**Принятие решения о закрытии подразделения**

Ранее я описал специфику [принятия управленческих решений с учетом ограничивающих факторов](http://baguzin.ru/wp/?p=2975). Затем на основе этой общей концепции рассмотрел несколько частных случаев – [принятие решения о выполнении заказа, а также об изготовлении или покупке на стороне](http://baguzin.ru/wp/?p=3027), [принятие решения о снятии продукта с производства](http://baguzin.ru/wp/?p=3037). Иногда, если принимается решение прекратить производство продукта или вид деятельности, важно также понять, когда следует прекратить производство или деятельность. Рассмотрим пример, показывающий, как может приниматься такое решение.[[1]](#footnote-1)

Некоторые затраты можно предотвратить в долгосрочной, но не в краткосрочной перспективе. Например, компания может решить отказаться от аренды помещения, но договором аренды предусмотрено заблаговременное уведомление об этом. Если требуется предупредить арендодателя, скажем, за три месяца, то расходы на аренду считаются *неизбежными* до тех пор, пока не истечет этот срок. После этого затраты на аренду становятся *предотвратимыми*.

Мысль о том, что затраты становятся неизбежными в краткосрочной перспективе, добавляет новый аспект к процессу принятия решение: важно не только понять, какие затраты нужно предотвратить, но и когда это станет возможным. В очень краткосрочной перспективе почти все затраты являются непредотвратимыми. В долгосрочной перспективе все затраты являются предотвратимыми (в конце концов, компанию можно закрыть). Речь может идти о временных горизонтах в рамках двух этих крайних случаев.

Следующий пример даст вам возможность попрактиковаться в определении затрат, которые являются релевантными при принятии решения о закрытии подразделения. Он также покажет, как определить точное время принятия решения.

Компания изучает возможность закрыть свое внутреннее печатное подразделение. Это подразделение печатает все рекламные материалы компании и, при необходимости, выполняет другие печатные работы.

Сторонняя организация предлагает выполнять все печатные работы для компании за общую сумму 540 тыс. руб. в месяц. Затраты внутреннего печатного подразделения следующие:

* Ежемесячно используется 80 тыс. листов особой бумаги стоимостью 3000 руб. за 1000 листов. Контракт на поставку бумаги предусматривает трехмесячное уведомление о расторжении. Компания не держит запас бумаги, но любые избытки могут быть проданы по цене в 1200 руб. за 1000 листов.
* Ежемесячно используется 400 литров люминесцентной печатной краски стоимостью 108 руб. за литр. Контракт на поставку краски предусматривает месячное уведомление о расторжении. Компания не держит запас краски, но любые избытки могут быть проданы по цене в 30 руб. за литр.
* Другие затраты на бумагу и материалы составляют 171 тыс. руб. в месяц.
* Печатное оборудование арендуется по цене 270 тыс. руб. в месяц. Оно используется порядка 120 часов в месяц. Контракт на аренду может быть расторгнут при отправке уведомления за два месяца.
* Два сотрудника подразделения получают в сумме 60 тыс. руб. в месяц. Компания придерживается политики не увольнения, что означает, что сотрудникам гарантируется трудоустройство, даже если подразделение закрывается.
* Переменные накладные расходы 240 руб. за машино-час.
* Постоянные накладные расходы 180 руб. за машино-час.
* Переменные накладные расходы находятся в прямой зависимости от машино-часов работы. Постоянные накладные расходы представляют собой долю накладных расходов всей компании, сумма которых не изменится в случае закрытия печатного подразделения.

**Задание.** Рассчитайте, как изменятся затраты в долгосрочной перспективе в случае закрытия печатного подразделения. Если вы считаете, что подразделение следует закрыть, дайте рекомендации по оптимальным срокам закрытия подразделения.

**Решение.** Для расчета затрат в долгосрочной перспективе игнорируем фактор уведомления, предусмотренного некоторыми контрактами. Затраты на рабочую силу и постоянные накладные расходы являются **не** релевантными затратами. Они будут понесены даже, если подразделение будет закрыто (рис. 1).

|  |  |
| --- | --- |
|  | в месяц |
| Особая бумага (80 000 листов \* 3000 руб. за 1000 листов) | 240 000р. |
| Люминесцентная печатная краска (400 л \* 108 руб.) | 43 200р. |
| Другая бумага и материалы | 171 000р. |
| Аренда оборудования | 270 000р. |
| Переменные накладные расходы (120 часов \* 240 руб.) | 28 800р. |
| Общие релевантные затраты на внутренние печатные работы | 753 000р. |
| Затраты на внешнюю организацию по печатным работам | 540 000р. |
| Месячная экономия средств в результате закрытия подразделения | 213 000р. |

Рис. 1. Релевантные затраты внутреннего печатного подразделения

Следовательно, предложение со стороны внешнего поставщика печатных услуг нужно принять; это приведет к ежемесячной экономии 213 тыс. руб. Эта экономия может быть достигнута только в долгосрочной перспективе, после того как истекут все соответствующие периоды уведомления. В краткосрочной перспективе, некоторые затраты будут по-прежнему понесены в связи с необходимостью направлять уведомление о расторжении контракта (рис 2).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Релевантные экономия и выручка** | Месяц 1 | Месяц 2 | Месяц 3 | Месяц 4 |
| Особая бумага1 |  |  |  | 240 000р. |
| Выручка от продажи избытка бумаги (80 \* 1200) | 96 000р. | 96 000р. | 96 000р. |  |
| Люминесцентная печатная краска2 |  | 43 200р. | 43 200р. | 43 200р. |
| Выручка от продажи избытка краски (400 \* 30) | 12 000р. |  |  |  |
| Другая бумага и материалы3 | 171 000р. | 171 000р. | 171 000р. | 171 000р. |
| Аренда оборудования4 |  |  | 270 000р. | 270 000р. |
| Переменные накладные расходы3 | 28 800р. | 28 800р. | 28 800р. | 28 800р. |
| Релевантная экономия и выручка | 307 800р. | 339 000р. | 609 000р. | 753 000р. |
| Затраты на внешнюю печать | 540 000р. | 540 000р. | 540 000р. | 540 000р. |
| Экономика закрытия подразделения | -232 200р. | -201 000р. | 69 000р. | 213 000р. |

Рис. 2. Экономия от закрытия печатного подразделения; месячная динамика; «Месяц 1» означает, один месяц с сегодняшней даты. 1Экономия на особой бумаге будет получена не раньше четвертого месяца, поскольку требуется уведомление о расторжении контракта за 3 месяца, и компания обязана закупить бумагу. Тем не менее, если печатные работы прекратятся немедленно, бумага может быть перепродана по цене 96 тыс. руб. в месяц. 2Экономия на люминесцентной печатной краске будет получена только после второго месяца, поскольку компания будет обязана покупать ее в течение первого месяца. Если печатные работы прекратятся немедленно, краска может быть перепродана по цене 12 тыс. руб. в месяц. 3Другие существенные затраты и переменные накладные расходы являются релевантными, начиная с первого месяца, поскольку их можно избежать, как только закроется подразделение. 4Экономия на аренде оборудования будет получена только начиная с третьего месяца, поскольку аренда в любом случае должна быть оплачена за следующие два месяца.

Обратите внимание, что долгосрочная месячная экономия, рассчитанная в табл. 1, и составляющая 213 тыс. руб. в месяц может быть получена только, начиная с четвертого месяца.

**Рекомендации.** Печатное подразделение следует закрыть на третий месяц. Первые два месяца следует оставить производство, иначе компания понесет убытки. Пока продолжается работа, следует направить уведомления о прекращении контрактов:

|  |  |
| --- | --- |
| *Особая бумага* | Немедленно направить уведомление. Продолжать использовать бумагу в Месяц 1 и 2, а в течение Месяца 3 продать запасы, когда подразделение будет закрыто. |
| *Люминесцентная печатная краска* | Направить уведомление в конце первого месяца. Тогда срок действия уведомления истечет в начале третьего месяца, когда подразделение будет закрыто. |
| *Печатное оборудование* | Немедленно направить уведомление. Тогда срок действия уведомления истечет в начале третьего месяца, когда подразделение будет закрыто. |

1. Настоящая заметка написана по материалам [CIMA](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Global_manufacturing_report.pdf). [↑](#footnote-ref-1)