

Радчук А. П., к. т. н., доцент,
УО «Брестский государственный технический университет»,
Котляревич И. В., заместитель генерального директора,
ОАО «Строительный трест № 8»
г. Брест, Республика Беларусь

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОБЩЕСТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Определенные тенденции экономики Республики Беларусь в 2014–2017 годах оказали влияние на развитие строительной отрасли, которое характеризовалось сокращением внутреннего спроса на подрядные работы капитального характера. Свертывание государственных расходов с целью макроэкономической стабилизации (сокращение объемов запланированной государственной инвестиционной программы, программ жилищного строительства и объектов инженерной и транспортной инфраструктуры) и пассивная инвестиционная политика некоторых частных инвесторов не может не сказаться на выполнении основных показателей социально-экономического развития строительной отрасли в целом и развития подрядных организаций в частности. В результате достаточно много строительных подрядных организаций оказались в сложном экономическом положении.

Такие тенденции в полной мере относятся к крупным общестроительным организациям, обладающим большой инерционностью и небольшой частностью.

Это в полной мере относится к работе ОАО «Строительный трест № 8». Эффективная работа строительной организации зависит от действия различных факторов, в том числе уменьшения затрат на производство СМР, улучшения качества работ, производительности труда, использование инновационных подходов к управлению. Основные предпосылки стабильной (не стабильной) производственной деятельности общестроительного треста возникают уже на стадии формирования портфеля заказов, преддоговорной и договорной работы, приемки и оценки проектно-сметной документации.

Общестроительная деятельность ОАО «Строительный трест № 8». В 2014–2017 годах характеризуется кризисными тенденциями значительного падения объемов строительно-монтажных работ и, соответственно, ухудшения конечных финансовых результатов текущей производственной деятельности. Так, объемы строительно-монтажных работ, выполняемых собственными силами, сократились на 40,8%, в том числе за счет сокращения работ по новому строительству и реконструкции на 40,5%; капитальным ремонтом на 77% и при незначительном росте работ по текущему ремонту на 2,9%.

В формировании производственной деятельности ОАО «Строительный трест № 8» строительные подразделения играют различную роль, исходя из специфики выполняемых работ, учета затрат на производство, уровня использования имущественных комплектов.

Вследствие того, что строительные организации имеют свои особенности, например: выполнение работ, одновременно на нескольких объектах; производственные подразделения разнородны и выполняют работы, трудоемкость и себестоимость которых отличаются в значительной степени, то требуется проведение сравнительного анализа составляющих портфеля продукции. Для проведения более глубокого ана-

лиза при подготовке важных решений следует разделить все затраты на постоянные и переменные, после этого следует:

- определить переменные затраты на производственные подразделения, возводимый объект;
- выявить маржинальную прибыль по производственному подразделению и возводимому объекту;
- сравнить маржинальную прибыль подразделения и отдельных объектов с постоянными затратами;
- рассмотреть возможность увеличения маржинальной прибыли и снижения постоянных затрат.

В качестве инструмента эффективного управления строительными организациями может служить операционный и финансовый рычаг, это достаточно важно для общестроительного треста, в составе которого находятся производственные подразделения с разной структурой строительно-монтажных работ, разным соотношением постоянных и переменных затрат.

Операционный рычаг организаций позволяет рассчитать минимальный объем строительно-монтажных работ и соответствующий этому порог рентабельности. Приведя соответствующие расчеты, можно определить силу воздействия операционного рычага, а также запас финансовой прочности организаций в абсолютном и денежном выражении.

Проводя расчеты необходимо учитывать затраты в пределах релевантного диапазона, в пределах которого не меняются постоянные затраты.

В пределах релевантного диапазона валовые затраты организации определяются по формуле:

$$\text{Зобщ} = \text{Зпер} \cdot q + \text{Зпост.}$$

Обозначив цену реализации продукции - p , получаем: Выручка = $p \cdot q$.

$$\text{Прибыль от продаж} = p \cdot q - \text{Зобщ} = p \cdot q - (\text{Зпер} \cdot q + \text{Зпост.}),$$

где Зпер – переменные затраты;

Зпост. – постоянные затраты;

q – объем выполненных работ;

p – цена реализации.

Определить переменные и постоянные затраты, когда известны общие затраты (Зобщ1 и Зобщ2) при различных объемах строительства ($q1$ и $q2$), можно составить и решить системы уравнений:

$$\text{Зобщ1} = \text{Зпер} \cdot q1 + \text{Зпост.};$$

$$\text{Зобщ2} = \text{Зпер} \cdot q2 + \text{Зпост.}$$

Вычитая первое уравнение из второго, получаем:

$$\text{Зобщ2} - \text{Зобщ1} = \text{Зпер} \cdot q2 - \text{Зпер} \cdot q1;$$

$$\text{Зпер} = (\text{Зобщ2} - \text{Зобщ1}) / (q2 - q1).$$

Минимальный объем строительного производства, при котором организация перестает быть убыточной, рассчитывается из уравнения:

$$\text{Прибыль} = 0 = p \cdot \text{qкр} - (\text{Зпер} \cdot \text{qкр} + \text{Зпост.}), \text{ т. е.}$$

$$\text{Зпост.} = p \cdot \text{qкр} - \text{зпер} \cdot \text{qкр} = (p - \text{Зпер}) \cdot \text{qкр};$$

$$\text{qкр} = \text{Зпост.} / (p - \text{Зпер}).$$

Минимальный объем СМР в стоимостном выражении равен:

$$\text{ПР} = p \cdot \text{qкр} = \text{Зпост.} \cdot \text{Выручку} / \text{Маржинальная прибыль},$$

где маржинальная прибыль – это разница между выручкой и переменными затратами, т. е.

$$\text{Маржинальная прибыль} = p \cdot q - \text{зпер} \cdot q.$$

При формировании портфеля заказов, заключении необходимо знать критические объемы работ для каждого производственного подразделения.

Рассчитаем безубыточность организации на примере исследуемого предприятия ОАО «Строительный трест № 8». Так как в структуру общества входят филиалы, осуществляющие различные виды деятельности, рассмотрим разные варианты.

Расчеты произведены, исходя из условных данных работы филиалов за месяц.

Филиал «Строительное управление № 98» генподрядное строительное управление, осуществляющее общестроительные работы широкого профиля и назначения.

Объем подрядных работ (тыс. руб.) – 500, численность (чел.) – 180, постоянные затраты (тыс. руб.) – 100, переменные затраты (тыс. руб.) – 375, точка безубыточности (тыс. руб.) – 400.

Филиал «Строительное управление № 158» генподрядное строительное управление осуществляет выполнение строительно-монтажных работ на объектах гражданского и промышленного назначения, основные виды работ – земляные, сантехнические и др.

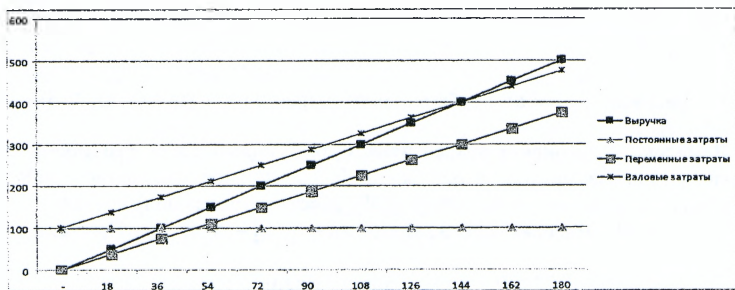


Рисунок 1 – График безубыточности «Строительного управления № 98»

Объем подрядных работ (тыс. руб.) – 1 800, численность (чел.) – 700, постоянные затраты (тыс. руб.) – 450, переменные затраты (тыс. руб.) – 1 250, точка безубыточности (тыс. руб.) – 1 473.

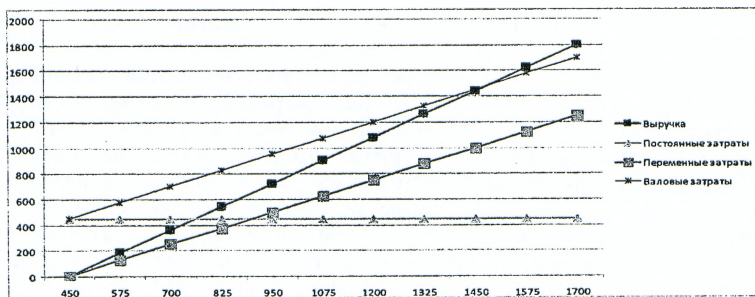


Рисунок 2 – График безубыточности «Строительного управления № 158»

Филиал «Специализированное управление № 33» субподрядное строительное управление, основные виды работ – штукатурные, малярные, облицовочные другие отделочные работы.

Объем подрядных работ (тыс. руб.) – 1 000, численность (чел.) – 500, постоянные затраты (тыс. руб.) – 250, переменные затраты (тыс. руб.) – 700, точка безубыточности (тыс. руб.) – 833.

Очевидно, что филиалы обладают различным порогом рентабельности по причине разного удельного веса постоянных и переменных затрат.

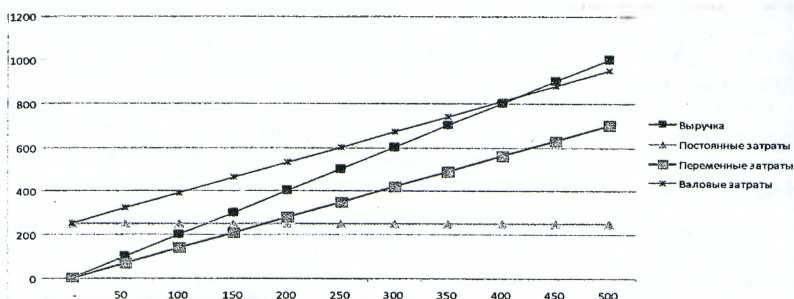


Рисунок 3 – График безубыточности «Строительное управление № 33»

Немаловажно и знание воздействия, суть которого в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли. Сила воздействия операционного рычага (СВОР) рассчитывается по формулам:

$$\text{СВОР} = \text{Валовая маржа} / \text{Прибыль} = (p \cdot q - \text{Зпер} \cdot q) / \text{Прибыль}$$

или

$$\text{СВОР} = 1 / (1 - \text{Зпост} / \text{Валовая маржа}).$$

Рассчитаем СВОР для исследуемого предприятия для трех выбранных ранее филиалов:

СВОР филиала «Строительное управление № 98»:

$$\text{СВОР} = 1 / (1 - 100 / 125) = 5 \%;$$

СВОР филиала «Строительное управление № 158»:

$$\text{СВОР} = 1 / (1 - 450 / 550) = 6,25 \%;$$

СВОР филиала «Специализированное управление № 33»:

$$\text{СВОР} = 1 / (1 - 250 / 300) = 5,9 \%.$$

Исходя из проведенных расчетов, можно сделать вывод, самый высокий предпринимательский риск у филиала «СУ № 158». Таким образом, при увеличении выручки на 1 % прибыль филиала увеличится на 6,25 %. При уменьшении выручки на 1 % будет иметь место обратная ситуация, и объем прибыли предприятия уменьшится на 6,25 %.

Сила воздействия операционного рычага рассчитывается для определенного объема выполненных работ. Чем больше сила воздействия операционного рычага, тем выше предпринимательский риск, т. к. при неблагоприятном развитии событий (уменьшении объемов продаж) прибыль будет снижаться очень высокими темпами. При небольшом удалении от порога рентабельности сила воздействия операционного рычага максимальна (стремится к бесконечности), затем она начинает убывать (но все равно она будет больше или равна 1). Затем следует переход в новый релевантный период, скачок постоянных затрат, преодоление нового порога рентабельности, и процесс повторяется.

Целесообразно рассчитывать в тресте еще один показатель – запас финансовой прочности (ЗФП), который показывает, насколько может быть уменьшен фактический объем работ (и при этом организация не станет убыточной). Запас финансовой прочности определяется в абсолютном и относительном выражении. В абсолютном выражении запас финансовой прочности – это разница между достигнутой фактической выручкой от реализации и порогом рентабельности:

$$\text{ЗФП} = \text{Выручка} - \text{ПР} = p \cdot q - \text{ПР} = \text{Выручка} / \text{СВОР}.$$

Рассчитаем ЗФП для исследуемых нами трех выбранных филиалов ОАО «Строительный трест № 8»:

ЗФП филиала «Строительное управление № 98»:

$$\text{ЗФП} = 500 / 5 = 100 \text{ или } 20\%;$$

ЗФП СВОР филиала «Строительное управление № 158»:

$$\text{ЗФП} = 1\,800 / 6,25 = 288 \text{ или } 16\%;$$

ЗФП СВОР филиала «Специализированное управление № 33»:

$$\text{ЗФП} = 1\,000 / 5,9 = 169,5 \text{ или } 16,9\%.$$

Таким образом, филиал «СУ № 98», может снизить объем выполнения подрядных работ на 100 тыс. руб., или 20 %, и при этом не станет убыточным, а филиал «СУ № 158» может снизить объем выполнения подрядных работ на 288 тыс. руб., или 16 %, и при этом не получит убыток, и филиал «СУ № 33» может уменьшить объем выполнения подрядных работ почти 170 тыс. руб., или 16,9 %, и не станет убыточным.

Расчеты показывают, насколько важно экономическим службам использовать инструменты управленческого учета в общестроительных организациях при подготовке стратегических управленческих решений, при формировании программы работ.

Литература

1. Аскул, А. Н. Управление затратами в строительстве / А. Н. Аскул, Н. К. Стиривайтов, Р. А. Фолтинский – Санкт-Петербург : АНО ИПЭВ, 2009. – 332 с.
2. Радчук, А. П. Грамотное управление затратами – залог повышения эффективности строительных организаций: сборник статей международной конференции «Брестский государственный технический университет» / А. П. Радчук, В. Г. Герасимчук, 2016.
3. Осипов, В. В. Финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / В. В. Осипов, Н. В. Воронина – Н.: НГУТУ, 2004.

УДК 659.1

Сендецкая С. В., к. э. н, доцент,

Львовский национальный университет ветеринарной медицины и биотехнологии имени С. З. Гжицкого,
г. Львов, Украина

РЕКЛАМНЫЕ ВОЙНЫ

Разнообразие однотипных товаров на полках супермаркетов ставит потребителя перед трудным выбором бренда или производителя. При таких условиях традиционные затратные методы продвижения не дают ожидаемых результатов. Ситуация на рынке товаров и услуг обуславливает поиск новых, эффективных средств донесения до потребителя информации о товаре и стимулирования его к покупке.