Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент
_____
_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

Разработка сбытовой стратегии предприятия-производителя На примере АО «Челябинский кирпичный завод №3»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– ПЗ ВКР

Руководитель,
_____
_____ 2018 г.
Автор работы
студент группы
_____
_____2018 г.

Нормоконтролер,
_____
_____2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Кутепов Е.А. Разработка сбытовой стратегии предприятия-производителя на примере АО «Челябинский кирпичный завод №3№. – Челябинск: ЮУрГУ, Эуз-561, 107 с., 17 ил., 37 табл., библиогр. список – 24 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию стратегии сбыта производственного предприятия и ее адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Исследование проведено на базе производственного предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3». Рассмотрена организационная структура предприятия, организация сбытовой деятельности в стратегическом поведении предприятия, представлены основные направления совершенствования стратегии сбыта произведенной продукции, также раскрыты инструменты стимулирования сбыта.

На примере предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3» проведен анализ действующей системы сбыта, оценено влияние различных каналов распределения на объем продаж. предложены рекомендации, направленные на совершенствование стратегии сбыта продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3» на основе бизнес-партнерства. На основании проведенного анализа сделаны логические выводы.

.

Задание

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ……..... 5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СБЫТА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ……..... 8
1.1 Подходы к формированию стратегии сбыта на предприятии …… 8
1.2 Организация системы сбыта на коммерческом предприятии ……. 14
1.3 Зарубежные подходы к формированию стратегии сбыта продукции на производственном предприятии ..…….…. 18
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД №3»…..... 27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия …….. 27
2.2 Анализ имущественного положения предприятия ……..…….. 33
2.3 Анализ действующей системы сбыта производимой продукции предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3»……..…….. 41
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД №3»…..……..……..…..…. 56
3.1 Совершенствование стратегии сбыта продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3» на основе бизнес-партнерства ……...…… 56
3.2 Оценка затрат АО «Челябинский кирпичный завод №3», связанных с реализацией стратегии сбыта на основе бизнес-партнерства…….. 66
3.3 Оценка экономической эффективности стратегии сбыта керамического кирпича АО «Челябинский кирпичный завод №3»….. 78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……...…. 98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ……. 102
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс АО «Челябинский кирпичный завод №3» 104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах АО «Челябинский кирпичный завод №3» 106

ВВЕДЕНИЕ

Чтобы эффективно функционировать на рынке и стабильно получать прибыль в ходе основной деятельности каждое предприятие разрабатывает и реализует стратегию сбыта производимой продукции. Особое значение имеет создание каналов распределения и управление ими, а также формирование товарной и коммуникационной политики. Это обусловлено высокой динамикой изменения экономической конъюнктуры и необходимостью рассчитывать риски и варианты роста продаж в изменяющихся условиях рынка.

В настоящее время возросший уровень конкуренции между коммерческими предприятия со схожим качеством продукции требует серьезного отношения к вопросу формирования стратегии сбыта. Руководителям предприятия, работающим в рыночных условиях, прежде всего, необходимо выработать стратегию и принципы формирования каналов распределения, при использовании которых руководители могут решать стоящие перед ним задачи роста прибыли и рентабельности основной деятельности. Отсутствие продуманной и обоснованной политики сбыта производимой продукции способствует неопределенности в оценке будущего и текущего спроса, может приводить к несогласованности решений о формировании цен на товар или выходе на новые рынки сбыта, в дальнейшем, предприятие может столкнуться с ослаблением собственных позиций на рынке, потери в выручке и прибыли. С другой стороны, даже тщательно продуманный алгоритм доведения произведенной продукции до конечного потребителя может быть изменен под влиянием внутренних и внешних факторов. Таким образом, необходимо заранее спрогнозировать вероятные изменения и продумать возможности адаптации стратегии сбыта.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии сбыта производственных предприятий и ее адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

– Рассмотреть теоретические подходы к формированию стратегии сбыта на предприятии;

– Изучить зарубежные подходы к формированию стратегии сбыта и их ключевые особенности;

– Представить организационно-экономическую характеристику предприятия – объекта исследования;

– Провести анализ имущественного положения предприятия;

– Провести анализ действующей системы сбыта производимой продукции;

– Предложить рекомендации, направленные на совершенствование стратегии сбыта;

– Оценить затраты предприятия, связанные с внедрением предложенных рекомендаций;

– Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования являются маркетинговые каналы взаимодействия производственного предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Предметом исследования является процесс формирования и совершенствования стратегии сбыта производимой продукции.

Информационная основа выпускной квалификационной работы включает в себя бухгалтерскую отчетность предприятия – объекта исследования, публикации экспертов в области стратегического планирования в отечественных и иностранных научных изданиях, маркетинговые и статистические отчеты консалтинговых фирм, официально опубликованная конкурсная документация с предложением к заключению договора строительного подряда, в том числе проектно-сметная документация.

Изучением отношений в области сбыта производимой продукции занимались такие авторы, как И Ансофф, Л. Вудман, Б. Гантер, Г. Минцберг, М. Портер, А. Разумовская, М. Роджерс, Т. Рыжикова, В. Секерин, Ч. Стабель, М. Трейси, А. Тультаев, М. Хаммер, Дж. Чампи и другие.

Существенный вклад в развитие теории и практики каналов распределения

производимой продукции внесли Ф. Котлер, Т. Коупланд, Г. Лилиен, Б. Маллен, Дж. Миракл, Н. Моисеева, В. Наумов, О. Немченко, Г. Перерва, В. Салманова, О. Уильянсон и ряд других ученых.

В первой главе Выпускной квалификационной работы на теоретическом уровне рассмотрена организация сбытовой деятельности в стратегическом поведении предприятия, представлены основные направления совершенствования стратегии сбыта произведенной продукции, также раскрыты инструменты стимулирования сбыта.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в том числе раскрыта организационная структура, рассмотрено соотношение потенциальной и фактической производственной мощности керамического кирпича на предприятии. Проведен анализ динамики имущества, источников формирования имущества, а также финансовых результатов производственного предприятия.

Также рассмотрены каналы распределения продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3», выявлены основные причины отказа от приобретения керамического кирпича. Изучена динамика продаж готовой продукции в разрезе существующих каналов распределения.

В третьей главе предложены рекомендации, направленные на совершенствование стратегии сбыта продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3» на основе бизнес-партнерства. Предложен алгоритм совершенствования стратегии сбыта, изучены основные коммуникации и точки соприкосновения в рамках подготовки к процессу строительства. Также представлен план действий по налаживанию партнерских отношений с проектными организациями.

Логическим итогом анализа является оценка затрат АО «Челябинский кирпичный завод №3», связанных с реализацией стратегии сбыта на основе бизнес-партнерства, оценка экономической эффективности стратегии сбыта керамического кирпича АО «Челябинский кирпичный завод №3».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СБЫТА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Подходы к формированию стратегии сбыта на предприятии

В условиях роста конкуренции и рыночных механизмов ценообразования, совершенствование и развитие предприятий отраслей промышленности, и в том числе промышленности строительных материалов, невозможно без использования грамотно построенной сбытовой политики.

Центральным элементом стратегического управления является стратегия [18]. Стратегия коммерческого предприятия – это способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми руководители предприятий обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей, определяемых с помощью системного анализа результатов деятельности, внешней и внутренней среды, а также на основе прогноза их изменения в будущем. Разработка распределительной стратегии на основе принципов логистики оптимизирует сбытовую деятельность, улучшает результативность предприятий в достижении этих целей, и в целом повышает их конкурентоспособности.

Понятие стратегии коммерческого предприятия включает в себя три компонента [9]:

1) долгосрочные цели и задачи организации, т.е. определение того, куда организация желает следовать, а также ключевые показатели, которые предполагается достигнуть за определенный период времени;

2) курс действий, т.е. действия и их порядок, направленные на достижение ранее поставленных целей;

3) размещение ресурсов, в том числе и интеллектуальные ресурсы (базы данных, секретные материалы, ноу-хау, действующие патенты и лицензии, логотипы и т.д.).

В дальнейшем понятие стратегии было дополнено и переработано рядом известных специалистов в области стратегического менеджмента. Известный

специалист в области стратегического планирования и управления И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [2].

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринял Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию коммерческого предприятия как единство «5Р»:

- план (plan),
- образец, модель или шаблон (pattern),
- позиционирование (position),
- перспектива (perspective)
- отвлекающий маневр (ploy) [11].

Стратегия как отвлекающий маневр это некоторое отличительное действие, направленное на то, чтобы вытеснить конкурента с рынка. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Можно сделать определенный вывод, что стратегии необходимы для того, чтобы эффективно сформулировать условия расширения деятельности компании, активизировать предпринимательскую идею, взаимоувязать необходимые действия и решения управленческого персонала, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всего предприятия план действий.

Организация сбытовой деятельности в стратегическом поведении предприятия занимает одно из центральных мест и требует серьезной проработки. Именно в системе сбыта концентрируется результат финансовой, производственной, маркетинговой деятельности.

Сбыт готовой продукции – важнейшая составная часть стратегии

предприятия. Одной из главных задач предприятия в условиях рынка является обеспечение эффективности сбыта производимой продукции. Для достижения означенной цели, промышленное предприятие исследует рынок, определяет структуру спроса и приспосабливает к нему ассортимент продукции, выбирает наиболее эффективные каналы сбыта и товародвижения. Постоянное планирование ассортимента и выбор рациональных каналов сбыта является для предприятия объективно необходимым, поскольку конечной целью их является готовность обеспечить требуемый покупателями ассортимент товаров в нужное время, в нужном месте и хорошего качества. Исследование экономической роли стратегии сбыта систематизировано в форме таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика стратегии сбыта коммерческого предприятия

Объект наблюдения	Воздействие на объект наблюдения	Стадии осуществления воздействия	Результат процесса
Хозяйственные связи по поставкам производимой продукции	Организация отношений с покупателями, с посредниками, включенными в канал товародвижения	- анализ рыночной конъюнктуры; - определение видов продукции для сбыта; - составление сметы затрат на сбыт; - селекция каналов сбыта; - организация торговых коммуникаций; - планирование и анализ хода и динамики продаж; - планирование и оценка деятельности персонала службы сбыта; - координация деятельности	Удовлетворение потребностей конечных потребителей товара

Цели сбыта произведенной продукции прямо следуют от целей предприятия, наиболее часто предприятия используют стратегию максимизации прибыли.

Достижение данной цели возможно при успешной реализации следующих

задач в области сбытовой деятельности:

1) оптимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;

2) выбор рациональных каналов распределения;

3) минимизация совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Формирование инструментов и методов формирования стратегии сбыта должно осуществляться на всех уровнях управления [5].

На рисунке 1.1 раскрыты основные направления совершенствования стратегии сбыта произведенной продукции коммерческого предприятия с учетом основных проблем, а также наиболее успешного опыта зарубежных стран в этой сфере.

Формирование системы стратегического управления любыми коммерческими предприятиями должно осуществляться на основе следующих принципов:

1. Принцип обоснованности (Все стратегические установки и принимаемые меры должны исходить из глубокого, всестороннего анализа внешних и внутренних условий стратегического развития).

2. Принцип последовательности (организационно-управленческие мероприятия, предусмотренные в стратегии, взаимоувязаны и осуществляются в необходимой последовательности для достижения стратегических задач и достижения ключевых показателей).

3. Принцип учета специфики рынка. При реализации этого принципа формирование стратегии предприятия строится на основе применения принципов взаимодействия в бизнес-бизнес и бизнес-клиент сферах.

4. Принцип комплексности и системности (мероприятия в рамках стратегии охватывают все ключевые функции производственного предприятия

5. Принцип ориентации на конечный результат (все предусмотренные мероприятия разрабатываются и утверждаются для достижения целевых показателей компании, с периодическим мониторингом соответствия фактических значений целевым).

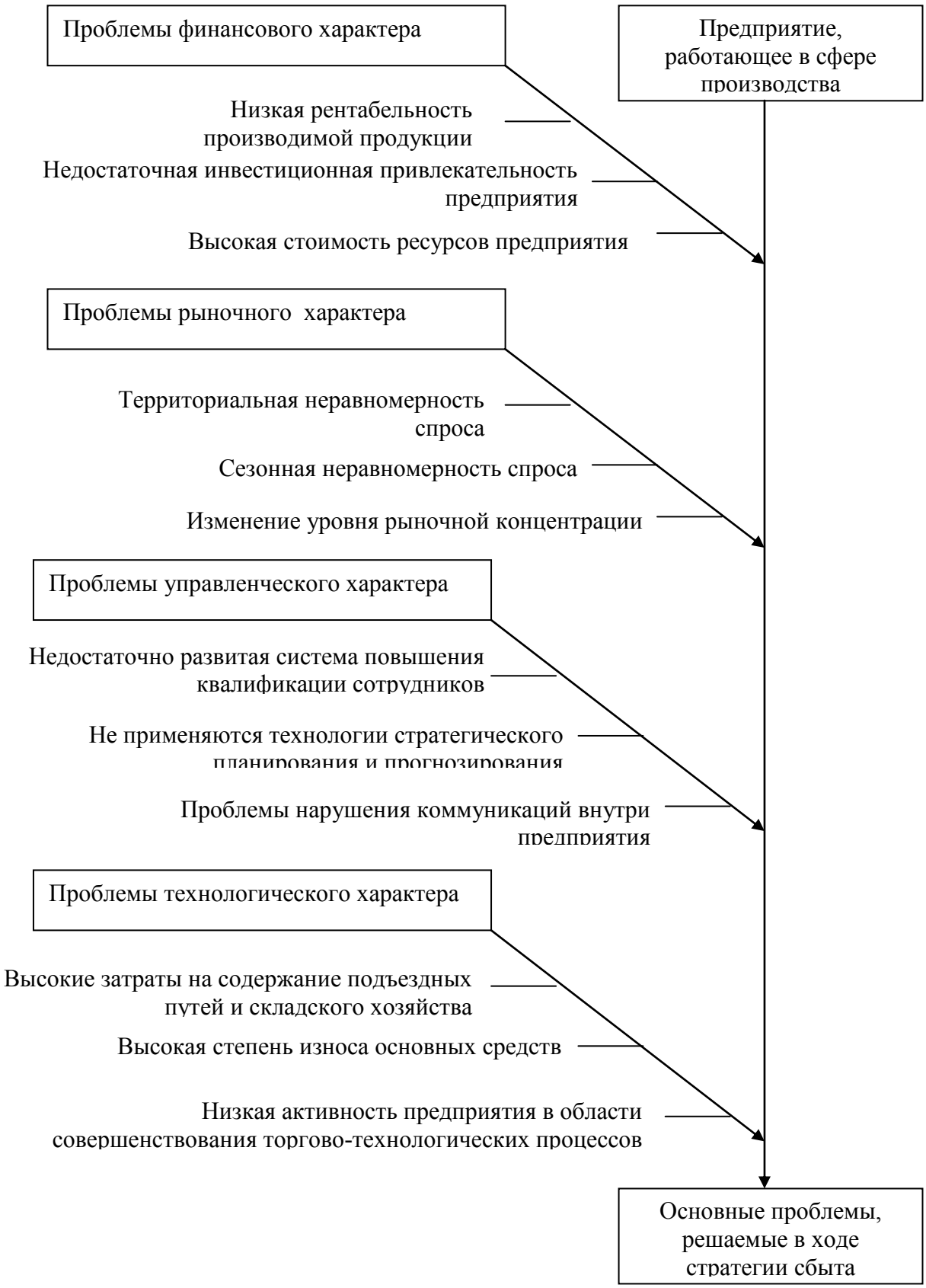

Рисунок 1.1 – Основные направления совершенствования стратегии сбыта произведенной продукции

В соответствии с обозначенные ранее проблемами, а также выделенными

принципами, существует концептуальная схема разработки стратегии сбыта предприятия (рисунок 1.2).

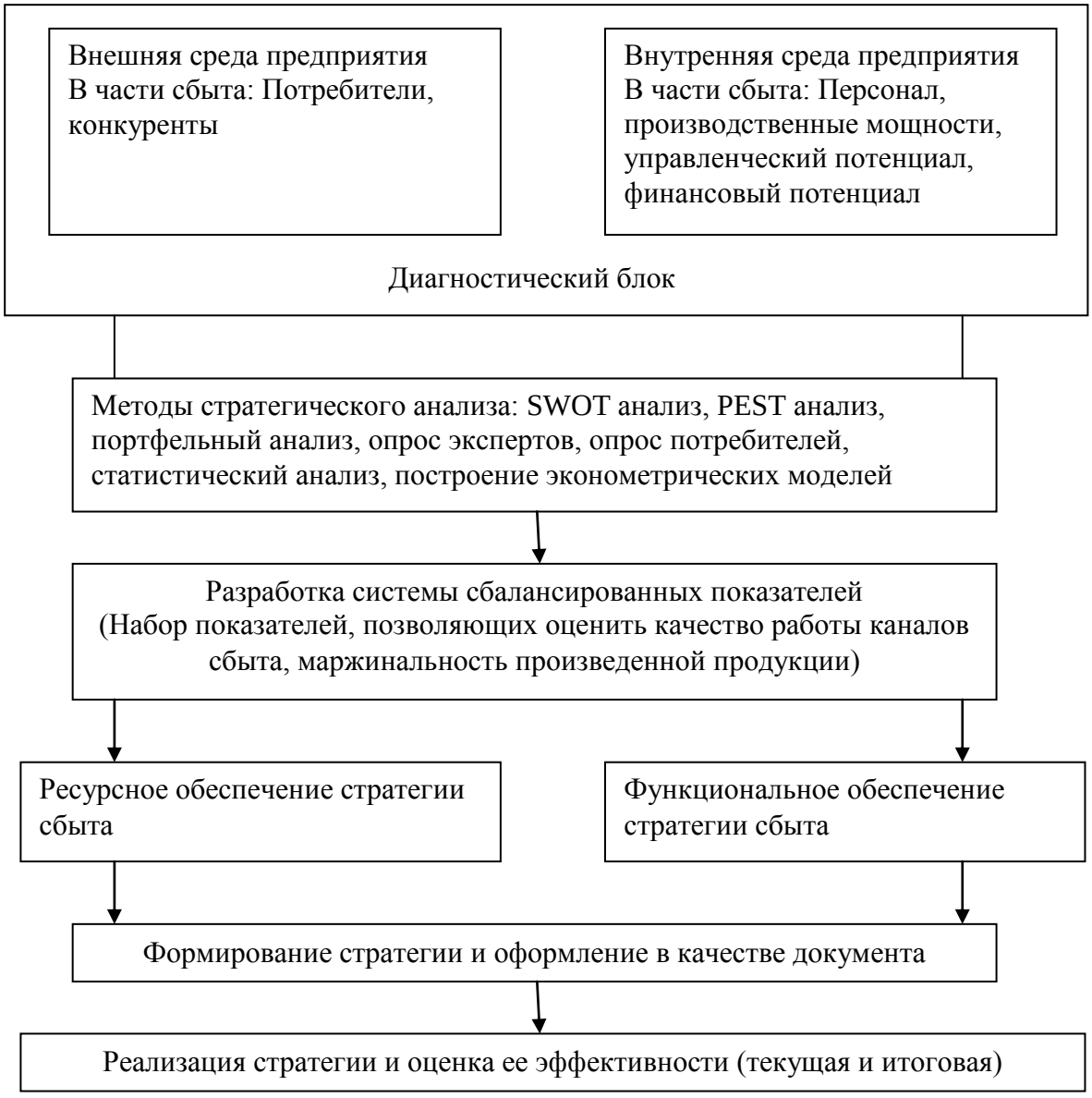

Рисунок 1.2 – Схема разработки и реализации стратегии сбыта

На сегодняшний день в теории и практике управления предприятиями выработано множество методов стратегического целеполагания, применимых к различным отраслям и сферам деятельности. На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. [10] Одной из моделей управления, применимой к специфике деятельности предприятий, может стать программно-ориентированное

управление на основе системы сбалансированных показателей.

Разработка и реализация стратегии управления предприятиями промышленности производится с ориентацией на достижение конкретных результатов в соответствии с понесёнными расходами. Перерва О.Л. в своей работе указывает на то, что возникает необходимость внедрения системы оценки реализации стратегии. Достижение этой задачи требует решения следующих подчиненных задач [15]:

1. Разработка системы критериев и показателей реализации: в том числе текущая оценка реализации стратегии (на основе системы сбалансированных показателей).

2. Общая оценка реализации стратегии – оценивается по итогам её реализации.

3. Внедрение процедур оценки реализации стратегии.

Внедрение стратегии сбытовой деятельности на предприятиях промышленности способствует оптимизации поставок, выполнению срочных заказов, оптимизации складских запасов, путем эффективного планирования графиков производства с учетом спроса и т.д. Таким образом, разработка и внедрение эффективной стратегии сбытовой деятельности является основополагающим фактором развития и поддержания конкурентоспособности предприятий промышленности на рынке.

1.2 Организация системы сбыта на коммерческом предприятии

Сбытовая политика предприятия – это одно из ключевых направлений, обеспечивающих его эффективность. На сегодняшний день в условиях увеличения географии сбыта эта проблема становится только актуальнее. При рассмотрении сбытовой политики одним из центральных является вопрос эффективной работы с каналами сбыта.

Под сбытовой деятельностью понимается процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товародвижения с целью извлечения

прибыли. Готовая продукция – законченные производством изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены рынку для конечного потребления.

Основные функции сбыта можно объединить в три группы [24]:

1. Функции планирования.

2. Функции организации.

3. Функции контроля и регулирования.

В свою очередь функции планирования включают [24]:

– разработку перспективных и оперативных планов продаж;

– анализ и оценку конъюнктуры рынка;

– формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей;

– выбор каналов распределения и товародвижения;

– планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию сбыта;

– составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди функций организации сбыта необходимо выделить следующие:

– организацию складского и тарного хозяйства для готовой продукции;

– организацию продаж и доставку продукции потребителям;

– организацию допродажного и послепродажного обслуживания потребителей;

– организацию каналов товародвижения и распределительных сетей;

– организацию проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта;

– организацию подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;

– организацию взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

При формировании стратегии сбыта производитель ориентируется на потребителя и разрабатывает схему максимально под него адаптированную. При

этом необходимо принять множество решений. Из стратегических наиболее важными являются: выбор методов ведения сбыта, формирование логистической системы, определение каналов товародвижения, а также форм интеграции участников процесса. К числу оперативных сбытовых решений, которые постоянно корректируются в зависимости от условий внешней и внутренней среды, можно отнести следующие: адаптация каналов сбыта, осуществление оперативной сбытовой деятельности, оптимизация числа покупателей, определение форм и методов стимулирования сбыта.

В процессе формирования системы сбыта промышленной продукции необходимо учитывать покупательские способности населения, ограниченность ресурсов, технические и технологические возможности предприятия. Эффективность функционирования каналов сбыта отражается на политике цен. Решения о составе и структуре сотрудников сбыта зависят от масштабов работы, которую необходимо будет проводить с торговыми представителями. Менеджеры предприятия должны формировать каналы распределения на несколько лет вперед, исходя из целей стратегического планирования.

Для обеспечения рыночных подходов и рыночных отношений с покупателями, стимулирования спроса, планирования производственной программы, вплоть до внедрения новых технологий появилась необходимость внедрения функции маркетинга. Работа по снижению затрат требует организацию оптимальных каналов распределения и введение этих терминов в работу сбытовой службы. Более того, появились термины уровень, протяженность канала, вертикальный и горизонтальный канал, члены и посредники канала распределения и др. Введены такие термины, как дилер, брокер, дистрибьютор.

Централизация систем распределения способствует росту надежности и ритмичности поставок при сокращении уровня запасов, одновременно способствует росту доступа к рынкам сбыта мелким поставщикам. Также, такая централизация позволяет концентрировать объем заказов на поставку продукции по большинству товаров.

Под стимулированием сбыта подразумевается совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца) для краткосрочного увеличения объема сбыта, а также увеличения числа новых покупателей. На рисунке 1.3 показаны составляющие системы стимулирования сбыта.

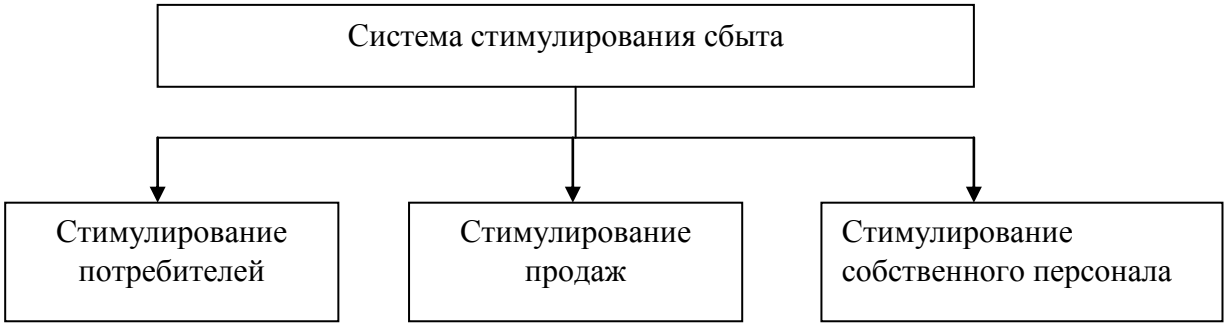

Рисунок 1.3 – Структура системы стимулирования сбыта

Система стимулирования сбыта, инициатором которой является производитель, включает следующие основные субъекты: собственно производитель, канал распределения (оптовые и розничные торговцы), потребители. Причем потребители, являясь конечным звеном в системе стимулирования сбыта, испытывают воздействие всех остальных участников системы стимулирования сбыта в разной степени, но, так или иначе, они являются источником прибыли, как для производителя товара, так и для оптового и розничного продавцов.

Компании – производители используют, как правило, две стратегии: «привлечения» и «проталкивания». Стратегия «проталкивания» продукта предполагает построение такой цепочки сбыта (производитель - крупный оптовик - мелкий оптовик - розничный продавец - конечный покупатель), чтобы все ее элементы были заинтересованы в сбыте товара и его доведения до конечного покупателя. Поэтому происходит стимулирование субъектов канала сбыта, чтобы они «проталкивали» товар до конечного покупателя [22].

Стратегия «привлечения» потребителей, наоборот, воздействует на сознание

потребителей посредством рекламы, PR разнообразных промо-акций, чтобы у них возникло желание приобретать продвигаемый товар. Таким образом, сами потребители начитают требовать данный товар на рынке и «вытягивают» его у производителя через все каналы распределения. Основные инструменты стимулирования сбыта производимой продукции представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Инструменты стимулирования сбыта

Объект стимулирования	Цель стимулирования	Инструменты
Потребители	Поощрение покупки	Ценовые (купоны, скидки и т.д.) и неценовые (реклама, конкурсы) инструменты
Участники каналов товародвижения	Поддержка посредников и повышение их заинтересованности	Премии, система вознаграждений, принятие части затрат на себя
Собственный торговый персонал	Мотивация и повышение заинтересованности	Бонусы, премии, поощрения

Бюджет стимулирования складывается из подготовительных затрат, непосредственных расходов на мероприятия (скидки, призы, вознаграждения и др.), а также из затрат на информационное обеспечение кампании по стимулированию. Контроль и проверка эффективности мероприятии по стимулированию продажи осуществляется путем сравнения достигнутых результатов по продажам с намеченными. Дополнительная валовая прибыль от продаж во время акции по стимулированию должна быть не меньше расходов на ее проведение. Таким образом, в современных условиях залогом конкурентоспособного функционирования любой компании является не только создание оптимального производственного цикла, но и формирование эффективной модели сбыта.

1.3 Зарубежные подходы к формированию стратегии сбыта продукции на производственном предприятии

Стратегия сбыта в понимании зарубежных экономистов охватывает систему всех видов деятельности, связанную с передачей производимой продукции между

производителями и потребителями. Она включает в себя скоординированную подготовку мероприятий при производстве товаров по типу и объему, при доставке товаров по расстоянию и времени так, чтобы сроки поставки были выполнены (выполнение заказов) или предполагаемый спрос был эффективно удовлетворен.

Система распространения включает в себя две составляющие:

1) систему распределения товаров и услуг,

2) логистическую, т. е. физическую систему распределения.

Термин «каналы распространения» на данный момент может быть заменен термином «маркетинговые каналы». «Маркетинговый канал», как более сложный термин, использовался в США с 1970-х годов. Посредниками являются не только те участники процесса, кто участвует в физическом потоке продукта от производителя до конечного пользователя, но и те, кто играют роль в передаче права собственности на товар, а также другие посреднические компании, которые участвуют в создании добавленной стоимости от производства до потребления.

Таким образом, существует три типа маркетинговых каналов, которые можно выделить с позиций зарубежных экономистов (рисунок 1.4).

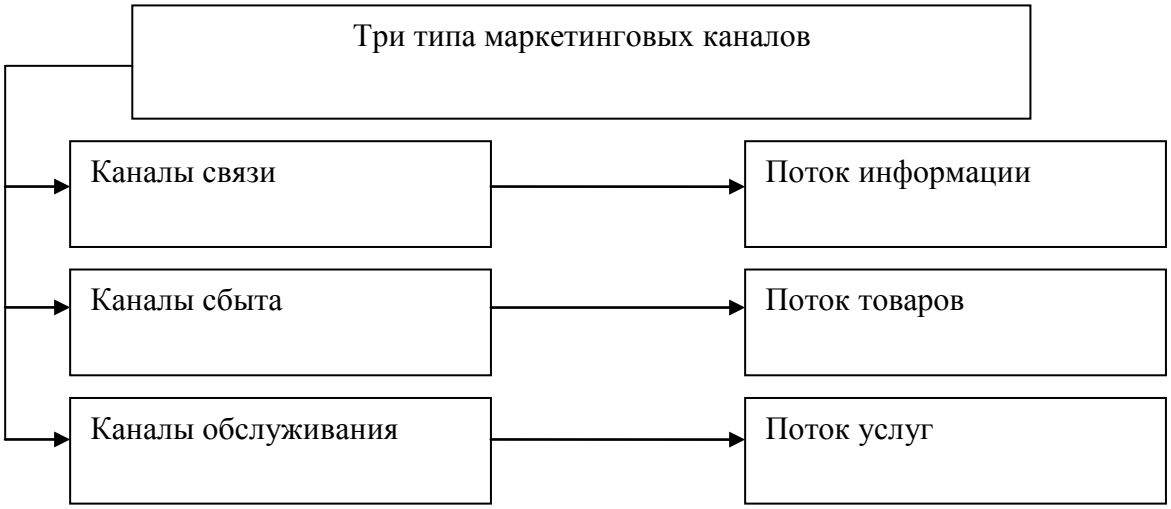

Рисунок 1.4 – Три типа маркетинговых каналов с позиции зарубежных экономистов

Также введен термин «контактные организации», который относится к тем

компаниям, которые участвуют в переговорных функциях. При выполнении условий достигнутых договоренностей продукт или услуги переходят от производителя конечным потребителям. Функции переговоров состоят из посредничества, покупки, продажи, гарантий при передачи прав собственности на товары.

Маркетинговый анализ по Гинзбургу служит информационно-аналитической базой для различных маркетинговых операций компании, планируемых маркетинговой службой, предоставляя информацию об определенных рыночных процессах и явлениях, внешней среде того или иного рынка и пр. [4]

Беляевский И.К. указывает в качестве предмета маркетингового анализа «деятельность фирмы, процессы и явления, имеющие место на рынке, рассматриваемые на какой-то момент времени, а также в динамике» [3]

Система маркетинговых каналов обычно включает в себя следующих операторов: производитель, оптовое торговое предприятие, предприятие-посредник и розничное торговое предприятие. С другой стороны, когда дело доходит до управления каналами сбыта, иностранные бизнес-модели, включают следующих участников:

1) производитель/представитель производителя;

2) представитель дочерней компании по продажам,

3) дистрибьютор;

4.) клиент.

Таким образом, в зарубежной концепции организации каналов сбыта создание дочерней компании, отвечающей за сбыт является обычной практикой.

Различные авторы описывают возможные варианты маркетинговых каналов, т. е. каналов распространения. Основная классификация маркетинговых каналов подразумевает под собой деление на прямые и косвенные каналы. Прямые каналы включают производителей, которые продают свой товар непосредственно индивидуальным потребителям, в то время как косвенные каналы включают также торговые компании.

Непрямой канал сбыта может быть коротким и длинным. Только одна торговая компания может быть включена в короткий канал (как правило, это розничная компания). В длинном канале, два или более посредников (оптовые и розничные компании). На рисунке 1.5 показан пример каналов распространения для производственной компании.

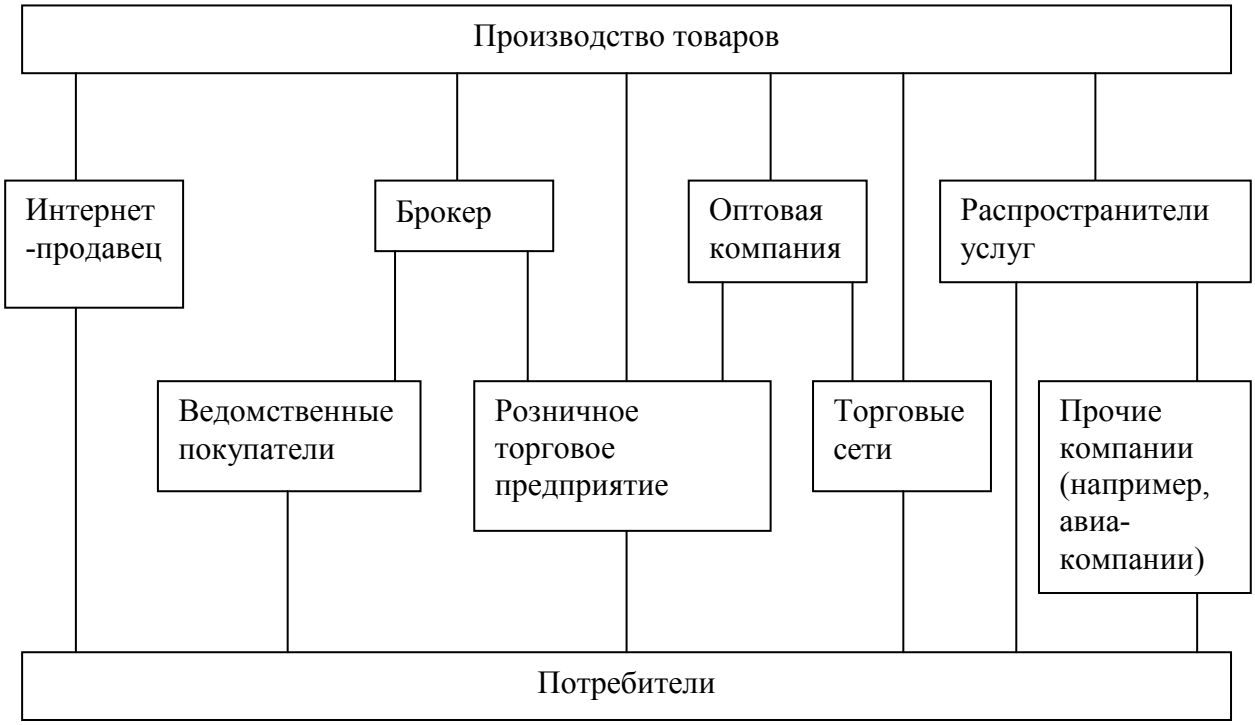

Рисунок 1.5 – Пример формирования каналов распространения для производственного предприятия

Так как различные участники каналов распространения могут выполнять общие функции, были разработаны различные типы интегрированных каналов распространения. По сути, они являются реальными, а не комплексными, в которых каждый участник выступает индивидуально на конкурентной основе. [23] Переход от простых каналов товародвижения к сложным каналам показан на рисунке 1.6.

В горизонтальных маркетинговых системах две и более вертикально несвязанные фирмы объединяют ресурсы для реализации новых возможностей на рынке (например, розничные продавцы в рамках торгового центра, розничные продавцы, объединенные в один кооператив, услуги банка в супермаркетах). Но,

если определенный товар продается клиентам на разных рынках (в разных странах), то возможно создание так называемых многоканальных систем.

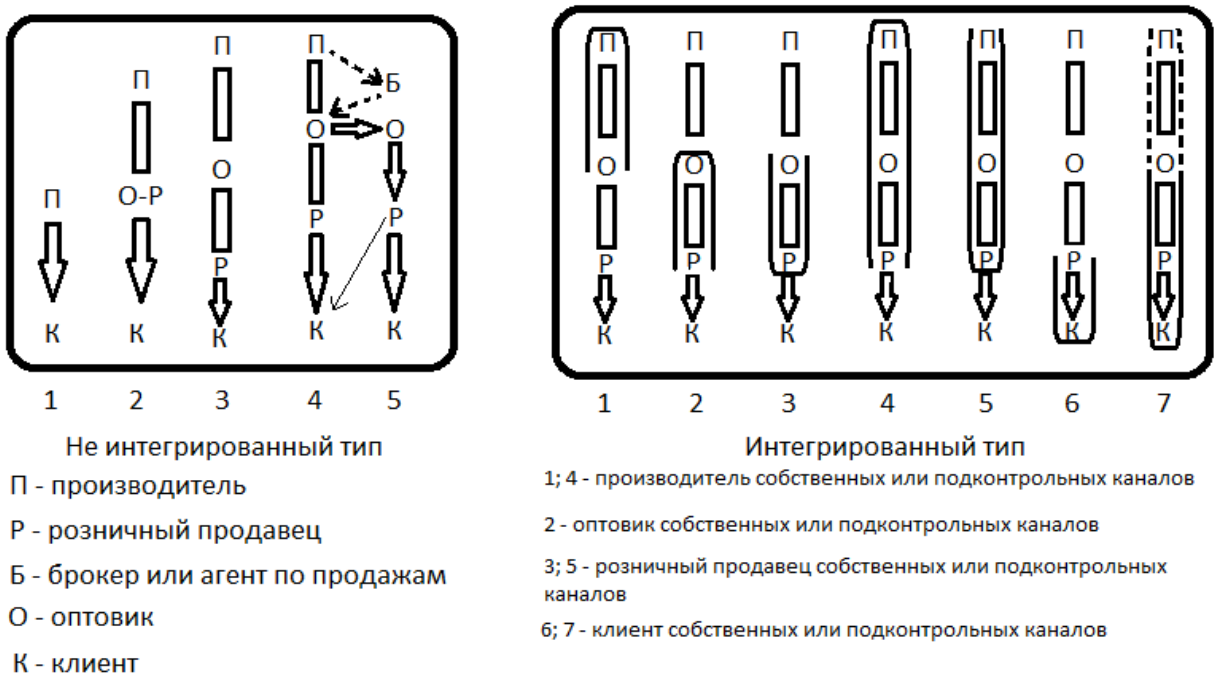

Рисунок 1.6 – Переход от простых каналов товародвижения к сложным

Вертикальные маркетинговые каналы образуются путем объединения функций отдельных участников системы сбыта продукции. Данные каналы являются результатом конкурирующих или сосредоточенных потоков, поэтому некоторые участники системы сбыта продукции расширились, взяв на себя функции других участников канала. Это расширение деятельности в рамках отдельных крупных предприятий может быть представлена как появление новых видов сотрудничества. [21]

Гибридные типы ассоциаций, т. е. гибридные маркетинговые каналы и многоканальная розничная торговля в настоящее время имеет большое значение.

Гибридные маркетинговые каналы показывают, что использование только одного канала недостаточно. Многоканальное построение оптимизирует охват канала, регулируемость и контроль, и одновременно минимизирует затраты. Поэтому необходимо разрабатывать различные каналы для сегментов с

различным количеством клиентов.

На данный момент гибридные каналы распространения имеют огромное значение, так как они представляют собой возможности внедрения различных инноваций, особенно для малых, быстрорастущих компаний. Многоканальная розничная торговля может включать в себя также Интернет-торговлю (или совмещение некоторых функций в розничной торговле) в пределах розничной торговли в физическом смысле.

Маркетинговая концепция легла в основу философии управления качеством (Total Quality Management (TQM). Данная концепция предлагает интерактивный подход, при котором клиенты становятся активными партнерами с производителями, предприятиями оптовой и розничной торговли (членами канала) для решения проблем на рынке. Философия TQM инициировала мышление среди менеджеров, в соответствии с которым отношения компании со своими клиентами способствуют увеличению доли рынка и удержанию клиентов.

Отдельная важная часть исследований посвящена маршрутизации заказов, определение точек размещения распределительных центров, вариантов доставки заказа до заказчика. Производители стремятся минимизировать затраты, связанные с приемом и обработкой заказов на покупку, обработкой счетов-фактур и сохранением запасов. Развиваются компьютеризованные системы заказов, которые обеспечивают быструю, надежную и экономичную обработку заказов. Компьютерная система обрабатывает каждый заказ и направляет его ближайшей распределительной системе для доставки.

Управление сбытом продукции на предприятии с широкой производственной программой является сложным процессом, особенно когда заказчики заказывают разные, но, возможно, перекрывающиеся подмножества производимой продукции, а удовлетворенность клиентов основана на выполнении всего заказа. Производители, интернет-магазины и дистрибьюторы сталкиваются с этой проблемой.

Типичным примером является планирование клиентами приобретения

компонентов для производственных систем сборки, в которых конечные продукты собираются только после реализации всех заказов клиента. Сокращение числа поставщиков до одного-двух и организация закупок по модулям являются важными особенностями стратегии крупных промышленных предприятий в конце XX - начале XXI вв., ведущими к минимизации издержек. Система помодулызой закупки подразумевает покупку целых модулей у специализированного поставщика (например, арматуры, сидений). Это позволяет вынести за рамки предприятия такие трудоемкие процессы, как, например, монтаж. Системный поставщик действует как промежуточное звено между производителями конечной продукции и другими поставщиками.

Существует два основных принципа для построения системы сбыта продукции на производственных предприятиях:

1. Категоризация. В какой-то момент в каждом канале большое количество разнородных материалов необходимо преобразовать в более мелкие однородные подмножества. Выполняя задачу категоризации, посредники сначала организуют обширный портфель продуктов в управляемые категории, формируя, таким образом, широту ассортимента. Затем элементы в этих категориях далее классифицируются для удовлетворения конкретных потребностей отдельных потребителей.

2. Дробление партии заказа. Производители пытаются производить и организовывать поставки больших партий товара. Таким образом, посредникам часто приходится приобретать большую партию продукции и дробить однородные партии на более мелкие единицы. Посредники предоставляют возможность приобретения небольших заказов означает, что посредники сталкиваются с единовременным оттоком капитала.

Таким образом, анализ работ отечественных и зарубежных авторов показал, что существующие подходы к реализации продукции на рынок рассматривают эту задачу с двух позиций: либо с позиции организации-производителя, в которой авторы рассматривают в основном вопросы эффективного производственного

процесса и организацию продаж произведенной продукции, либо с позиции анализа особенностей поведения потребителей. Данные подходы к управлению организаций не полностью отражают особенности реализации произведенной продукции, а, главное, не акцентируют внимание на взаимодействие организаций между собой, не учитывают уровень стремлений и ценностей потребителя.

Взаимодействие систем (производственной и рыночной) происходит в виде передачи товаров от производителя к потребителю и осуществляется с помощью процесса продвижения, который проявляется в форме многочисленных информационных каналов – рекламы, стимулирования сбыта, персональных продаж и связей с общественностью.

Следовательно, производителю требуется знать нужды и потребности целевых сегментов и своевременно информировать потребителей о своей продукции с максимально высокой эффективностью, без искажения смысла в информационных каналах, стремясь уменьшить неопределенность и риски, которые связаны с возможной неправильной интерпретацией информации о производимой продукции на предприятии.

Выводы по разделу 1.

В современных условиях залогом конкурентоспособности производственного предприятия является не только создание оптимального производственного процесса, но и формирование эффективной системы сбыта, обеспечивающей надежную коммуникационную связь между предприятием и его потребителями.

Руководство предприятия создает способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивает достижение устойчивых конкурентных позиций на рынке, удержание завоеванных рыночных позиций, удержание финансовых результатов деятельности, создание внешней и внутренней среды, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

В процессе исследования определено, что при формировании стратегии сбыта производитель ориентируется на потребителя и разрабатывает схему максимально под него адаптированную. В процессе формирования системы сбыта

промышленной продукции необходимо учитывать покупательские способности населения, ограниченность ресурсов, технические и технологические возможности предприятия. Эффективность функционирования каналов сбыта отражается в том числе и на политике цен. Решения о составе и структуре сотрудников системы сбыта зависят от масштабов работы, которую необходимо будет проводить с торговыми представителями. Менеджеры предприятия должны формировать каналы распределения на несколько лет вперед, исходя из целей стратегического планирования.

На сегодняшний день предприятия создают гибридные каналы распространения, которые имеют огромное значение особенно для малых, быстрорастущих компаний. Достаточно часто производители создают дочерние предприятия, которые принимают на себя часть коммерческих функций и освобождают производственное предприятие от необходимости контактировать с потребителями производимой продукции напрямую. Многоканальная торговля может включать в себя также Интернет-торговлю (или совмещение некоторых функций в розничной торговле) в пределах розничной торговли в физическом смысле.

2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД №3»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Челябинский кирпичный завод №3» основано в 2003 году. На сегодняшний день это развивающееся предприятие, оснащенное современными линиями производства. На заводе используют только качественное европейское оборудование: немецкую технику «Wehrhahn» для производства керамических кирпичей и испанскую линию «Tensyland» для изготовления забутовочного кирпича. Завод также производит специальный клей для укладки ячеистого бетона, позволяющий минимизировать зазор между блоками до 3 миллиметров.

АО «Челябинский кирпичный завод №3» в течение всего исследуемого периода работает ниже своей потенциальной производственной мощности, при этом реализуются инвестиционные программы по освоению новых видов продукции, однако объем заказов постоянно сокращается.

Соотношение потенциальной и фактической производственной мощности керамического кирпича представлено на рисунке 2.1.

Предприятие в течение всего исследуемого периода практически не использует имеющиеся производственные мощности (потенциально, Акционерное общество «Челябинский кирпичный завод №3» готово производить до 5 млн. шт. керамического кирпича в год), фактически произведено 343 300 шт. в 2016 году и 236 210 шт. в 2017 году.

Падение объемов производства по сравнению с 2016 годом составило 107 090 шт. или 31,2%. Таким образом, риски, связанные с падением спроса на производимый керамический кирпич достаточно высоки, необходимо дополнительно оценить эффективность имеющихся каналов сбыта.

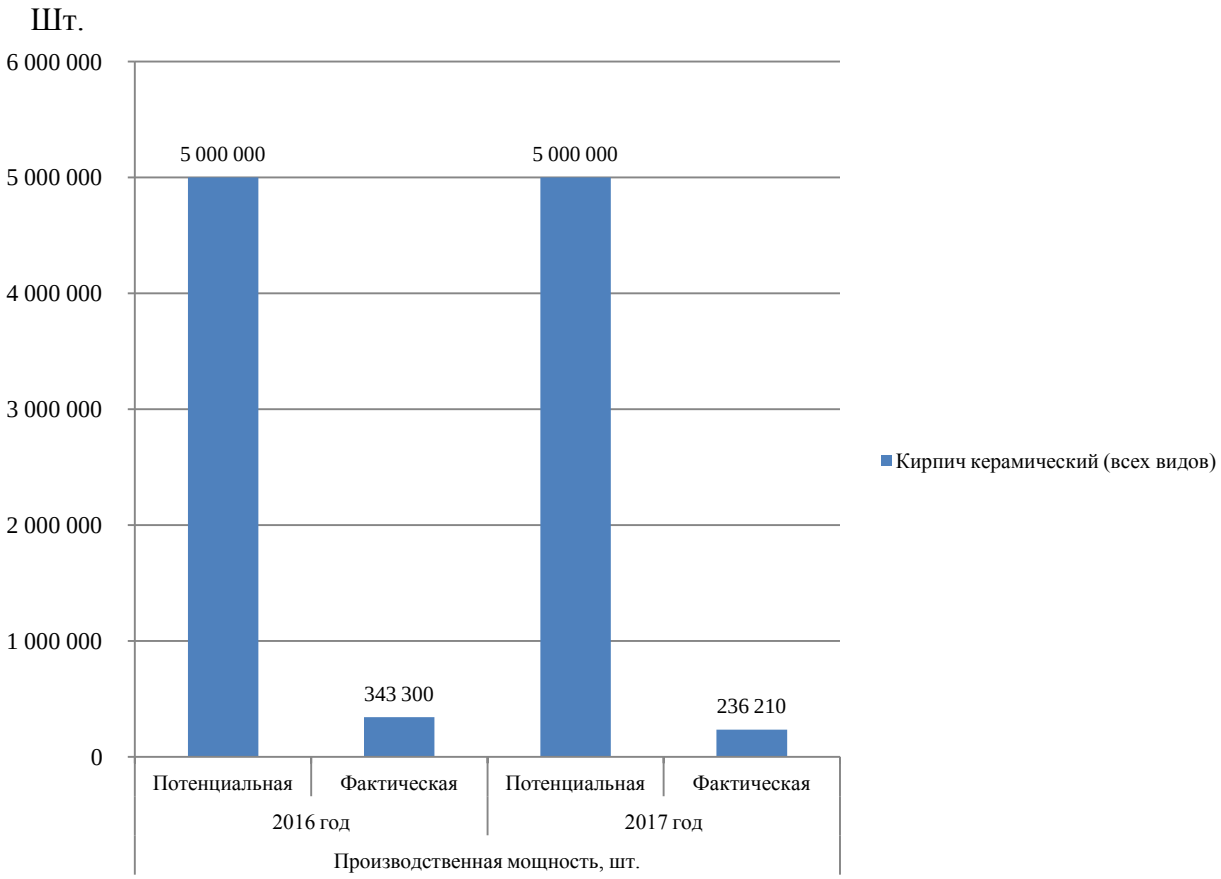

Рисунок 2.1 – Соотношение потенциальной и фактической производственной мощности керамического кирпича на предприятии

Ассортимент выпускаемой продукции включает следующие марки керамического кирпича, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Ассортимент выпускаемой продукции

Вид керамического кирпича	Год освоения	Совокупный выпуск продукции (за 2016 - 2017 год)
Керамический кирпич (Марка прочности / морозостойкости: М150, М125, М100/F75)	2003	254 300
Кирпич керамический Евроформат (М150, М125, М100/F50)	2010	170 200
Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью, полнотелый (М150/F50)	2011	109 800
Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью	2015	45 210
Итого произведено за 2016 - 2017 годы	х	579 510

Современная техническая и технологическая база позволяет выпускать широкий ассортимент высококачественного эффективного керамического (лицевого и строительного) кирпича с особыми теплотехническими характеристиками. Вся продукция предприятия сертифицирована и соответствует санитарно-эпидемиологическим нормам. Контроль качества включает постоянный контроль сырья, процесса производства, ежесменные и периодические испытания готовой продукции, проводимые аккредитованной заводской лабораторией.

Керамический кирпич является основной выпускаемой продукцией. Помимо основной продукции, АО «Челябинский кирпичный завод №3» производит забутовочный кирпич и цветные кладочные смеси. Структура доходов предприятия представлена на рисунке 2.2

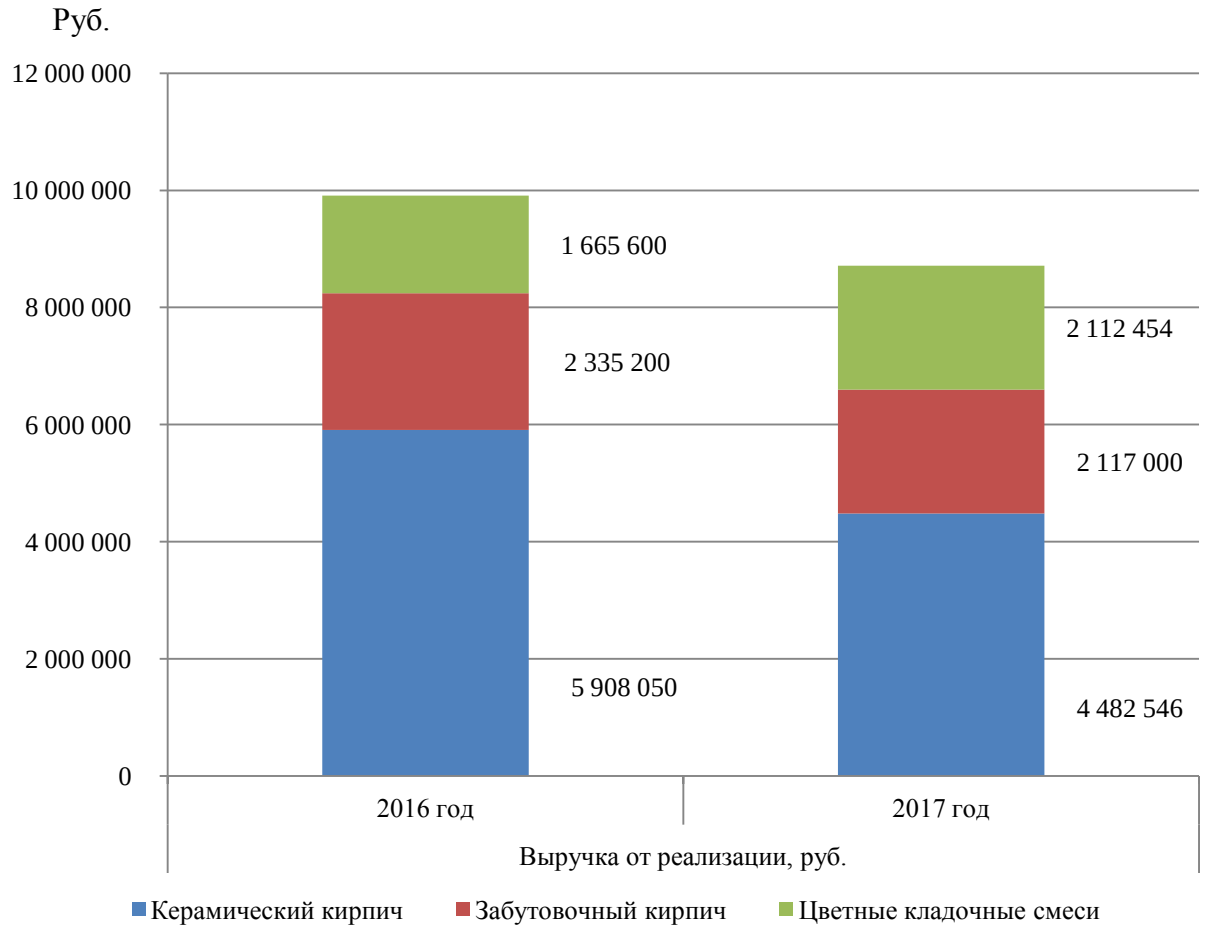

Рисунок 2.2 – Структура доходов АО «Челябинский кирпичный завод №3» в разрезе производимой продукции

Из рисунка 2.2 мы видим, что выручка от реализации керамического кирпича составляет больше половины от общей выручки предприятия как в 2016, так и 2017 году. Объем выпуска керамического кирпича снизился в 2017 году, следовательно снизилась и выручка от реализации продукции.

На сегодняшний денно стратегия предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3» включает в себя следующие позиции:

– повышение энергоэффективности производства за счет внедрения энергосберегающих технологий;

– снижение себестоимости продукции за счет автоматизации производства и повышения производительности труда;

– удовлетворение спроса за счет мониторинга потребностей клиентов;

– минимизация воздействия на окружающую среду за счет внедрения «зеленых» технологий, передовых экологических решений и реализации комплекса природоохранных мероприятий.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 2.3. Аппарат управления имеет линейно – функциональную структуру. В структуре управления действует генеральный директор, главный бухгалтер, производственный директор, заместитель директора по коммерции и маркетингу.

Общая среднесписочная численность работников аппарата управления предприятия за 2016-20127 год составляет 11 человек. В то же время, производственный и обслуживающий персонал предприятия – 32 человека.

Низкий процент загрузки имеющихся производственных мощностей связан с отсутствием заказов на выпускаемую продукцию. За быт произведенной продукции несет ответственность менеджер по сбыту, который подчиняется заместителю директора по коммерции и маркетингу.

Менеджер по сбыту принимает участие в подготовке проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проводит маркетинговые исследования по изучению спроса на продукцию предприятия, рассчитывает перспективы развития рынков сбыта.

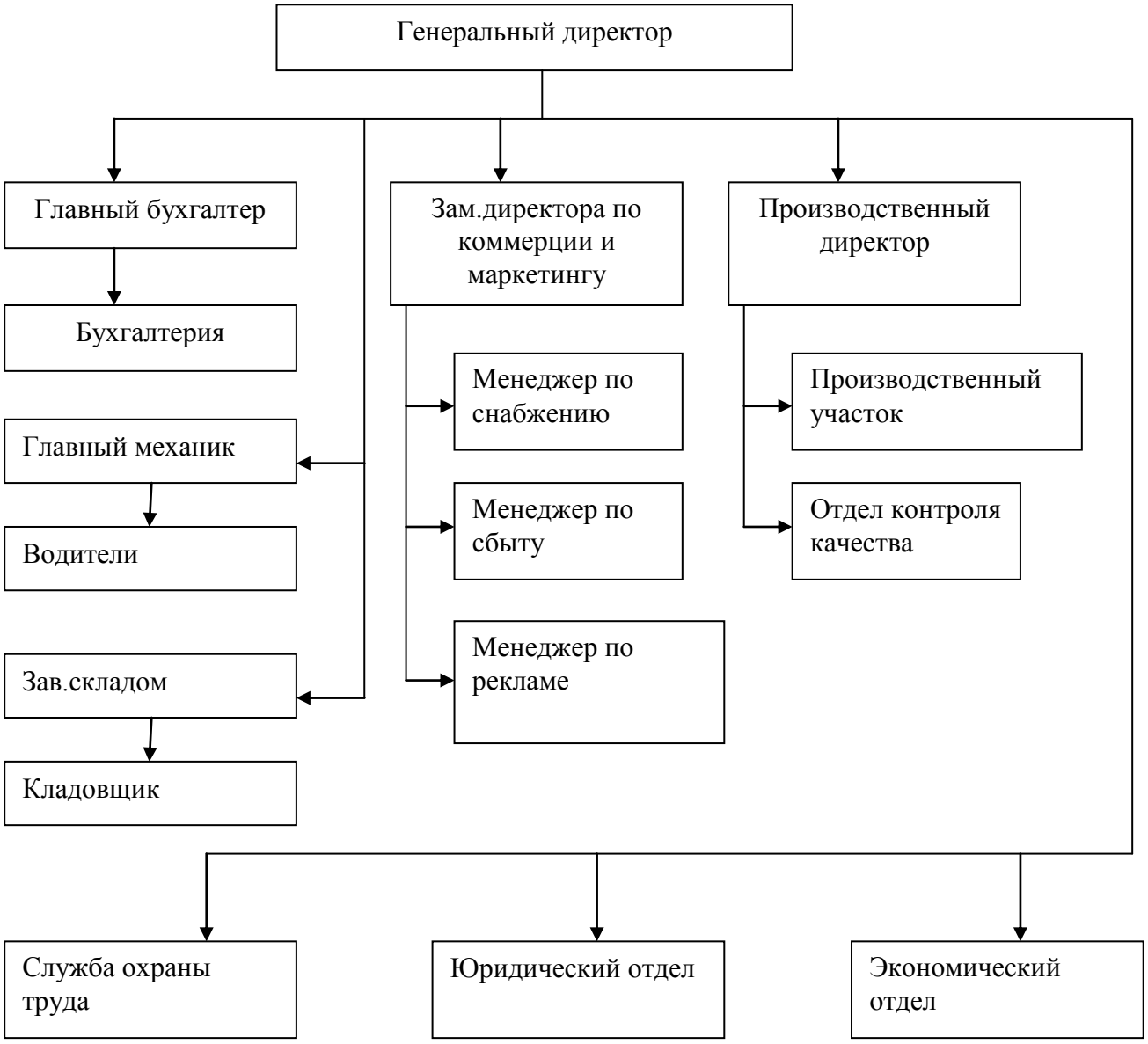

Рисунок 2.3 – Организационная структура Челябинского кирпичного завода

Общее руководство предприятием АО «Челябинский кирпичный завод №3» осуществляет генеральный директор, он также несет полную ответственность за деятельность предприятия, организует взаимодействие всех структурных подразделений, обеспечивает выполнение всех принимаемых предприятием обязательств, включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, осуществляет контроль за соблюдением законности в деятельности служб, защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти. Он издает приказы, применяет меры

поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, отменяет приказы нижестоящих руководителей или дает обязательные для исполнения распоряжения об их изменении.

Менеджер по сбыту осуществляет отслеживание рынка производимой продукции, покупка образцов продукции, производимых предприятиями-конкурентами, сравнение качества и спроса на эту продукцию с собственной продукцией и при необходимости доведение качества до требуемых уровней.

Вместе с заместителем директора по коммерции и маркетингу менеджер по сбыту формулирует предложения по корректировке цен на предлагаемую продукцию в зависимости от объемов продаж. Также осуществляется принятие мер по обеспечению своевременной оплаты поставленной продукции.

Проведение анализа цен и товаров собственного производства, а также изучение цен конкурентов и их объемы продаж – один из сложных этапов, поскольку вопросы ценообразования на предприятии – коммерческая тайна. Этот раздел преследует конкретную цель: определить так называемую цену безразличия (цену, при которой покупателю безразлично, чей товар покупать). Определив эту цену, предприятие отталкивается от нее и решает, что и как сделать, чтобы покупатель преодолел это безразличие за счет качества продукции, расширения службы сервиса, удлинения срока гарантийного обслуживания, изменения условий платежа и т. п.

Предприятие действует в условиях рыночной экономики, в связи с этим деятельность предприятия подвергается предпринимательским рискам.

Рост конкуренции на рынке строительных материалов Южного Урала в ближайшие годы будет определяться успехами компаний - участников рынка в реализации интеграционных связей с поставщиками основного сырья и со строительными компаниями. Ряд конкурентов опережают АО «Челябинский кирпичный завод №3» в реализации планов интеграции либо близки к этому. Дальнейшее отставание может повлечь за собой ухудшение рыночной позиции исследуемой компании и повлиять на ее продажи и доходы.

2.2 Анализ имущественного положения предприятия

На следующем этапе оценим имущественное положение предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3». Анализ и управление деятельностью предприятия требует разработки системы показателей, которая бы позволяла достаточно оперативно и точно оценивать эффективность основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Данная система должна иметь как отраслевую специфику, так и временную, так как вследствие изменения внешних факторов меняется сама экономическая среда функционирования предприятия, и выбранная ранее система показателей может оказаться несостоятельной.

Сведения о размещении и использовании имущества предприятия и источников их формирования представлены в балансе предприятия. На первом этапе проведем горизонтальный анализ актива баланса, результаты анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ актива баланса АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Актив	Фактическое значение, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %.	
	На 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017	за 2016 год	за 2017 год	2016 год	2017 год
Основные средства	13 220	12 809	12 576	-411	-233	0,9689	0,9818
Итого внеоборотные активы	13 220	12 809	12 576	-411	-233	0,9689	0,9818
Запасы	109	155	139	46	-16	1,4220	0,8968
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	12	90	68	78	-22	7,5000	0,7556
Дебиторская задолженность	1 679	2 106	2 556	427	450	1,2543	1,2137
Денежные средства	42	45	11	3	-34	1,0714	0,2444
Итого оборотные активы	1 842	2 396	2 774	554	378	1,3008	1,1578
Итого актив баланса	15 062	15 205	15 350	143	145	1,0095	1,0095

Из таблицы 2.2 видно, что основные средства предприятия на 31.12.2015 составляли 13 220 тыс. руб, а в последующие годы снизились на 411 тыс. руб. (3,11%) и 233 (1,82%) тыс. руб соответственно. Снижение объясняется износом основных средств, сделок по реализации основных средств за исследуемый период не было.

Запасы на 31.12.2015 составляли 109 тыс. руб, по состоянию на 31.12.2016 увеличились на 46 тыс. руб (42,2%), а на 31.12.2017 снизились на 16 тыс. руб (10,32%). Следовательно, затоваренность предприятия за указанный период отсутствовала. НДС по приобретенным ценностям на 31.12.2015 составлял 12 тыс. руб, по состоянию на 31.12.2016 увеличился на 78 тыс. руб (в 7.5 раз), а на 31.12.2017 снизился на 22 тыс. руб (24,44%).

Дебиторская задолженность на 31.12.2015 составляла 1 679 тыс. руб, и в последующие годы повышалась на 427 (25,43%) и 450 тыс. руб (21,37%) соответственно.

Актив баланса (располагаемое имущество АО «Челябинский кирпичный завод №3» на 31.12.2015 составлял 15 062 тыс. руб, в последующие годы увеличился на 143 тыс. руб (0,95%) и 145 тыс. руб (0.95%) соответственно.

В таблице 2.3 произведен горизонтальный анализ пассива баланса исследуемого предприятия.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ пассива баланса

Пассив	Фактическое значение, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %.	
	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	за 2016 г.	за 2017 г.	2016 г.	2017 г.
Уставной капитал	2 288	2 288	2 288	0	0	1,0000	1,0000
Добавочный капитал	580	580	580	0	0	1,0000	1,0000
Резервный капитал	159	159	159	0	0	1,0000	1,0000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	888	1 040	1 079	152	39	1,1712	1,0375
Итого капитал и резервы	3 915	4 067	4 106	152	39	1,0388	1,0096
Заемные средства	5 303	5 973	6 509	670	536	1,1263	1,0897
Кредиторская задолженность	5 453	4 181	4 497	-1 272	316	0,7667	1,0756

Окончание таблицы 2.3

Пассив	Фактическое значение, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %.	
	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	за 2016 г.	за 2017 г.	2016 г.	2017 г.
Оценочные обязательства	391	984	238	593	-746	2,5166	0,2419
Итого краткосрочные обязательства	11 147	11 138	11 244	-9	106	0,9992	1,0095
Итого пассив баланса	15 062	15 205	15 350	143	145	1,0095	1,0095

Из таблицы 2.3. видно, что нераспределенная прибыль предприятия на 31.12.2015 составляла 888 тыс. руб, а в последующие годы повышалась на 152 тыс. руб (17,12%) и 39 тыс. руб (3,75%) соответственно. Капитал и резервы на 31.12.2015 составляли 3 915 тыс. руб, в последующие годы повысились на 152 тыс. руб (3,88%) и 39 тыс. руб (0,96%) соответственно. Заемные средства на 31.12.2015 составляли 5 303 тыс.руб, в последующие годы увеличились на 670 тыс .руб (12,63%) и 536 тыс. руб (8,97%). Кредиторская задолженность на 31.12.2015 составляла 5 453 тыс. руб, по состоянию на 31.12.2016 снизилась на 1 272 тыс. руб (23,37%), а на 31.12.2017 увеличилась на 316 тыс. руб (7,56%). Оценочные обязательства на 31.12.2015 составляли 391 тыс. руб, по состоянию на 31.12.2016 увеличились на 593 тыс. руб (в 2,5 раза), а на 31.12.2017 снизились на 746 тыс. руб (75,81%). Пассив баланса на 31.12.2015 составлял 15 062 тыс.руб, в последующие годы увеличился на 143 тыс. руб (0,95%) и 145 тыс. руб (0.95%).

На следующем этапе проведем анализ структуры актива баланса предприятия. Результаты анализа показаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ актива баланса

Актив	Фактическое значение, тыс. руб.			Удельный вес, в %		
	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017
Внеоборотные активы	13 220	12 809	12 576	87,77	84,24	81,93
Оборотные активы	1 842	2 396	2 774	12,23	15,76	18,07
Итого активы	15 062	15 205	15 350	100,00	100,00	100,00

Структуру активов компании можно признать стабильной, доля внеоборотных активов колеблется в диапазоне от 81 до 88%Что характерно для предприятий производственной сферы.

Производство кирпича и других строительных материалов – достаточно фондоемкий вид деятельности и требует от предприятия наличия в собственности или на ином законном основании специализированных основных фондов, в число которых включаются:

– Здание: S= 740 кв.м. из металлоконструкций и сэндвич панелей.

– Бытовые помещения для персонала: S = 48 кв.м.

– Оборудование по изготовлению керамического кирпича из глины полусухого гиперпрессования (400 кг/кв.см.), производительностью: 5 млн. шт./год или 14 648 куб.м./год;

– Оборудование по производству цветных кладочных смесей, производительностью: 10 тыс. тн./год;

– Грузовые транспортные средства (автомобили с типом кузова – самосвал, бортовой грузовой автомобиль, манипулятор).

Балансовый отчет общего размера показывает процентное отношение каждого актива к совокупным активам, а также каждого обязательства к совокупным обязательствам. В таблице 2.5 показан вертикальный анализ пассива баланса АО «Челябинский кирпичный завод №3».

Таблица 2.5 – Вертикальный анализ пассива баланса АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Пассив	Фактическое значение, тыс. руб.			Удельный вес, в %		
	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017
Капитал и резервы	3 915	4 067	4 106	25,99%	26,75%	26,75%
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Краткосрочные обязательства	11 147	11 138	11 244	74,01%	73,25%	73,25%
Итого пассив баланса	15 062	15 205	15 350	100,00%	100,00%	100,00%

Структура пассива баланса также остается стабильной. Более 25% всех активов финансируются за счет собственного капитала предприятия. Собственные оборотные средства (СОС) – это часть оборотных активов, которая должна финансироваться за счет собственных источников финансирования.

Расчет собственных оборотных средств производится по формуле 1:

$$COC = CK - BA, \quad (1)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

СК – собственный капитал;

ВА – внеоборотные активы.

В АО «Челябинский кирпичный завод №3» наблюдался дефицит собственных оборотных средств, что показано на рисунке 2.4. Из рисунка 2.4 мы видим, что по состоянию на 31.12.2015 собственные оборотные средства предприятия отсутствовали, недостаток собственных оборотных средств составлял -9 305 тыс. руб, по состоянию на 31.12.2016 дефицит сократился на 563 тыс. руб, и в следующем году сократился на 272 тыс. руб.

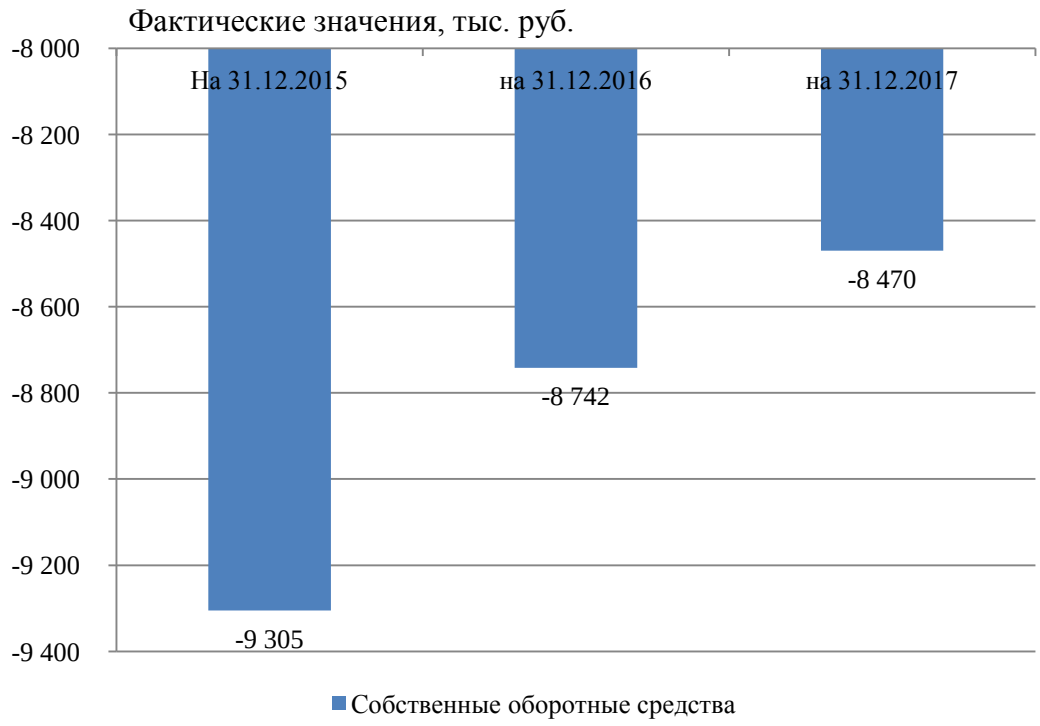

Рисунок 2.4 – Динамика собственных оборотных средств АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования – характеризует долю собственных оборотных средств в составе оборотных активов компании, что свидетельствует о финансовой устойчивости. Расчет коэффициента производится по формуле 2.

$$K_{ОСИФ} = \frac{СОС}{ОА}, \quad (2)$$

где $К_{ОСИФ}$ – коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования;

СОС – собственные оборотные средства;

ОА – оборотные активы.

Расчет уровня обеспеченности собственными источниками финансирования представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования, тыс. руб.

Показатель	Фактическое значение			Абсолютное отклонение	
	На 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017	за 2016 год	за 2017 год
Собственные оборотные средства	-9 305	-8 742	-8 470	563	272
Оборотные активы	1 842	2 396	2 774	554	378
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-5,0516	-3,6486	-3,0534	1,4030	0,5952

В течение всего исследуемого периода предприятие обладает низкой степенью финансовой устойчивости, ввиду дефицита собственных оборотных средств все оборотные активы покрываются за счет заемных источников. Более того, часть внеоборотных активов также покрывается за счет заемных средств, что создает угрозу платежеспособности компании.

Чем меньше значение коэффициента, тем неустойчивее финансовое состояние организации. Организация достигает критического финансового состояния, когда коэффициент становится ниже 0,1.

В 2016 – 2017 годах руководство предприятия предпринимает меры, направленные на улучшение финансовой устойчивости: наращивается сумма оборотных активов, сокращается дефицит собственных оборотных средств за счет отказа от распределения среди учредителей части чистой прибыли.

Чтобы хотя бы частично покрыть дефицит оборотных средств и улучшить финансовый результат, компания должна стимулировать продажи производимой продукции, загружать имеющиеся производственные мощности или продать часть неиспользуемых основных средств.

Таким образом, в течение всего исследуемого предприятия политика управления активами и капиталом организации не менялась существенным образом, структура активов и пассивов в целом стабильная, отсутствовали нетипичные и крупные сделки. Существует серьезная потребность в пополнении собственного капитала для покрытия дефицита собственных оборотных средств и улучшения финансовой устойчивости предприятия. Период нестабильной ситуации в экономике руководство предприятия проводит в режиме жесткого контроля движения денежных средств, не допуская значительных денежных выплат. Однако, наблюдает существенная недозагрузка производственных мощностей.

На завершающем этапе оцени финансовый результат компании АО «Челябинский кирпичный завод №3» по данным отчета о финансовых результатах. Результат представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ динамики финансовых результатов АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Показатель	Абсолютные значения, в тыс. руб.			Темп роста (в %)
	за 2016 год	за 2017 год	Изменение за период	
Выручка	9 909	8 712	-1 197	87,92
Себестоимость	8 667	7 580	-1 087	87,46
Валовая прибыль	1 242	1 132	-110	91,14
Коммерческие расходы	603	702	99	116,42
Управленческие расходы	340	293	-47	86,18

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Абсолютные значения, в тыс. руб.			Темп роста (в %)
	за 2016 год	за 2017 год	Изменение за период	
Прибыль от продаж	299	137	-162	45,82
Проценты к уплате	18	89	71	494,44
Прочие доходы	790	614	-176	77,72
Прочие расходы	92	99	7	107,61
Прибыль до налогообложения	979	563	-416	57,51
Текущий налог на прибыль	196	113	-83	57,51
Чистая прибыль/убыток	783	450	-333	57,51

На предприятии в 2017 году произошло сокращения объемов выручки с 9 909 тыс. руб. до 8 712 тыс. руб. или на 12,08%, что связано с падением спроса на выпускаемую продукцию. В соответствии с данной тенденцией произошло сокращение себестоимости произведенной продукции с 8 667 тыс. руб. до 7 580 тыс. руб. или на 12,54%. Учитывая то, что в денежном выражении снижение выручки превысило снижение себестоимости, наблюдается сокращение валовой прибыли предприятия с 1 242 тыс. руб. до 1 132 тыс. руб. (снижение валовой прибыли составило 8,86%).

На прибыль от продаж влияют также коммерческие и управленческие расходы (коммерческие расходы показали рост на 99 тыс. руб. или на 16,42%). Очевидно, что коммерческие расходы отражают существующую практику формирования системы сбыта готовой продукции. Коммерческие расходы – это затраты, которые направлены на реализацию продукции и отгрузку, а также услуги по ее упаковке сторонними компаниями, доставку, погрузку и пр. Пересмотр подхода к формированию каналов сбыта повлечет за собой и изменение суммы коммерческих расходов предприятия.

Также негативным фактором является сокращение чистой прибыли компании с 783 тыс. руб. в 2016 году до 450 тыс. руб. в 2017 году (снижение составило 333 тыс. руб. или 42,49%). Проведем анализ решений учредителей АО «Челябинский кирпичный завод №3» относительно распределения чистой прибыли компании, результат анализа представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ решений относительно распределения чистой прибыли АО «Челябинский кирпичный завод №3», тыс. руб.

Показатель	За 2016 год	За 2017 год	Изменение за период	Темп роста
Чистая прибыль	783	450	-333	0,5751
Увеличение суммы нераспределенной прибыли за период	152	39	-113	0,2566
Прибыль, подлежащая распределению среди акционеров	631	411	-220	0,6518
Доля чистой прибыли, оставшаяся на предприятии	0,1941	0,0866	-0,1075	0,4462

Из таблицы 2.8. видно, что в период с 2016 года по 2017 год чистая прибыль предприятия снизилась на 333 тыс. руб (43,49%), сумма нераспределенной прибыли снизилась на 113 тыс. руб (74,34%). Прибыль, подлежащая распределению среди акционеров, снизилась на 220 тыс. руб (до 34,82%), доля чистой прибыли, оставшаяся на предприятии, снизилась на 10,75% (до 56,38%).

Важность системы сбыта в любой отрасли бизнеса и для любого предприятия чрезвычайно важна. Цель выстраивания каналов продаж производимой продукции – удовлетворить имеющийся спрос продукцией собственного производства. Учитывая кризисное финансовое положение предприятия и существенную недозагрузку производственных мощностей, изучим эффективность действующей системы сбыта на предприятии АО »Челябинский кирпичный завод №3».

2.3 Анализ действующей системы сбыта производимой продукции предприятия АО »Челябинский кирпичный завод №3»

Анализ эффективности системы сбыта - это постоянная задача, которую необходимо систематически проводить для достижения и корректировки долгосрочных целей. Главная задача состоит в том, чтобы достигать ключевых

показателей деятельности компании, одновременно решая все текущие и краткосрочные сложности при реализации произведенной продукции.

На момент анализа система сбыта продукции собственного производства состоит из двух каналов, представленных на рисунке 2.5.

Для укрепления позиций предприятия на региональном рынке и установления конкурентных цен на производимую продукцию, предприятие проводит работы по распространению производимой продукции через созданное торговое предприятие – Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «Челябинский кирпичный завод №3». Целью деятельности дочернего предприятия является расширение рынков сбыта, увеличение доли предприятия на рынке за счет разработки и реализации стратегии продаж и продуктовой стратегии, а также развития информационной среды предприятия.

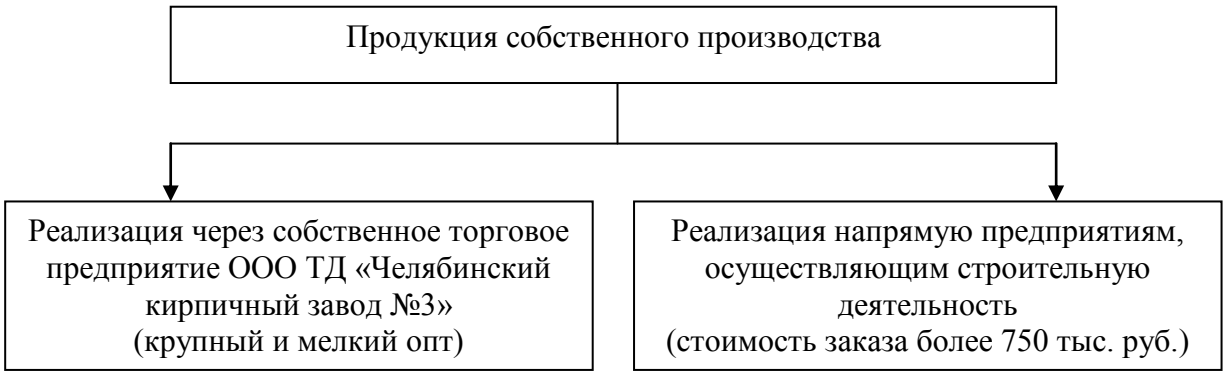

Рисунок 2.5 – Каналы распределения продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Также, часть продукции предприятия продается напрямую крупным компаниям, осуществляющим строительство собственными силами. Решение о продаже товара напрямую принимается при стоимости заказа свыше 750 тыс. руб. Приоритетный регион, в котором осуществляются продажи – Челябинская область. За пределы Челябинской области производимая продукция не продается.

Основные сбытовые риски связаны с деятельностью дочерней компании и деятельностью конкурентов – производителей кирпича и цветных кладочных смесей. Риски, связанные с появлением на рынке продукции ООО «Теплит»

г.Березовский Свердловской области, оказались незначительными в силу бурного роста объемов рынка в 2016 году и незначительного предложения со стороны конкурента в Челябинской области.

Ожидается повышение спроса на продукцию АО «Челябинский кирпичный завод №3», которое будет связано в первую очередь с тем, что увеличиваются объемы строительства, коттеджной застройки.

Имеются большие объемы нереализованного спроса. Рост спроса, отчасти обусловлен стремлением государства оживить рынок жилья с помощью ипотеки. С учётом того, что потребность в строительных материалах со стороны застройщиков и собственного строительства высока, можно говорить о незначительных рисках данного вида.

В таблице 2.9 показана структура продаж компании АО »Челябинский кирпичный завод №3» в 2016 году.

Таблица 2.9 – Структура продаж АО »Челябинский кирпичный завод №3» в 2016 году

Вид продукции	2016 год					
	Выручка – итого, руб.	в том числе по каналам сбыта, руб.		Структура продаж – всего, в процентах	Удельный вес в разрезе товарных групп, в процентах	
		через собственный торговый дом	напрямую строительным компаниям		через собственный торговый дом	напрямую строительным компаниям
Рядовой кирпич (забутовочный)	2 335 200	2 195 200	140 000	23,57	29,64	5,59
Керамический кирпич	2 081 640	1 742 400	339 240	21,01	23,53	13,55
Кирпич керамический Евроформат	2 004 120	1 615 950	388 170	20,23	21,82	15,51
Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	701 100	199 260	501 840	7,08	2,69	20,05
Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью	1 121 190	505 800	615 390	11,32	6,83	24,58
Цветные кладочные смеси с водопоглощением до 5%	68 425	59 500	8 925	0,69	0,80	0,36
Цветные кладочные смеси с водопоглощением до 15%	1 597 175	1 087 500	509 675	16,12	14,68	20,36
Итого выручка	9 908 850	7 405 610	2 503 240	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 2.9 видно, что в 2016 году выручка от продажи рядового кирпича составила 2 335 200руб (23,57% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 2 195 200 руб., напрямую строительным компаниям – 140 000руб.

Выручка от продажи керамического кирпича в 2016 году составила 2 081 640 руб. (21,01% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 1 742 400руб, напрямую строительным компаниям 339 240 руб.

Выручка от продажи керамического кирпича Евроформат составила 2 004 120руб (20,23% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 1 615 950руб, напрямую строительным компаниям – 388 170руб.

Выручка от продажи керамического кирпича с гладкой лицевой поверхностью составила 701 100 руб. (7,08% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 199 260 руб., напрямую строительным компаниям – 501 840 руб.

Выручка от продажи керамического кирпича с декоративной лицевой поверхностью составила 1 121 190 руб. (11,32% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 505 800руб, напрямую строительным компаниям – 615 390 руб.

Выручка от продажи цветных кладочных смесей 5% составила 68 425 руб. (0,69% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 59 500руб, напрямую строительным компаниям – 8 925руб.

Выручка от продажи цветных кладочных смесей (с удельным весом в 15%) составила 1 597 175руб (16,12% от общей выручки), из них через собственный торговый дом – 1 087 500 руб., напрямую строительным компаниям – 509 675 руб.

В таблице 2.10 показана структура продаж АО «Челябинский кирпичный завод №3» в 2017 году.

Таблица 2.10 – Структура продаж АО «Челябинский кирпичный завод №3» в 2017 году

Вид продукции	2017 год					
	Выручка – итого, руб.	в том числе по каналам сбыта, руб.		Структура продаж – всего, в процентах	Удельный вес в разрезе товарных групп, в процентах	
		через собственный торговый дом	напрямую строительным компаниям		через собственный торговый дом	напрямую строительным компаниям
Рядовой кирпич (забутовочный)	2 117 000	1 549 760	567 240	24,30	28,44	17,38
Керамический кирпич	1 313 760	597 040	716 720	15,08	10,96	21,96
Кирпич керамический Евроформат	922 200	296 148	626 052	10,59	5,44	19,19
Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	2 089 410	1 510 132	579 278	23,98	27,71	17,75
Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью	157 176	8 880	148 296	1,80	0,16	4,54
Цветные кладочные смеси с водопоглощением до 5%	50 625	12 500	38 125	0,58	0,23	1,17
Цветные кладочные смеси с водопоглощением до 15%	2 061 829	1 474 400	587 429	23,67	27,06	18,00
Итого выручка	8 712 000	5 448 860	3 263 140	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 2.10 видно, что в 2017 году выручка от продажи рядового кирпича составила 2 117 000руб (24,30% от общей выручки), из них через собственный торговый дом 1 549 760руб, напрямую строительным компаниям 567 240руб; выручка от продажи керамического кирпича составила 1 313 760руб (15,08% от общей выручки), из них через собственный торговый дом 597 040руб, напрямую строительным компаниям 716 720руб; выручка от продажи керамического кирпича Евроформат составила 922 200руб (10,59% от общей выручки), из них через собственный торговый дом 296 148руб, напрямую строительным компаниям 626 052руб; выручка от продажи керамического кирпича с гладкой лицевой поверхностью составила 2 089 410руб (23,98% от общей выручки), из них через собственный торговый дом 1 510 132руб, напрямую строительным компаниям 579 278руб; выручка от продажи керамического кирпича с декоративной лицевой поверхностью составила 157 176руб (1,80% от общей

выручки), из них через собственный торговый дом 8 880руб, напрямую строительным компаниям 148 296руб; выручка от продажи цветных кладочных смесей 5% составила 50 625руб (0,58% от общей выручки), из них через собственный торговый дом 12 500руб, напрямую строительным компаниям 38 125руб; выручка от продажи цветных кладочных смесей 15% составила 2 061 829руб (23,67% от общей выручки), из них через собственный торговый дом 1 474 400руб, напрямую строительным компаниям 587 429руб.

Падение выручки предприятия связано со снижением продаж дочернего предприятия – ООО ТД «Челябинский кирпичный завод №3» (в 2016 году торговым домом было продано продукции на 7 405 610 руб., в 2017 году выручка по данному каналу сбыта сократилась до 5 448 860 руб.).

Напротив, продажи строительным компаниям выросли с 2 503 240 руб. в 2016 году, до 3 263 140 руб. в 2017 году. Динамика продаж готовой продукции в разрезе существующих каналов распределения представлена на рисунке 2.6.

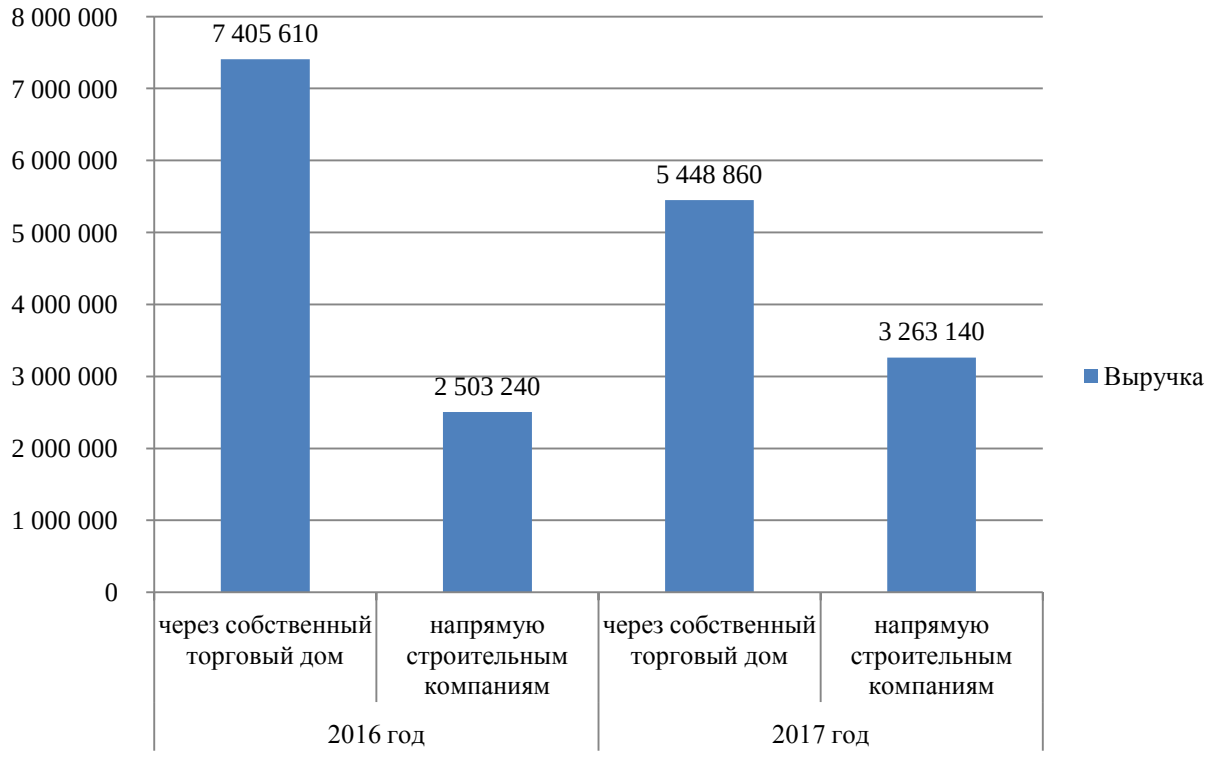

Рисунок 2.6 – Динамика продаж готовой продукции в разрезе существующих каналов распределения

Для оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия необходимо определить причины отказа от приобретения выпускаемой продукции. Был проведен опрос руководителей строительных компаний, покупателей продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3».

Основные причины отказа от приобретения керамического кирпича представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Основные причины отказа от приобретения керамического кирпича АО »Челябинский кирпичный завод №3»

Причина отказа	Общее число упоминаний респондентами	Доля упоминаний в процентном соотношении
Узкий цветовой ассортимент	9	10,71%
Отсутствие стабильности цвета внутри одной партии	16	19,05%
Наличие дефектов внешнего вида	11	13,10%
Наличие дефектов по показателям качества	17	20,24%
Высокая цена на изделие	2	2,38%
Длительный срок поставки партии изделия	1	1,19%
Не устраивает текст договора и отсутствие желания вносить изменения в текст договора купли-продажи	24	28,57%
Отсутствие возможности для контакта со специалистом, отвечающим за продажи	4	4,76%
Итого упоминаний	84	100,00%

Из таблицы 2.11 видно, что основными причинами отказа от приобретения керамического кирпича являются отсутствие стабильности цвета в одной партии, наличие дефектов внешнего вида, наличие дефектов по показателям качества, отсутствие желания вносить изменения в текст договора купли-продажи.

Для устранения причин отказа необходимо усилить контроль выпускаемой продукции, усовершенствовать методы и средства обнаружения дефектов, пересмотреть текст договора купли-продажи с возможностью индивидуального подхода к каждому клиенту. Учитывая то, что на рынке действует достаточное количество предприятий – конкурентов, в случае отказа от совершения покупки

потенциальные потребители обращаются к предприятиям, производящим и (или) реализующим конкурирующие товары.

Первым ограничением по выбору предприятий-конкурентов для осуществления сопоставления является наличие деятельности на рынке строительных материалов в городе Челябинск. Также необходимо отобрать конкурентов в соответствии с требованиями сопоставимости ассортимента и масштабов. В таблице 2.12 приводятся данные о предприятиях-конкурентах, осуществляющих свою деятельность на рынке керамического кирпича в городе Челябинск (по данным за последний отчетный год).

Таблица 2.12 – Анализ рынка керамического кирпича на основании сравнения данных основных предприятий-конкурентов

Предприятие	Ассортимент	Выручка за 2017 год от продаж керамического кирпича	Доля предприятия на рынке, в процентах
АО «Челябинский кирпичный завод №3»	Керамический простой – 6 позиций; Керамический евроформат – 14 позиций; С гладкой поверхностью – 11 позиций; С декоративной поверхностью – 7 позиций.	4 482 546	15,23
ООО «УралГлавКерамика»	Керамический простой – 10 позиций; Керамический евроформат – 15 позиций; С гладкой поверхностью – 12 позиций; С декоративной поверхностью – 7 позиций.	6 655 340	22,62
ООО «Еманжелинский кирпичный завод»	Керамический простой – 6 позиций; Керамический евроформат – 12 позиций; С гладкой поверхностью – 5 позиций; С декоративной поверхностью – 9 позиций.	5 824 013	19,79
ООО «КЕММА»	Керамический простой – 12 позиций; Керамический евроформат – 18 позиций; С гладкой поверхностью – 10 позиций; С декоративной поверхностью – 10 позиций.	7 630 373	25,93
ООО «Троицкий кирпичный завод»	Керамический простой – 6 позиций; Керамический евроформат – 10 позиций; С гладкой поверхностью – 10 позиций; С декоративной поверхностью – 12 позиций	4 832 995	16,42
Итого по основным конкурентам, включая исследуемое предприятие		29 425 267	100,00

К числу основных конкурентов были отнесены следующие предприятия:

– ООО «УралГлавКерамика»;
– ООО «Еманжелинский кирпичный завод»;
– ООО «КЕММА»;
– ООО «Троицкий кирпичный завод».

Суммарно, рынок керамического кирпича, распределенный среди основных конкурентов, составляет 29 425 267 руб. Предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» проигрывает конкурентную борьбу всем представленным конкурентам и занимает всего 15,23% рынка или 4 482 546 руб. Наиболее успешными конкурентами являются: ООО «Кемма» - 7 630 373 руб. или 25,93% и предприятие ООО «УралГлавКерамика» с объемом продаж 6 655 340 руб. или 22,62%. Так же АО «Челябинский кирпичный завод №3» проигрывает ООО «Еманжелинский кирпичный завод» 5 824 013 руб. или 19,79% и ООО «Троицкий кирпичный завод» 4 832 995 руб. или 16,42%. АО «Челябинский кирпичный завод №3» проигрывает наиболее успешным конкурентам в количестве позиций ассортимента.

Проанализируем конкурентов по степени схожести каналов сбыта. АО «Челябинский кирпичный завод №3» реализует произведенную продукцию через прямые и косвенные каналы сбыта короткой длины.

Таблица 2.13 – Анализ конкурентов по степени схожести каналов сбыта

Предприятие	Каналы сбыта			Итого объем продаж керамического кирпича в 2017 году
	Прямой канал	Косвенный канал короткой длины	Длинный косвенный канал (число участников канала распределения более 2)	
АО «Челябинский кирпичный завод №3»	2 070 346	2 412 200	0	4 482 546
ООО «УралГлавКерамика»	1 336 960	3 122 300	2 196 080	6 655 340
ООО «Еманжелинский кирпичный завод»	2 115 690	3 708 323	0	5 824 013
ООО «КЕММА»	748 440	5 309 720	1 572 213	7 630 373

Окончание таблицы 2.13

Предприятие	Каналы сбыта			Итого объем продаж керамического кирпича в 2017 году
	Прямой канал	Косвенный канал короткой длины	Длинный косвенный канал (число участников канала распределения более 2)	
ООО «Троицкий кирпичный завод»	968 290	3 864 705	0	4 832 995
Итого по основным конкурентам, включая исследуемое предприятие	7 239 726	18 417 248	3 768 293	29 425 267

Из таблицы 2.13 вдно, что у АО «Челябинский кирпичный завод №3» объем продаж, реализуемый через прямой канал составил 2 070 346 руб., через косвенный канал короткой длины – 2 412 200, через длинный косвенный канал – 0 руб.

У предприятия ООО «УралГлавКерамика» объем продаж, реализуемый через прямой канал составил 1 336 960 руб., через косвенный канал короткой длины – 3 122 300 руб., через длинный косвенный канал – 2 196 080 руб. У предприятия ООО «КЕММА» объем продаж, реализуемый через прямой канал составил 748 440 руб., через косвенный канал короткой длины – 5 309 720 руб., через длинный косвенный канал – 1 572 213 руб.

Эффективность используемых каналов сбыта может быть оценена с использованием финансовых коэффициентов. Для этой цели необходимо выделить следующие показатели:

- Выручка от реализации продукции;
- Производственная себестоимость реализованной продукции;
- Расходы на продажу (коммерческие расходы).

В таблице 2.14 представлен расчет рентабельности продаж керамической плитки по всем используемым каналам распределения.

Таблица 2.14 – Расчет рентабельности продаж керамического кирпича АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Показатель	Прямой канал	Косвенный канал короткой длины	итого по всем каналам	Комментарий
1. Выручка от продаж керамического кирпича	2 070 346	2 412 200	4 482 546	Информация по данным таблицы 2.10
2. Себестоимость проданного керамического кирпича	1 507 346	2 262 174	3 769 520	П данным бухгалтерского учета
3. Валовая прибыль	563 000	150 026	713 026	Расчетное значение
4. Расходы, связанные с реализацией произведенной продукции - всего	344 792	245 543	590 335	Сумма строк 4.1 – 4.8.
в том числе				
4.1 Транспортные расходы	125 321	0	125 321	Все расходы по доставке конечным потребителям относятся на исследуемое предприятие, расходов по перемещению продукции на территорию торгового дома нет
4.2 Затраты на оплату труда	69 584	81 074	150 658	Пропорционально выручке от продаж
4.3 Отчисления на социальные нужды	20 875	24 322	45 198	30% от фонда платы труда
4.4 Расходы на рекламу	46 815	54 544	101 359	Пропорционально выручке от продаж
4.5 Расходы на продвижение сайта	50 741	0	50 741	Полностью относятся на исследуемое предприятие. Торговый дом расходов не несет
4.6 Расходы на упаковку товара	20 315	0	20 315	Полностью относятся на исследуемое предприятие. Торговый дом расходов не несет
4.7 Расходы на хранение товара	0	21 535	21 535	В случае, если заказ поступает через торговый дом, хранение товара относится на заказчика
4.8 Оплата коммунальных услуг	0	75 209	75 209	Оплата коммунальных услуг за помещения, которые использует торговый дом для своих нужд, но при этом помещения на балансе исследуемого предприятия
5. Прибыль от продаж керамической плитки	229 349	-106 658	122 691	Стр.3 – стр.4
6. Рентабельность продаж	11,08%	-4,42%	2,74%	Стр.5 / стр.1

Из таблицы 2.14 видно, что выручка от продаж керамического кирпича составляет 4 482 546 руб., из них через прямой канал - 2 070 346 руб., через

косвенный канал – 2 412 200 руб.; себестомость проданного керамического кирпича составляет 3 769 520 руб, из них через прямой канал – 1 507 346 руб., через косвенный канал – 2 262 174 руб.; валовая прибыль составляет 713 026 руб., из них через прямой канал – 563 000 руб., через косвенный канал – 150 026 руб.; расходы, связанные с реализацией составляют 590 335 руб., из них через прямой канал – 333 650 руб., через косвенный канал – 256 684 руб.

Прибыль от продаж керамического кирпича составляет 122 691 руб., из них через прямой канал – 229 349 руб., через косвенный канал наблюдается убыток в сумме 106 658 руб. Рентабельность продаж составляет 2,74%., из них через прямой канал – 11,08%, через косвенный канал – (-4,42%).

Косвенный канал короткой длины (Торговый дом) действует не эффективно, так как прибыль от продаж и рентабельность имеют отрицательное значение.

В процессе исследования была проведена работа, которая выявила ряд недостатков в формировании системы сбыта производимой продукции, вследствие которых предприятие не достигает запланированных финансовых показателей (в частности, низкий уровень доходов, незначительная прибыль от продаж, высокие удельные расходы), не использует имеющиеся производственные мощности. Персонал предприятия задействован только во время поступления заказов, производство керамического кирпича «под склад» практически не осуществляется, страховые запасы продукции незначительны, так как руководство предприятия стремится избежать ситуации затоваривания склада.

Были сформулированы предложения, реализация которых позволит предприятию устранить выявленные недостатки и усовершенствовать имеющуюся стратегию сбыта производимой продукции.

Необходимо разрабатывать различные каналы для сегментов с различным количеством клиентов. Определено, что предприятие продает производимую продукцию как напрямую (оптовая торговля), так и через собственный торговый дом (розничная торговля).

При формировании канала сбыта необходимо учитывать покупательские

способности населения, ограниченность ресурсов, технические и технологические возможности предприятия. Таким образом, руководству предприятия следует постоянно проводить мониторинг ценовых предложений конкурентов и отслеживать изменение спроса на свою продукцию.

Необходимо усилить контроль выпускаемой продукции, усовершенствовать методы и средства обнаружения дефектов, пересмотреть текст договора купли-продажи с возможностью индивидуального подхода к каждому клиенту. Учитывая то, что на рынке действует достаточное количество предприятий – конкурентов, в случае отказа от совершения покупки потенциальные потребители обращаются к предприятиям, производящим и (или) реализующим конкурирующие товары.

Необходимо произвести анализ основных конкурентов, отобрать конкурентов в соответствии с требованиями сопоставимости ассортимента и масштабов. По результатам анализа должны быть выработаны рекомендации о целесообразности следования рыночным стратегиям.

Необходимо активизировать работу по информированию покупателей относительно производимой продукции. Данная работа должна проводиться в рамках стратегии сбыта.

Предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» использует не все имеющиеся возможности для распространения информации о производимой продукции. Не используется канал распространения информации о произведенных изделиях и вариантах их использования через проектные организации. Неоходимо наладить контакт с проектными организациями.

Исследуемое предприятие может распространять информацию о производимой продукции на всех этапах подготовки процесса строительства, при этом взаимодействовать с теми каналами распространения информации, которые ранее не использовались.

Вывод по разделу 2.

В работе исследовано предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3»,

которое в течение всего исследуемого периода работает ниже своей потенциальной производственной мощности. При этом, на предприятии реализуются инвестиционные программы по освоению новых видов продукции, однако объем заказов постоянно сокращается. Современная техническая и технологическая база позволяет выпускать широкий ассортимент высококачественного эффективного керамического (лицевого и строительного) кирпича с особыми теплотехническими характеристиками. Вся продукция предприятия сертифицирована и соответствует санитарно-эпидемиологическим нормам.

Был проведен анализ финансового состояния предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3», в ходе которого выявлен дефицит собственных оборотных средств, что говорит о том, что предприятие реализует агрессивную финансовую политику, финансируя операционную деятельность за счет заемных источников. В течение всего исследуемого периода предприятие обладает низкой степенью финансовой устойчивости, часть внеоборотных активов также покрывается за счет заемных средств, что создает угрозу платежеспособности компании.

Период нестабильной ситуации в экономике руководство предприятия проводит в режиме жесткого контроля движения денежных средств, не допуская значительных денежных выплат. Однако, наблюдает существенная недозагрузка производственных мощностей, следовательно, необходимо активизировать работу по информированию покупателей относительно производимой продукции. Данная работа должна проводиться в рамках стратегии сбыта.

Для укрепления позиций предприятия на региональном рынке и установления конкурентных цен на производимую продукцию, предприятие проводит работы по распространению производимой продукции через созданное торговое предприятие – Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «Челябинский кирпичный завод №3». Целью деятельности дочернего предприятия является расширение рынков сбыта, увеличение доли предприятия на рынке за счет разработки и реализации стратегии продаж и продуктовой

стратегии, а также развития информационной среды предприятия.

Падение выручки предприятия связано со снижением продаж дочернего предприятия – ООО ТД «Челябинский кирпичный завод №3» (в 2016 году торговым домом было продано продукции на 7 405 610 руб., в 2017 году выручка по данному каналу сбыта сократилась до 5 448 860 руб.). Решение о продаже товара напрямую принимается при стоимости заказа свыше 750 тыс. руб. Приоритетный регион, в котором осуществляются продажи – Челябинская область.

Основными причинами отказа от приобретения керамического кирпича являются отсутствие стабильности цвета в одной партии, наличие дефектов внешнего вида, наличие дефектов по показателям качества, отсутствие желания вносить изменения в текст договора купли-продажи.

Для устранения причин отказа необходимо усилить контроль выпускаемой продукции, усовершенствовать методы и средства обнаружения дефектов, пересмотреть текст договора купли-продажи с возможностью индивидуального подхода к каждому клиенту.

Подводя итоги, делаем вывод, что предприятие в течение всего исследуемого периода практически не использует имеющиеся производственные мощности. Учитывая кризисное финансовое положение предприятия и существенную недозагрузку производственных мощностей, действующая система сбыта на предприятии АО «Челябинский кирпичный завод №3» является неэффективной, особенно в отношении Торгового дома. Так же необходимо усовершенствовать методы и средства обнаружения дефектов и применять индивидуальный подход к каждому клиенту.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД №3»

3.1 Совершенствование стратегии сбыта продукции АО «Челябинский кирпичный завод №3» на основе бизнес-партнерства

АО «Челябинский кирпичный завод №3» придерживается производственного подхода организации работ, что приводит к тяжелому финансовому положению, так как практически не учитываются запросы потребителей, которые в большинстве своем являются строительными компаниями.

Главная идея стратегии формирования сбыта заключается в поиске таких бизнес-партнеров, которые наиболее эффективным образом будут способствовать реализации произведенной продукции.

Анализ показал, что между производителем - АО «Челябинский кирпичный завод №3» и потребителями отсутствуют посредники, единственный посредник в цепи поставок – торговый дом, созданный специально для реализации функций торгового агента. В сбытовой концепции наблюдаются короткие маркетинговые каналы, каналов средней длины и больших каналов в практике сбыта исследуемого предприятия нет.

Совершенствование сбытовой стратегии сопровождается стимулированием сбыта. Рынок строительных материалов отличается высокой конкуренцией, совокупный спрос не превышает предложение. В условиях конкуренции производители вынуждены менять свои системы распределения и прикладывать усилия для реализации товара. С этой целью рекомендуется начать работу по привлечению бизнес-партнеров, которые обладают большими компетенциями, тем самым передавая часть функций им и удлиняя маркетинговые каналы.

Совершенствование стратегии сбыта осуществим на основании алгоритма, представленного на рисунке 3.1.

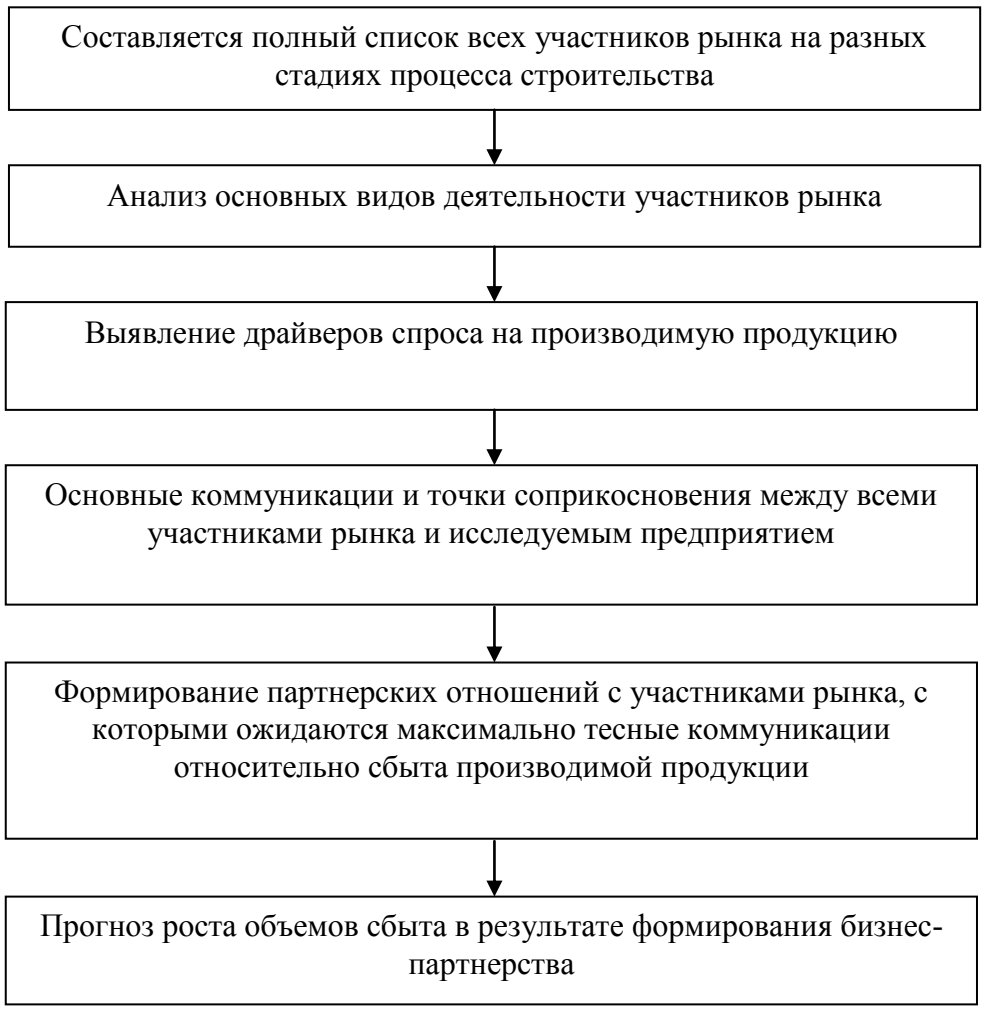

Рисунок 3.1 – Алгоритм совершенствования стратегии сбыта

Таким образом, для предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3» должна быть созданная сфера взаимодействия бизнес-партнеров, характеризующаяся многосторонними коммуникативными потоками, которые возникают в процессе перемещения произведенных строительных изделий.

В таблице 3.1 сделано описание процесса строительства жилых домов и всех возможных участников процесса. Обязательным условием при совершенствовании стратегии сбыта АО «Челябинский кирпичный завод №3» должно быть информирование всех участников процесса строительства об производимых продуктах. То есть правильная организация маркетинговых каналов – это экстенсивный путь развития (привлечение дополнительных каналов), а повышение качества информирования внутри канала – интенсивный путь.

Таблица 3.1 – Определение основных участников процесса строительства жилых домов в г. Челябинск

Стадия процесса	Основные участники
1. Выбор земельного участка	1. Заказчик; 2. Комитета по управлению имуществом и земельным отношениям города Челябинска
2. Геологические изыскания	1. Компании, осуществляющие инженерно-геологические работы
3. Проектирование	1. Проектная организация 2. Орган государственной власти, осуществляющий экспертизу проектной документации
4. Строительство	1. Строительная компания 2. Компании, осуществляющие надзор за процессом строительства 3. Поставщики строительных материалов; 4. Владельцы парка строительной техники.
5. Обустройство	1. Компании, осуществляющие работу по обустройству
6.На всех стадиях от принятия решения до сдачи в эксплуатацию	1. Банки 2. Страховые компании; 3. Саморегулируемые организации в сфере строительства

Стратегия сбыта на основе бизнес-партнерства по функциональности похожа на собственные сбытовые сети, однако взаимодействие с клиентом находится в зоне ответственности партнера. Партнерский канал годен для работы как с физическими, так и с юридическими лицами.

Спрос на производимую продукцию предъявляют крупные и небольшие строительные предприятия, а также физические лица, осуществляющие строительство или ремонт частных домов. Согласно алгоритму, предложенному на рисунке 3.1 необходимо выделить факторы роста спроса на керамический кирпич и другие строительные материалы.

Сформируем матрицу «Запрос-канал», которая показывает, какие запросы осуществляются через какие каналы взаимодействия. Отметим, что для сегментов физических и юридических лиц матрицы будут отличаться. Матрица «Запрос-канал» представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Матрица «Запрос-канал» для производства кирпича на АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Канал	Запросы				
	Запрос на приобретение керамического кирпича	Запрос, связанный с получением информации по качеству кирпича	Запрос, связанный с получением информации о цене и формах оплаты	Запрос, связанный с передачей обратной связи	Запрос на подачу жалобы
Крупные строительные предприятия	Да	Да	Да	Да	Да
Малые строительные предприятия	Да	Да	Да	Да	Да
Частные лица	Да	Да	Да	Да	Да
Комитет по управлению имуществом и земельным отношениям	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно

Окончание таблицы 3.2

Канал	Запросы				
	Запрос на приобретение керамического кирпича	Запрос, связанный с получением информации по качеству кирпича	Запрос, связанный с получением информации о цене и формах оплаты	Запрос, связанный с передачей обратной связи	Запрос на подачу жалобы
Компании, осуществляющие инженерно-геологические работы	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно
Проектная организация	Нет; Возможно	Нет; Возможно	Нет; Возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно
Компании, осуществляющие надзор за процессом строительства	Нет; Не возможно	Нет; Возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно
Поставщики - конкуренты строительных материалов	Да	Да	Да	Нет; Возможно	Нет; Возможно
Владельцы парка строительной техники	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно	Нет; Не возможно
Компании, осуществляющие работу по обустройству	Да	Да	Да	Нет; Возможно	Нет; Возможно

Анализ показывает, что предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» использует не все имеющиеся возможности для распространения информации о производимой продукции. Не используется канал распространения информации о произведенных изделиях и вариантах их использования через проектные организации. Между тем, составление сметной документации является оплачиваемой работой. Соответственно, оплата за составление смет включается в общую стоимость проектных работ. Это предусматривается сборником базисных цен на проектирование.

В рабочую документацию входят локальные и объектные сметы, составляемые по рабочим чертежам, возможно с использованием элементных сметных норм. Теоретически стоимость объекта строительства, суммированная по локальным сметам, не должна превышать утвержденной.

В том случае, когда в строительстве используются материалы, которые не предусмотрены элементными сметными нормами, их дополнительно включают в смету на основании коммерческого предложения поставщика.

Основой для разработки единичных расценок служат сметные цены на строительные материалы, изделия и конструкции. В тех случаях, когда отсутствуют необходимые сметные нормативы в действующей сметно-нормативной базе, возможна разработка индивидуальных норм и расценок.

Основные коммуникации и точки соприкосновения между проектными организациями и исследуемым предприятием представлены на рисунке 3.2.

На рисунке 3.2 мы видим, что в процессе проведения торгов исследуемое предприятие получает информацию о проектной организации и победителе торгов. После чего, на стадии разработки рабочей документации, исследуемое предприятие направляет коммерческое предложение проектной организации, которое включается в состав сметы.

Генеральный подрядчик заключает договор с исследуемым предприятием в соответствии с коммерческим предложением, указанным в смете. Таким образом, исследуемое предприятие может распространять информацию о производимой

продукции на всех этапах подготовки процесса строительства, при этом взаимодействовать с теми каналами распространения информации, которые ранее не использовались.

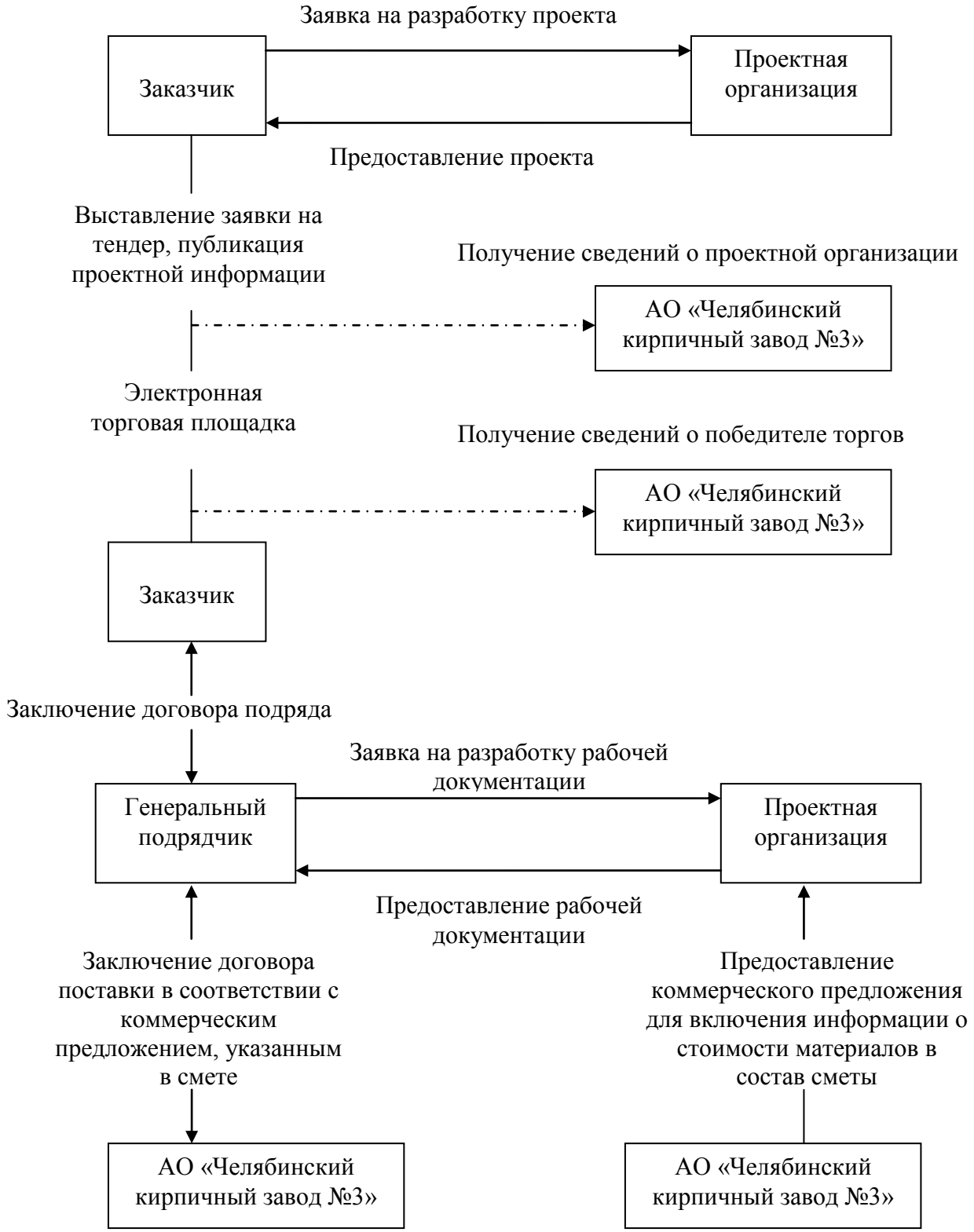

Рисунок 3.2 – Основные коммуникации и точки соприкосновения в рамках подготовки к процессу строительства

При принятии решений о формировании партнерских отношений руководство компании АО «Челябинский кирпичный завод №3» должно ориентироваться на информацию, размещенную на открытых электронных торговых площадках. Все потенциальные подрядчики, принимающие участие в торгах, подвергаются воздействию общих отраслевых факторов (конкуренция, особенности строительного рынка и др.), влияющих на решения об участии в тендере.

Осуществление строительно-подрядной деятельности сопряжено с относительно более высоким риском, чем в других отраслях, поэтому строительные компании, сталкиваясь с более высокими ожидаемыми издержками, должны в большей степени опираться на сметные расчеты для финансирования собственных проектов.

Локальные сметы (расчеты) входят в проектную документацию и доступны при изучении информации на сайтах электронных торговых площадок, но при разработке рабочей документации они уточняются. Разница в стоимости приобретенных материалов со стоимостью определенных в смете при условии твердой цены контракта и отсутствии каких либо указаний по их распределению составляют экономию подрядчика и формируют его прибыль.

В соответствии со статьей 710 Гражданского кодекса Российской Федерации в случаях, когда фактические расходы подрядчика оказались меньше тех, которые учитывались при определении цены работы, подрядчик сохраняет право на оплату работ по цене, предусмотренной договором подряда, если заказчик не докажет, что полученная подрядчиком экономия повлияла на качество выполняемых работ.

Для обеспечения работоспособности предложенного канала сбыта предприятию АО «Челябинский кирпичный завод №3» необходимо выполнить следующие мероприятия (таблица 3.3). После налаживания партнерских отношений с проектными организациями в рабочей документации будет учет текущий уровень цен, определенный исходя из коммерческого предложения поставщика – АО «Челябинский кирпичный завод №3». Текущий уровень цен на

керамический кирпич в смете определяется по фактической стоимости произведенной продукции.

Таблица 3.3 – План действий по налаживанию партнерских отношений с проектными организациями

Цель	Необходимые мероприятия
Допуск до участия в торгах	1. Регистрация предприятия с видом деятельности «строительство жилья, административных зданий, складов и прочих общественных и обслуживающих зданий, фермерских помещений»; 2. Получение свидетельства о допуске к определенному виду работ; 3. Членство в СРО.
Регистрация на электронной торговой площадке	1. Получение электронной цифровой подписи в удостоверяющем центре; 2. Регистрация на электронной торговой площадке
Налаживание партнерских отношений с проектными организациями	1. Мониторинг результатов тендеров; 2. Разработка коммерческого предложения; 3. Деловая переписка с проектными организациями на предмет включения коммерческого предложения в рабочую документацию

На завершающем этапе должен быть осуществлен прогноз роста объемов сбыта в результате формирования бизнес-партнерства. В процессе исследования была проанализирована проектно-сметная документация по 20 открытым аукционам, результаты исследования представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты анализа проектно-сметной документации по объектам гражданского строительства в Челябинской области

Объект строительства	Заказчик	Вид работ из керамического кирпича в соответствии с проектно-сметной документацией	Сметная стоимость кирпича керамического за шт., руб. (без доставки)	Требуемое количество кирпичей	Стоимость партии керамических кирпичей под конкретную работу, руб.
Тир (строительство)	ФГУ «Ведомственная охрана росатома»	Строительство цоколя	17,5	4577	80 097,50
		Строительства крыльца	17,5	110	1 925,00

Окончание таблицы 3.4

Объект строительства	Заказчик	Вид работ из керамического кирпича в соответствии с проектно-сметной документацией	Сметная стоимость кирпича керамического за шт., руб. (без доставки)	Требуемое количество кирпичей	Стоимость партии керамических кирпичей под конкретную работу, руб.
Реконструкция Казармы №2	ФГУ «Ведомственная охрана Росатома»	Перегородки	17,5	15880	277 900,00
		Стены внутренние	17,5	4353	76 177,50
Реконструкция Казармы №5	ФГУ «Ведомственная охрана Росатома»	Перегородки	17,5	15880	277 900,00
		Стены внутренние	17,5	4353	76 177,50
Жилое здание под ключ	ООО «Комтэр-М»	Облицовка 7-этажного дома	14,1	94966	1 339 020,60
		Облицовка 9-этажного дома	14,1	123291	1 738 403,10
Детский сад	Управление капитального строительства администрации города Челябинска	Стены наружные, стены внутренние,	14,8	869673	12 871 160,40
Итого					16 738 761,60

Базисом расчета прогноза роста спроса на керамический кирпич будут служить опубликованная информация об открытых аукционах по строительству гражданских объектов, где применяется керамический кирпич. Таким образом, в соответствии с тендерами, опубликованными на момент исследования (март 2018 года), имеется потребность в керамических кирпичах на сумму 16 558 149,6 руб. Данные продажи могут быть реализованы через рекомендуемый канал сбыта. В настоящий момент ввиду того, что данный канал сбыта предприятием АО

«Челябинский кирпичный завод №3» не используется, победители тендеров будут приобретать продукцию согласно коммерческим предложениям, указанным в проектно-сметной документации.

3.2 Оценка затрат АО «Челябинский кирпичный завод №3», связанных с реализацией стратегии сбыта на основе бизнес-партнерства

Предприятию АО «Челябинский кирпичный завод №3» необходимо сформировать эффективную сбытовую политику, при этом необходимо обеспечить функционирование канала с минимальными издержками. На первом этапе дадим характеристику издержек на организацию сбыта керамических кирпичей через систему бизнес-партнерства.

Характеристика издержек представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Характеристика издержек АО «Челябинский кирпичный завод №3» при организации канала сбыта через бизнес-партнерство

Цель осуществления затрат	Основные статьи расходов инвестиционного характера
Регистрация предприятия с видом деятельности «строительство жилья, административных зданий, складов и прочих общественных и обслуживающих зданий, фермерских помещений»	– Государственные пошлины; – Затраты на изготовление печатей и штампов; – Услуги банков; – Затраты на перепланировку административного помещения.
Получение свидетельства о допуске к определенному виду работ, членство в СРО	– Вступительный взнос; – Компенсационный взнос
Получение электронной цифровой подписи в удостоверяющем центре	– Плата за получение электронной цифровой подписи
Мониторинг результатов тендеров	– Регистрационный взнос на электронной торговой площадке
Деловая переписка с проектными организациями на предмет включения коммерческого предложения в рабочую документацию	– Затраты на наем и обучение специалиста в области анализа тендерной документации

Все расходы, которые указаны в таблице 3.5, носят характер единовременных расходов.

На стадии создания компании (предполагается создание дочерней компании АО «Челябинский кирпичный завод №3») в условиях закрепления на рынке, поиска основных бизнес-партнеров среди проектных организаций, основным целевым показателем является объем продаж, осуществленным по созданному каналу сбыта при обязательном контроле за издержками обращения. Следовательно, на данной стадии от АО «Челябинский кирпичный завод №3» требуется осуществление инвестиций, направленных на совершенствование управленческой деятельности, целевым индикатором также является длительность периода адаптации вновь созданного предприятия.

Все необходимые мероприятия рекомендуется осуществлять за счет собственных средств. Рабочее название организуемого предприятия – ООО «СпецПроектСтрой». Данное предприятие будет зарегистрировано с видом экономической деятельности – «строительство жилья, административных зданий, складов и прочих общественных и обслуживающих зданий, фермерских помещений», получит доступ для участия в торгах, наладит информационные связи с проектными организациями и получит возможность для продажи керамического кирпича.

Расчет инвестиционных затрат на организацию канала сбыта через бизнес-партнерство представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет инвестиционных затрат на организацию канала сбыта

Направление расходов	Предполагаемая сумма, руб.	Комментарий
Затраты на регистрацию предприятия	10 000	Услуги нотариуса, государственные пошлины, услуги подготовки документов
Затраты на изготовление печатей и штампов	1 500	Рабочее название предприятия ООО «СпецСтройПроект»
Услуги банков	3 000	Комиссии банка за удостоверение подписей, за подготовку документов

Окончание таблицы 3.6

Направление расходов	Предполагаемая сумма, руб.	Комментарий
Затраты на перепланировку административного помещения	600 000	Выделение отдельного помещения (2 кабинета) под работников компании ООО «СпецСтройПроект»
Затраты на разработку логотипа создаваемого предприятия, реклама для вхождения на рынок	150 000	Разработка логотипа; Создание и реклама сайта; Подписание договора с ООО «РосТендер»
Вступительный взнос на членство СРО	30 000	СРО Урала и Сибири
Плата за получение электронной цифровой подписи	12 500	По тарифам ООО «РосТендер»
Затраты на обучение специалиста в области анализа тендерной документации и участия в торгах	450 000	Для регистрации необходимо: Не менее 2 работников, занимающих должности руководителей, имеющих высшее образование по специальности или направлению подготовки в области строительства соответствующего профиля, стаж работы по специальности не менее 5 лет и являющихся специалистами по организации строительства, сведения о которых включены в национальный реестр специалистов в области строительства; Не менее 3 специалистов, имеющих высшее профессиональное образование соответствующего профиля и стаж работы в области строительства не менее 5 лет.
Итого инвестиции	1 257 000	Суммарные единовременные затраты для входа на рынок

Таким образом, АО «Челябинский Кирпичный завод №3» для организации нового канала сбыта необходимо зарегистрировать новое предприятие с рабочим названием ООО «СпецСтройПроект» и организовать его выход на рынок. Для этих целей в инвестиционном бюджете необходимо запланировать 1 257 000 руб., часть из которых будет направлена на наем и обучение персонала, имеющего опыт работы в области строительства. Вклад в уставной капитал создаваемого предприятия составит 1,5 млн. руб., основным учредителем компании станет АО «Челябинский кирпичный завод №3».

В саморегулируемой организации существуют следующие виды взносов: вступительный (единовременный – носит инвестиционный характер), регулярный членский взнос, целевой взнос и взносы в компенсационные фонды. Размер и порядок оплаты взноса в компенсационные фонды, основания и порядок выплат определяется положениями о компенсационном фонде возмещения вреда, о компенсационном фонде обеспечения договорных обязательств, которые утверждаются общим собранием членов саморегулируемой организации. Размер вступительного взноса составляет 30 000 руб.

Ежегодный членский взнос составляет 36 тысяч рублей - для организаций с годовой выручкой по строительно-монтажным работам до 100 млн. рублей. Так как у создаваемой организации выручка по строительно-монтажным работам будет минимальной (возможно ограниченное участие в строительно-монтажных работах), предполагается ежегодная уплата минимального членского взноса.

Также необходимо уплачивать ежегодный взнос для обеспечения договорных обязательств. Будет выбран минимальный вариант взноса – 200 000 руб. (Предельный размер обязательств по договорам до 60 млн. руб.).

От затрат инвестиционного характера перейдем к ежегодным операционным затратам. Данные затраты необходимы не только для поддержания работоспособности канала сбыта, но и для функционирования создаваемого предприятия. Состав и расчет операционных затрат ООО «СпецСтройПроект» представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Состав и расчет операционных затрат создаваемого предприятия ООО «СпецСтройПроект»

Статья затрат	Сумма, руб.	Комментарий
Фонд оплаты труда, руб./мес.	166 000,00	Предполагается трудоустройство 5 сотрудников: Директор: оклад 50 000 руб. / месяц Главный инженер: оклад 36 000 руб. / месяц Инженер проекта: оклад 30 000 руб. / месяц Менеджер по продажам: оклад 25 000 руб. / месяц Менеджер по продажам: оклад 25 000 руб. / месяц
Отчисления на социальные нужды	49 800,00	30% от фонда оплаты труда
Аренда офисного помещения	15 000,00	Предполагается заключение договора с АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Окончание таблицы 3.7

Статья затрат	Сумма	Комментарий
Оплата услуг связи	10 000,00	Мобильная связь из расчета 1800 руб./человека в месяц; Интернет – 1 000 руб./месяц
Оплата членского взноса в СРО	3 000,00	Из расчета 36 000 руб./год
Представительские расходы	27 000,00	В соответствии с таблицей 3.4 за календарный месяц было опубликовано 9 проектов государственных закупок. На каждый проект устанавливается лимит расходов – 3 000 руб.
Реклама	10 000,00	Реклама сайта в «Яндекс директ»
Итого операционные затраты в месяц	280 800,00	Для функционирования предприятия ООО «СпецСтройПроект» в системе сбыта АО «Челябинский кирпичный завод №3» необходимо 280 800 руб./месяц.

Таким образом, для реализации стратегического решения о формировании нового канала сбыта, необходимо создание коммерческого предприятия, которое будет работать в сфере строительства, возможно участие в конкурсах на поставку продукции, выполнение работ для государственных нужд. Планируемые ежемесячные расходы при этом составят 280 000 рублей, большая часть которых будет направлена на оплату труда работникам создаваемого предприятия и на отчисления на социальные нужды.

Так как предприятию необходимо будет заранее анализировать проектно-сметную документацию, выявлять отклонения в стоимости материалов по смете и по прайс-листу, предлагаемому подрядчикам, необходимо по результатам данного анализа проводить деловые встречи, осуществлять командировки, направлять коммерческие предложения, вести деловую переписку на предмет включения коммерческого предложения о поставках кирпича в смету проекта. Все это потребует от руководства создаваемого предприятия осуществления представительских расходов и рекламы собственной деятельности. Таким образом, совокупные операционные затраты создаваемого предприятия составят 280 000 руб./месяц.

В ходе осуществления основной деятельности созданное предприятие будет получать доход от основной деятельности, среди которых будут доходы из

следующих источников:

1. Доходы от продажи кирпичей победителям торгов.

2. Доход в виде генподрядного процента, получаемого в случае, если компания ООО «СпецСтройПроект» будет признана победителем конкурса.

Оценку величины дохода произведем исходя из сравнения цены реализации кирпича по прайс-листу АО «Челябинский кирпичный завод №3», по прайс-листам конкурентов со сметной стоимостью. Основные конкуренты компании были проанализированы в таблицах 2.12 – 2.13. Выявим возможности ценового лидерства исследуемого предприятия в части производства и продажи керамического кирпича. Оценка приведена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ ценовой позиции АО «Челябинский кирпичный завод» на рынке керамического кирпича

Наименование продукции	Цена АО «Челябинский кирпичный завод №3»	Цены конкурентов				Минимальная цена среди конкурентов	Максимальная цена среди конкурентов	Процент превышения цены относительно ценового лидера
		ООО «УралГлавКерамика»	ООО «Еманжелинский кирпичный завод»	ООО «КЕММА»	ООО «Троицкий кирпичный завод»			
Керамический кирпич	13,6	13,5	14	13,5	13,9	13,5	14	20,00%
Кирпич керамический Евроформат	17,4	17,8	17,5	16,5	18	16,5	18	60,00%
Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	25,7	26	26,2	24	26,5	24	26,5	68,00%
Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью	29,6	30,5	30,1	29,1	31,5	29,1	31,5	20,83%

Для обеспечения ценового лидерства в каком-либо сегменте компании АО «Челябинский кирпичный завод №3» необходимо добиться снижения цены ниже основных представленных конкурентов. Необходимый процент снижения цены к уровню цен ценового лидера в ценовом канале определяется по формуле 3:

$$\Delta P_{НЕОБХ} = \frac{P_{П} - P_{МИН}}{P_{МАКС} - P_{МИН}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где $\Delta P_{НЕОБХ}$ – процент превышения цены относительно ценового лидера;

$P_{П}$ – цена на продукцию анализируемого предприятия в данном сегменте;

$P_{МИН}$ – минимальная цена на данную продукцию на рынке;

$P_{МАКС}$ – максимальная цена на данную продукцию на рынке.

Анализ показывает, что по всем анализируемым сегментам рынка керамического кирпича предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» не является ценовым лидером, однако цены, предлагаемые компанией, не являются максимальными на рынке. Наименьшее отклонение цены от ценового лидера наблюдается в сегменте простого керамического кирпича: ценовым лидером являются компании ООО «КЕММА» и ООО «УралГлавКерамика», цена конкурентов на керамический кирпич составляет 13,5 руб. Максимальная цена – 14,0 руб. за шт. предлагает предприятие ООО «Еманжелинский кирпичный завод», таким образом, размах цены между ее максимальный и минимальным значением составляет всего 0,5 руб., цена АО «Челябинский кирпичный завод №3» находится ближе к ценовому лидеру, отклонение от лидера составляет всего 20% ценового канала или 0,1 руб.

Также, достаточно близко к ценовому лидерству АО «Челябинский кирпичный завод №3» в сегменте продаж керамического кирпича с лицевого с декоративной поверхностью. Цена предприятия на данный вид продукции составляет 29,6 руб. за шт. При этом, ценовым лидером является ООО «КЕММА», цена конкурента составляет 29,1 руб., что ниже цены АО «Челябинский кирпичный завод №3» на 0,5 руб. В целом, цены достаточно плотно распределились в ценовом диапазоне, размах цен составляет 2,0 руб. за шт., максимальную цену предлагает ООО «Троицкий кирпичный завод». По остальным сегментам рынка предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» находится относительно далеко от ценового лидера, в диапазоне цен отклонение цены анализируемого предприятия превышает 60%., однако размах цен также небольшой и не превышает 2,0 руб. за шт. по отдельным позициям.

Таким образом, основной упор необходимо сделать на продажах керамического кирпича обычного и лицевого с декоративной поверхностью, где у предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3» имеются возможности для небольшого снижения цены в целях достижения ценового лидерства.

Для оценки возможностей предприятия выиграть тендер или заключить договор с победителем тендера на поставку продукции необходимо воспользоваться методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступили работники предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3», занимающие ключевые позиции в управлении. В процессе исследования было предложено произвести ранжирование объектов, предложенных для участия в конкурсе государственных закупок. Эксперт ранжирует объекты на основе субъективных ожиданий о возможности заключить договор поставки кирпичей, при этом условия государственных закупок и сами объекты могут быть настолько похожи, что эксперту сложно отдать предпочтение относительного какого-либо объекта.

Поэтому, в методе экспертных оценок воспользуемся вариантом усреднения рангов. Сумма рангов для всех объектов при усреднении рангов на схожие объекты не изменится. Эксперты провели сравнение объектов и указали свои предпочтения в таблице рангов, результаты представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Экспертная оценка о возможности заключить договор купли-продажи кирпича для строительства объектов

Объект строительства	Заказчик	Вид работ	Ранги экспертов			
			Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Тир (строительство)	ФГУ «Ведомственная охрана Росатома»	Строительство цоколя	1-2	3	1	1
		Строительства крыльца	1-2	4	2	2
Реконструкция Казармы №2	ФГУ «Ведомственная охрана Росатома»	Перегородки	3-4	1-2	5-6	3-4
		Стены внутренние	5-6	7-8	7-8	5-6

Окончание таблицы 3.9

Объект строительства	Заказчик	Вид работ	Ранги экспертов			
			Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Реконструкция Казармы №5	ФГУ «Ведомственная охрана Росатома»	Перегородки	3-4	1-2	5-6	3-4
		Стены внутренние	5-6	7-8	7-8	5-6
Жилое здание под ключ	ООО «Комтэр-М»	Облицовка 7-этажного дома	7	5	3	7
		Облицовка 9-этажного дома	8	6	4	8
Детский сад	Управление капитального строительства администрации города Челябинска	Стены наружные, стены внутренние	9	9	9	9

В данном опросе эксперты не смогли дать однозначную оценку возможности заключить договор купли-продажи керамических кирпичей на некоторые объекты, что говорит о необходимости применения расчетов с учетом связанных рангов. Если в соответствии с принятыми критериями мнения экспертов можно считать согласованными, то данные ими оценки принимаются и используются в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Расчет коэффициента согласия экспертов приводится в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Значения для расчета коэффициента согласия мнений экспертов

Объект	Ранги экспертов				Сумма рангов		
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	$\sum_{i=1}^{4} R_i$	D_i	D_i^2
1	1,5	3	1	1	6,5	13,5	182,25
2	1,5	4	2	2	9,5	10,5	110,25
3	3,5	1,5	5,5	3,5	14	6	36
4	5,5	7,5	7,5	5,5	26	-6	36
5	3,5	1,5	5,5	3,5	14	6	36
6	5,5	7,5	7,5	5,5	26	-6	36
7	7	5	3	7	22	-2	4
8	8	6	4	8	26	-6	36
9	9	9	9	9	36	-16	256
Сумма	45	45	45	45	180	0	732,5

Расчет коэффициента конкордации для связанных рангов проведем по формуле 4:

$$K = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2\left(n^3 - n\right) - m\sum_{i=1}^{m} T_i}, \quad (4)$$

где К – коэффициент конкордации;

S – сумма рангов;

m – число экспертов;

n – число факторов;

$\sum_{i=1}^{m} T_i$ - число связок (видов повторяющихся элементов) в оценках i-го эксперта.

У каждого эксперта имеются связанные ранги:

Эксперт 1 имеет 6 связанных рангов (3 пары по 2 повторения), в этом случае:

$$\sum_{i=1}^{m} T_i = \frac{1}{12}\left(2^3 - 2\right)\left(2^3 - 2\right)\left(2^3 - 2\right) = 18$$

Эксперты 2, 3 и 4 имеют 4 связанных ранга (2 пары по 2 повторения), тогда:

$$\sum_{i=1}^{m} T_i = \frac{1}{12}\left(2^3 - 2\right)\left(2^3 - 2\right) = 3$$

Зная все расчетные значения, имеем следующее значение коэффициента конкордации:

$$K = \frac{732{,}5}{\frac{1}{12}4^2\left(9^3 - 9\right) - 4(18 + 3 + 3 + 3)} = \frac{732{,}5}{852} = 0{,}8597,$$ что говорит о наличии высокой степени согласованности мнений экспертов, принявших участие в опросе. Оценка значимости коэффициента конкордации производится путем расчета критерия согласованности Пирсона (формула 5):

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1) + \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{m} T_i}, \quad (5)$$

Критерий согласованности Пирсона составляет:

$$\chi^2 = \frac{732{,}5}{\frac{1}{12}4 \cdot 9 \cdot (9+1) + \frac{1}{9-1}(18+3+3+3)} = \frac{732{,}5}{30+\frac{27}{8}} = 21{,}9476$$

Вычисленный критерий сравним с табличным значением для числа степеней свободы K=n-1=9-1=8 и при уровне значимости α = 0,05, табличное значение составляет 15,5. Так как расчетное значение критерия Пирсона (21,9476) больше табличного значения (15,5) то W = 0,8597 - величина не случайная, а потому полученные результаты по оценке возможностей заключения договоров поставки керамических кирпичей на указанные объекты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших исследованиях.

Для имеющихся объектов эксперты оценили вероятность заключения договоров и, соответственно, получения доходов и обосновали свою позицию, комментарий к возможности заключения договоров представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Экспертное мнение о возможности заключения договоров на поставку кирпичей для строительных нужд

Объект	Вид работ	Вероятность заключения договора, оценочная сумма дохода	Комментарий
Строительство тира	Строительство цоколя, крыльца	Высокая (вероятность оценивается экспертами в 80%). Кол-во кирпичей: (4577 + 110) шт. Цена реализации 13,5 руб./шт. (ценовое лидерство) Ожидаемый доход без учета вероятности: 63 274,5 руб.	1. Цена по смете выше цены ценового лидера на 4 руб./шт. 2. Объект в Челябинской области (небольшое плечо доставки) 3. Незначительная стоимость материалов относительно стоимости работ по объекту
Реконструкция казармы (№2, №5)	Перегородки, стены	Высокая (вероятность оценивается экспертами в 80%). Кол-во кирпичей: (15 880+15 880 + 4 353+4 353) шт. Цена реализации 13,5 руб./шт. (ценовое лидерство) Ожидаемый доход без учета вероятности: 546 291 руб.	1. Цена по смете выше цены ценового лидера на 4 руб./шт. 2. Объект в Челябинской области (небольшое плечо доставки) 3. Высокая экономия подрядчика по поставкам материалов

Окончание таблицы 3.11

Объект	Вид работ	Вероятность заключения договора, оценочная сумма дохода	Комментарий
Строительство жилых зданий	Облицовка 7-этажного дома, облицовка 9-этажного дома	Низкая вероятность (оценивается экспертами в 20%). Количество кирпичей – 218 257 шт. Цена реализации 13,5 руб./шт. (ценовое лидерство) Ожидаемый доход без учета вероятности: 2 946 469,50 руб.	1. Цена по смете приблизительно соответствует цене реализации кирпича предприятием; 2. Большая партия поставляемой продукции (сопоставима с годовой производственной программой предприятия на 2017 год)
Строительство детского сада	Стены наружные, внутренние	Крайне низкая вероятность (оценивается экспертами в 1%). Количество кирпичей – 869 673 шт. Цена реализации 13,5 руб./шт. (ценовое лидерство) Ожидаемый доход без учета вероятности: 11 740 558,50 руб.	1. Цена по смете приблизительно соответствует цене реализации кирпича предприятием; 2. Невыполнимая партия поставляемой продукции (выше годовой производственной программы предприятия на 2017 год)

Метод экспертных оценок позволяет избежать неопределенности при определении эффективности функционирования канала сбыта через дочернее предприятие. Неполное ожидание доходов может связано с тем, что предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» может поставлять произведенные изделия, но при этом не являться единственным поставщиком.

В таблице 3.12 представлен ожидаемый доход, получаемый по новому каналу сбыта продукции, рассчитанный с учетом вероятности заключения договора. Итог ожидаемого дохода от функционирования канала распределения рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной, где статистическими весами становятся вероятности заключения договоров, оцененные экспертами в ходе проведенного опроса.

Таблица 3.12 – Расчет ожидаемого вероятного дохода

Объект	Доход	Вероятность заключения договора	Доход с учетом вероятности
Строительство тира	63 274,5 руб.	80%	50 619,6
	0,00 руб.	20%	
Реконструкция казармы (№2, №5)	546 291 руб.	80%	437 032,8
	0,00 руб.	20%	
Строительство жилых зданий	2 946 469,50 руб.	20%	589 293,9
	0,00 руб.	80%	
Строительство детского сада	11 740 558,50 руб.	1%	117 405,86
	0,00 руб.	99%	
Итого ожидаемый доход от функционирования канала распределения (в месяц)			1 194 352,16

По данным расчета ежемесячно создаваемый канал сбыта может генерировать доход в сумме 1 194 352,16 руб. Данный канал будет функционировать в течение всего прогнозного периода (за прогнозный период примем срок – 5 лет). Прогнозируемый годовой объем доходов по данному каналу сбыта составит 14 332 225,86 руб. На завершающем этапе оценим экономическую эффективность организуемого канала сбыта.

3.3 Оценка экономической эффективности стратегии сбыта керамического кирпича АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Проанализировав информацию, полученную в ходе разработки стратегии сбыта продукции, можно увидеть, что необходимая прогнозная информация уже сформирована в ходе финансового моделирования работы канала сбыта и может быть использована для оценки экономической эффективности методом приростных денежных потоков. При этом, оценка экономической эффективности будет рассчитана по отношению к создаваемому юридическому лицу – дочернему предприятию ООО «СпецПроектСтрой». Вся информация, которая собирается в

ходе оценки эффективности системы сбыта продукции, а затем используется для анализа деятельности предприятия, прогнозируется и моделируется самостоятельно руководством АО «Челябинский кирпичный завод №3» в ходе разработки рекомендаций по совершенствованию стратегии сбыта продукции как самостоятельного инвестиционного проекта. Важно знать, как реализуемый инвестиционный проект по совершенствованию стратегии сбыта продукции отразится на отчетности анализируемой компании, при этом необходимо отталкиваться от консолидированных денежных потоков. На основании имеющейся информации уместно проведение оценки стоимости инвестиционного проекта доходным подходом (дисконтированием будущих денежных потоков).

Необходимо оценить чистый дисконтированный консолидированный денежный доход предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3». Схема расчета консолидированного денежного потока по инвестиционной деятельности представлена на рисунке 3.3.

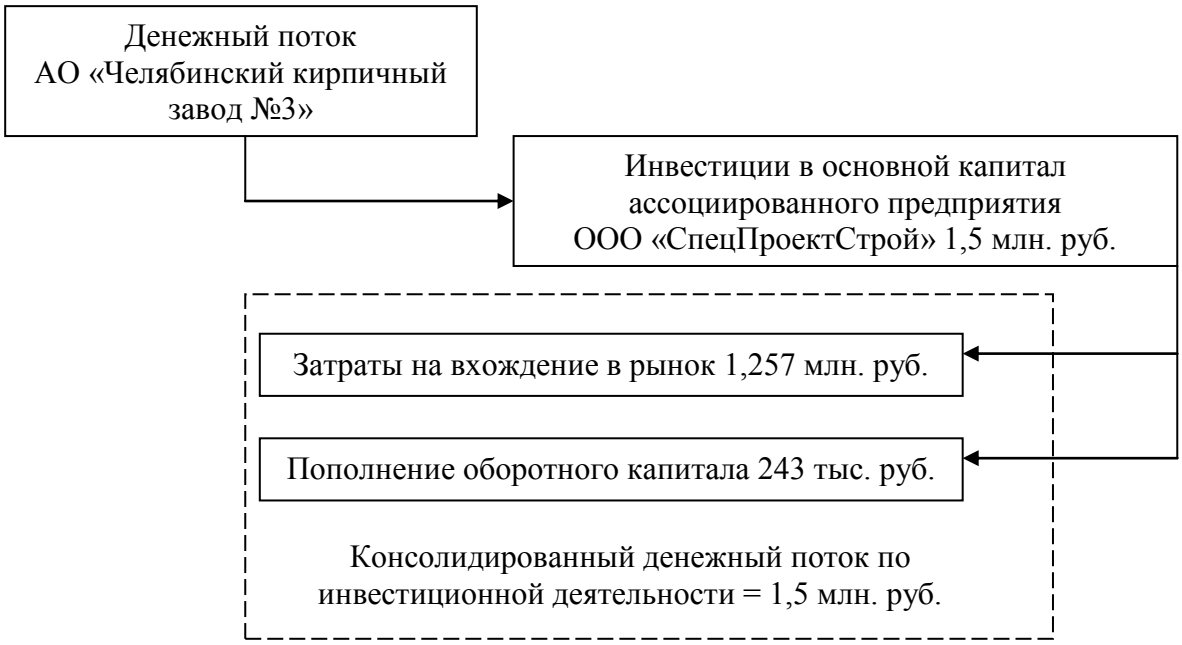

Рисунок 3.3 – Схема расчета консолидированного денежного потока по инвестиционной деятельности

Таким образом, вложение предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3 в уставной капитал ассоциированного предприятия будет являться

инвестицией, которая будет принята в расчет при оценке эффективности реализации рекомендаций по совершенствованию системы сбыта. Эффективность функционирования канала сбыта будет рассчитана по отношению к сумме инвестиций по консолидированному инвестиционному денежному потоку.

На следующем этапе оценим консолидированный операционный положительный денежный поток по схеме, представленной на рисунке 3.4.

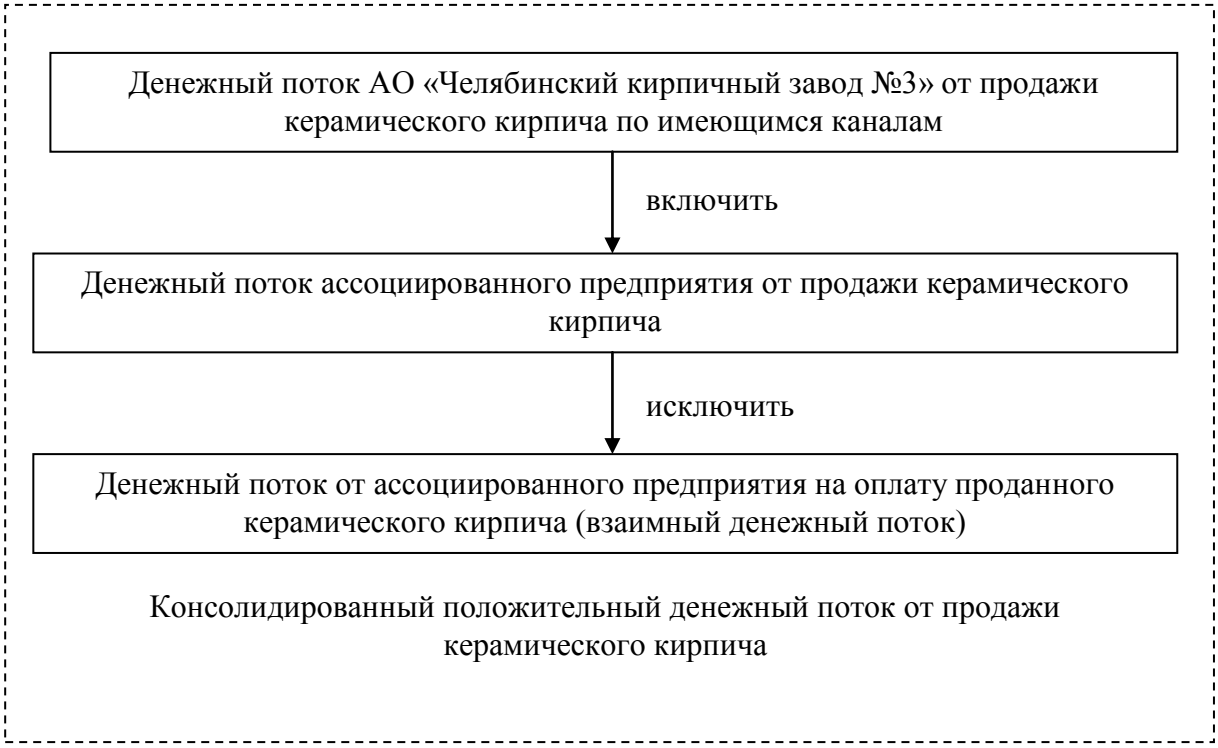

Рисунок 3.4 – Схема расчета консолидированного положительного денежного потока по операционной деятельности

Денежный поток АО «Челябинский кирпичный завод №3» от продажи керамического кирпича по имеющимся каналам составляет основу входящего денежного потока исследуемого предприятия. В 2017 году доходы предприятия составили 4 482 546 рублей. При этом, производственные мощности не были загружены до конца, что позволяет быстро нарастить объемы производства без осуществления инвестиций в основной капитал.

Так как ассоциированное предприятие будет реализовывать керамический кирпич, предварительная оценка доходов компании составит 1 194 352,16 руб. в месяц. Тогда совокупный объем продаж керамического кирпича составит на 2018

год по плану:

$$ДП_{+} = 4\,482\,546 + 1\ 194\ 352{,}16 \cdot 12 = 18\,814\ 771{,}86 \text{ руб.}$$

Так как ассоциированное предприятие будет реализовывать кирпич от своего имени, данная продукция должна быть приобретена у производителя (АО «Челябинский кирпичный завод №3»). Доходы данного предприятия, связанные с продажей продукции ассоциированному предприятию не включаются в консолидированный денежный поток.

Так как основной эффект предлагаемого мероприятия связан с ростом продаж керамического кирпича, а, следовательно, с ростом ожидаемых доходов, то рост консолидированного денежного потока должен включать в себя денежные средства, получаемые ассоциированным предприятием ООО «СпецПроектСтрой» от продажи продукции (ожидаемый ежемесячный доход составляет 1 194 352,16 руб.), однако, будут присутствовать операции купли продажи кирпича от АО «Челябинский кирпичный завод №3» к ассоциированному предприятию, что приведет к удвоению денежных потоков, поэтому взаимные денежные выплаты по релевантным статьям необходимо исключить из состава положительного денежного потока.

Также необходимо определить консолидированные денежные выплаты, которые будут осуществлены анализируем и ассоциируемым предприятиями после внедрения рекомендаций о совершенствовании стратегии сбыта. Схема расчета консолидированных денежных выплат показана на рисунке 3.5. в консолидированный денежный поток последовательно включаются или исключаются отдельные статьи денежных средств, которые имеют место при организации подконтрольного предприятия.

Ожидается прирост валовой себестоимости произведенной продукции за счет роста переменных затрат, однако на единицу продукции ожидается сокращение себестоимости произведенной продукции, так как постоянные затраты не будут иметь тенденций к росту.

Рисунок 3.5 – Схема расчета консолидированного отрицательного денежного потока по операционной деятельности

Для целей определения консолидированного отрицательного денежного потока составим отчет о движении денежных средств, который должен содержать сведения о потоках денежных средств за отчетный период с разбивкой на потоки от операционной, инвестиционной или финансовой деятельности. Расчет плана денежных выплат должен быть основан на изменениях в структуре себестоимости производимых материалов. Расчет структуры себестоимости производимой продукции на предприятии начинается с оценки переменных расходов, к которым относятся прямые материальные затраты.

Таблица 3.13 – Расчет материалоемкости произведенной продукции

Показатель за 2017 год	Всего	в том числе по категориям			
		Керамический кирпич	Кирпич керамический Евроформат	Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью
Произведено керамических кирпичей (шт.)	236 210	96 600	53 000	81 300	5 310
Выручка от реализации керамических кирпичей, руб.	4 482 546	1 313 760	922 200	2 089 410	157 176
Себестоимость произведенной продукции, руб.	3 769 520	1 147 608	787 050	1 684 536	150 326
Себестоимость 1 единицы продукции, руб.	х	11,88	14,85	20,72	28,31
В том числе переменные затраты, руб.	1 445 029	421 516	299 236	663 033	61 243
Затраты на основные сырье и материалы, руб.	794 911	231 876	164 610	364 735	33 690
Затраты на электроэнергию, руб.	265 307	77 390	54 940	121 733	11 244
Затраты на воду для технологических целей, руб.	173 259	50 540	35 878	79 498	7 343
Затраты на вспомогательные материалы, руб.	211 552	61 710	43 808	97 067	8 966
Материалоемкость (отношение стоимости расхода материалов к выручке)	0,3224	0,3208	0,3245	0,3173	0,3896

Из таблицы 3.13 видно, что за 2017 год обычного керамического кирпича произведено 96 600 шт., выручка от их реализации составляет 1 313 760 руб., себестоимость произведенных керамических кирпичей – 1 147 608 руб., себестоимость1 кирпича – 11,88 руб.

Переменные затраты на производство обычного керамического кирпича составляют 421 516 руб., материалоемкость, как отношение стоимости расхода

материалов к выручке, для обычного керамического кирпича равна 0,3208. Следующие статьи затрат, которые должны быть проанализирована – прямые постоянные затраты. Прямые затраты обусловлены технологическим процессом изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг и подлежат прямому включению в состав производственных затрат конкретных видов изделий (работ, услуг).

Прямые постоянные расходы не имеют ярко выраженной связи с динамикой производства и продаж. К ним относят:

– расходы на оплату труда;

– отчисления на социальные нужды;

– амортизационные отчисления по основным средствам, используемым при производстве товаров (работ, услуг).

Учет затрат на оплату труда производственных рабочих осуществляется в разрезе цехов и объектов калькулирования, что позволяет точно отнести затраты на оплату труда на конкретный вид продукции. Расчет зарплатоемкости произведенной продукции предсавлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет зарплатоемкости произведенной продукции

Показатель за 2017 год	Всего	в том числе по категориям			
		Керамический кирпич	Кирпич керамический Евроформат	Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью
Себестоимость произведенной продукции, руб.	3 769 520	1 147 608	787 050	1 684 536	150 326
Затраты на оплату труда основного персонала, руб.	1 103 339	335 905	230 370	493 064	44 000
Отчисления на социальные нужды, руб.	331 002	100 771	69 111	147 919	13 200
Зарплатоемкость (отношение расходов на заработную плату к выручке)	0,2461	0,2557	0,2498	0,2360	0,2799

Из таблицы 3.14 видно, что себестоимость произведенного обычного керамического кирпича составляет 1 147 608 руб., затраты на оплату труда основного персонала – 335 905 руб., отчисления на социальные нужды – 100 771 руб., зарплатоемкость, как отношение расходов на заработную плату к выручке, керамического кирпича составляет 0,2557.

Бюджет производственных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, услуги вспомогательных производств и др.). Накладные расходы включают все виды текущих затрат предприятия, не относящихся к прямым затратам. К косвенным расходам относятся затраты, которые при используемой на предприятии системе учета не могут быть непосредственно списаны на себестоимость выпуска и реализации отдельных видов продукции. Для распределения косвенных расходов по видам продукции используются специальные методы.

Амортизация и прочие расходы относятся к классу общепроизводственных расходов. Данные расходы распределяются по видам продукции пропорционально заработной плате производственных рабочих. Распределение общепроизводственных затрат приведено в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Распределение общепроизводственных расходов на себестоимость произведенной продукции

Показатель за 2017 год	Всего	в том числе по категориям			
		Керамический кирпич	Кирпич керамический Евроформат	Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью
Затраты на оплату труда основного персонала, руб.	1 952 061	594 256	407 583	872 358	77 864
Структура затрат на оплату труда основного персонала, руб.	100,00%	30,44%	20,88%	44,69%	3,99%
Амортизация оборудования, руб.	667 400	203 186	139 349	298 250	26 615
Прочие затраты – всего, руб.	222 751	67 815	46 509	99 544	8 883

Из таблицы 3.15 видно, что затраты на оплату труда основного персонала для обычного керамического кирпича составляют 335 905 руб. (или 30,44% от общих затрат), амортизация производственного оборудования – 203 186 руб., прочие затраты - 67 915 руб.

От бюджета доходов и расходов необходимо перейти к бюджету движения денежных средств. Корректировки бюджета производятся по неденежным статьям расходов. В первую очередь, выявляется различие между прибылью и чистым денежным потоком. Признание прибыли обычно базируется на принципе начисления. То есть прибыль отражается в момент возникновения прав на получение денежных средств или обязательств их выплатить. Этот момент не всегда совпадает с моментами реальных поступлений и выплат денежных средств. Также имеются операции, уменьшающие налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, однако не приводящие к денежным выплатам.

Все операции, осуществленные в 2017 году можно скорректировать на план 2018 года с учетом тех прогнозов, которые были даны ранее в ходе исследования. Прогнозирование денежных выплат на приобретение сырья и материалов показано в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Прогноз прироста денежных выплат на приобретение сырья и материалов

Показатель	Значение	Комментарий
Продано керамического кирпича в 2017 г., шт.	96 600	По данным управленческого учета, информация в таблице 3.13, продажи керамического кирпича
Выручка от продаж керамического кирпича в 2017 г., руб.	1 313 760	По данным управленческого учета, информация в таблице 3.13, выручка от продаж керамического кирпича
Цена реализации	13,6	Применялась предприятием в 2017 году
План продаж керамического кирпича по имеющимся каналам распределения	96 600	Прогнозируется на уровне 2017 года
Цена реализации по имеющимся каналам	13,6	Цена по имеющимся каналам изменяться не будет
План выручки керамического кирпича по имеющемуся каналу распределения	1 061 640	$= 13{,}6 \cdot 96\,600 = 1\,061\,640{,}0$ руб.

Окончание таблицы 3.16

Показатель	Значение	Комментарий
Цена реализации по создаваемому каналу	13,5	Применение стратегии ценового лидерства ассоциированного предприятия
Выручка от продаж керамического кирпича по имеющемуся каналу, руб.	1 313 760	Показатели 2017 года не изменяются
Выручка от продаж керамического кирпича в 2018 г. по создаваемому каналу, руб.	14 332 140	При условии круглогодичной работы, расчет ежемесячных продаж создаваемого предприятия представлен в таблице 3.12.
План доходов компании, руб.	15 645 900	= 14 332 140 + 1 313 760
План по материалоемкости	0,3208	Расчет в таблице 3.13 (материалоемкость по показателю «керамический кирпич»)
Материальные затраты АО «Челябинский кирпичный завод №3» при условии сохранения материалоемкости на уровне 2017 года, руб.	5 019 946	$0{,}3208 \cdot 15\,645\,900$, руб. (материалоемкость 2017 года, план продаж 2018 года).
Прирост материальных затрат, руб.	4 598 429	$= 5\,019\,946 - 0{,}3208 \cdot 1\,313\,760$

Таким образом, ожидаются денежные выплаты на приобретение сырья и материалов для производства керамического кирпича, прирост денежных выплат составит 4 598 429,00 руб. Данный прирост обеспечивается ростом производства керамического кирпича, направляемого на строительные работы на объектах, указанных в конкурсной документации.

На следующем этапе оценим прирост денежного потока, связанного с увеличением фонда оплаты труда. Расчет приведен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Прогноз прироста денежных выплат на оплату труда и отчисления на социальные нужды

Показатель	Значение	Комментарий
Суммарное производство кирпичей в 2017 году, шт.	236 210	Таблица 3.13 (всего произведено кирпичей)
Суммарная выручка от реализации кирпичей в 2017 году, руб.	4 482 546	Таблица 3.13 (Выручка от реализации керамических кирпичей)
Средняя цена реализации керамического кирпича по всем позициям, руб./ шт.	18,98	$= \frac{4\,482\,546}{236\,210}$

Окончание таблицы 3.17

Показатель	Значение	Комментарий
Производственная мощность предприятия, шт./ год	5 000 000	Рисунок 2.1 (информация об имеющихся производственных фондах)
Фонд оплаты труда производственного персонала, в год	1 103 339	Таблица 3.15
численность бригады рабочих, чел	5	Согласно организационной структуре предприятия
число рабочих дней в году	247	По производственному календарю
продолжительность рабочей смены	8	По установленным нормам предприятия
число рабочих человеко-часов	9880	$= 5 \cdot 8 \cdot 247$
нормативное число готовой продукции на 1 чел-час	506,07	$= \frac{5\ 000\ 000}{9880}$
фактическое число готовой продукции на 1 чел-час	23,91	$= \frac{236\ 210}{9880}$
Процент загрузки рабочего времени в 2017 году	4,72%	$= \frac{23{,}91}{506{,}07} \cdot 100\%$
План реализации кирпичей по действующим каналам сбыта	236 210	Согласно производственной программы 2017 года
План реализации кирпичей по создаваемому каналу сбыта, шт.	1 061 640	Выручка от продаж керамического кирпича в 2018 г. по создаваемому каналу составляет 14 332 140 руб., при цене реализации 13,5 руб.
Итого план производства и реализации керамических кирпичей всех марок	1 297 850	= 1 061 640 + 236 210
плановое число готовой продукции на 1 чел-час, шт.	131,36	$= \frac{1\,297\,850}{9880}$
Плановый процент загрузки рабочего времени на 2018 год	25,96%	$= \frac{131{,}36}{506{,}07} \cdot 100\%$
Увеличение фонда оплаты труда	Не требуется	На предприятии имеются резервы роста производительности труда за счет интенсификации производства
Увеличение отчислений на социальные нужды	Не требуется	

Таким образом, на исследуемом предприятии АО «Челябинский кирпичный завод №3» сложилась ситуация, когда имеются существенная недозагрузка производственных мощностей, соответственно персонал практически не занят. При поступлении новых заказов не требуется увеличения численности производственного персонала, не требуется увеличения длительности рабочей смены, перевод работы предприятия в 2 смены. Имеющихся резервов времени

хватает для выполнения всех заказов, следовательно, не ожидается рост денежных выплат на оплату труда и отчислений на социальные нужды. Как результат, увеличение денежных поступлений не повлечет за собой отрицательного денежного потока на выплаты заработной платы.

На следующем этапе оценим прирост денежного потока, связанного с увеличением прочих расходов в денежной форме. К прочим затратам относится оплата работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями или индивидуальными предпринимателями: услуг связи; информационно-вычислительного обслуживания; консультационных, юридических и аудиторских услуг и другие аналогичные статьи затрат.

Потери от брака включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) по соответствующим элементам затрат (материальные, амортизация и др.) и в состав прочих затрат не включаются, таким образом, на денежные потоки данная статья затрат не влияет. Расчет прочих затрат и их распределение на себестоимость продукции представлен в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Прогноз прироста денежных выплат по статьям прочих затрат

Показатель за 2017 год	Всего	в том числе по категориям			
		Керамический кирпич	Кирпич керамический Евроформат	Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью
Произведено кирпичей, шт.	236 210	96 600	53 000	81 300	5 310
Вес кирпича	X	2,4	2,45	2,3	2,4
Вес производимой продукции, кг.	561424	231840	129850	186990	12744
Прочие затраты - всего	222 751	67 815	46 509	99 544	8 883
Прочие затраты в расчете на 1 кг произведенной продукции на 2017 г., руб./кг.	X	0,2925	0,3582	0,5323	0,6970
План производства кирпичей на 2018 г., шт.	1297850	1 158 240	53 000	81 300	5 310

Окончание таблицы 3.18

Показатель за 2017 год	Всего	в том числе по категориям			
		Керамический кирпич	Кирпич керамический Евроформат	Кирпич керамический лицевой с гладкой поверхностью	Кирпич керамический лицевой с декоративной поверхностью
План производства кирпичей на 2018 г., кг.	X	2 779 776	129 850	186 990	12 744
Прочие затраты, исходя из нормы затрат на 1 кг. произведенной продукции на 2018 г., руб./кг.	968 042	813 106	46 509	99 544	8 883

Прочие затраты на производственном предприятии АО «Челябинский кирпичный завод №3» пересчитываются через массу производимой продукции, так как на предприятии действует следующая номенклатура затрат, которая предполагает под собой денежные выплаты:

1. Буртование сырья на складе сыпучих материалов осуществляется бульдозером по договору коммерческой эксплуатации техники с индивидуальным предпринимателем. Данная услуга носит характер производственной услуги, осуществляемой сторонним лицом, и относится к числу прочих затрат. Оплата производится по часам работы техники, за час эксплуатации бульдозер осуществляет буртование материала определенной массы. Простой техники не оплачивается, техника вызывается на определенное время заранее.

2. Пылеудаление в производственном помещении. Обслуживанием системы пылеудаления занимается сторонняя организация, обслуживание системы производится в зависимости от массы перерабатываемого сырья. Оплата производится по часам работы системы, что позволяет произвести пересчет затрат на массу продукции, планируемой к производству по заказам, получаемым по создаваемому каналу сбыта.

Выпрямление пресс-форм. Данная услуга также осуществляется сторонней

организацией, пресс-формы выпрямляются после определенного числа циклов загрузки-выгрузки пресс-форм. Длительность одного цикла постоянна и не меняется от характера заказа, в рамках одного цикла производится определенное количество кирпичей в зависимости от марки.

Таким образом, все затраты производственного характера напрямую рассчитываются от массы перерабатываемого сырья. Если прочие затраты, напрямую относимые на производство керамического кирпича, по итогам 2017 года составляли 222 751 руб., то ожидается рост прочих затрат до 968 042 руб., что будет обусловлено ростом числа заказов на производство обычного керамического кирпича.

Оценим приростный денежный поток по операционной деятельности, связанный с внедрением нового канала распределения, скорректируем денежный поток на выплаты по налогу на прибыль. Расчет чистого денежного потока будет произведен по формуле 6:

$$ЧДП = ЧП + А, \quad (6)$$

где ЧДП – чистый денежный поток;

ЧП – чистая прибыль;

А – амортизация.

Расчет чистого денежного потока приведен в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Расчет чистого денежного потока связанного с совершенствованием стратегии сбыта продукции

Показатель	Значение, руб.	Комментарий
План роста доходов от продажи товаров, работ, услуг, получаемые по создаваемому каналу распределения	14 332 140	В соответствии с таблицей 3.12 ежемесячно предприятие планирует получать 1 194 352,16 руб.
План роста себестоимости - всего	5 343 720	Суммируется план роста материальных затрат, затрат на оплату труда, отчислений на социальные нужды, амортизации и прочих затрат
В том числе		
План роста материальных затрат	4 598 429	Расчет в таблице 3.16
План роста затрат на оплату труда	0	Расчет в таблице 3.17

Окончание таблицы 3.19

Показатель	Значение, руб.	Комментарий
План роста отчислений на социальные нужды	0	Из расчета 30% от роста затрат на оплату труда
План роста амортизации	0	Ввод в эксплуатацию дополнительных производственных мощностей не планируется
План роста прочих затрат	745 291	Расчет в таблице 3.18
План роста затрат, связанных с функционированием канала распределения	3 369 600	Расчет в таблице 3.7 (Для функционирования предприятия ООО «СпецСтройПроект» в системе сбыта АО «Челябинский кирпичный завод №3» необходимо 280 800 руб./месяц.)
План роста прибыли до налогообложения	5 618 820	= 14 332 140 - 5 343 720 - 3 369 600
План роста налога на прибыль	1 123 764	Из расчета 20% от налогооблагаемой прибыли
План роста чистой прибыли	4 495 056	= 5 618 820 - 1 123 764
Амортизация на 2018 год (план)	667 400	Амортизация начисляется линейным методом, значением амортизации в таблице 3.15.
Чистый денежный поток	5 162 456	= 4 495 056 + 667 400

В данной ситуации чистый денежный поток рассчитывается на основании значений группы компаний (исследуемого предприятия и ассоциированного с ним). В расчет не принимаются решения о распределении и о продолжении использования чистой прибыли. Также исключаются все денежные потоки, которые приводят к дублированию статей движения денежных средств (денежные платежи между АО «Челябинский кирпичный завод №3» и ассоциированным предприятием). Расчет денежных потоков, сопряженных с инвестиционным проектом по производству доломитового цемента выполнен по следующей модели:

1. Коэффициент дисконтирования определен по формуле 7.

$$K_{Д} = \frac{1}{\left(1 + C_{Д}\right)^{T}}, \quad (7)$$

где $К_Д$ – коэффициент дисконтирования;

$С_Д$ – ставка дисконтирования;

Т – порядковый номер года реализации проекта.

2. Чистая текущая стоимость проекта определена по формуле 8:

$$ЧДДП = \sum \frac{CF}{(1 + С_Д)^T} - \sum \frac{I}{(1 + С_Д)^T} = ЧДД \cdot К_Д - И \cdot К_Д, \quad (8)$$

где ЧДДП – чистый дисконтированный денежный поток;

CF – денежный поток по операционной деятельности;

I – денежный поток по инвестиционной деятельности;

И – инвестиции, осуществляемые входе реализации инвестиционного проекта.

Относительно данной суммы производится расчет рентабельности инвестиционного проекта в годовом выражении (расчет по формуле 9):

$$ИР_П = \sqrt[T]{\frac{\sum \frac{CF}{(1 + С_Д)^T}}{\sum \frac{I}{(1 + С_Д)^T}}}, \quad (9)$$

где $ИР_П$ – индекс рентабельности проекта.

Для расчета ставки был применен метод экспертных оценок. Суть экспертного анализа заключается в субъективной оценке различных макро, мезо и микро факторов, влияющих на будущую норму прибыли. Факторы, которые оказывают сильное влияние на ставку дисконтирования: страновой риск, отраслевой риск, производственный риск, сезонный риск, управленческий и т.д. Для каждого отдельного проекта эксперты выделяют свои наиболее значимые риски и оценивают их с помощью бальных оценок. Достоинством данного метода заключается в возможности учесть все возможные требования собственников капитала.

Безрисковая ставка процента устанавливается на уровне ставки рефинансирования ЦБ РФ, которая на момент исследования составляет 7,25%. Для расчета премии за риск эксперты выделили факторы риска, определили их вес и уровень риска. Премия за риск будет определена путем простого сложения процентных пунктов, определенных экспертами по каждому виду риска, расчет премии за риск представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Расчет премии за риск

Вид риска	Ожидаемая премия за риск	Комментарии экспертов
Размер компании	1%	Компания является небольшой, требование к доходности инвестиций у собственников не связаны с размером компании. Риск крайне низкий
Производственная диверсификация	3%	Низкий уровень производственной диверсификации (используемое оборудование позволяет производить большой ассортимент выпускаемой продукции) упрощает выход из рынка или перепрофилирование производства. Риск низкий.
Территориальная диверсификация	7%	Высокий уровень конкуренции на локальном рынке. Риск выше среднего.
Рентабельность предприятия	1%	Даже при незначительной загрузке производственного оборудования предприятие находится в зоне прибыли. Риск крайне низкий
Качество управления	10%	Отсутствие квалифицированных кадров в управлении приводит к невозможности выйти на запланированные производственные показатели. Риск крайне высокий.
Итого премия за риск	22%	Расчет путем сложения процентных пунктов

Путем сложения безрисковой ставки процента и премии за риск определяется ставка дисконтирования, которая составляет 29,25%. Данная ставка ложится в основу расчета коэффициента дисконтирования на весь период прогнозирования (горизонт прогнозирования составляет 4 года). В течение всего периода ставка будет оставаться практически постоянной величиной, что позволит применить ее ко всем временным интервалам (продолжительность одного временного интервала составляет 1 год). Расчет чистого дисконтированного денежного потока приведен в таблице 3.21. Таким образом, чистый дисконтированный денежный поток составляет 10 068 183,0 руб., величина положительная, что позволяет сделать вывод об имеющихся возможностях покрыть затраты на организацию канала сбыта и получать прибыль в течение всего периода планирования.

Рентабельность проекта по изменению стратегии сбыта при этом составит:

$$ИР_{П} = \sqrt[4]{\frac{3\,994\,163 + 3\,090\,262 + 2\,390\,918 + 1\,849\,840}{1\,257\,000}} = 1{,}7325$$ или 173,25% в годовом выражении.

Таблица 3.21 – Расчет чистого дисконтированного денежного потока проекта изменения стратегии сбыта

Показатель	Период реализации проекта					итого за весь горизонт планирования
	инвестиционная фаза	1	2	3	4	
Инвестиции на организацию канала сбыта	-1 257 000	0	0	0	0	-1 257 000
Чистый денежный поток	0	5 162 456	5 162 456	5 162 456	5 162 456	20 649 823
Ставка дисконтирования	1,0000	0,7737	0,5986	0,4631	0,3583	X
Чистый дисконтированный денежный поток	-1 257 000	3 994 163	3 090 262	2 390 918	1 849 840	10 068 183

На данный период времени исследуемое предприятие не использует все имеющиеся производственные мощности, что в сумме с неэффективной системой сбыта, говорит о кризисном финансовом положении исследуемого предприятия.

Анализ проектно-сметной документации на электронных торгах показывает значительную потребность в керамических кирпичах на рынке. Канал сбыта, связанный с предоставлением коммерческих предложений проектной организации на стадии разработки рабочей документации, и последующее заключение договоров на поставку керамического кирпича с генеральным подрядчиком позволит загрузить производственные мощности предприятия. Для реализации предлагаемого канала сбыта необходимо на первом этапе получить допуск до участия в торгах, на следующем этапе зарегистрироваться на электронной торговой площадке и на последнем этапе наладить партнерские отношения с проектными организациями. Также необходимо нанять квалифицированный персонал, организовать офисное помещение и усилить контроль качества за выпускаемой продукцией.

Предполагаемые инвестиционные вложения составляют 1 257 000 рублей, которые окупаются уже после первого года работы предприятия через предлагаемый канал сбыта. Рентабельность проекта по изменению стратегии сбыта при этом составит 173,25% в годовом выражении.

Вывод по разделу 3.

Анализ показал, что между производителем - АО «Челябинский кирпичный завод №3» и потребителями отсутствуют посредники, единственный посредник в цепи поставок – торговый дом, созданный специально для реализации функций торгового агента. В сбытовой концепции наблюдаются короткие маркетинговые каналы, каналов средней длины и больших каналов в практике сбыта исследуемого предприятия нет.

Для предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3» должна быть созданная сфера взаимодействия бизнес-партнеров, характеризующаяся многосторонними коммуникативными потоками, которые возникают в процессе перемещения произведенных строительных изделий.

При принятии решений о формировании партнерских отношений руководство компании АО «Челябинский кирпичный завод №3» должно ориентироваться на информацию, размещенную на открытых электронных торговых площадках. Все потенциальные подрядчики, принимающие участие в торгах, подвергаются воздействию общих отраслевых факторов (конкуренция, особенности строительного рынка и др.), влияющих на решения об участии в тендере.

Базисом расчета прогноза роста спроса на керамический кирпич будут служить опубликованная информация об открытых аукционах по строительству гражданских объектов, где применяется керамический кирпич. Таким образом, в соответствии с тендерами, опубликованными на момент исследования (март 2018 года), имеется потребность в керамических кирпичах на сумму 16 558 149,6 руб. Данные продажи могут быть реализованы через сздаваемый канал сбыта.

АО «Челябинский Кирпичный завод №3» для организации нового канала сбыта необходимо зарегистрировать новое предприятие с рабочим названием ООО «СпецСтройПроект» и организовать его выход на рынок. Все необходимые мероприятия рекомендуется осуществлять за счет собственных средств. Данное предприятие будет зарегистрировано с видом экономической деятельности – «строительство жилья, административных зданий, складов и прочих

общественных и обслуживающих зданий, фермерских помещений», получит доступ для участия в торгах, наладит информационные связи с проектными организациями и получит возможность для продажи керамического кирпича.

Для обеспечения ценового лидерства в каком-либо сегменте компании АО «Челябинский кирпичный завод №3» необходимо добиться снижения цены ниже основных представленных конкурентов. При этом, цена на керамический кирпич остается выше сметной стоимости по всем анализируемым проектам.

Анализ показывает, что по всем анализируемым сегментам рынка керамического кирпича предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» не является ценовым лидером, однако цены, предлагаемые компанией, не являются максимальными на рынке. Наименьшее отклонение цены от ценового лидера наблюдается в сегменте простого керамического кирпича: ценовым лидером являются компании ООО «КЕММА» и ООО «УралГлавКерамика».

По данным расчета ежемесячно создаваемый канал сбыта может генерировать доход в сумме 1 194 352,16 руб. Данный канал будет функционировать в течение всего прогнозного периода. вложение предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3 в уставной капитал ассоциированного предприятия будет являться инвестицией, которая будет принята в расчет при оценке эффективности реализации рекомендаций по совершенствованию системы сбыта. Эффективность функционирования канала сбыта была рассчитана по отношению к сумме инвестиций по консолидированному инвестиционному денежному потоку.

В работе был произведен расчет экономической эффективности проекта по формированию нового канала сбыта керамического кирпича. Предполагаемые инвестиционные вложения составляют 1 257 000 рублей, которые окупаются уже после первого года работы предприятия через предлагаемый канал сбыта. Рентабельность проекта по изменению стратегии сбыта при этом составит 173,25% в годовом выражении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях залогом конкурентоспособного функционирования любой компании является не только создание оптимального производственного цикла, но и формирование эффективной модели сбыта.

Решения о составе и структуре сотрудников сбыта зависят от масштабов работы, которую необходимо будет проводить с торговыми представителями. Менеджеры предприятия должны формировать каналы распределения на несколько лет вперед, исходя из целей стратегического планирования.

В зарубежной концепции организации каналов сбыта создание дочерней компании, отвечающей за сбыт, является обычной практикой. Производителю требуется знать нужды и потребности целевых сегментов и своевременно информировать потребителей о своей продукции с максимально высокой эффективностью, без искажения смысла.

В работе было исследовано предприятие Акционерное общество «Челябинский кирпичный завод №3» основано в 2003 году. На сегодняшний день это развивающееся предприятие, оснащенное современными линиями производства. Предприятие в течение всего исследуемого периода практически не использует имеющиеся производственные мощности. Современная техническая и технологическая база позволяет выпускать широкий ассортимент высококачественного эффективного керамического (лицевого и строительного) кирпича с особыми теплотехническими характеристиками. Вся продукция предприятия сертифицирована.

В 2016 – 2017 годах руководство предприятия предпринимает меры, направленные на улучшение финансовой устойчивости: наращивается сумма оборотных активов, сокращается дефицит собственных оборотных средств за счет отказа от распределения среди учредителей части чистой прибыли.

Финансовое состояние предприятия следует признать неудовлетворительным. Чтобы хотя бы частично покрыть дефицит оборотных средств и улучшить финансовый результат, компания должна стимулировать продажи производимой

продукции, загружать имеющиеся производственные мощности или продать часть неиспользуемых основных средств. Существует серьезная потребность в пополнении собственного капитала для покрытия дефицита собственных оборотных средств и улучшения финансовой устойчивости предприятия. Период нестабильной ситуации в экономике руководство предприятия проводит в режиме жесткого контроля движения денежных средств, не допуская значительных денежных выплат. Однако, наблюдает существенная недозагрузка производственных мощностей.

Для укрепления позиций предприятия на региональном рынке и установления конкурентных цен на производимую продукцию, предприятие проводит работы по распространению производимой продукции через созданное торговое предприятие – Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «Челябинский кирпичный завод №3». Целью деятельности дочернего предприятия является расширение рынков сбыта, увеличение доли предприятия на рынке за счет разработки и реализации стратегии продаж и продуктовой стратегии, а также развития информационной среды предприятия. Также, часть продукции предприятия продается напрямую крупным компаниям, осуществляющим строительство собственными силами.

Падение выручки предприятия связано со снижением продаж дочернего предприятия – ООО ТД «Челябинский кирпичный завод №3», напротив, продажи строительным компаниям выросли с 2 503 240 руб. в 2016 году, до 3 263 140 руб. в 2017 году. Анализ показал, что между производителем - АО «Челябинский кирпичный завод №3» и потребителями отсутствуют посредники, единственный посредник в цепи поставок – торговый дом, созданный специально для реализации функций торгового агента. В сбытовой концепции наблюдаются короткие маркетинговые каналы, каналов средней длины и больших каналов в практике сбыта исследуемого предприятия нет.

Для предприятия АО «Челябинский кирпичный завод №3» должна быть созданная сфера взаимодействия бизнес-партнеров, характеризующаяся

многосторонними коммуникативными потоками, которые возникают в процессе перемещения произведенных строительных изделий.

Анализ показывает, что предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» использует не все имеющиеся возможности для распространения информации о производимой продукции. Не используется канал распространения информации о произведенных изделиях и вариантах их использования через проектные организации. Между тем, составление сметной документации является оплачиваемой работой. Соответственно, оплата за составление смет включается в общую стоимость проектных работ. Это предусматривается сборником базисных цен на проектирование.

Предполагается создание дочерней компании АО «Челябинский кирпичный завод №3». Все необходимые мероприятия рекомендуется осуществлять за счет собственных средств. Рабочее название организуемого предприятия – ООО «СпецПроектСтрой». Данное предприятие будет зарегистрировано с видом экономической деятельности – «строительство жилья, административных зданий, складов и прочих общественных и обслуживающих зданий, фермерских помещений», получит доступ для участия в торгах, наладит информационные связи с проектными организациями и получит возможность для продажи керамического кирпича.

Анализ показывает, что по всем анализируемым сегментам рынка керамического кирпича предприятие АО «Челябинский кирпичный завод №3» не является ценовым лидером, однако цены, предлагаемые компанией, не являются максимальными на рынке. Наименьшее отклонение цены от ценового лидера наблюдается в сегменте простого керамического кирпича: ценовым лидером являются компании ООО «КЕММА» и ООО «УралГлавКерамика».

По данным расчета ежемесячно создаваемый канал сбыта может генерировать доход в сумме 1 194 352,16 руб. Данный канал будет функционировать в течение всего прогнозного периода. Так как ассоциированное предприятие будет реализовывать кирпич от своего имени, данная продукция должна быть

приобретена у производителя (АО «Челябинский кирпичный завод №3»).

Так как основной эффект предлагаемого мероприятия связан с ростом продаж керамического кирпича, а, следовательно, с ростом ожидаемых доходов, то рост консолидированного денежного потока должен включать в себя денежные средства, получаемые ассоциированным предприятием ООО «СпецПроектСтрой» от продажи продукции.

При поступлении новых заказов не требуется увеличения численности производственного персонала, не требуется увеличения длительности рабочей смены, не требуется перевод работы предприятия в 2 смены. Имеющихся резервов времени хватает для выполнения всех заказов, следовательно, не ожидается рост денежных выплат на оплату труда и отчислений на социальные нужды. Как результат, увеличение денежных поступлений не повлечет за собой отрицательного денежного потока на выплаты заработной платы.

Анализ проектно-сметной документации на электронных торгах показывает значительную потребность в керамических кирпичах на рынке. Канал сбыта, связанный с предоставлением коммерческих предложений проектной организации на стадии разработки рабочей документации, и последующее заключение договоров на поставку керамического кирпича с генеральным подрядчиком позволит загрузить производственные мощности предприятия. Для реализации предлагаемого канала сбыта необходимо на первом этапе получить допуск до участия в торгах, на следующем этапе зарегистрироваться на электронной торговой площадке и на последнем этапе наладить партнерские отношения с проектными организациями. Также необходимо нанять квалифицированный персонал, организовать офисное помещение и усилить контроль качества за выпускаемой продукцией.

Предполагаемые инвестиционные вложения составляют 1 257 000 рублей, которые окупаются уже после первого года работы предприятия через предлагаемый канал сбыта. Рентабельность проекта по изменению стратегии сбыта при этом составит 173,25% в годовом выражении.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Амельченко А.В. Особенности формирования стратегий развития российскими предприятиями // Вестник НГУЭУ 2010. - №2 С.75-81
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание: Пер.с англ / И. Н. Маврина – СПб: Питер, 2009. – 344 с.
3. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И.К. Беляевский М.: Финансы и статистика, 2008. – 320 с.
4. Гинзбург, А.И. Экономический анализ: Учебник / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2003. – 176 с.
5. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии Учебник / П. Дойль, Ф. Штерн – СПб: Питер, 2007. – 544 с.
6. Казимова, Л. П. Интегрированный логистический подход к формированию маркетинговых каналов распределения / Л. П. Казимов // Вестник АГТУ. сер. : Экономика. – 2011. – №1, с. 86–89.
7. Каргаполова М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта // Управление продажами 2007. - №6, С.344 – 350
8. Кирюков, С. И. Управление маркетинговыми каналами / С. Кирюков. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 368 с.
9. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
10. Маркова В.Д.. Стратегический менеджемнт: Курс лекций. / В.Д. Макарова, С.А. Кузнецова – М.: ИНФРА-М., 1999. – 288 с.
11. Минцберг Г. Стратегический процесс: Концепции. Проблемы. Решения Учебник / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С.Гошал – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
12. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева; под ред. Н. К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
13. Наумов, В. Н. Методологические аспекты управления маркетинговыми

каналами: Монография Текст. – СПб. : Инфо-да, 2007. – 235 с.

14. Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах: – автореф. дис. д-ра.экон. наук. – Спб., 2008. – 38 с.

15. Перерва О.Л. Совершенствование систем управления предприятием при разработке стратегии развития // Контроллинг 2011. - №1, С.42-46

16. Пониматкина, Л. А. Формирование маркетинговых каналов распределения продукции на основе долгосрочных партнерских отношений : автореф. дис. канд. экон. наук. – Пенза, 2003. – 32 с.

17. Розенблум, Б. Управление каналами распределения: Маркетинг / Б. Розенблум; под ред. М. Бейкера СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

18. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. / З.П. Румянцева – М.: ИНФРА-М., 2007. – 304 с.

19. Салманова, В. В. Адаптивное развитие маркетинговых каналов распределения продукции (на примере мебельного производства): – автореф. дис. канд.экон.наук. – Ростов-на-Дону, 2010. – 26 с.

20. Сидорчук, Р. Р. Маркетинговые каналы и управление распределением продукции в мясной индустрии. / Р. Р. Сидорчук // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2010. – №2. – С.5– 17.

21. Уиллер, С. Властелины каналов: / . С. Уиллер. М.: Изд. дом Гребенникова, 2006. – 256 с.

22. Усенко Л.Н. Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н. Усенко – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013. – 560 с.

23. Фридман Л. Новые каналы сбыта - главное преимущество компаний: / Дж. Фридман, Т.Фьюри; пер. Д. Куликов. М.: Эксмо, 2009. – 352 с.

24. Чанышева Н.А. Система управления сбытом продукции на предприятии: сущность и функции // Актуальные проблемы авиации и космонавтики 2013. - №1, С.350 – 351

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Бухгалтерский баланс АО «Челябинский кирпичный завод №3»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2017 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	28	01	2018
Организация АО "Челябинский кирпичный завод №3"	по ОКПО	38930826		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7430023620		
Вид экономической деятельности: Производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженой глины	по ОКВЭД	23.32		
Организационно-правовая форма/форма собственности: АО Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	67	16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес): 456550, Челябинская обл., г.Коркино, ул.Керамиков,

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2017 г. [3]	На 31 декабря 2016 г. [4]	На 31 декабря 2015 г. [5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разра	1120			
	Нематериальные поисковые акти	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	12576	12809	13220
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	12576	12809	13220
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	139	155	109
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	68	90	12
	Дебиторская задолженность	1230	2568	2108	1679
	исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11	45	42
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	2774	2396	1842
	БАЛАНС	1600	15350	15205	15062

Окончание приложения А.

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На а 31 декабр 20 17 г.[3]	На 31 декабря 20 16 г.[4]	На 31 декабря 20 15 г.[5]
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2288	2288	2288
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоце	1350	580	580	580
	Резервный капитал	1360	159	159	159
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1079	1040	888
	Итого по разделу III	1300	4106	4067	3915
	. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязатель	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0
	КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ				
	Заемные средства	1510	6509	5973	5303
	Кредиторская задолженность	1520	4497	4181	5453
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540	238	984	391
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	11244	11138	11147
	БАЛАНС	1700	15350	15205	15062

Руководитель _____ _____ Главный бухгалтер _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

"___" _____ 20___ г.

Примечание:

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации №6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б. Отчет о финансовых результатах АО «Челябинский кирпичный завод №3»

(в ред. Приказа Минфина России от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

за год 2017 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	25	01	2018
Организация АО "Челябинский кирпичный завод №3"	по ОКПО	38930828		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7430023620		
Вид экономической деятельности: Производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженой глины	по ОКВЭД	23.32		
Организационно-правовая форма/форма собс АО Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	67	16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384		

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	За год 2017 г. [3]	За год 2016 г. [4]
	Выручка [5]	2110	8712	9909
	Себестоимость продаж	2120	(7580)	(8667)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1132	1242
	Коммерческие расходы	2210	(123)	(140)
	Управленческие расходы	2220	(792)	(603)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	217	499
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	(89)	(18)
	Прочие доходы	2340	614	790
	Прочие расходы	2350	(99)	(92)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	643	1179
	Текущий налог на прибыль	2410	(130)	(234)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых акти	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	513	945

Окончание приложения Б.

Форма 0710002 с. 2

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	За _____ 20___ г.[3]	За _____ 20_____ г.[4]
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	379	576
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат пер	2500	892	1521
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акци	2910		

Руководитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

"___" _____ 20___ г.

Примечания:

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г., указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".