

Тема 4

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

План:

- 4.1. Методи оперативного контролінгу
- 4.2. Модель беззбитковості виробництва
- 4.3. Ефект операційного левериджу

Ключові слова та поняття:

оперативний контролінг, інженерний метод, метод найменших квадратів, аналіз відхилень, факторний аналіз, метод ланцюгових підстановок, модель беззбитковості виробництва, операційний леверидж

§4.1. МЕТОДИ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Метод контролінгу – це система прийомів та способів, за допомогою яких вивчається та розкривається суть предмету дослідження. Оперативний контролінг використовує у своєму інструментарії різні методи задля досягнення певних цілей. Мета оперативного контролінгу полягає у створенні системи управління досягнення поточних цілей, а також прийнятті своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати–прибуток».

Методи, що використовуються при здійсненні оперативного контролінгу, пов'язані з великою кількістю дисциплін економічного напрямку (рис. 4.1).

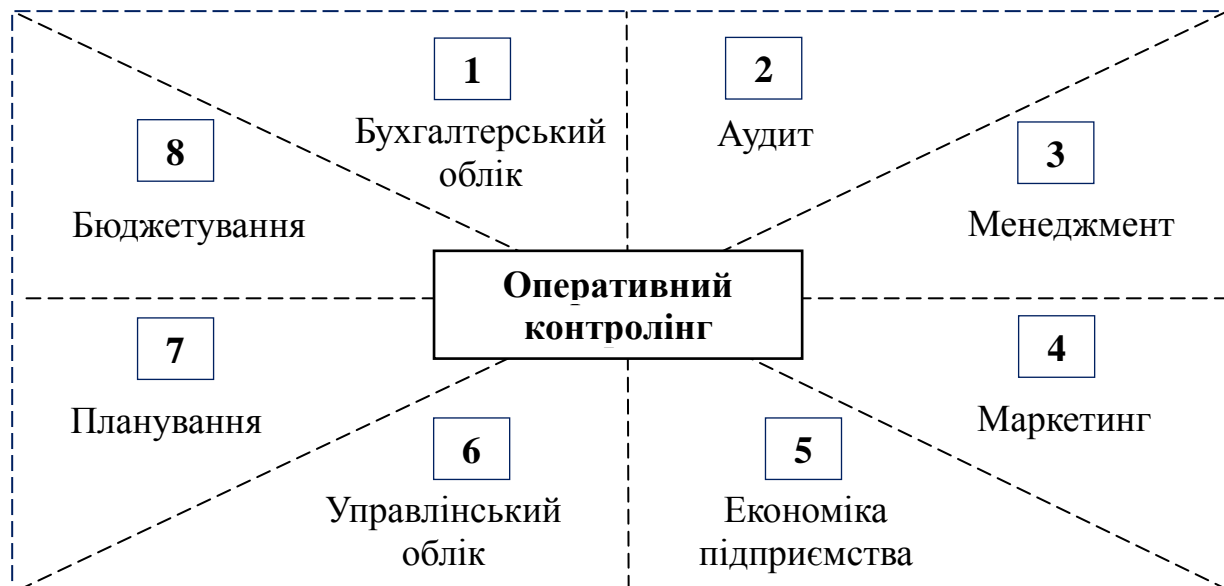


Рис. 4.1. Взаємозв'язок методів контролінгу з різними дисциплінами економічного спрямування

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей. Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень щодо недопущення кризового стану підприємства.

Одна із найважливіших задач контролінгу – управління прибутковістю підприємства, тому основним поняттям тут є витрати, їх види, місця виникнення і принципи управління ними. За розміри

витрат на підприємстві відповідають керівники різних служб і підрозділів (центрів відповідальності).

Існують різні методи поділу витрат залежно від обсягу випуску продукції. Для визначення обсягу випуску витрати систематизують, поділивши їх на постійні, що не залежать від обсягу випуску продукції, та змінні, що змінюються пропорційно обсягу випуску. Також виділяють змішанні витрати, що включають у себе постійну і змінну частину. Процес поділу витрат на постійні та змінні складається з п'яти послідовних етапів (рис. 4.2).

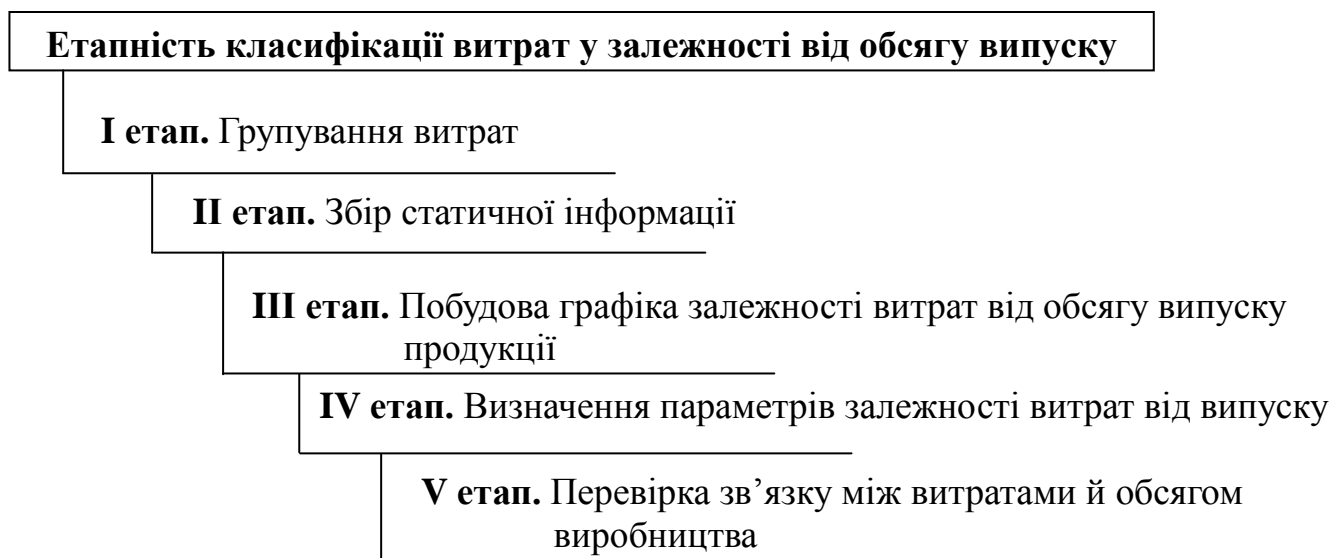


Рис. 4.2. Етапність класифікації витрат в залежності від обсягу випуску продукції

Залежність витрат від обсягу випуску може бути як лінійною, так і нелінійною. Для виявлення характеру і параметрів цієї залежності використовуються спеціальні методи (рис. 4.3).

Інженерний метод полягає в тому, що на кожну статтю витрат, виходячи з технологічної необхідності, встановлюють нормативи на витрату ресурсів у натуральному вираженні, а витрати планують шляхом множення цих нормативів на ціни. Недолік методу – висока трудомісткість. Крім того, важко встановити нормативи на такі витрати, як зарплата, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальноцехові, загальногосподарські витрати. Метод є

дієвим у випадку виробництва нової продукції, впровадження нової технології, коли статистичні дані за минулі періоди відсутні.

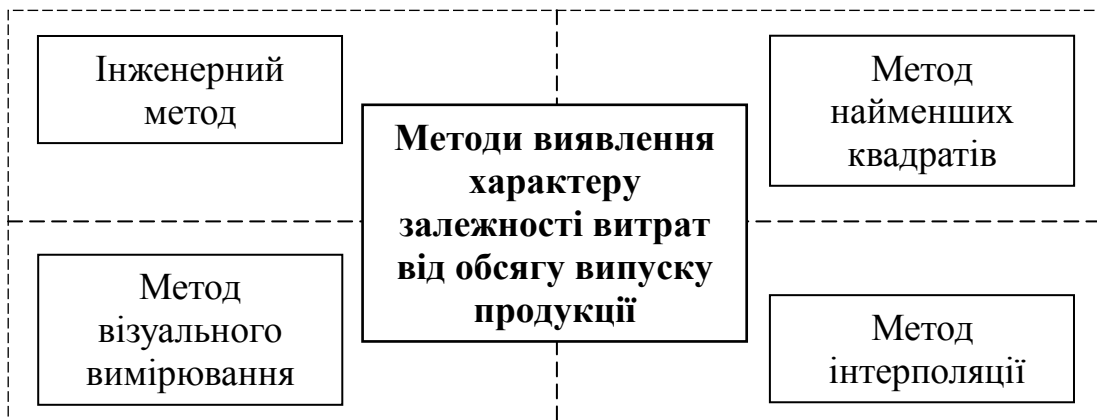


Рис. 4.3. Методи виявлення характеру і параметрів залежності витрат від обсягу випуску продукції

Метод найменших квадратів – метод знаходження наближеного розв’язку надлишково-визначеної системи. Є математично точним методом та потребує застосування комп’ютерних програм.

Метод візуального вимірювання полягає у створенні умов для візуального спостереження, унаочнення об’єкту дослідження (візуалізація).

Метод інтерполяції – спосіб математичного обґрунтування невідомих значень динамічного ряду за допомогою сусідніх даних ряду або на основі встановленого взаємозв’язку інтерпольованого явища з іншими, кількісний вираз яких відомий.

Найбільш точні результати дають інженерний метод і метод найменших квадратів.

Для оцінки ефективності роботи підрозділів і правильності складання бюджетів проводять аналіз відхилень фактичних результатів від планових. Існують різні способи такого аналізу, але найбільш поширеним є факторний аналіз відхилень.

Факторний аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів витрат. Його мета – визначення і детальна оцінка

кожної причини, кожного фактора, які можуть призвести до виникнення відхилень.

На практиці для забезпечення ефективного оперативного управління використовують *метод ланцюгових підстановок*. Це статистичний метод, за яким вивчають одночасний вплив кількох факторів на досліджуване явище як ланцюг їхнього взаємозв'язку, тобто вплив кожного фактора вивчають у взаємозв'язку з іншими, при цьому беруть до уваги їхню послідовну дію. Аналізуючи вплив окремого фактора, зв'язок між взаємодіючими факторами і результатом їхньої взаємодії відображають спеціальними розрахунковими формулами. Порівнюючи фактичні дані з базовими (плановими, аналогічними даними інших підприємств), визначають загальне відхилення від його базової величини. Потім встановлюють кількісну залежність цього відхилення від зміни окремих факторів. Для цього базову величину окремих показників послідовно замінюють їхньою фактичною величиною у звітному періоді, виконуючи після кожної заміни всі математичні розрахунки, що передбачені розрахунковою формулою. Порівнюючи підсумок розрахунку, одержаний після заміни величини кожного показника, з підсумком до заміни, визначають вплив цього фактора на загальне відхилення. Заміну базової величини показника його фактичною величиною називають підстановкою. Число підстановок залежить від кількості факторів, що враховуються, а число порівнюваних розрахунків виходить на одиницю більше, ніж кількість показників. Послідовність підстановок залежить від мети дослідження та властивостей досліджуваних факторів.

У контролінгу відхилення класифікують за різними ознаками, основні з яких представлені на рис. 4.4.

1. Відхилення за сукупними виробничими витратами визначається як різниця фактичних сукупних виробничих витрат від планового рівня, що вказує на економію або перевитрату за окремою статтею витрат (за матеріалами, за фондом оплати праці, за змінними загальновиробничими витратами, за постійними загальновиробничими і загальногосподарськими витратами).

2. Відхилення за виручкою від реалізації являє собою випередження або відставання фактичного обсягу виручки від запланованого, викликане різницею фактичного обсягу реалізованої продукції або реалізаційних цін від запланованого.

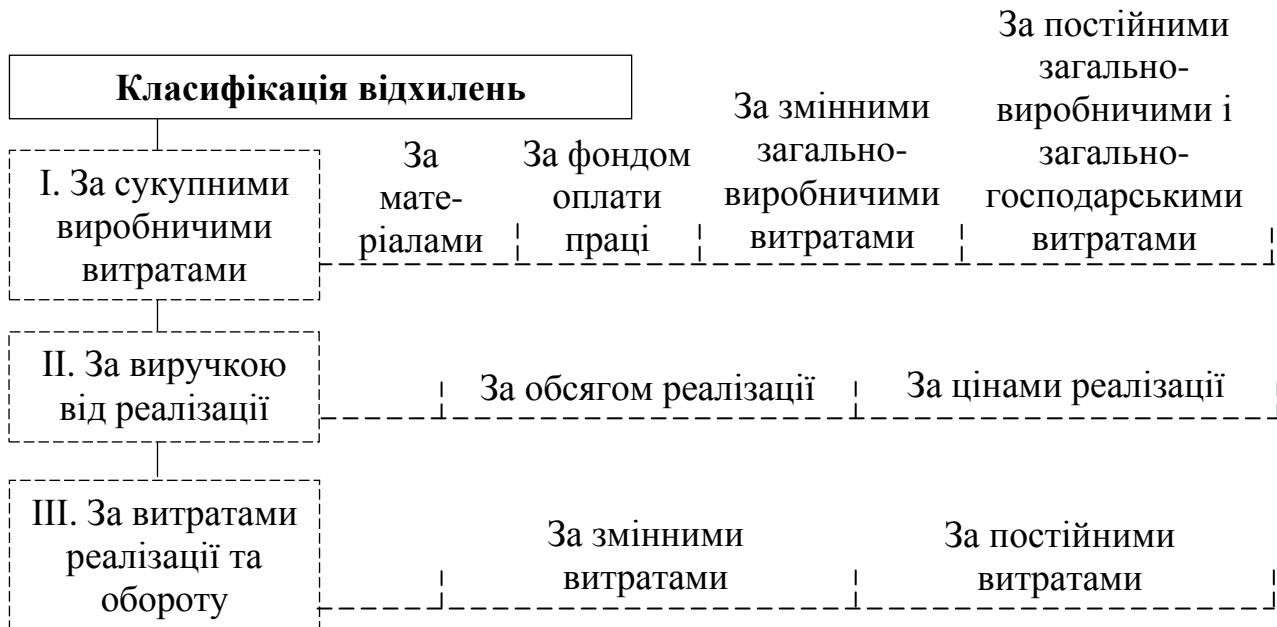


Рис. 4.4. Класифікація відхилень у контролінгу за різними ознаками

3. Відхилення за витратами реалізації та обороту – економія або перевищення фактичних витрат при реалізації та обороті щодо їх планового рівня.

§4.2. МОДЕЛЬ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА

У системі управління підприємством основну увагу приділяють аналізу чинників, що формують прибуток. При цьому досліджують взаємозв'язок витрат, обсягу виробництва і прибутку підприємства.

Методика проведення такого аналізу, так званого аналізу беззбитковості, базується на класифікації витрат на змінні та постійні категорії маржинального доходу. Беззбитковість – це режим господарської діяльності підприємства, фірми, приватної особи, за

якого доходи, отримані від діяльності, перевищують витрати, пов'язані з нею або дорівнюють ним. Точка беззбитковості характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва (рис. 4.5):

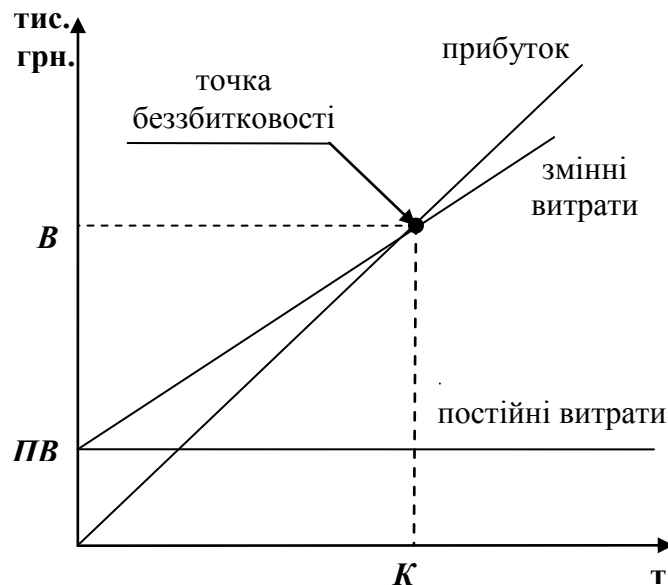


Рис. 4.5. Алгоритм побудови графіка беззбитковості

$$ПВ + К \cdot ЗВ = Ц \cdot К \quad (4.1)$$

$ПВ$ – сума постійних витрат;

$К$ – кількість виробленої продукції;

$ЗВ$ – сума змінних витрат;

$Ц$ – ціна за одиницю продукції.

$В$ – вартість виготовлення розрахованої кількості продукції.

Аналіз беззбитковості є високоефективним методом вирішення завдань поточного управління підприємством. При його проведенні вивчають вплив зміни цін на продукцію, зміни витрат (рівня і структури) та обсягів реалізації на прибуток, який прогнозують. Крім цього, аналіз беззбитковості є високоефективним для підготовки й оцінювання варіантів різних проектів з точки зору їх можливої прибутковості.

Прибуток підприємства залежить не лише від кількості реалізованої продукції, а й від частини постійних видатків, що буде віднесено на одиницю продукції.

§4.3. ЕФЕКТ ОПЕРАЦІЙНОГО ЛЕВЕРИДЖУ

Процес оптимізації структури активів і пасивів підприємства з метою збільшення прибутку в аналізі називають **левериджем**. Як фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства він забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат. Розрізняють три види левериджу: виробничий, фінансовий та їх комбінацію (рис. 4.6).

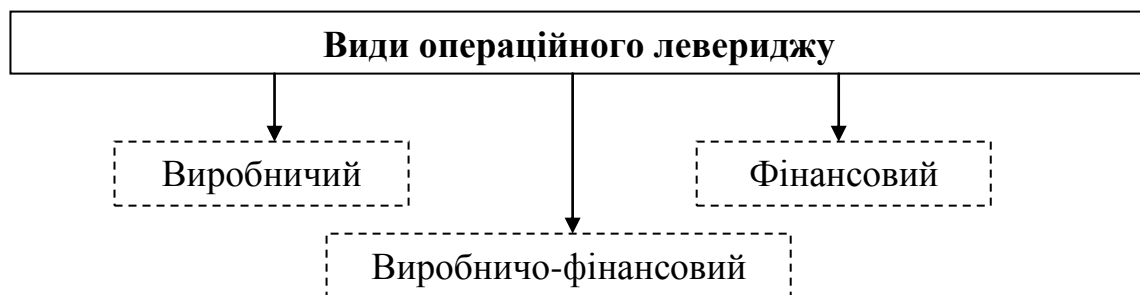


Рис. 4.6. Види операційного левериджу

Виробничий леверидж – це потенційна можливість впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції та обсягів її випуску. Його рівень розраховують як відношення приросту валового прибутку до темпів приросту обсягів продажу у натуральних або умовно натуральних одиницях.

$$K_{в.л.} = \frac{\Delta ВП}{\Delta V} \quad (4.2)$$

$K_{в.л.}$ – коефіцієнт виробничого левериджу;

$\Delta ВП$ – приріст валового прибутку;

ΔV – темп приросту обсягів продажу у натуральному вираженні.

Леверидж показує міру чутливості валового прибутку до зміни обсягів виробництва.

Взаємозв'язок між прибутком і співвідношенням власного та позичкового капіталу складає поняття **фінансового левериджу**.

$$K_{ф.л.} = \frac{\Delta ЧП}{\Delta ВПК} \quad (4.3)$$

$K_{ф.л.}$ – коефіцієнт фінансового левериджу;

$\Delta ЧП$ – приріст валового прибутку;

ДВПК – приріст власного або позичкового капіталу.

Зростання фінансового левериджу супроводжується підвищенням фінансового ризику.

Виробничо-фінансовий леверидж є комбінаторним показником та визначається як добуток виробничого і фінансового левериджу.

$$K_{в.-ф.л.} = K_{в.л.} \cdot K_{ф.л.} \quad (4.4)$$

$K_{в.-ф.л.}$ – коефіцієнт виробничо-фінансового левериджу;

Цей показник відображає загальний ризик, пов'язаний з можливою нестачею коштів для відшкодування виробничих і фінансових витрат щодо обслуговування зовнішнього боргу.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність та мета оперативного контролінгу?
2. Якими є основні відмінності оперативного контролінгу від стратегічного?
3. Як здійснюється систематизація витрат при визначені необхідного обсягу випуску продукції?
4. Поясніть лінійний та нелінійний характер залежності витрат від обсягу випуску продукції.
5. Визначте методичний інструментарій виявлення характеру і параметрів залежності витрат від обсягу випуску продукції.
6. У чому полягає сутність факторного аналізу відхилень?
7. Охарактеризуйте методику застосування ланцюгових підстановок для забезпечення ефективного оперативного управління підприємством.
8. Надайте класифікацію відхилень у контролінгу за різними ознаками.
9. Визначте умову досягнення беззбитковості виробництва продукції.
10. Що являє собою ефект операційного левериджу?
11. Назвіть види операційного левериджу.