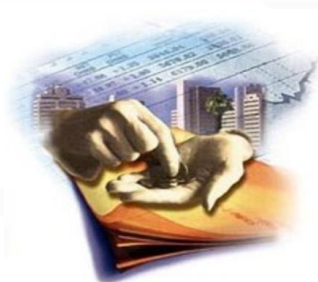




НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



*Факультет бизнеса и менеджмента  
Школа бизнеса и делового администрирования  
Магистерская программа  
«Стратегии развития бизнеса: управление и консалтинг»*



*Дисциплина «Экономика стратегий»*

**Контрольная работа**

# **«Границы и размер компании: экономическая оценка оптимальности»**

**Общие рекомендации**

**Волкова Ирина Олеговна**

д.э.н., профессор кафедры общего  
и стратегического менеджмента

[iovolkova@hse.ru](mailto:iovolkova@hse.ru)



# Основные требования

- **Компания выбирается студентом самостоятельно:**
  - обратите внимание на наличие годовой отчетности за последние 5 лет (минимум!)
  - для упрощения лучше выбирать компании с небольшим количеством товаров-услуг)
- **Выполняется строго индивидуально**
- **Объем – 5-7 страниц текста** (расчеты в приложении или отдельном файле EXEL)
- **Срок сдачи: до 10.03.2019 в электронном виде в LMS**



## Задание

- 1. Общая характеристика компании**
- 2. Оценка размера компании**
- 3. Оценка горизонтальных границ компании**
- 4. Источники эффекта масштаба, экономии от разнообразия и кривой опыта**
- 5. Оценка вертикальных границ компании**



# **Материалы для выполнения работы (справочно-информационные)**



# Размер фирмы

- характеристика фирмы (аналогично примеру «Аэрофлота» из лекции №1)
- относительно рынка:
  - - границы рынка
  - - концентрация на рынке
  - - структура рынка
  - - эластичность спроса
  - - уровень монопольной власти и др.....
- относительно фирмы:
  - - точка безубыточности
  - - минимально эффективный выпуск
  - - сравнительный анализ прироста размера компании и ее результатов и др....



## Горизонтальные границы

- **эффективность товарной линии**
- **наличие/влияние эффекта масштаба, экономии от разнообразия, кривой опыта:**
  - - оценка наличия и силы влияния
  - - ИСТОЧНИКИ
  - - эффект масштаба (разнообразия) – краткосрочный и долгосрочный - и размер фирмы в отрасли



# Эффективность товарной линии

**Метод:** сравнение динамики операционной прибыли и длины товарной линии (и ее структуры)

**Операционная прибыль** – по отчету о прибылях и убытках (строка 050)

**Длина товарной линии** – структура портфеля бизнесов: доля выручки каждого товара в суммарном объеме

## Критерий:

- если при увеличении длины товарной линии, операционная прибыль падает, то портфель в настоящее время оптимальный
- если же прибыль увеличивается, то портфель неоптимальный

# Вертикальные границы: делать или покупать (make or-buy/MOB)?



## Метод:

- сформировать цепочку создания ценности
- перечень специфических активов
- оценить из звеньев и сравнить со своей эффективностью инвестиций в каждом

| Сделки «на расстоянии вытянутой руки» | Долгосрочные контракты | Стратегические альянсы и совместные предприятия | Отношения материнской/дочерней компаний | Вся деятельность внутри компании |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| Низкая степень интеграции             |                        | → → → →                                         |                                         | Высокая степень интеграции       |





# Какие разделить издержки по отчетной документации?

| Тип издержек        | Если объем увеличивается (уменьшается) |                             |
|---------------------|----------------------------------------|-----------------------------|
|                     | Общие издержки                         | Издержки на единицу         |
| Переменные издержки | Увеличение (уменьшение)                | Без изменений               |
| Постоянные издержки | Без изменений                          | Уменьшаются (увеличиваются) |

□

Поведение издержек можно записать в виде линии прямой  $y = a + b \cdot x$ ,

где  $y$  – величина общих (смешанных) издержек,

$x$  – уровень деятельности, выраженный в рублях, машино-часах и других единицах;

$a$  – величина постоянных издержек;

$b$  – ставка переменных издержек в уровне деятельности.

Очень часто известная лишь величина общих (смешанных) издержек, что является недостаточным для принятия управленческих решений. Для деления общих издержек применяется метод двух точек.



# Расчет постоянных и переменных затрат методом двух точек

*Метод двух точек* заключается в выборе двух экстремальных точек: высокого и низкого уровня деятельности.

Ставка переменных издержек в уровне деятельности рассчитывается по следующей формуле:

$$b = \frac{\text{Разность в издержках}}{\text{Разность в уровне деятельности}};$$

Тогда величина постоянных издержек будет рассчитываться по формуле:

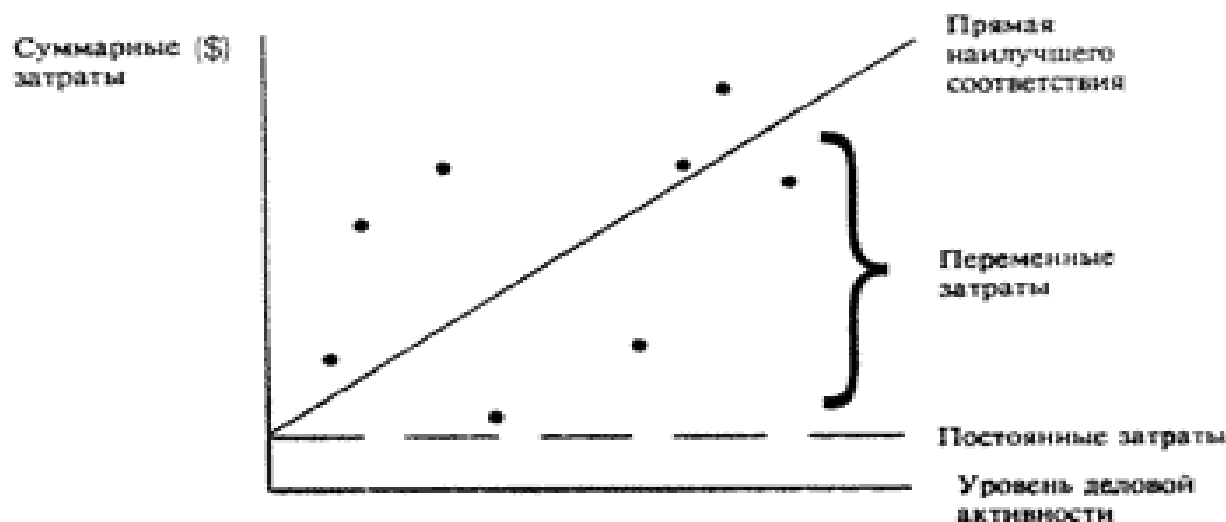
$$a = y - b \cdot x.$$

Величина переменных затрат рассчитывается по формуле (Пер.3):

$$\text{Пер.3} = b \cdot x$$

| Наименование показателя                                                                                       | Год 1 | Год 2 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Выручка (нетто) (строка 010)                                                                                  |       |       |
| Общие затраты (строки 020 + 030 + 040)                                                                        |       |       |
| Разность в выручке (год 1 – год 2)                                                                            |       |       |
| Разность в общих затратах (год 1 – год 2)                                                                     |       |       |
| Ставка переменных издержек<br>$b = \frac{\text{Разность в издержках}}{\text{Разность в уровне деятельности}}$ |       |       |
| Постоянные издержки 1 года $a = y_1 - b \cdot x_1$                                                            |       |       |
| Постоянные издержки 2 года $a = y_2 - b \cdot x_2$                                                            |       |       |
| Переменные издержки 1 года ( $b \cdot \text{Выручка 1 года}$ )                                                |       |       |
| Переменные издержки 2 года ( $b \cdot \text{Выручка 2 года}$ )                                                |       |       |

# Метод графика рассеяния



- Математически прямая наилучшего соответствия представляет собой прямую, которая сводит до минимума сумму отклонений точек на графике от прямой линии.
- Точка, где прямая наилучшего соответствия (или прямая суммарных затрат) пересекает вертикальную ось, является оценкой постоянных затрат предприятия.
- Удельные переменные затраты определяются путем выбора на графике двух точек на прямой наилучшего соответствия и деления приращения в суммарных затратах между двумя точками на разницу в уровнях деловой активности



национальный исследовательский университет

# Анализ безубыточности

| Показатель                      | Формула для расчета                             | Год 1 | Год 2 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|
| Выручка-нетто                   | Строка 010 формы № 2                            |       |       |
| Переменные издержки             | Метод двух точек                                |       |       |
| Валовая маржа                   | Выручка-нетто – Переменные издержки             |       |       |
| Коэффициент валовой маржи       | Валовая маржи / Выручка-нетто                   |       |       |
| Постоянные издержки             | Метод двух точек                                |       |       |
| Точка безубыточности            | Постоянные издержки / Коэффициент валовой маржи |       |       |
| Маржа безопасности, в рублях    | Выручка-нетто - Точка безубыточности            |       |       |
| Маржа безопасности, в процентах | Маржа безопасности, в рублях / Выручка-нетто    |       |       |
| Операционная прибыль            | Валовая маржа – Постоянные издержки             |       |       |
| Сила операционного рычага       | Валовая маржа / Операционную прибыль            |       |       |



# Применение регрессионного анализа для оценки видов графиков затрат

$$AC = \beta_0 + \beta_1 Q + \beta_2 Q^2 + \beta_3 W + \text{др.факторы}$$

Где:

- $Q$  – объем продукции (напр., количество произведенных за год бензопил стандартного размера);
- $W$  – уровень оплаты труда работников, занятых в производстве;
- др.факторы – показатели, влияющие на уровень цен, которые не могут быть измерены и которые включены в анализ не подробно;

**Вид и состав параметров модели в каждом отдельном случае должен быть обоснован!**