



# ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ



# Основные понятия

- ***Углубленный операционный анализ*** – операционный анализ, в котором часть совокупных постоянных затрат относят непосредственно на данный продукт(услугу)
- ***Косвенные постоянные затраты*** – постоянные затраты всего предприятия
- ***Промежуточная маржа*** – результат от реализации после возмещения прямых переменных и прямых постоянных затрат. Занимает срединное положение между валовой маржой и прибылью
- ***Порог безубыточности*** – это такая выручка от реализации, которая покрывает переменные затраты и прямые постоянные затраты. При этом промежуточная маржа равна нулю.
- ***Порог рентабельности*** – это такая выручка от реализации, которая покрывает не только переменные и постоянные затраты, но и отнесенную на данный продукт (услугу) величину косвенных постоянных затрат. При этом прибыль от данного продукта (услуги) равна нулю.

# Операционный анализ (CVP)

---

**Выручка от реализации (ВР) =  
Постоянные затраты (Пост. З) +  
Переменные затраты (Перем.  
З) + Прибыль (П)**

**$P = VR - \text{Перем. З} - \text{Пост. З}$**

# Пример операционного анализа (CVP)

- ВР увеличилась на 9,1%  
 $= (12000 - 11000) : 11000$
- Перемен. З также увеличились на 9,1%;  
Пост. З не изменились
- П увеличилась на 76,9% =  
 $(353,7 - 200) : 200$
- Вывод: чем больше удельный вес Перемен. З в цене, тем сильнее
- Изменение выручки влияет на прибыль !!

| ВР             | Пост. З       | Перемен. З       | П             |
|----------------|---------------|------------------|---------------|
| 11 000<br>100% | 1500<br>13,6% | 9300<br>84,6%    | 200<br>1,8%   |
| 12 000<br>100% | 1500<br>12,5% | 10146,3<br>84,6% | 353,7<br>2,9% |

# ОПЕРАЦИОННЫЙ РЫЧАГ (ОР)

---

**Валовая маржа (ВМ) = ВР – Перемен. З = П + Пост. З**

**Сила операционного рычага =  $(11000 - 9300) : 200 = 8,5\%$ , т.е.**

**При увеличении ВР на 1% прибыль увеличивается на 8,5%!**

# Взаимосвязь операционного и финансового рычагов

---

$P_o \longrightarrow N_{рэи}$

$Эф.р. \longrightarrow Пч;$

Чем больше сила воздействия  $P_o$  (или чем больше  $Зп$ ), тем более чувствителен  $N_{рэи}$  (к изменениям объема продаж и  $Vp$

Чем выше уровень  $Эф.р.$ , тем более чувствительна  $Пч$  к изменениям  $N_{рэи}$ .

# ПОРОГ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

---

$$BM = \text{Пост.З}; \quad П = 0;$$

Для первого примера

$$\text{Пост. З} + \text{Перем. З} = 10800.$$

Поэтому чтобы не быть в убытке ВР  
должна быть не ниже 10800.

# ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО

---

***Если промежуточная маржа покрывает хотя бы часть постоянных затрат предприятия, то данный продукт (услуга) достоин оставаться в ассортименте. При этом продукты (услуги), берущие на себя больше постоянных затрат предприятия, являются предпочтительными***



# Факторы, влияющие на порог рентабельности

| Фактор                                | Изменение фактора | Порог рентабельности |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------|
| Цена реализации                       | Увеличивается     | Снижается            |
|                                       | Снижается         | Поднимается          |
| Переменные затраты на ед.продукции    | Увеличиваются     | Поднимается          |
|                                       | Снижаются         | Снижается            |
| Совокупная величина постоянных затрат | Увеличивается     | Поднимается          |
|                                       | снижается         | снижается            |

# ЗАПАС ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ

---

**Превышение ВР над порогом рентабельности даст запас финансовой прочности, а превышение ВР над затратами – это прибыль!**

# ОПЕРАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ (МОНИТОРИНГ)

1. Контроль за изменением финансовых коэффициентов, тенденций.
2. Контроль за оборачиваемостью оборотных средств (исключить замедление – это убытки! или недополученная прибыль)

Текущие активы (ТА) – Текущие пассивы (ТП) = Собственные оборотные средства предприятия (СОС)

Текущие финансовые потребности (ТФП) = ТА (без денег) – Текущие пассивы (ТП), т.е. кредиторская задолженность (КЗ)

или

ТФП = Запасы (З) + Дебиторская задолженность (ДЗ) – КЗ

Оборачиваемость активов = ВР : Итог актива баланса

Оборачиваемость ТФП = ТФП : ВР x 100%

## **ОПЕРАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ (МОНИТОРИНГ)**

---

- 3. Контроль за запасами, кредиторской и дебиторской задолженностями (по времени и объемам договорных расчетов). Нужно стремиться к сокращению сроков дебиторской задолженности, а кредиторскую по времени “растягивать”.**
- 4. Оптимизация объемов и структуры туристских услуг (туров) по критерию максимальной доходности.**