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

2

Требования к подконтрольным показателям

- должны отвечать целям и заданиям фирмы
- должны быть удобными в практическом использовании службой контроллинга

3

Группы показателей оценки деятельности предприятия в системе

Показатели эффективности управления организацией	***Показатели оценки производительности и успеха***
-тпроизводительность (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).	- 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

Стоимостные параметры	*Параметры организационной структуры*	*Временные параметры*
-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*
Абсолютные отклонения	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 расчитывают со знаком "+".
Относительные отклонения	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.
Селективные отклонения 6-1	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 ***сезонным бизнесом***.
Кумулятивное отклонение	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.

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 сравнения 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.

6-2

3. Методы оперативного контроллинга

АВС-анализ	*управление запасами материалов*	*анализ объемов заказов; анализ величин в точке безубыточности*
метод расчета сумм покрытия	*анализ отклонений*	*анализ узких мест*

7

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 аккумулированные 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

	A	B	C
X	Высокая потребительская стоимость	Средняя потребительская стоимость	Низкая потребительская стоимость
	Высокая степень надежности прогноза потребления	Высокая степень надежности прогноза потребления	Высокая степень надежности прогноза потребления
Y	Высокая потребительская стоимость	Средняя потребительская стоимость	Низкая потребительская стоимость
	Средняя степень надежности прогноза потребления	Средняя степень надежности прогноза потребления	Средняя степень надежности прогноза потребления
Z	Высокая потребительская стоимость	Средняя потребительская стоимость	Низкая потребительская стоимость
	Низкая степень надежности прогноза потреблпения	Низкая степень надежности прогноза потреблпения	Низкая степень надежности прогноза потреблпения