

# **ТЕМА 4. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА**

- **1. Планы и нормативы как исходная база аналитической работы в системе контроллинга**
  - 2. Анализ отклонений - основной инструмент оценки деятельности центров ответственности**
  - 3. Методы оперативного контроллинга**
  - 4. Модель «затраты - объем - прибыль» (CVP-анализ)**

- **1. Планы и нормативы как исходная база аналитической работы в системе контроллинга**

***Инструментарий оперативного контроллинга***

технология получения управленческой информации и принятия решений  
(бюджетирование, моделирование, регулирование, ценообразование)

аналитические (финансово-экономические) расчеты, ориентированные на принятие управленческих решений

# Требования к подконтрольным показателям

должны  
отвечать  
целям и  
заданиям  
фирмы

должны быть  
удобными в  
практическом  
использовании  
службой  
контроллинга

# *Группы показателей оценки деятельности предприятия в системе*

## **Показатели эффективности управления организацией**

- производительность (выработка);
- рентабельность совокупного капитала;
- финансовая мощность (денежный поток (cash - flow - CF) - фактические чистые денежные средства, которые получает или выплачивает предприятие);
- доля собственного капитала;
- рентабельность закупок;
- затратоемкость продукции (по материалам и труду).

4

## **Показатели оценки производительности и успеха**

- экономическая эффективность (доход / затраты);
- рентабельность капитала;
- производительность труда (трудоемкость);
- рентабельность инвестированного капитала;
- рентабельность реализации;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность оборота;
- соотношение заемного и собственного капитала (заемный капитал / собственный капитал);
- коэффициент текущей ликвидности (оборотный капитал / краткосрочные обязательства);
- степень покрытия расходов (оборот / переменные затраты)

## 2. Анализ отклонений - основной инструмент оценки деятельности центров ответственности

Отклонения плановых и фактических величин по параметрам

<i>Стоимостные параметры</i>	<i>Параметры организационной структуры</i>	<i>Временные параметры</i>
-расходы, - доходы с оборота, - маржинальная прибыль, - поступления, - выплаты, - дебиторские и кредиторские задолженности, капитал и т. д.	места возникновения затрат (подразделения снабжения, производственные, сбытовые, проектные подразделения и т. д.	дни, недели, месяцы, кварталы, годы.



5

# ВИДЫ ОТКЛОНЕНИЙ

Отклонение	Описание
<b>Абсолютные отклонения</b>	определяются как разница между двумя величинами. Являются выражением состояния, сложившегося между плановыми и фактическими параметрами. Принято считать, что если отклонение положительно влияет на прибыль организации, его рассчитывают со знаком "+".
<b>Относительные отклонения</b>	Рассчитываются по отношению к другим величинам и выражаются в процентах. Применение относительных отклонений повышает уровень информативности анализа, который проводится, и позволяет более наглядно оценить изменения.
<b>Селективные отклонения</b>	Контролируемые величины сравниваются во временном разрезе: квартал, месяц, иногда день (например, данные определенного месяца текущего года с тем же месяцем предыдущего года). Этот метод особенно актуален для предприятий, которые занимаются <b>сезонным бизнесом</b> .
<b>Кумулятивное отклонение</b>	Суммы, вычисленные нарастающим итогом (кумулятивные), их отклонения позволяют оценить степень достижения за прошлые периоды и возможную разницу до конца планового периода. Кумуляция позволяет компенсировать случайные отклонения и точнее выявить тренд.

6-1

*Отклонение во временном разрезе.* Для контроллинга типичным является сравнение "план – факт". Отклонения определяются на основании сравнения бюджетных и фактически реализованных значений контролируемых параметров. Для аналитических целей может представлять интерес сравнение фактически реализованных значений планового периода с фактами соответствующего предыдущего периода.

Оба подхода ("план-факт" и "факт-факт") ) опираются на статистику прошлого и позволяют уменьшить отклонения в будущем. На основе анализа отклонений может быть составлен другой прогноз или ожидание результатов на конец планового периода.

### 3. Методы оперативного контроллинга

*ABC-анализ*

*управление  
запасами  
материалов*

*анализ объемов  
заказов; анализ  
величин в точке  
безубыточности*

*метод  
расчета  
сумм  
покрытия*

*анализ  
отклонений*

*анализ узких  
мест*



**Классификация поставщиков** осуществляется таким образом:

1. Необходимо взять годовые данные по оборотам с отдельными поставщиками в финансовой бухгалтерии или картотеки поставщиков.

2. Величины оборотов записывают в последовательности, которая убывает в первом столбике (табл. 1).

3. В 2-ом столбике рассчитывается часть оборота поставщика в % к общему обороту

4. В 3-ом столбике заносятся аккумулярованные значения оборота поставщиков

## *ABC анализ данных о поставщиках.*

Поставщики	Оборот тыс.грн.	Доля оборота в % к общему	Оборот кумулятивный %
1.	400	10	10
2.	200	5	15
3.	40	1	16
.....	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....
20.	4	0,1	100
Сумма	4000	100	

## XYZ – анализ структуры потребления

Материал	Структура потребления
X	Потребление носит постоянный характер
Y	Потребление обладает тенденцией к повышению или к понижению или имеет сезонные колебания
Z	Потребление носит нерегулярный характер

# Мероприятия по закупкам

Материалы	Условия закупок
X	Совершается синхронно процессу изготовления
Y	Создание запасов
Z	Индивидуальные заказы по закупке

# Комбинация ABC и XYZ – анализа

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>X</b>	Высокая потребительская стоимость	Средняя потребительская стоимость	Низкая потребительская стоимость
	Высокая степень надежности прогноза потребления	Высокая степень надежности прогноза потребления	Высокая степень надежности прогноза потребления
<b>Y</b>	Высокая потребительская стоимость	Средняя потребительская стоимость	Низкая потребительская стоимость
	Средняя степень надежности прогноза потребления	Средняя степень надежности прогноза потребления	Средняя степень надежности прогноза потребления
<b>Z</b>	Высокая потребительская стоимость	Средняя потребительская стоимость	Низкая потребительская стоимость
	Низкая степень надежности прогноза потребления	Низкая степень надежности прогноза потребления	Низкая степень надежности прогноза потребления