

Матрица ответственности основных участников сквозной бригады приведена в табл. 1.

Таблица 1

Матрица ответственности в рамках бизнес-процесса
«Управление новой продукцией»

Выполняемые функции	Ответственность*				
	О	И	И	И	И
Маркетинговая проработка проекта	О	И	И	И	И
Экономический расчет проекта	У	О	У	У	У
Техническая проработка проекта:					
конструкция	У	У	О	У	У
технология	У	У	У	О	У
производство	У	У	У	У	О
Подготовка минимального бизнес-плана	О	У	У	У	У
Составление плана работ СБ	О	У	У	У	У
Расчет затрат на проведение работ сквозной бригадой	У	О	У	У	У
Проведение анализа контрактов (возможных и имеющихся)	О	У	У	У	У
Проработка необходимых инвестиционных схем	У	О	У	У	У

*О — ответственный; У — участник; И — получатель информации.

Введение механизма управления новыми изделиями на основе выделения бизнес-процесса будет иметь такие положительные эффекты, как жесткое закрепление прав и ответственности за каждым менеджером по направлению, сокращение времени выполнения проекта, осуществление экономической оценки каждого выполняемого проекта.

Выделение бизнес-процесса и создание механизма управления им влечет изменения структуры.

АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ — ПЕРВЫЙ ШАГ К ПРЕОДОЛЕНИЮ КРИЗИСА

Т.Н. Беляцкая

канд. экон. наук, доцент

А.В. Мотарькин

магистрант

Кризис для собственника — сигнал к действию, переломный пункт в подходах управления организацией. Основанием для утверждения, что

предприятие находится в кризисе, который развивается нарастающими темпами служат следующие сигналы: представители высшего менеджмента предприятия не могут ответить на вопрос о стратегии развития предприятия; предприятие получает убытки от видов деятельности, по которым конкурирующие фирмы получают устойчивую прибыль; собственники не получают дивидендов; экономисты и бухгалтера не дают четкого ответа на вопрос об экономической эффективности того или иного проекта. Очевидно, что первым желанием собственника является получение достоверной финансовой информации.

Кризисный процесс в организации проходит несколько стадий в своем развитии: от кризиса стратегий до кризиса ликвидности в соответствии со многими теориями антикризисного управления. Для каждой стадии характерны определенные симптомы и специфические инструменты преодоления. Предположим, что строительная организация претерпевает кризис результатов. Первым шагом по его преодолению было принято решение внедрить на предприятии систему оперативного финансового планирования и управления.

Существующие методики планирования, финансового анализа и расчетов в проектно-сметной документации не всегда позволяют обосновать с экономической точки зрения выполнение проекта, просчитать альтернативные варианты капитальных вложений, обеспечить прозрачность движения денежных средств.

Использование методологии анализа точки безубыточности производства, финансовых и операционных рычагов позволит получить ответы на поставленные вопросы. В основе данных методов лежит идея разделения *издержек на постоянные и переменные*, то есть те, которые за данный период времени не зависят непосредственно от величины и структуры производства и реализации, и те, которые за данный период времени зависят от объемов производства и реализации. Следует иметь в виду, что постоянные издержки не абсолютны, так как в конечном счете в долгосрочном периоде любой элемент затрат становится переменным. Поэтому к применению идеи безубыточности необходимо подходить с определенной степенью гибкости.

Методология анализа точки безубыточности позволяет разработать и применить в строительной организации концепцию операционного рычага, широко используемую в технике и теории финансового анализа промышленного предприятия.

Точка безубыточности — это такой объем продаж продукции фирмы, при котором выручка от продаж полностью покрывает все расходы на производство продукции, в том числе среднерыночный процент на собственный капитал фирмы и нормальный предпринимательский доход.

Действительно, если фирма имеет бухгалтерскую прибыль, то сальдо доходов от продаж и денежных затрат на производство проданной продук-

ции положительно, она может не достигнуть точки безубыточности в смысле экономической прибыли. Например, прибыль фирмы может быть меньше, чем среднерыночный процент на собственный капитал фирмы. Следовательно, существуют более выгодные способы использования капитала, которые позволяют получить более высокую прибыль. Таким образом, понятие точки безубыточности является одновременно и критерием эффективности деятельности фирмы.

Понятие рычага возникает, когда в затратах организации имеются стабильные элементы, не находящиеся в прямой зависимости (в определенных пределах) от объемов выполняемых работ. Подобное положение особенно характерно и типично для строительных организаций, у которых затраты, связанные с обслуживанием строительного производства, а также другие статьи накладных расходов обладают незначительной (ослабленной) чувствительностью к изменениям объемов работ, влекущим соответствующие изменения прямых (переменных) затрат.

Концепция *операционного рычага* применима к строительной организации потому, что часть затрат, осуществляемых в определенный момент времени строительной организацией, являются фиксированными (постоянными) и не зависят в определенных пределах от величины колебаний объемов выполняемых строительно-монтажных работ (сдача в эксплуатацию готовой строительной продукции). Вследствие этого прибыль строительной организации увеличивается или уменьшается непропорционально изменению объема основной деятельности.

Концепция *безубыточного выполнения СМР* может быть выражена в вопросе: сколько единиц строительной продукции или услуг необходимо продать в целях возмещения произведенных при этом постоянных затрат? Цены на строительную продукцию устанавливаются таким образом, чтобы возместить все переменные затраты организации и получить надбавку достаточную для покрытия постоянных затрат и получения прибыли. После того, как будет продано определенное количество единиц строительной продукции достаточное для того, чтобы возместить постоянные или периодические затраты, каждая последующая проданная единица продукции будет приносить строительной организации дополнительную прибыль сверх переменных затрат и расходов. При этом величина прироста этой прибыли зависит от соотношения постоянных и переменных затрат в структуре издержек строительной организации.

Таким образом, как только объем проданной строительной продукции достигает минимального количества, достаточного для покрытия переменных затрат, строительная организация получает прибыль, которая начинает расти быстрее, чем рост объема строительных работ. Такой же эффект имеет место в случае сокращения объемов строительной деятельности, то есть темпы снижения прибыли и увеличения убытков опережают темпы уменьшения объемов продаж.

Эффект снижения цены единицы строительной продукции. В отличие от затрат на производство, уровень которых (в нормальных экономических условиях) контролируется руководителями строительной организации, изменение цен на продукцию в большей мере зависит от внешней конкурентной среды. Снижение цен на продаваемую продукцию, как правило, укрепляет позиции компании на рынке и позволяет ей увеличить объем реализуемой продукции.

Следовательно, при оценке последствий влияния снижения цен на изменение точки безубыточного ведения хозяйственной деятельности необходимо дополнительно оценить эффект снижения цены на увеличение объемов продаж. Иными словами, повышение цен может таким образом повлиять на уровень объема продаж, что дополнительная прибыль на единицу продукции, полученная в результате воздействия ценового фактора, будет перекрыта суммой убытков от снижения объемов продаж. И наоборот, вызываемое снижением цен уменьшение суммы разности между выручкой и переменными затратами на единицу продукции может быть в полной мере компенсировано за счет увеличения прибыли от продажи дополнительного объема продукции по более низким ценам.

На практике проявляется мультипликативный эффект воздействия на состояние безубыточности. Последний объясняется тем, что многие обстоятельства и факторы, влияющие на результаты деятельности организации, часто воздействуют на эти переменные одновременно: затраты, объем производства и цена продукции могут изменяться вместе в одно и то же время.

Ситуация еще более усложняется, когда она затрагивает несколько видов выполняемых работ. Упрощенное предположение о том, что производство и продажа происходят одновременно, необязательно выполняется на практике, особенно в строительстве, которому свойственна большая продолжительность бизнес-цикла.

Концепция финансового рычага имеет место в случаях, когда в структуре источников формирования капитала (инвестиционных ресурсов) строительной организации содержатся обязательства с фиксированной ставкой процента. В этом случае образуется эффект, аналогичный применению операционного рычага, то есть прибыль после уплаты процентов повышается или снижается более быстрыми темпами, чем изменения в объемах выпускаемой строительной продукции. Сходство между экономическим и финансовым рычагами заключается в том, что они предоставляют возможность выиграть от постоянной величины затрат, не меняющейся при изменении масштаба производственной деятельности.

Преимущество финансового рычага заключается в том, что капитал, взятый строительной организацией в долг под фиксированный процент, можно использовать в процессе строительной деятельности таким образом, что он станет приносить прибыль более высокую, чем уплаченный про-

цент. Разница накапливается как прибыль строительной организации. Умение вкладывать капитал таким образом, чтобы полученная ставка доходности инвестированного капитала была выше текущей ставки ссудного процента, в западной экономике называется преимуществом спекуляции капиталом.

Оно заключается в том, что нужно взять в долг столько, сколько позволяют кредиторы, и затем обеспечить рост ставки доходности собственного капитала на величину разницы между достигнутой ставкой доходности инвестированного капитала и ставкой уплаченного ссудного процента. Противоположный эффект (убыток) не заставит себя ждать, если строительная организация получит прибыль меньшую, чем стоимость заемного капитала. В этом и заключается смысл концепции финансового рычага.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

А.А. Быков

канд. экон. наук, доцент

Современная экономика характеризуется быстрыми изменениями, происходящими во внешнем окружении каждого предприятия. Такие изменения несут в себе как положительные моменты (возможности), так и отрицательные (угрозы). Реализация новых возможностей позволяет предприятию получить выгоду, количественно измеримую дополнительной прибылью. При реализации одной из внешних угроз возможно существенное ухудшение финансово-экономического состояния предприятия, количественно характеризующееся понесенным ущербом. При значительной величине ожидаемого ущерба предприятие может оказаться в кризисной ситуации или даже на грани банкротства.

Для предупреждения возможных кризисных ситуаций либо минимизации их последствий предприятие разрабатывает и реализует антикризисные меры в соответствии с характером ожидаемых угроз. Успех антикризисных мер в значительной степени зависит от своевременности их подготовки и практического осуществления.

Для этого необходим заблаговременный прогноз относительно возможной угрозы, включающий:

- вероятный момент реализации угрожающего события;
- характер угрозы;
- масштабы возможных последствий для экономической безопасности предприятия.

Источниками внешней информации, необходимой для разработки такого прогноза, могут служить [1; 2]: