**Дисциплина МФК: ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА**

**Тема 7. МЕТОДЫ ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА. ПРАВИЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ**

**7.1. Конкретная ситуация.**

В прошлой лекции мы рассмотрели методы операционного анализа - *расчет порога рентабельности и метод операционного рычага*. Напоминаю, что порог рентабельности (критический объем продаж, точка нулевой прибыли, точа перегиба и т.п., break-event-point) – это минимальный объем продаж, который дает неотрицательную прибыль. Расчет порога рентабельности необходим в начале бизнеса, ибо он позволяет оценить тот объем производства и продаж, начиная с которого предприятие будет получать прибыль. Для действующего предприятия этот показатель позволяет оценить запас финансовой прочности, т.е. насколько далеко оно ушло от критического объема продаж, когда прибыль станет нулевой.

Операционный рычаг позволяет оценить степень зависимости динамики прибыли от динамики выручки (объема продаж). Чем выше доля постоянных расходов в составе общих текущих расходов, тем сильнее зависимость прибыли от выручки и тем выше производственные риски для предприятия.

Конкретная ситуация (кейс) приведенная ниже иллюстрирует действие этих финансовых концепций на практике.

**Неконтролируемый рост**

Многие из начинающих предпринимателей действуют единственным известным им способом. Между тем имен­но этот способ может оказаться несостоятельным при ре­шении таких жизненно важных в любом бизнесе вопро­сов, как распределение прибыли и выбор стратегии роста.

В описываемом случае Денис и его партнер потеря­ли свой некогда процветающий бизнес, потому что их стра­тегия роста оказалась нежизнеспособной. Денис был исключительно опытным мастером-механиком по ремон­ту автомобилей иностранного производства. Специализацией Дениса были дорогие модели одной из фирм, ремонт которых, соответственно, тоже был весьма прибылен. Совершенно точно то, что Дениса никак нельзя было считать простым механиком.

В течение нескольких лет Денис работал в солидной авторе­монтной мастерской в крупном городе. Когда он познакомился с еще одним механиком со сходной подготовкой и способнос­тями, который к тому же разделял с ним его мечту, то решил основать свой собственный бизнес.

Они основали свой бизнес в другом горо­де, еще более изобилующем иномарками. У них было достаточно сбережений, чтобы открыть в удачно расположенном месте небольшую мастерскую по ремонту дорогих иностранных моделей. Маркетинговое исследование оказалось верным, а скромная рекламная кампания — направленной точно в цель, поскольку адресовалась кругу владельцев автомашин одной из престижных инофирм. Члены делового клуба быстро распространили молву о новой мастерской, где владельцы умели хорошо обслужить клиента, качественно делали свою работу и назначали разумные цены.

В течение следующих четырех лет их маленькое npeдприятие, размещенное в арендованном гараже, где работали два опытных мастера) пережило удивительный рост. История их успеха выглядела как пример для всеобщего подражания. Они вкладывали всю прибыль обратно в бизнес, а поскольку их накладные расходы были невелики, то инвестиции оказывались значительными. Чем больше они зарабатывали, тем больше они тратили на оборудование. Например, они купили несколько новых подъемников стоимостью 2000 долларов каждый.

Через год после открытия они переехали в более дорогое арендованное помещение, Просторные производственные площади открывали иные возможности для роста, поскольку теперь они мог­ли нанять еще механиков, чтобы справляться со все воз­растающим спросом на свои услуги.

Еще через год они наняли четверых высококвалифи­цированных механиков, которые могли поддерживать высокий уровень ремонта, к которому привыкли клиен­ты. Этот персонал существенно повысил текущие рас­ходы, поскольку каждому надо было предоставить подъемник и инструмент, а их средняя зарплата состав­ляла 100 000 рублей. Но спрос на их услуги продолжал оставаться высоким, так как среди владель­цев иномарок широко распространилась молва об этой высококлассной мастерской, которая вполне оправдыва­ет свои расценки безупречным качеством ремонта.

В течение третьего года Денис и его партнер откры­ли мастерскую по ремонту кузовов. Они арендовали дополнительное место и купили специальное оборудова­ние для восстановления кузовов и теперь могли осуще­ствить, например, окраску автомобиля, не уступающую росписи декоративной вазы. Они наняли для этого луч­ших специалистов, которых только смогли отыскать в округе, что еще больше увеличило их текущие расходы. Их цель была в том, чтобы автомобиль после аварии выглядел не хуже, чем только что покинувший завод­ские ворота, и Денису с партнером удалось этого до­стичь. Их слава росла, и новая услуга тоже имела успех.

К концу четвертого года в штате их предприятия со­стояло 22 сотрудника, и они едва справлялись с ежеме­сячным покрытием текущих расходов. Так как все обо­рудование покупалось в рассрочку, их задолженность была весьма значительна. Денис с напарником продол­жали вкладывать каждый лишний рубль в бизнес. По­скольку все предприятие работало с полной загрузкой, они не могли расширять свою клиентуру. Но партнеры старались обслужить всех и увеличивали штат.

Экономический кризис, поразивший страну на пятый год их предпринимательства, разорил многих. Обороты мастерской стремительно упали, как только спад затронул верхушку среднего класса. Многие из клиентов потеряли работу. Доходы снизились на 25 %, и совладельцы оказались не в состоянии оплатить некоторые счета.

Созданное ими предприятие оказалось слишком громоздким и не могло выстоять в шторм. Каждый новый месяц все больше приближал их к финансовой катастрофе. Они уже не могли выплачивать арендную плату соблюдать график оплаты приобретенного в кредит оборудования. В конце концов, их бизнес рухнул, и они вынуждены были заявить о своей несостоятельности.

Анализ

• В чем ошиблись Денис и его партнер?



• Какое решение довело партнеров беды?

• Что следовало предпринять Денису и его партнеру, чтобы стабилизировать бизнес?

**7.2. Правила производственной политики**

**(углубленный операционный анализ)**

Это правила, которые формулируются на основе тех понятий, о которых мы с вами говорили на прошлой лекции (порог рентабельности).

**Правило «производить или покупать».**

Если порог рентабельности перейден, то, выбирая из двух вариантов по минимуму затрат, мы уже не учитываем постоянные затраты

Пример. Предприятие выпускает продукцию, производство которой требует значительного количества комплектующих блоков. Предприятие может покупать эти блоки по цене 1000руб./шт., или производить их у себя. При этом:

Переменные издержки – 850 руб./шт.

Постоянные издержки – 200 руб./шт.

Итого,полная с/сть - 1050 руб./шт.

Определить, что более выгодно для предприятия.

*Решение.* 850 руб./шт.< 1000 руб./шт. – производить выгоднее.

Другие аргументы «за и против» решения производить.

+ а) в период *снижения деловой активности* для сохранения кадров фирма может принять решение организовать производство на своем предприятии;

- б) если потребность в данном товаре носит *временный характер*,фирма скорее всего, решит заказывать его у поставщика. Особенно в тех случаях, когда потребуются инвестиции в оборудование;

- в) производство товара на своем предприятии *загружает работников* *управленческих и ИТ служб*. Если это будет помехой в осуществлении других проектов, то это обстоятельство при прочих равных условиях, аргумент в пользу закупки на стороне.

+ г) при производстве товара на своем предприятии достигается известная степень *надежности снабжения*;

- д) закупается, как правило, продукция у поставщика, на производстве которой он *специализируется* и поэтому обладает большим опытом ее производства. Для предприятия, налаживающего собственное производство, речь идет о побочной продукции, которой нет возможности уделять достаточное внимание.

# Правило «продать, или продать после обработки»

**При решении этого вопроса мы уже не учитываем прошлые затраты**.

Пример Предприятие имеет 1000 устаревших деталей для компьютеров, приобретенных ранее по 2000 руб./шт. Что выгоднее – обработать детали с издержками 400 руб./шт. и продать за 640 руб./шт., или продать по 170 руб./шт.без обработки.

*Решение.* Прибыль в 1-м случае: 640 руб./шт.- 400 руб./шт.= 240 руб./шт.

Прибыль в 2-м случае: 170 руб./шт < 240 руб./шт – выгоднее продать с обработкой.

Схожие аргументы “за и против”: “за” производство – для поддержания деловой активности; “против” – если это закружает управленческий персонал и мешает осуществлению других проектов или требует инвестиций.

## Правило “дополнительного заказа”

**Если предприятие перешло порог рентабельности, и получает дополнительный заказ, при этом предполагаемая цена заказа ниже себестоимости, но выше переменных (маржинальных) затрат, то такой заказ стоит принять**.(это значит, что в этом случае прибыль увеличивается при продаже по любой цене выше переменных затрат).

***Пример.****.* Предприятие изготавливает запчасти к автомобилям и реализует их по 1000 руб./шт Переменные издержки составляют 360 руб./шт Квартальный объем продаж – 250000 шт. Постоянные издержки составляют 97 500 руб. Порог рентабельности перейден. Поступает коммерческое предложение продать дополнительно 20000шт. по 525 руб./шт Выполнение этого заказа связано только с возрастанием переменных издержек на 7 200 000 руб. Постоянные издержки не изменятся. Стоит ли принять это предложение?

*Решение*. Переменные издержки единицы заказа:

7 200 000р./20 000шт.=360р./шт.

Цена (525р./шт)> Перем. изд. (360р./шт.) – предложение стоит принять, дополнительная прибыль составит:

(525 - 360)р./шт.\*20 000шт.=3 300 000р.

Здесь используется следующий принцип ценообразования: *долгосрочный предел цены* равен полным затратам (переменным и постоянным) на производство и реализацию продукции, *краткосрочный предел цены* равен переменным затратам.

Принимая такое решение, необходимо учитывать стратегические долговременные факторы: как отнесутся *старые потребители* на ценовую дискриминацию? *Конкуренты*? Не примут ли они это за объявление ценовой войны? Взвесив все «за» и «против» финансовый менеджер может ради защиты долговременной стратегии воздержаться от выполнения дополнительного заказа.

**Задание**

1.Сделать анализ конкретной ситуации, приведенной в начале лекции.

2. Решить задачу на правило дополнительного заказа:

Фирма выпускает металлические каркасы. Переменные производственные издержки составляют 1200 р./шт., цена – 2000р./шт., переменные издержки на сбыт 140 р./шт., постоянные затраты – 80 р./шт. (отнесены на себестоимость пропорционально трудозатратам).

В настоящее время фирма выпускает 10000 каркасов. Поступает предложение о закупке еще 1000 каркасов. Цена предполагаемой сделки 1400р./шт. Стоит ли принять это предложение?