

Методические рекомендации для анализа ситуации

Для структурированного анализа проблемных ситуаций компаний необходимо различать следующие этапы в процессе разработки и принятия управленческих решений:

- 1) целеполагание;
- 2) анализ проблем;
- 3) поиск альтернативных решений;
- 4) прогнозирование последствий принятия тех или иных решений;
- 5) оценка результатов.

На этапе **«Целеполагание»** определяются приоритетные цели компании и показатели измерения их достижения / недостижения. Как правило, для коммерческих компаний приоритетные цели связаны с ростом продаж, выручки и прибыли. Индикаторами данных целей являются финансовые показатели. Поэтому на данном этапе следует выявить, какие цели компания определяет как приоритетные, а какие второстепенные, и сравнить финансовые показатели, отражающие достижение целей, в периодах (вчера / сегодня).

Этап **«Анализ проблем»** включает в себя не констатацию проблемы (это выявляется на первом этапе: недостижение приоритетных целей – это проблема), а анализ ее причин, анализ ситуаций, приведших к имеющимся результатам.

Для качественного исследования причин необходимо рассматривать ситуации в разрезе продуктов и рынков компании. Это важно, поскольку конкурентная ситуация, а следовательно, и ценовая политика компании на разных рынках с разными продуктами может отличаться.

Обострение конкуренции сокращает доли рынка слабых компаний в пользу сильных, что в свою очередь, приводит к снижению объемов продаж и прибыли у первых. Взаимосвязь показателей затрат и объема продаж принято иллюстрировать на графике безубыточности (рис. 1), а исследование зависимости показателей называют CVP – анализом (Costs – Volume - Profit) или анализом «затраты-объем-прибыль».

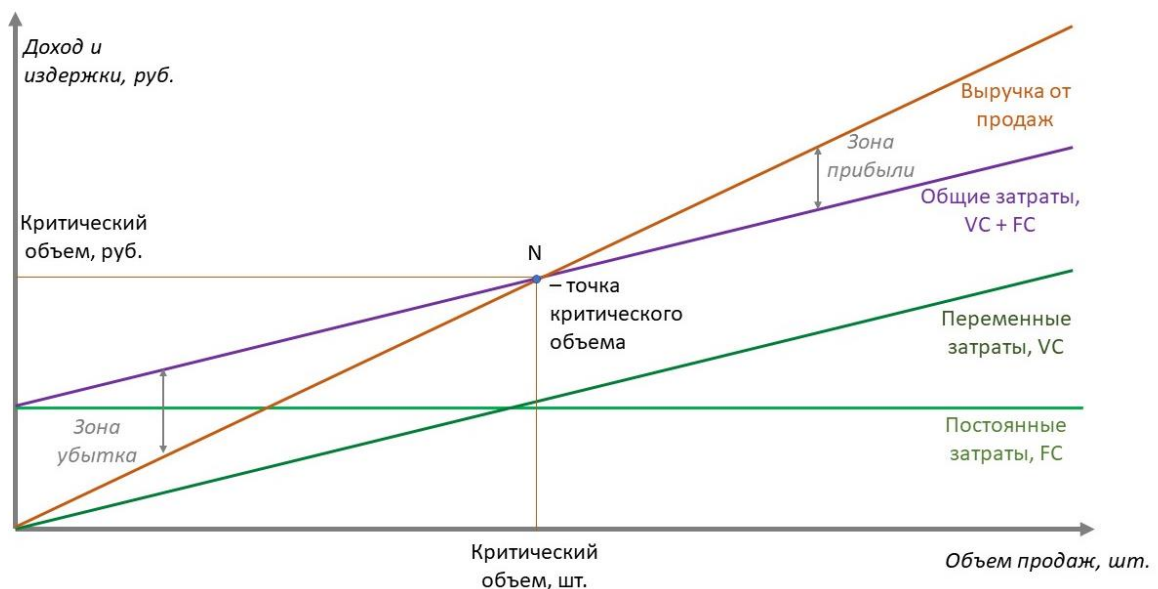


Рисунок 1. График безубыточности.

Расшифровка обозначений на графике и некоторые пояснения.

FC (fixed cost) – постоянные затраты – это затраты, которые не могут существенно изменены даже на короткое время без фундаментальных изменений в организации деятельности компании. Такими изменениями могут быть: расширение / сокращение производственных и офисных площадей, увеличение / сокращение / замена производственных мощностей,

сокращение / увеличение персонала и другие мероприятия, которые отражаются в затратах общепроизводственного характера.

VC (variable cost) – переменные затраты – затраты, меняющиеся прямо пропорционально количеству производимой продукции. К таким затратам всегда относятся затраты на сырье, материалы и компоненты, входящие в состав изделия. Эти затраты включаются в себестоимость продукции прямым счетом исходя из расхода сырья и материалов, и количества входящих в изделие покупных компонентов. Изменение этих затрат на единицу продукции возможно при изменении технологии изготовления, стоимости покупаемого сырья, материалов и компонентов.

К переменным затратам так же следует относить заработную плату работников, чей заработок начисляется по сдельной форме оплаты труда. В этом случае, в себестоимость единицы продукции включаются расценки по операциям, выполняемым в процессе изготовления изделия. Изменение сдельных расценок возможно при изменении трудоемкости операций (за счет введения нового более производительного оборудования или упрощения / усложнения технологического процесса), квалификации привлекаемых на операции рабочих (привлечение более квалифицированных рабочих на операции не требующих высокой квалификации влечет увеличение расценок за труд), сверхурочная работа, работа в выходные дни и др.

Рассмотрим некоторые ситуации и изменение финансовых показателей с помощью данного графика.

Ситуация 1 – снижение объемов продаж (рис. 2). Предположим, компания имела за предыдущий год объем продаж 1000 шт., в текущем году при прочих равных условиях ожидаемый объем продаж снизится до 800 шт. Цена единицы продукции 500 руб. Постоянные затраты компании 300 000 руб. в год, переменные затраты на единицу продукции 100 руб.

Таким образом, в предыдущем году:

- выручка компании составила 500 000 руб.
- постоянные затраты: 300 000 руб.
- переменные затраты: 100 000 руб.
- прибыль: 100 000 руб.

В текущем году ожидается:

- выручка: 400 000 руб.
- постоянные затраты: 300 000 руб.
- переменные затраты: 80 000 руб.
- прибыль: 20 000 руб.

Ситуация 2 – увеличения объемов производства за счет покупки нового оборудования для обеспечения ожидаемого роста продаж. Предположим, что компания ожидает увеличение продаж в текущем году на 500 шт. по сравнению с предыдущим и для повышения объемов производства приобрела оборудование, годовая амортизация которого приведет к увеличению годовых постоянных затрат на 100 000 руб.

Таким образом (при начальных условиях из ситуации 1) по итогам текущего года:

- выручка компании составит 750 000 руб.
- постоянные затраты: 400 000 руб.
- переменные затраты: 150 000 руб.
- прибыль: 200 000 руб.

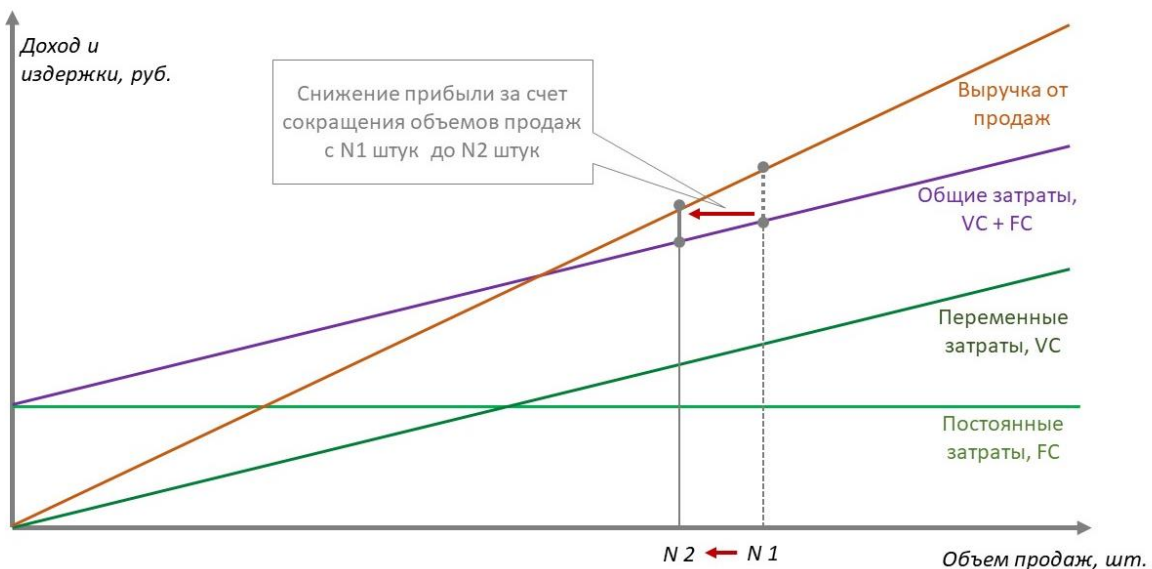


Рисунок 2. Иллюстрация к ситуации 1.

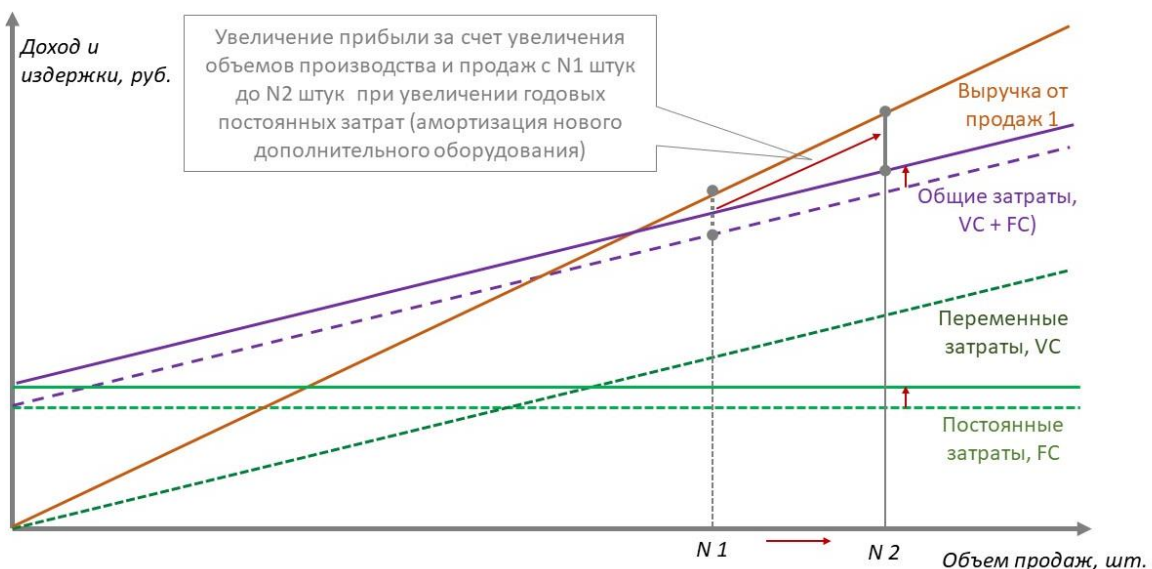


Рисунок 3. Иллюстрация к ситуации 2.

На этапе «Поиск альтернативных решений» предлагаются различные варианты улучшения ситуации. Управленческие решения в этом случае – это ответы на вопросы:

- 1) За счет чего возможно сохранение или увеличение доли рынка (объемов продаж)?
- 2) Можно ли снизить цену за счет снижения затрат? Каких и как?
- 3) Как отреагирует рынок на увеличение цены при улучшении качества (характеристик) изделия?
- 4) Какие меры необходимо предпринять, чтобы улучшить качество изделия? Что для этого потребуется?

Целесообразно по каждому предлагаемому решению фиксировать преимущества, получаемые от его реализации, и требуемые для этого дополнительные затраты.

На этапе «Прогноз последствий принятия управленческих решений» делаются прогнозы развития ситуации для компании на перспективу по предлагаемым альтернативным решениям.

Для этого, в первую очередь определяется прогноз объема рынка, на котором работает компания и ее конкуренты. Это отправная точка и, по сути, прогноз ситуации без каких-либо принимаемых компанией мер (если все останется как есть). Далее, в зависимости от принимаемых решений, доля компании может меняться. Например, снижение цены до уровня или даже ниже,

чем у конкурентов, без изменения характеристик продукта, очевидно приведет к увеличению доли рынка компании. Но приведет ли этот рост продаж к росту прибыли компании?

Или другой пример, предлагая продукцию с улучшенными характеристиками или лучшего качества, компания может поднять цену, при этом доля рынка может снизиться. Может ли компания остаться при этом прибыльной?

Для каждой прогнозируемой ситуации должны определяться показатели и их изменение:

- объемы продаж (количество и цена);
- постоянные затраты,
- переменные затраты;
- выручка;
- прибыль.

На последнем этапе «**Оценка результатов**» выбирается тот вариант решения или их комбинация, которая в наибольшей степени отвечает приоритетным целям предприятия. Выбранный вариант принимается к реализации.