

ее рост замедляется и, наконец, стабилизируется или снижается (в зависимости от отрасли). Однако нельзя безгранично увеличивать масштабы фирмы.

Прибыль малых фирм более чувствительна к кризисной ситуации, изменению конъюнктуры в целом. Большие масштабы крупной фирмы играют как бы роль стимулирующего фактора, даже если идет речь о снижении прибыли.

Трансформационные процессы, характерные для переходной экономики, обусловили ряд негативных явлений, снизивших эффективность общественного производства. Одно из них – снижение роли прибыли как стимула развития экономики. К сожалению, не всегда поощряются управляющие предприятиями и структурными подразделениями, а также высококвалифицированные рабочие за повышение прибыльности или достигшие успехов во внедрении новых технологий, освоении новой продукции, повышении ее качества и конкурентоспособности.

Поиск путей повышения роли прибыли как стимула предполагает разработку стратегии в повышении производительности и интенсивности труда, обеспечении экономии постоянного и оборотного капитала.

В зависимости от выбора стратегии предприятия выбирается способ снижения издержек компании. Это может быть: а) осуществление большого разнообразия поставок продукции с обслуживанием многих сегментов рынка или отрасли; б) экономия на масштабах компании, позволяющая выбрать оптимальный объем производства при минимизации издержек; в) внедрение передовой технологии и получение свободного доступа к источникам сырья; г) увеличение инвестиций в современное оборудование при постоянном отслеживании технических новинок; д) установление эффективной структуры затрат на производство продукции.

Стремление к лидерству и завоевание потребителя на рынке связаны с ростом издержек на продукцию. Фирма постоянно должна лавировать в выборе стратегии их снижения, чтобы ее конкуренты не смогли занять более сильные позиции на рынке. В этой связи при выборе стратегии предпринимателю необходимо учитывать: технологические достижения, которые сводят на нет ценность сделанных инвестиций и ноу-хау; появление новых конкурентов, которые достигают такого же преимущества в издержках; необходимость смены продукции или рынка; инфляционный рост издержек, который подрывает способность компании поддерживать достаточно высокий уровень цен, чтобы свести на нет усилия конкурентов.

*Быков А.А.
БГЭУ (Минск)*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКСТРЕННЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР НА ПРЕДПРИЯТИИ

Экстренные антикризисные мероприятия осуществляются в условиях реализации *i*-ой внешней угрозы экономической безопасности предприятия и нарастания кризисных явлений, последствия которых оцениваются величи-

ной ожидаемого ущерба U_i , руб. В зависимости от финансового состояния предприятия в момент реализации i -ой угрозы, глубины кризисных явлений, скорости нарастания потерь и длительности жизненного цикла кризиса U_i может измеряться:

- снижением суммы прибыли;
- снижением суммы выручки;
- снижением суммы цены бизнеса.

Существует мнение, что антикризисное управление «... допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня».

Однако накопленный практический опыт, в частности, российскими предприятиями, показывает, что буквальное следование этой рекомендации приводит к быстрой потере собственности ее владельцами, если антикризисные меры на предприятии финансируются за счет заемных средств, а при расчетах с кредитором все имущество компании становится гарантом выплат по кредиту. При низкой эффективности использования заемных ресурсов в антикризисных целях, усугубляемой необходимостью выплат процентов по кредиту и возврата займа, у предприятия мало шансов восстановить платежеспособность и вовремя рассчитаться с долгами. В результате кредитор устанавливает контроль над предприятием, фактически приобретая его за ничтожную долю реальной стоимости.

Таким образом, при формировании плана реализации экстренных антикризисных мер на предприятии с максимально возможной в кризисной ситуации надежностью целесообразно проводить экспресс-анализ эффективности намечаемых экстренных антикризисных мер. Цель экспресс-анализа - избежать ситуации, когда общие затраты предприятия на борьбу с кризисом окажутся выше, чем ожидаемый ущерб предприятия без проведения каких либо антикризисных мер.

Основные требования к методике экспресс-анализа эффективности экстренных антикризисных решений, используемой в процессе разработки плана противодействия кризису в его острой фазе, состоят в следующем:

- возможность соизмерения полных затрат на антикризисные меры и реальных последствий их реализации в денежном выражении;
- приемлемость использования в диапазоне возможных значений параметров, характеризующих собственно антикризисные меры, условия их финансирования и состояние предприятия до кризиса и после реализации экстренных мер противодействия ему;
- простота практического использования, позволяющая выполнить необходимые расчеты с приемлемой надежностью за ограниченный отрезок времени, соизмеримый со скоростью нарастания кризисных явлений;
- применимость методики для анализа эффективности различных антикризисных мер (универсальность).

Сформулированным выше требованиям в полной мере отвечает критерий CBR (Cost/Benefit Ratio) /3/:

$$CBR_i = \frac{C_i}{B_i} \leq 1,0 \quad (1)$$

где C_i - затраты (Cost) на реализацию экстренных антикризисных мер, руб.;

B_i - результат (Benefit) осуществления экстренных антикризисных мер стоимостью C_i , руб.;

$i = 1, 2, \dots, n$ - вид угрозы.

Затраты (Cost) на реализацию экстренных антикризисных мер измеряются стоимостью заимствования ресурсов:

$$C_i = (1 + \alpha_i) \times V_i \quad (2)$$

где V_i - объем финансовых ресурсов, необходимый для реализации плана экстренных антикризисных мероприятий, руб.;

α_i - цена кредита, отн. ед.

Полезный результат (Benefit) осуществления экстренных антикризисных мероприятий численно измеряется снижением ожидаемого интегрального ущерба предприятию, обусловленного i -ой кризисной ситуацией:

$$B_i = СПК_i \times U_i \quad (3)$$

где СПК $_i$ - степень противодействия кризису в результате реализации экстренных антикризисных мер, отн.ед.;

U_i - интегральный ожидаемый ущерб предприятию в результате возникновения i -й кризисной ситуации, руб.

Подставляя выражения (2) и (3) в формулу для расчета CBR (1), получим

$$CBR_i = \frac{(1 + \alpha_i) \times V_i}{СПК_i \times U_i} \leq 1,0, \text{ отн. ед.} \quad (5)$$

Выражение (5) позволяет оценить эффективность экстренных антикризисных мер при любых значениях α_i и V_i , основано на соизмерении затрат и результатов. Ввиду простоты критерия (5) расчеты на его основе не представляют практической сложности, могут выполняться и корректироваться в следящем режиме, по мере изменения ситуации, складывающейся в течение жизненного цикла кризиса. Критерий (5) универсален и применим для оценки любых антикризисных мер.

Исходные данные для расчетов представлены в табл. 1. Ожидаемый ущерб предприятию в результате реализации i -ой угрозы равен 100×106 руб. Прямые затраты на реализацию экстренных антикризисных мер приняты в двух вариантах:

I вариант:

II вариант:

Рассмотрим два варианта обеспечения затрат:

- из собственных ресурсов предприятия;

Таблица 1
Расчет CBR

СПК _i , отн. ед.	У _и , 10 ⁶ руб.	В _и , 10 ⁶ руб.	CBR _i , отн. ед.			
			V _i = 50 × 10 ⁶ руб.		V _i = 100 × 10 ⁶ руб.	
			α _i = 0,3 отн. ед.	α _i = 0 отн. ед.	α _i = 0,3 отн. ед.	α _i = 0 отн. ед.
0,1	100	10	6,5	5,0	13,0	10,0
0,2	100	20	3,25	2,5	6,5	5,0
0,5	100	50	1,3	1,0	2,6	2,0
0,7	100	70	0,9	0,7	1,8	1,4
1,0	100	100	0,65	0,5	1,3	1,0

Во втором случае предполагаем, что необходимые средства в размере V_i предоставляются по ставке α_i на условиях дисконто, то есть за покупку капитала необходимо уплатить сразу путем уменьшения фактической суммы, предоставленной клиенту. В рассматриваемом случае при ставке α_i = 0,3 отн.ед. и руб. величина займа на условиях дисконто составит:

руб.

Аналогичным образом при руб.:

руб.

Значения СПК_i, характеризующие степень достижения цели экстренных антикризисных мер - снижение ущерба У_i, — рассмотрены в диапазоне отн. ед., поскольку фактическое значение зависит от целого ряда субъективных факторов:

- квалификации менеджмента;
- надежности прогнозного сценария реализации ущерба У_i;
- адекватности экстренных антикризисных мер факторам, определяющим ущерб;
- своевременности реализации антикризисных мер, и других.

Используя данные табл. 1, на рисунке приведены зависимости значений CBR_i от V_i, α_i и СПК_i. Из рисунка видно, что при стоимости экстренных антикризисных мер руб. они эффективны только при использовании собственного капитала и СПК_i = 1,0. Использование заемного капитала в этом случае не компенсируется снижением ущерба предприятию.

Рис. Зависимость эффективности экстренных антикризисных мер от их результативности СПК_i, стоимости C_i и цены займа α_i

1 - руб.

2 - руб.

— - α_i = 0 отн.ед.

- - - α_i = 0,3 отн.ед.

При затратах на реализацию антикризисных мер руб. имеется возможность для маневра величиной кредитной ставки в пределах . Использование собственных ресурсов обеспечивает эффективность антикризисных мер при .

В табл. 2 приведены результаты ориентировочной оценки значимости влияния учитываемых входных параметров модели на критерий эффективности CBR_i.

В качестве критерия значимости принято абсолютное изменение численного значения критерия эффективности (CBR_{ij}) в диапазоне практически возможных изменений учитываемых параметров, обозначаемых как $Q_{\min}$ и $Q_{\max}$:

$$\Delta CBR_{ij} = \left| CBR_{ij}(Q_j^{\max}) - CBR_{ij}(Q_j^{\min}) \right| \quad (6)$$

где CBR_{ij} - значимость j -го параметра, отн.ед.;

$Q_j^{\max}, Q_j^{\min}$ - соответственно максимальное и минимальное значения j -го параметра, ед.;

$CBR_{ij}^{\max}, CBR_{ij}^{\min}$ - численные значения критерия эффективности соответственно при максимальном и минимальном значениях j -го параметра, отн. ед.;

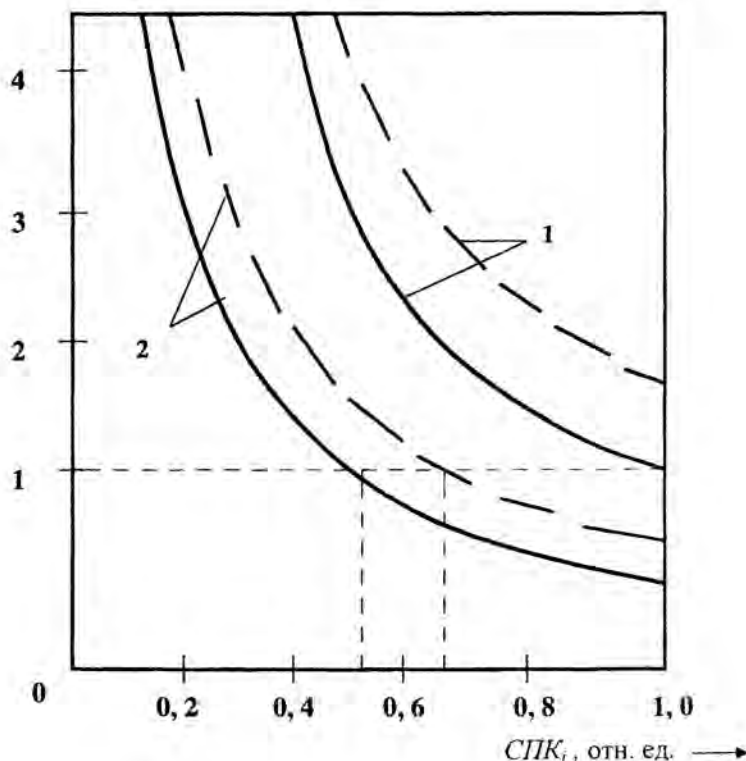
$j = 1, 2, \dots, m$ - число исследуемых параметров модели.

Таблица 2

Анализ существенности влияния входных параметров модели на критерий эффективности

Входной параметр модели

CBR_i , отн. ед.



Анализ данных табл.2 позволяет сделать следующие выводы.

Для принятых исходных данных наибольшее влияние на значения критерия эффективности оказывает стоимость реализации антикризисных мер V_i . Вторым по значимости фактором эффективности является достигнутая величина СПК_i, то есть результативность экстренных мер в отношении достижения их цели - снижения U_i , особенно при высокой стоимости реализуемых мер.

Цена заимствования ресурсов α_i уступает по значимости влияния на критерий эффективности двум другим показателям - V_i и СПК_i.

Полученный результат свидетельствует о необходимости более тщательной дифференциации располагаемых экстренных антикризисных мер по их результативности и стоимости. Если стоимость V_i минимизирована, а высокая результативность СПК_i гарантирована, положительный эффект может быть обеспечен независимо от источника и условий финансирования экстренных антикризисных мер на предприятии.

*Валевич Р.П.
БГЭУ (Минск)*

КОНКУРЕНТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЕГО ВВЕДЕНИЯ В ПРАКТИКУ ТОРГОВЛИ

Реализация политики постепенного перехода от жесткого государственного регулирования цен, методов их формирования и изменения к свободному ценообразованию, начавшаяся в Республике Беларусь в последнее время, поставила перед отраслями национальной экономики, субъектами хозяйствования достаточно непростую задачу - подготовиться к работе в новых условиях конкурентного ценообразования. Особую актуальность эта проблема представляет для торговой отрасли. За более чем десятилетний период в торговой отрасли практически сформировалась конкурентная среда. На рынке торговых услуг активно работают пять конкурентных сил. Их доля в общем объеме розничного товарооборота сложилась в 2002 г. следующим образом: городская стационарная сеть, сеть потребкооперации, сеть фирменных магазинов, сеть электронной торговли, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих торговлю на вещевых, смешанных и продовольственных рынках и в специально оборудованных помещениях. Причем доля последних в общих объемах продаж потребительских товаров постоянно растет. Только за период с 2000 по 2002 год она увеличилась на 8,1 пункта.

Выбор покупателей в пользу приобретения товаров на вещевых и сельскохозяйственных рынках обусловлен более низкими ценами на товары и их разнообразием. В конкурентной борьбе с организованной сетью они широко используют весь спектр ценовых инструментов (высокие, низкие, дифференцированные цены, скидки, и т.п.). Конечно, более низкими уровнем цен на рынках во многом обусловлен более низкими издержками обращения и качеством торговых услуг, отсутствием затрат социального характера. В