Дипломная работа

**Организация системы сбыта продукции предприятия на примере ОАО «Сильвинит»**

2003

**Содержание**

Введение

. Краткая характеристика ОАО «Сильвинит»

.1 Правовой статус ОАО «Сильвинит» и учредители

.2 Виды и ассортимент выпускаемой продукции

.3 Миссия, цели и задачи предприятия

.4 Организационная структура ОАО «Сильвинит»

.5 Кадры

.6 Поставщики основных видов ресурсов.

.7 Потребители

.8 Используемые методы анализа и литературные источники

. Управление сбытом на предприятии

.1 Сущность и задачи управления сбытом на предприятии.

.2 Стратегия сбыта

.3 Сбытовая политика

.4 Формирование спроса и стимулирование сбыта продукции

.5 Планирование сбыта продукции

.6 Контроль и учет сбыта продукции

.7 Товародвижение

.8 Конкурентное преимущество и конкурентный статус фирмы

. Анализ деятельности предприятия

.1 Рынок, конкуренты, посредники

.2 Финансовый анализ деятельности предприятия

.3 Расчет показателей устойчивости финансового положения, эффективности использования средств и их ликвидности. Рейтинговая оценка финансового состояния предприятия

.4 Определение позиции товара на рынке, выделение стратегических групп изделий

.5 Анализ привлекательности рынков для СГИ

.6 Анализ конкурентного положения СГИ В СЗХ

.7 Определение позиции СГИ на рынке с помощью многокритериальной матрицы Мак-Кинзи

.8 Определение М - стратегии для СГИ в СХЗ

.9 Определение ФЖЦ СГИ на основе рыночных условий

.10 Составление матрицы и выбор М - стратегии для СГИ в СЗХ

. Разработка стратегии повышения конкурентного статуса предприятия

.1 Оценка и выбор технологии, обеспечивающий конкурентный научно-технологический уровень предприятия

.2 Обоснование необходимости разработки стратегии снижения издержек при транспортировке калия хлористого

.3 Мероприятия по снижению издержек по транспортировке

.4 Определение цены и объема производства, максимизирующих прибыль

.5 Обоснование экономической эффективности

.6 Оценка социально-экономической эффективности

Заключение

Библиографический список

конкурентное преимущество ассортимент сбыт продукция

**Введение**

В настоящее время Россия находится на этапе развития и становления рыночных отношений в экономике. Рыночная экономика представляет собой форму экономической организации, при которой координация действий осуществляется на основе взаимодействия на рынках свободных частных производителей и свободных индивидуальных потребителей.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Смысл рыночной экономики заключается в свободной купле-продаже, самостоятельном выборе партнеров, в разрушении монополии. Рыночные отношения построены на принципах свободного предпринимательства, многообразия форм собственности на средства производства, рыночного ценообразования, договорных отношений между хозяйствующими субъектами, ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность. Производители и продавцы действуют в условиях конкуренции на свой страх и риск, ориентируясь на регуляторы рыночной экономики: цены, курсы, налоги, проценты, банковские ставки и гарантии.

На современном этапе перехода к рыночным отношениям одним из важнейших составных элементов является управление сбытом на предприятии, которое играет важную роль в успешной деятельности любого предприятия. Разработка данного проекта имеет следующие цели и задачи:

Цель - повышение конкурентного статуса и усовершенствование в управлении сбытом ОАО «Сильвинит».

Задача - разработка стратегии по совершенствованию деятельности продвижения и сбыта выпускаемой продукции за счет снижения издержек при транспортировке хлористого калия водным транспортом.

Объектом в данной дипломной работе является сбытовая деятельность ОАО «Сильвинит», в частности отдел сбыта и промпорт данного предприятия.

**1. Краткая характеристика ОАО «Сильвинит»**

ОАО «Сильвинит» находится в городе Соликамск Пермской области России.

Юридический адрес ОАО «Сильвинит»

Российская Федерация

Пермская область

г. Соликамск Ул. Мира 14

ОАО «Сильвинит» расположен на территории одного из крупнейших в мире Верхнекамского месторождения калийно-магниевых солей, расположенного на северо-востоке Пермской области. ОАО «Сильвинит» имеет мировую известность как надежный производитель и поставщик калийных удобрений. Земельные участки, на которых расположен имущественный комплекс ОАО «Сильвинит» находится в государственной собственности и право пользования ими оформлены в установленном законодательством порядке. Они переданы в аренду предприятию на основании долгосрочных и краткосрочных договоров аренды (в среднем не 10 лет). Договора аренды земли зарегистрированы в Комитете по земельным ресурсам и землеустройству. Недра, включая подземное пространство и содержащиеся в них полезные ископаемые, энергетические и иные ресурсы являются государственной собственностью. Вопросы владения, пользования и распоряжения недрами находятся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. Добытые из недр полезные ископаемые и иные ресурсы по условиям лицензии находятся в частной собственности ОАО «Сильвинит».

**1.1 Правовой статус ОАО «Сильвинит» и учредители**

ОАО «Сильвинит» было создано 27 ноября 1992 года в результате приватизации государственного предприятия - Производственного Объединения «Сильвинит» на основании Указа Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01 июля 1992 года № 721. И на основании распоряжения Комитета по управлению государственным имуществом Пермской области от 03 ноября 1992 года № 560.

В соответствии с Указом Президента РФ «О мерах реализации промышленной политики при приватизации промышленных предприятий» от 16 ноября 1992 года № 1392, ОАО «Сильвинит» стало правопреемником ПО «Сильвинит» и приобрело все его права и обязанности в полном объеме.

Учредителем ОАО «Сильвинит» является Комитет по управлению государственным имуществом Пермской области. Устав ОАО «Сильвинит» утвержден Комитетом по управлению государственным имуществом Пермской области 15 октября 1992 года и зарегистрирован Администрацией г. Соликамска 27 ноября 1992 года № 970.

ОАО «Сильвинит» является юридическим лицом в форме открытого акционерного общества и относится к коммерческим организациям, целью которых является извлечение прибыли. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

**1.2 Виды и ассортимент выпускаемой продукции**

ОАО «Сильвинит» - современное горно-химическое предприятие, одно из крупнейших в мире производителей и поставщиков калийных удобрений. Автоматизированные системы контроля и регулирования основных технологических процессов, совершенствование процессов обогащения позволяют обеспечить выпуск продукции в соответствии с мировыми аналогами с содержанием К2О не менее 60 %.

Широкий ассортимент калийных солей позволяет удовлетворять самые разнообразные запросы потребителей как в промышленности, так и в сельском хозяйстве. Общий объем производства которых составляет 4,3 млн. тонн в год.

Основными видами деятельности ОАО «Сильвинит» являются:

- производство и реализация высококонцентрированных, экологически чистых, высококачественных калийных удобрений, применяемых под любые сельскохозяйственные культуры на различных типах почв и дающих значительную прибавку к урожаю;

- производство и реализация различных видов солей для промышленности, сельского хозяйства, для внутреннего рынка и на экспорт;

производства карналлита обогащенного;

производство и реализация товаров народного потребления;

выполнение торговых операций, участие в выставках - ярмарках, как в России, так и за рубежом.

Сырьем для производства хлористого калия служит сильвинитовая руда, добываемая на каждом из рудников подземным способом. Добыча руды в шахтах и доставка к месту переработки полностью механизированы и осуществляются с помощью высокопроизводительных горных машин отечественного производства. Для переработки руды используются высокоэффективные механизированные комплексы обогатительных фабрик. Производство хлористого калия на обогатительных фабриках осуществляется двумя методами:

**Галургическим.** Основан на использовании различной растворимости хлоридов калия и натрия; с повышением температуры растворимость хлористого калия резко возрастает, а хлористого натрия меняется незначительно.

**Флотационным.** Основан на различии в избирательной смачиваемости водой и прилипания частиц обогащаемого минерала к пузырькам, пропускаемого через пульпу, воздуха (используется в технологии на СКРУ-1, СКРУ-2). Это широко распространенный способ обогащения, применяющийся для разделения различных сульфидных руд, обогащения каменных углей и многих других минералов. Конечный продукт имеет следующие положительные характеристики:

- более крупную кристаллическую структуру, чем при кристаллизации, (поэтому меньше слеживается);

- процесс флотации протекает без затрат пара (меньшая коррозия аппаратов);

процесс может быть легко автоматизирован (улучшаются условия труда предприятия).

По сравнению с галургическим способом существуют и отрицательные характеристики:

- содержание хлористого калия в продукте обычно не превышает 95%;

- галитовые отвалы содержат примеси алифатических аминов, что затрудняет их последующую переработку в кормовую и пищевую соль;

безвозвратно теряется содержащийся в сильвините бром.

Но себестоимость хлористого калия, получаемого флотационным способом ниже, чем при галургическом способе производства.

На каждом из рудников выпускают определенные виды продукции в зависимости от технологии производства (см. приложения 3 табл. 2.3.1.).

**1.3 Миссия, цели и задачи предприятия**

ОАО «Сильвинит» создано в целях насыщения потребительского рынка минеральными удобрениями.

Миссией предприятия является выпуск минеральных удобрений для повышения урожайности земельных угодий как внутри страны, так и за ее пределами, а так же поддержания и укрепления благосостояния акционеров и работников предприятия. Главная цель - получение максимальной прибыли путем наиболее полного удовлетворения потребности потребителей в минеральных удобрениях, солях калия и натрия, увеличение рынков сбыта, повышение качества производимой продукции, расширение товарного ассортимента, повышение конкурентного статуса.

Руководство предприятия решает вопросы в обеспечении стабильной работы по номенклатуре производства и сбыту продукции, как в текущий период, так и на перспективу развития. Занимаются вопросами строительства и реконструкции предприятия, совершенствованием технологического процесса, освоением новых видов продукции.

**1.4 Организационная структура ОАО «Сильвинит»**

ОАО «Сильвинит - крупное промышленное предприятие, имеющее сложную организационную структуру (см. приложение схема 1).

Структура организационная - разделение экономического объекта, предприятий, компаний, учреждения на подразделения, отделения, отделы, цехи, лаборатории, участки, группы, с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности.

В состав ОАО «Сильвинит» входят крупные производственные подразделения: СКРУ-1, СКРУ-2,СКРУ-3 с комплексом горного производства, технологическими цехами, пунктами погрузки в железнодорожный транспорт, речной порт, шахтостроительное управление, управление материально технического снабжения (УМТС). Также объекты непромышленного характера: санаторий-профилакторий, управление общественного питания (УТиОП). Каждое из этих подразделений имеет свою структуру. В связи с различным расположением рудоуправлений структура ОАО «Сильвинит» носит название «продуктовая департаментизация». Все задачи тактического характера решаются на местах, а стратегическое управление осуществляется Правлением ОАО «Сильвинит» и рядом функциональных служб: отдел маркетинга, сбыта, снабжения и других. Здесь любой руководитель имеет все распорядительные права в рамках его компетенции. В пределах фиксированных функций управления формируются функциональные органы, передающие подчиненным звеньям обязательные, для последних, решения. Подразделение (исполнитель) действует по указаниям непосредственно от руководителя, а также функциональных органов (в рамках его круга задач). Иначе говоря организация делится на отдельные элементы (функциональные звенья) каждое из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности. Вся работа предприятия скорректирована вокруг ресурсов, осуществляется контроль за нижестоящим уровнем. Более подробную связь между отдельными элементами можно проследить на схеме 1 «Организационная структура предприятия» (см. приложение).

При таком подходе удается исключить текущую работу из функций руководителя. Ответственность за прибыль переносится на основные подразделения: СКРУ-1, СКРУ-2, СКРУ-3.

Преимущество функциональной структуры управления для ОАО “Сильвинит” заключается в следующем:

* Стимулирует профессиональную и деловую специализацию;
* Улучшает координацию в функциональных областях; что очень важно на производстве, так как это приведет к экономии ресурсов и времени.
* Руководителю не нужно обладать широким диапазоном знаний.
* Акцентирование внимания на конечном результате.

Недостатками же является:

* Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации, что увеличивает возможность конфликтов между функциональными объектами. А ведь положительного эффекта мы достигнем только, тогда, когда цель каждой области, каждого элемента будет едина, тогда, когда «команда» будет функционировать как единый организм.
* При существующей организационной структуре - дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
* ОАО «Сильвинит» по своим масштабам мощное промышленное предприятие, поэтому цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.
* Как следствие, контроль, за нижестоящим звеном, постепенно уменьшается.

В настоящее время стратегия развития ОАО «Сильвинит» планирует переход к проектно-матричной системе управления (концентрация внимания вокруг ресурсов и конечного результата).

**1.5 Кадры**

Политика в области управления персоналом общества определена в соответствии с существующим законодательством по труду и коллективным договором между администрацией и профсоюзным комитетом. Несмотря на все трудности, с которыми сталкиваются российские предприятия, улучшение социального климата в ОАО «Сильвинит» является результатом сбалансированной экономической политики, проводимой в области управления персоналом. Большое внимание уделяется повышению квалификации и подготовке кадров. Функционирование предприятия в условиях рынка требует высоких знаний руководителей, специалистов и рабочих.

Ежегодно численность работающих растет, темп роста в среднем составляет 3,0-3,5%, это оправдано ежегодным ростом объемов производства.

Текучесть кадров. Основными причинами текучести кадров являются личная неудовлетворенность, зарплата. В год этот показатель равен 5%.

Возрастной состав работающих представлен на диаграмме 2.6.1. «Возрастной состав работающих» (см. приложение).

У 30% (3900 чел.) кадровых работников стаж работы более 10 лет. Высшее образование имеют 12 % (1236 чел.) работающих, среднее профессиональное образование имеют 26% (2678 чел.).

Обучается 6,1% (629 чел.) трудящихся из них 3,67% - ВУЗ, 2,4% - техникумы, 0,03% - школы.

Среднемесячная заработная плата составила 4077 рублей.

Правильное использование уровня квалификации кадров имеет большое значение в деле повышения эффективности производства во всех подразделения предприятия. Под этим понимается закрепление за работником функций, соответствующих уровню его квалификации.

На сегодняшний день большое внимание обращено на соответствие работников, верней соответствие их квалификации занимаемой должности. Возникает потребность в высококвалифицированных кадрах. Фактор «старости кадров» не только в физическом смысле, но и профессиональном подталкивает принимать меры по подготовке достойной смены. В связи с этим, в целях удовлетворения потребностей общества в высококвалифицированных кадрах было введено положение «О целевой контрактной подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием». Положение регламентирует работу по целевой контрактной подготовке с высшим и средним профессиональным образованием в ОАО «Сильвинит». Основной задачей подготовки специалистов является удовлетворение потребностей Общества в высококвалифицированных кадрах. Обучение в рамках целевой контактной подготовки проводится за счет средств Общества согласно плану направления на обучение в образовательные учреждения высшего и среднего профессионального образования на заочную, вечернюю и дневную формы обучения. План включает различные направления это и инновационный менеджмент, и сертификация и управление качеством, и управление персоналом и др. В 2000 г. затраты, связанные с обучением персонала составили 375200 руб. Инвестиции, вложенные в обучение персонала, являются залогом устойчивой перспективы развития ОАО «Сильвинит».

Процедура привлечения и отбора кадров. Ежедекадно с цехами осуществляется сверка по укомплектованности персоналом. Выясняется, какие вакансии остаются не занятыми. Отбор персонала осуществляется через СМИ, Центр занятости и прочее.

**1.6 Поставщики основных видов ресурсов**

Поставщики - хозяйственные единицы, обеспечивающие предприятие материальными ресурсами, необходимыми для производства продукции.

Поставщики ОАО «Сильвинит»:

- «Герман Паус» Машиностроительное ТОО;

- АООТ «Алтайский трактор» г. Рубцовск;

ПО «Онежский тракторный завод» г. Петрозаводск;

ПО «Минский тракторный завод им. Ленина» г. Минск;

АО «Владимировский тракторный завод» г. Владимир;

Донецкое АО ПО «Донецкгормаш» - поставляют машины погрузочно-транспортные шахтные ПД-8Б;

ОАО «Рудгормаш» Россия, г. Воронеж - поставляют самоходные вагоны.

Основными поставщиками по видам ресурсов являются:

**Горношахтное оборудование** - ООО «Курс» /Копейский завод машиностроения/, Пермский завод горношахтного оборудования, Александровский машиностроительный завод;

**Запасные части и оборудование для грануляционных установок и технологического процесса -** немецкие фирмы «Schauenburg» и «Famako» /Германия/;

**Конвейера -** Краснокамский завод /г. Краснокамск/;

**Взрывчатые вещества -**АО «Кизелуголь» /г. Кизел/;

**Амины -** Голандия, Франция, ОАО «Азот» /импортные дешевле, чем ОАО «Азот»/;

**Энергоресурсы -** ОАО «Пермэнерго» /г. Пермь/, ОАО «Уралгазсервис», ООО «Межрегионгаз»;

**Водоснабжение -** Соликамский водоканал.

С развалом СССР многие поставщики производственных ресурсов в настоящее время находятся за пределами России и ОАО «Сильвинит» оказалось в затруднительном положении, так как появилась необходимость своими силами находить поставщиков.

**1.7 Потребители**

На сегодняшний день продукция ОАО «Сильвинит» пользуется постоянным и устойчивым спросом внутри страны и на мировом рынке. Она поставляется во все регионы Российской Федерации, страны СНГ, а так же экспортируется в 60 стран мира.

Основными потребителями минеральных удобрений на внутреннем рынке являются районные и областные «Сельхозхимии». Кроме того, соединения калия, используют в: текстильной, стекольной, мыловаренной, фармацевтической, целлюлозно-бумажной, кожевенной, строительной, химической промышленности, а также в черной и цветной металлургии, пиротехнике, фотографии и т.д.

Хлористый натрий широко используется в различных отраслях народного хозяйства, особенно в химической промышленности, для получения натрия, хлора, каустической и кальцинированной соды, в энергетике - для смягчения воды, в нефтяной и газовой промышленности - для приготовления утяжеленных буровых растворов.

Продукция предприятия поставляется потребителям железнодорожным (в том числе собственным) транспортом, а так же водным путем по реке Кама на судах класса «река-река», «река-море», через порты Балтийского, Черного и Японского морей.

До недавнего времени проблема сбыта перед предприятием не стояла, так как основным потребителем его продукции было сельское хозяйство страны, которое дотировалось государством. С изменением экономических условий, с введением рыночной системы хозяйствования ситуация в корне изменилась. У государства не стало возможности дотировать убыточные предприятия.

Ввод в эксплуатацию предприятий калийной промышленности ориентирован на потребителей внутреннего - основного рынка. В связи с неплатежеспособностью потребителей на внутреннем рынке основная часть продукции отгружается на экспорт. Экспортные поставки - основная часть доходов предприятия. ОАО «Сильвинит» 90% производимого хлористого калия экспортирует, 10% отгружается на внутренний рынок России. Эта тенденция сохранится и в ближайшие годы.

Гарантированным подтверждением способности ОАО «Сильвинит» производить качественную продукцию является полученный им международный сертификат на систему качества ИСО серии 9002, выданный независимым аккредитованным органом по сертификации. Подтверждением международной известности и признания ОАО «Сильвинит» стали многочисленные престижные награды, полученные предприятием в последние годы (см. приложение табл. 2.7.1.). Являясь активным участником внешнеэкономических связей Российской Федерации, предприятие достойно представляет нашу страну на международной арене и способствует привлечению на отечественные рынки иностранных инвесторов.

**1.8 Используемые методы анализа и литературные источники**

При написании дипломной работы используются следующие методы:

- наблюдение (для описания внешней и внутренней среды);

- сравнение (для анализа финансового состояния);

анализ, системный анализ и синтез, дедукция, объяснение (для расчетно-аналитических исследований и определения позиции СГИ с помощью матрицы Мак-Кинзи для выбора М-стратегии);

математический метод (для построения графиков и схем);

предвидение (необходимо для определения прибыли);

объяснения (для построения логического заключения).

В процессе написания данной дипломной работы были использованы материалы по деятельности производственных и сбытовых подразделений, а так же материалы публикаций по вопросам сбыта, формировании сбытовой политики в статьях периодических изданий: газеты «За Калий», «Соликамский рабочий», книги авторов: В. А. Гончарук, Ф. Котлер, А. Ничиперович, Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский, В. В. Кеворков, С. В. Леонтьев и др., методические пособия РИУ.

**2. Управление сбытом на предприятии**

**2.1 Сущность и задачи управления сбытом на предприятии**

Сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно - денежного обмена между экономическими и юридическими свободными объектами рынка, реализующие свои коммерческие потребности.

Субъектами рынка сбыта выступают продавцы и покупатели, а объектом сбыта является непосредственно товар, в маркетинговом понимании этого слова.

**ТОВАР** - 1) любой продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме;

) объект купли-продажи, рыночных отношений между продавцами и покупателями.

Фирмы осуществляют сбыт товаров через собственные системы сбыта, представителей фирмы, бюро по сбыту, сбытовые конторы, торговые точки, совместные фирмы, ассоциации и т.д.

Кроме основных участников рынка сбыта, продавцов и покупателей, на нем присутствуют такие различные помощники по сбыту как - предприятия, фирмы, способствующие функционированию сбытового процесса (банки, транспортные предприятия, рекламные агентства, страховые компании и т.д.). З

адача деятельности рынка сбыта состоит в том, чтобы осуществить взаимовыгодный товарно-денежный обмен между продавцом и покупателем. Маркетинговая деятельность всех участников на рынке сбыта активно способствует этому обмену, выявляя потребности и направляя потоки в системе «товар - деньги» навстречу друг другу (см. табл. 3.1.1.).

Таблица 3.1.1. Взаимодействие субъектов маркетинговой системы на рынке сбыта.



- 1 поток направлен к потреблению и несет в себе идеи, товары и услуги выгодные и нужные потребителю;

- 2 поток направлен от потребителя и несет полезность для продавца в виде денег и эквивалентов.

Маркетинг регулирует эти потоки, таким образом, чтобы обеспечить максимум удовлетворения обоих партнеров. При этом инициатива остается за предприятием, предлагающим свой товар. Оно должно предлагать продукцию, Соответствующую ожиданиям потребителей и делать это лучше конкурентов. Одновременно производитель должен либо создать соответствующую систему сбыта, либо учитывать требования посредников, доставляющие товар до потребителя, в нужное место, в нужное время и в необходимом количестве. Функциональная область сбыта наиболее существенна для предприятия. Поступление средств с рынка обеспечивает именно сбыт. Львиная доля взаимодействия предприятия с рынком замыкаются на сбыте. В сбыте выявляются все проблемы, возникающие в стратегиях, управлении, организационной структуре предприятия.

Сбыт представляет собой комплекс организационных, плановых, оперативно-управленческих мероприятий, связанных с поставкой, реализацией и продвижением готовой продукции.

**Готовой продукцией -** считается такая продукция, которая полностью соответствует требованиям, установленным в государственных стандартах, технических условиях или договорах.

На промышленных предприятиях подготовка продукции к поставке является как бы продолжением производственного процесса на складе готовых изделий. Экономический смысл этих операций сводится к следующему.

**Отгрузка -** это отправка продукции потребителю железнодорожным, автомобильным или водным транспортом. Отгрузка является основным видом отправок, так как свыше 90% готовой продукции перевозится железнодорожным и водным транспортом.

**Отпуск продукции -** это сдача продукции на складе поставщика грузополучателю, который своими или привлеченными транспортными средствами доставляет продукцию к месту хранения.

**Поставка продукции -** представляет собой фактический отпуск или отгрузку продукции предприятиям-потребителям.

Продукция не только должна быть поставлена, но и реализована, то есть доведена до потребителя и оплачена. Реализация связана с наличием товарно-денежных отношений, то есть если промышленное предприятие или сбытовая организация отправили продукцию, а плательщик оплатил стоимость этой продукции, то продукция считается реализованной.

Оперативное управление является неотъемлемой частью сбытовой деятельности. При этом организуется диспетчерский контроль за выполнением планов поставок, вносятся коррективы и изменения в показатели плана поставки, даются оперативные задания по ускорению отгрузок, отпуску продукции, ведется оперативный учет по выполнению планов поставки и обеспечивается бесперебойность поставок потребителю.

Задачи органов сбыта многообразны. Сбыт, призван содействовать увеличению объема выпускаемой продукции, полнее загружать производственные мощности предприятий, обеспечивать ускорение реализации продукции. Весьма важные задачи выполняют органы сбыта, выбирая формы поставок и виды транспорта, они призваны в полной мере использовать грузоподъемность транспортных средств, рационализировать продвижение продукции посредством правильного прикрепления потребителей поставщикам, расширять прямые длительные хозяйственные связи и ускорять доставку грузов потребителям. Перед системой сбыта так же стоят задачи по обеспечению своевременности, ритмичности и комплектности поставок высококачественной продукции необходимого ассортимента.

**Своевременность поставок.**

Поставка считается своевременной, если в течение всего планового периода поставщик поставил продукция в установленные планом (договором) сроки. Для различных видов продукции сроки поставки могут быть установлены различные. В одних случаях поставка может осуществляться в течение определенного периода - периодические поставки; в других - к установленной календарной дате - поставки к определенному моменту; в-третьих, - немедленно по получению распоряжения - срочные поставки.

В настоящее время для многих видов продукции сроки поставки устанавливаются по периодам, то есть срок поставки может охватывать декаду, месяц, даже квартал.

В этом случае поставщик имеет право в течении этого периода поставить единовременно всю продукцию или несколькими частями. Во всех случаях поставка будет считаться своевременной, так как поставщик выдерживает сроки поставки. Чем меньший период охватывают сроки поставки, тем равномерней осуществляются сроки поставки продукции. Потребителям выгодны сроки поставки, охватывающие короткий период. Напротив поставщикам выгодны более длинные сроки.

Выбор и установление сроков имеют исключительно важное значение для поставщиков и потребителей. Выбор таких сроков поставки, которые удовлетворяли бы требованиям и поставщиков и потребителей и вместе с тем способствовали бы оптимизации производства и потребления, а так же продвижения продукции, является важной задачей сбытовых органов.

**Ритмичность поставок.**

Для потребителей чрезвычайно важно получать необходимую продукцию не только в течение определенного периода, но и ритмично. По основным видам промышленной продукции устанавливаются помесячные сроки поставки, то есть продукция поставляется ежемесячно равными количествами от квартальных фондов. Ритмичность означает, что поставки в пределах установленных сроках проводятся через равные или близкие по величине промежутки времени (интервалы). Однако если в течение установленного срока осуществляется разовая поставка, то ритмичность предполагает так же, что одна поставка от другой отличается на интервал, равный или близкий по величине периодическому сроку поставки.

**Комплектность поставки.**

Важной проблемой в сбытовой деятельности является обеспечение комплектности поставки. Комплектность поставок представляет собой поставку укомплектованных готовых изделий или комплекта оборудования, деталей, запасных частей, а так же неоднородных видов изделий, требующих одновременного поступления к месту потребления. Необходимость комплектования продукции и осуществление такого вида поставок вытекает из характера поставляемой продукции, ее производственно технического назначения.

**Ассортимент поставок.**

Ассортиментный состав выпускаемой продукции в зависимости от степени детализации отдельных позиций подразделяется на развернутый и групповой.

Развернутый ассортимент характеризует продукцию по маркам, профилям, сортам, типам, размерам, артикулам и т.п. Это конкретный перечень продукции, на которую предъявляет спрос потребитель при заказе и который предусматривается в ГОСТе, технических условиях, прейскурантах, договорах поставки или в других нормативных документах.

**Наиболее существенным являются следующие факторы ассортимента:**

- **соответствие ассортимента целям и стратегиям предприятия;**

- **возможность поддержания необходимых товарных запасов;**

- **степень перекрытия ассортиментом потребностей целевых групп покупателей;**

- **использование связи в ассортименте;**

- **использование индикаторов.**

Во многих случаях ассортимент является частью **стратегий предприятия**, определяется настоящим и желаемым позиционированием предприятия на рынке, выбором каналов распределения товара. Товары не соответствующие целям и стратегиям предприятия, на том или ином этапе исключаются из ассортимента, обычно, когда перестают приносить существенную прибыль.

**Возможность поддержания товарных запасов** - наиболее существенный, на практике, ограничитель к расширению и углублению ассортимента. Отвлечение оборотного капитала на создание товарного запаса возможно для каждого предприятия только в определенных границах, после чего высокая стоимость финансирования делает эту операцию нерентабельной. Обычно предприятиями используется последовательное введение товарных групп в ассортимент, когда каждая последующая вводится после получения стабильной отдачи предыдущей.

**Степень перекрытия ассортиментом потребностей целевых групп покупателей** влияет на качество «удержания» предприятием сегмента рынка, возможность недопущения туда конкурентов. Ассортимент может приносить предприятию максимальную прибыль, его расширение - вести к снижению экономической эффективности деятельности предприятия, но тем не менее, расширение ассортимента может быть целесообразно если заполнит пробелы в удовлетворении потребностей целевой группы покупателей.

**Связь в ассортименте**, при которой покупка одного вида товара способствует покупке другого, должна учитываться предприятием при разработке ассортимента, но необязательно использоваться.

**Использование товаров-индикаторов** основывается на факте, что из всего предлагаемого ассортимента только некоторые товары служат для оценки покупателя привлекательности предложения в целом. Введение в ассортимент товаров-индикаторов с минимальной наценкой способствует росту продаж всего ассортимента.

Заказы потребителей, а так же поставки продукции осуществляются в развернутом ассортименте. Для рациональной организации планирования распределения и поставок в отраслях с широким ассортиментом продукции, разрабатывается групповой ассортимент.

Групповой ассортимент - это укрупненный перечень продукции, полученный в результате сведений позиций развернутого ассортимента в отдельные группы по существенным признакам. Одной из важных задач сбытовой работы является увязка и согласование ассортимента продукции между поставщиками и потребителями с оптимальным сочетанием их интересов. Роль сбытовых органов в борьбе за качество продукции исключительно велика. Большое значение для улучшения качества продукции имеют правильная, четкая маркировка, хорошая упаковка, доброкачественное затаривание, что позволяет сохранить высокое качество продукции в пути ее следования от поставщиков до потребителей.

Если подвести итог, то в целом мы видим, что основной и главной задачей организации сбыта является наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей в производимых предприятием видах продукции, выполнение обязательств по поставкам продукции в количестве, в сроки и в номенклатуре установленных заключенными договорами.

**2.2 Стратегия сбыта**

В основу концепции сбыта положены идеи удовлетворения нужд и потребностей потенциальных потребителей. Она появилась как ответ на усложнение и затруднение сбытовой деятельности в условиях наращивания объемов выпуска продукции. Механизмы сбытовой деятельности постоянно видоизменяются в зависимости от складывающихся условий.

**Стратегия сбыта** - долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием - продавцом.

Стратегия должна определять:

- типы посредников и их роль в цепочке сбыта;

- уровень селективности сбыта;

возможности опта и розницы;

потребности в обслуживании после продажи;

оптимальную структуру методов и каналов сбыта;

структуру цены для конечного потребителя;

направления в области сбытовой коммуникации.

**2.3 Сбытовая политика**

Коммерческий успех фирмы в большей степени зависит от того насколько рационально организовано движение продукции в сфере обращения.

**Сбытовая политика фирмы -** совокупность проводимых фирмой в сфере сбыта действий, направленных на обеспечение единообразия, принимаемых решений при продаже продукции на рынке в зависимости от рыночной ситуации.

Стратегия методов и распределения продукции состоит в том, чтобы обеспечить доставку товаров (в зависимости от выбранного канала товародвижения и транспорта) в нужное место и в нужном количестве в соответствии с потребностями покупателей. Таким образом, речь идет о выборе наиболее эффективной системы и каналов товародвижения, методов сбыта применительно к конкретным рынкам. Поэтому разработка сбытовой политики имеет целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товаров.

**2.4 Формирование спроса и стимулирование сбыта продукции**

Чтобы приобрести товар, необходимо иметь сведения о его потребительских свойствах. Покупатель не испытывает потребности в изделиях или услугах, о которых мало знает, так как на рынке существуют обычно несколько видов товаров, удовлетворяющих одну и ту же покупательскую потребность. Покупателю приходится делать выбор между ними.

Товар с неизвестными или малоизвестными потребительскими свойствами в такой ситуации не будет куплен, так как покупатель испытывает к нему «барьер недоверия». Устранение такого барьера является главной задачей формирования спроса (ФОС) и стимулирования сбыта (СТИС) продукции (в целом ФОССТИС).

У ФОСа - направление коммуникационное (информирующее), которое способствует узнаваемости товара. Воздействие ФОСа проявляется в активной деятельности по превращению покупателя из случайного в постоянного, а так же расширению сферы реализации товаров. Для этого потенциальных покупателей убеждают в том, что предлагаемый товар наилучшим образом удовлетворяет их потребности. Мероприятия по ФОС используются в основном, на начальной стадии жизненного цикла товара и рассчитаны на неосведомленного покупателя, то есть на людей, еще не имеющих какого-либо представления о товаре и его потребительских свойствах, следовательно, не испытывающих до определенного момента времени желания его купить.

Стимулирование влияет на поведение потребителя, превращая его из потенциального в реального покупателя.

Есть операции по стимулированию сбыта, которые относятся к жесткому типу - существенное снижение цен, продажа дополнительного количества товара при неизменных ценах. Это эффективно, если речь идет о коротком отрезке времени, но дорого обходятся производителю.

В настоящее время эти операции по стимулированию сбыта носят более мягкий характер (игры, конкурсы покупателей и прочее). Они более эффективны в создании позитивного имиджа товара.

Сочетание «жестких» и «мягких» методов стимулирования сбыта побуждает покупателя к совершению немедленной покупки и если стимулирование отвечает ожиданиям покупателя и согласуется со спецификой товара, то оно внушает потребителю симпатию, интерес и преданность с меньшими, по сравнению с рекламой, затратами.

Цель службы СТИСа - коммерческая: получение максимально возможной прибыли. СТИС - совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, поставщика) с целью краткосрочного повышения продаж, а также увеличения числа новых покупателей.

Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит от объекта предстоящего воздействия. Существует несколько типов целевых аудиторий:

**1. Потребитель:** он, обладает наибольшей значимостью, вся политика сбыта сводится к взаимодействию именно с потребителем. Широкий спектр приемов стимулирования сбыта был создан с единственной целью - самым эффективным образом привлечь потребителя и удовлетворить его запросы.

Цели стимулирования сводятся к следующему:

- увеличить число покупателей;

- увеличить количество товара, купленного одним и тем же покупателем.

**2. Продавец:** способность и умение продавца продать товар не должны быть оставлены без внимания со стороны производителя. В интересах фирмы стимулировать, поощрять и наращивать эти качества.

Цель стимулирования обращенного к продавцу:

- превратить безразличного к товару продавца в высоко мотивированного энтузиаста.

**3. Торговый посредник:** являясь естественным звеном между производителем и потребителем, он представляет собой специфический объект стимулирования, выполняющего в данном случае стимулирующие функции. При этом цели стимулирования могут быть следующими:

- придать товару определенный имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым;

- увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;

повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки.

Стимулирование сбыта может преследовать многие цели. Выбор зависит от того, на кого направлено стимулирование. (см. таблицу 1.1. «Методы стимулирования целевых аудиторий»).

**Ценовое стимулирование.**

Потребитель очень восприимчив к продаже со скидкой. Его привлекают товары, цена на которые временно снижена, а из двух аналогичных товаров разных марок он купит более дешевый. Однако он с подозрением относится к товарам, которые слишком часто предлагаются с этикеткой «специальная цена». Тем не менее ему бы хотелось, чтобы период продажи по сниженным ценам продолжался как можно дольше.

Таблица 1.2. Методы стимулирования целевых аудиторий.



Снижение цен можно разделить на три группы:

**ПРЯМОЕ СНИЖЕНИЕ ЦЕН**

- по инициативе торговой сети (во время проведения специализированных выставок и ярмарок многие торговые посредники предоставляют покупателям скидки; объединение разных по назначению групп товаров, что позволяет увеличить общий товарооборот и создать постоянную клиентуру).

- по инициативе производителя (как правило, сопровождается предоставлением скидок торговой сети).

Существуют следующие способы прямого снижения цен:

*1. Скидка в процентах.*

На упаковке указывается минус 10 ил 20 процентов. Преимущество не влечет за собой никаких изменений в организации торгового зала или маркировки товара (две наклейки, перечеркнутая и новая).

*2. Скидка с указанием ее размеров в денежном выражении* (минус 1 тысяча рублей).

*3. Указание новой цены без указания скидки* (указывается причина новой цены: новый выпуск продукции; годовщина; сезонное событие или праздник).

**КУПОНАЖ**

Является более сложной формой снижения цен. Потребителю предлагается купон, дающий право на получение скидки с цены товара. Купоны либо помещают на упаковку товара, либо доставляются на дом, либо распространяются через прессу.

Потребителю, имеющему купон, предоставляется скидка, которая может являть собой определенную сумму денег, процент от цены товара или снижение цены какого-либо другого товара при условии покупки товара, указанного в купоне.

Наиболее эффективен купонаж в случаях, когда в момент выпуска нового товара на рынок, когда необходимо побудить потребителя опробовать его; в момент повторного выпуска товара на рынок, когда его сбыт переживает застой.

**ВОЗМЕЩЕНИЕ С ОТСРОЧКОЙ**

- *простое возмещение с отсрочкой* (снижение цены происходит не в момент покупки, а спустя некоторое время, если потребитель данного товара направляет свой купон, дающий ей право на скидку, по указанному на нем адресу, в данном случае скидка предполагается только в виде определенной суммы денег, возвращаемой банковским чеком).

- *совмещенное возмещение с отсрочкой* (объединяют несколько товаров различных производителей в одном купоне: несколько товаров в одном купоне, предлагается выбор потребителю; проба качества - нужно опробовать, например, все 10 товаров, тогда можно получить большую скидку; подарок - потребитель может приобрести различные предметы для использования их в качестве подарка и получить при этом значительную скидку).

**Стимулирование натурой.**

В зависимости от природы товара стимулирование натурой осуществляется в следующих формах:

**ПРЯМЫЕ ПРЕМИИ** - скидка, предоставляемая в момент покупки товара или премии с отсрочкой выплаты.

**ОБРАЗЦЫ** - вручение покупателю небольшого количества товара с тем, предоставить ему возможность опробовать данный товар.

**Активное предложение.**

Под активным предложением понимается стимулирование, которое требует активного участия потребителя - лотереи, игры, конкурсы.

**КОНКУРСЫ**

Побудительным мотивом участия в конкурсе является привлекательность игры и дух соревнования. От всех участников требуется сделать некоторые усилия, чтобы получить что-то взамен: быть лучшим или одним из лучших.

Конкурс должен отвечать требованиям закона, а, следовательно:

- решение не должно быть найдено большинством участников;

- первый приз должен быть достаточно ценным;

вопросы должны быть разделены на основные и дополнительные;

необходимо обеспечить контроль честности и правильности игры.

**ЛОТЕРЕИ И ИГРЫ**

В отличие от конкурсов лотереи и игры обладают тем преимуществом в глазах публики, что они носят развлекательный характер и не связаны с поиском решений или выполнением какой-либо работы.

Существуют три типа целей стимулирования сбыта. (см. таблицу 1.2. «Цели стимулирования»).

Выбор тех или иных **средств стимулирования** зависит от поставленных целей. Их можно объединить в три группы:

- предложение цены (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны дающие право на скидку);

- предложение в натуральной форме (премии, образцы товара);

активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Таблица 1.1. Цели стимулирования



**Применительно к торговой точке различные виды стимулирования можно классифицировать по их происхождению и воздействию на клиентов:**

**Общее стимулирование -** применяется на месте продажи. Его отличительной чертой является заданность темы. Оно служит инструментом Общего оживления торговли (годовщина, церемония открытия).

**Избирательное стимулирование -** предполагает помещение товара в не мест общей выкладки на выгодной позиции, товар может быть сосредоточен в каком-либо месте торгового зала.

**Индивидуальное стимулирование -** осуществляется в местах общей экспозиции товаров и, как правило, исходит от производителя. Рекламная афиша, указатель сигнализируют о том, что в отношении определенного товара осуществляется стимулирование в виде снижения цен, конкурсов, премий и т.д. В этом случае меры по стимулированию воспринимаются потребителем лишь в тот момент, когда он останавливается перед магазинной полкой.

В количественном отношении стимулирование продаж главным образом направлено на потребителя. Оно обращено к самым широким массам и имеет своей целью обеспечить продажу товара, создать поток потребителей непосредственно в том месте, где осуществляется продажа товара. В этом состоит отличие стимулирования от приемов прямого маркетинга, которые обращены непосредственно к каждому потенциальному покупателю с тем, чтобы побудить его к заказу товара вне места торговли.

**Роль стимулирования в жизненном цикле товара.**

Любая операция по стимулированию сбыта должна соответствовать текущему этапу в жизненном цикле товара.

**1. Фаза выпуска.**

В момент выпуска, сбыту товара препятствуют следующие факторы:

- торговый персонал не может стать сразу приверженцем этого товара-новинки;

- возникает необходимость заинтересовать торгующие организации с помощью стимулирования и предусмотреть специальные меры убеждения торгового персонала в ценности нового товара;

представители торговли неохотно идут на риск, связанный со сбытом нового товара.

Многочисленные неудачи заставляют посредника выжидать до последнего, прежде чем утвердить новый товар. Торговая сеть приветствует стимулирующую поддержку в период утверждения товара. Потребитель также проявляет сдержанность при покупке нового товара.

Стимулирование продажи, побуждающее его попробовать новый товар, облегчает ознакомление с ним. Росту продаж способствует применение специальных пробных цен, предложения образцов, оплата в рассрочку, предоставление дополнительного количества товара.

**2. Фаза развития.**

В период роста продаж применение стимулирования имеет стратегическое значение. Это особый этап в жизненном цикле товара. Он становится известным и регулярно находятся новые покупатели. На этом этапе предпочтение отдается рекламе, а не стимулированию сбыта.

Тем не менее, чтобы быстро и эффективно реагировать на действия конкурентов, увеличить число торговых точек по сбыту товара, выборочно воздействовать на объект, используют стимулирование сбыта.

**3. Фаза зрелости.**

Когда товар хорошо известен и имеет постоянных покупателей, производитель использует приемы стимулирования на постоянной основе. Эффективность рекламы на этом этапе понижается. Для оживления интереса к товару используют различные поводы (праздники, внедрение новой упаковки и др.).

**4. Фаза насыщение.**

К концу фазы зрелости наступает насыщение, а затем спад. На этом этапе всякое стимулирование прекращается, чтобы не препятствовать выводу товара из обращения.

Приступая к стимулированию сбыта следует помнить:

- стимулирование эффективно только тогда, когда его применение увязывается с жизненным циклом товара и согласуется с четко определенными целями;

- более эффективным является относительно непродолжительное стимулирование сбыта, кратковременность мероприятия побуждает потребителя быстро воспользоваться выгодой;

меры по стимулированию и товар должны быть тесно увязаны между собой, стимулирование необходимо сделать составной частью либо самого товара, либо его ближайшего окружения.

**2.5 Планирование сбыта продукции**

Развитие маркетинга связано с обострением проблемы реализации продукции и ростом требований к подразделениям фирм занимающихся ее сбытом. Прежде всего, возникает необходимость совершенствования, значительного улучшения планирования реализации продукции. Основной упор в планировании с помощью логистических методов делается на выявлении и учете потребительских и иных характеристик продукции, а так же определение их зависимости от рыночных факторов. Прежде всего, сюда включаются конкуренция и спрос на рынке, доступность рынка и ряд других факторов. Для успешного продвижения товара на рынок необходимо провести ряд подготовительных проектов-исследований, включающих: планирование объема и номенклатуры товаров с учетом зависимости от различных факторов; проверку планирования путем моделирования сбытовой деятельности фирмы и определения его достоверности; принятия плана действий по сбыту и использование его показателей для производственных программ. Этот анализ обычно проводит специальная аналитическая группа отдела сбыта фирмы или компании.

Планирование сбыта продукции на предприятии включает:

- разработку общего объема поставки продукции;

- составление планов ассортиментной (в номенклатуре) поставки по договорам;

анализ выполнения планов поставки.

Планирование общего объема поставки продукции заключается в определении количества продукции, поставляемой в плановом году (квартале, месяце) потребителям (на сторону). Общий объем поставок по какому-либо виду продукции или группе однородных изделий определяется по следующей формуле:

**P = Oн + П - Пс -Ок;**

где:

**Р**-объем поставок (сбыт) в натуральном (стоимостном) выражении;

**Он**-запас (остаток) готовой продукции на начало планируемого периода;

**П**-количество продукции, поступающей из производства;

**Пс**-использование продукции для собственных нужд в пределах выделенных предприятию фондов;

Ок-нормативный запас (остаток) готовой продукции на конец планируемого периода.

Определение объема поставок продукции на предприятии необходимо для разработки планов реализации и ассортиментной поставки, выявления потребности в транспортных средствах и таре, загрузки производственных мощностей предприятия заказами сбытовых органов. Вначале разрабатывают план ассортиментной поставки на месяц или квартал по сорторазмерам, в котором показывают поставку каждого вида продукции с перечнем всех фондоджержателей и потребителей; затем составляют план по потребителям, в котором указывают поставку каждому отдельному фондодержателю всех видов продукции.

Наличие планов ассортиментной поставки позволяет сравнительно быстро составить месячный заказ производству, определить ассортиментный состав продукции, который необходимо изготовить в первую очередь. Кроме того, план ассортиментной поставки дает возможность определить, какому потребителю следует направить продукцию в первоочередном порядке из переходящих остатков. Планирование ассортиментной поставки включает так же разработку месячных и квартальных заказов отдельным цехам или участкам предприятия. При разработке месячного плана необходимо учесть установленную очередность выполнения заказов, режим работы оборудования цехов (остановки оборудования на ремонт, замену одного оборудования другим, изменение производительности оборудования в плановый период), трудоемкость изготовления отдельных видов продукции, обеспеченность предприятия сырьем, материалами и полуфабрикатами, условия транспортировки продукции. Кроме того при разработке месячного плана учитываются переходящие запасы готовой продукции, ассортимент продукции, выработанной в предыдущий период, недопоставки по ассортименту за прошлые периоды. В месячном плане перечисляются потребители и указываются наименование и ассортимент продукции, ее техническая характеристика, количество недопоставленной продукции в отчетном периоде, объемы производства на месяц (квартал).

При планировании поставок по общему объему, так и по ассортименту ведется тщательный анализ поставок за предыдущий период. При анализе устанавливается процент выполнения плана по общему объему и отдельным наименованиям продукции, размеры недопоставок и перепоставок. На основе денных анализа поставок продукции разрабатываются мероприятия по улучшению сбыта продукции в плановом периоде.

**2.6 Контроль и учет сбыта продукции**

Оперативно-сбытовая работа на предприятии представляет собой контроль за выполнением планов выпуска продукции в соответствии с месячными заказами отдела сбыта, организацию поставок продукции потребителям, а так же учет и контроль за ходом поставок. Товарный отпуск и поставка продукции на сторону учитывается и контролируется отделом сбыта по приемо-сдаточным документам.

Отдел сбыта предприятия осуществляет систематический контроль за равномерным выпуском продукции в установленном ассортименте, надлежащего качества и своевременным выполнением внеочередных и ответственных заказов. Важнейшими показателями работы предприятия является обеспечение выпуска продукции в соответствии с планами.

Важнейшим направлением в сбытовой работе предприятия является организация поставок продукции потребителям.

Организация отправки продукции на предприятиях происходит примерно в следующем порядке.

Склад, после поступления готовой продукции из цехов подготавливает ее к поставке и извещает об этом отдел сбыта предприятия. В соответствии с планами ассортиментной поставки, спецификациями потребителей и договорами поставки отдел сбыта предприятия выписывает накладную складу готовой продукции на отгрузку (отпуск) продукции потребителю в определенном количестве и ассортименте с указанием всех реквизитов, необходимых для отправки продукции. На основании этих накладных склад подготавливает продукцию к отправке. При отпуске местным потребителям склад проверяет оплату продукции и доверенность на ее получение и оформляет отпуск приемо-сдаточным актом.

Отгрузку продукции по железнодорожным и водным транспортом склад готовой продукции оформляет совместно с представителями транспортных организаций.

При этом выписывается вагонный лист, железнодорожная накладная, счет-фактура, сертификат и другие документы удостоверяющие поставку продукции потребителю тем или иным видом транспорта.

Учет поставки продукции в сбытовом аппарате предприятия имеет большое значение для контроля за ходом поставок, анализа выполнения плана ассортиментной поставки, учета готовой продукции и других целей. Помимо общего учета поставок, работа сбытовых органов по выполнению плана поставки на предприятии включает так же учет выполнения заказов цехами, поставку продукции каждому отдельному потребителю или группе потребителей, если поставка осуществляется по разнарядкам последних.

С целью предотвращения нарушений в процессе поставок (непоставка, недопоставка, поставка недоброкачественной продукции, неритмичность поставок и др.) сбытовые органы предприятий должны проверять соответствие графиков производства продукции плановым заданиям по ассортименту, контролировать выполнение этих графиков, принимать все необходимые меры к тому, чтобы производственные участки предприятий выполняли план в установленной номенклатуре и ассортименте.

**2.7 Товародвижение**

**Товародвижение -** деятельность по планированию, реализации и контролю перемещения товаров и услуг от производителя к потребителю.

Комплекс элементов товародвижения включает в себя:

- транспортировку (бесперебойное функционирование транспортного парка предприятия или наем транспорта по договорам для доставки продукции);

- хранение;

сохранность продукции;

контакты с потребителями.

Цель организации товародвижения - доставка нужных товаров в нужное место и время с наименьшими затратами.

**Каналы товародвижения, их функции и способы организации.**

Как администраторы, так и специалисты по сбыту зачастую слишком узко подходят к проблеме каналов сбыта. Многие из них рассматривают термин «каналы сбыта или каналы распределения» как комплекс взаимоотношений между промышленной фирмой и торговыми предприятиями, не входящими в ее структуру, с помощью которых производимая фирмой продукция поступают на рынок. При этом из поля зрения ускользает та часть организационной структуры самого производителя товаров, которая занимается сбытом.

В более широком смысле под организацией сбыта понимается как собственная система сбытовых органов фирмы, так и не относящиеся к ней независимые агенты или предприятия, занимающиеся сбытом ее товаров. С этой точки зрения комплекс внешних взаимоотношений может рассматриваться как продолжение собственных сбытовых органов промышленной фирмы. Элементы, из которых состоят каналы сбыта надо не только выбирать, но и управлять их отношениями с поставщиками и между собой. Персонал внешних сбытовых органов должен получать информацию и проходить подготовку; должны приниматься меры по стимулированию его деловой активности и компенсации услуг.

**Каналы товародвижения**, или распределения - это все организации и лица, выступающие как посредники, или участники сбыта, принимающие на себя и помогающие передать другому лицу право собственности на товар. Это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю.

Использование каналов распределения приносит производителям определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределение продукции;

- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;

продажу продукции более эффективными способами;

высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков;

сокращения объема затрат работ по распределению продукции.

При этом организации или лица составляющие каналы распределения выполняют ряд функций:

- обеспечивают информацию о характеристиках и нуждах потребителей;

- обеспечивают информацию о существующих и новых товарах;

устанавливают контакты с потенциальными покупателями;

влияют на решение по ценообразованию;

находят и используют финансовые средства по покрытию затрат на продвижение товаров;

приспосабливают товар к требованиям потребителей;

стимулируют сбыт.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

**Уровень канала -** это посредник, который выполняет работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю.

**Протяженность канала** определяется числом независимых посредников (или уровней распределения) между производителем и потребителем, последовательно осуществляющих продвижение товара. Чаще всего встречаются: одноуровневые (один посредник - розничный торговец); двухуровневые (два посредника - оптовый и розничный торговец); трехуровневые (три посредника: агент, оптовик, розничный торговец) каналы. Различают прямые и косвенные каналы товародвижения.

***Прямые*** ***каналы товародвижения (распределения)*** - или прямой маркетинг предполагают перемещение товаров и услуг непосредственно от производителя к потребителю, минуя склады, независимых посредников. Такая система позволяет контролировать всю маркетинговую программу. С одной стороны она позволяет сократить до минимума транспортные издержки и затраты на хранение продукции, с другой обеспечивает тесный контакт с потребителем, а, следовательно, более полную информацию, о его вкусах и привычках, но требует разветвленной системы управления сбытом и поэтому - больших затрат.

Прямые каналы распределения используются тогда, когда значительная часть продукции закупается крупными партиями или в случае закупок уникальной продукции. Прямые каналы распределения, как правило, основаны на передаче товара по графикам и предполагают предоставление дополнительных форм обслуживания и льгот, например снижение отгрузочных цен. Когда сбыт продукции осуществляется по долгосрочным контрактам, это приводит к укреплению производственных связей и общей надежности сбыта. Этот канал распределения позволяет сократить сроки выполнения заказов и ускорить их доставку потребителям.

***Косвенные каналы товародвижения (распределения)*** - это каналы, состоящие из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система, к которым продукция перемещается от производителей, и которые затем реализуют его потребителям.

Преимуществом этой системы связаны с подробными знаниями торгового агента о рынке, с его способностью обеспечить реализацию товара на рынке, о котором производитель может не знать. Посредники берут на себя функции хранения готовой продукции, облегчают финансирование торгового оборота, снижают риск потерь от возможной неполной продажи продукции, тем самым сокращают издержки обращения.

Классификацию посредников можно провести по сочетанию двух признаков: (1) от чьего имени работает посредник и (2) за чей счет посредник ведет свои операции.

Выделяют пять типов посредников:

**Дилеры -** оптовые, реже розничные посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки.

Различают два вида дилеров:

***Эксклюзивные дилеры*** - являются единственными представителями производителя в данном регионе и наделены исключительными правами по реализации его продукции.

***Авторизованные дилеры* -** сотрудничающие с производителем на условиях франшизы.

**Дистрибьюторы** - оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течении определенного времени. Таким образом, дистрибьютор не является собственником продукции. По договору им приобретается право продажи продукции. Дистрибьютор может действовать и от своего имени. В этом случае в рамках договора на предоставление права продажи заключается договор поставки.

В логистической цепи дистрибьюторы занимают положение между производителем и дилером.

**Комиссионеры -** это оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счет производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (или комитент) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. При этом риск случайной порчи или гибели продукции лежит на комитенте. Комиссионер обязан обеспечить сохранность товара. Он отвечает за утрату или повреждение продукции по вине комиссионера. Вознаграждение комиссионеру выплачивается обычно в виде процента от суммы проведенной операции как разница между ценой, назначенной комитентом, и ценой реализации.

**Агенты -** посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лица (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделки от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории

***Универсальные агенты -*** совершают любые юридические сделки от имени принципала.

***Генеральные агенты*** - заключают только сделки, указанные в доверенности. За свои услуги агенты получают вознаграждение, как по тарифам, так и по договоренности с принципалом. Наиболее распространенный вид агентского вознаграждения - процент от суммы заключенной сделки.

**Брокеры -** посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Брокеры не являются собственниками продукции, как дилеры или дистрибьюторы, и не распоряжаются продукцией, как дистрибьюторы, комиссионеры или агенты. В отличие от агентов брокеры не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию. Их доходы могут формироваться как определенный процент от стоимости проданных товаров или как фиксированное вознаграждение за каждую проданную единицу товара.

После выбора типов посредников в канале распределения необходимо определиться с количеством этих посредников.

В маркетинге разработаны три подхода к решению этой проблемы:

**Интенсивное распределение** - предполагает обеспечение запасами продукции в возможно большем числе торговых предприятий.

**Эксклюзивное распределение** - предполагает намеренно ограниченное число посредников, торгующих данной продукцией в рамках сбытовых территорий.

**Селективное распределение** - представляет собой нечто среднее между методами интенсивного и эксклюзивного распределения. Селективное распределение позволяет производителю добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при организации интенсивного распределения.

Для повышения эффективности сбыта продукции и в целях экономии средств, предприятия часто прибегают к использованию многоканальных систем распределения.

Руководство предприятия должно учитывать в сбытовой деятельности и выборе каналов сбыта следующие факторы:

1. Расположен или не расположен производитель самостоятельно заниматься сбытом своей продукции и брать на себя, связанный с этим, коммерческий риск?

2. Способно ли предприятие обеспечить постоянную и максимальную загрузку торгового персонала фирмы?

. Располагает ли предприятие соответствующими знаниями и опытом в области конъюктуры рынка, методов распределения и торговли?

. Имеются ли возможности обеспечить требуемый уровень распределения и сбыта продукции, особенно когда фирма небольшая или недостаточно известная?

5. Какова относительная эффективность и стоимость услуг посредников, которые не торгуют товарами конкурирующих фирм и на лояльность которых можно рассчитывать, зная, что они приложат максимум усилий для сбыта продукции? С этими факторами, учитываются и ряд внешних фактов, которые подразделяются на 4 группы требований:

- к самой фирме;

- к товару;

к рынку;

к эффективности отдельных каналов сбыта.

Каждый производитель на основе маркетинговых исследований рынков сбыта своей продукции определяет структуру возможных каналов распределения, их связь с конкретными категориями и друг другом.

Минимизируя расходы на товародвижение, фирма должна обеспечить и надлежащий уровень обслуживания. Который, в свою очередь, зависит: от скорости выполнения заказа, возможной срочной его доставки, готовности принять обратно доставленный товар (при обнаружении дефектов, а в некоторых случаях и без выяснения причин отказа), высокоэффективной службы сервиса, обеспечение различной партионности отгрузки по желанию покупателя, уровня цен и др.

**Транспортировка.**

Основными издержками товародвижения являются расходы по транспортировке, которые среди всех элементов товародвижения занимают около 46 %.

От выбора перевозчика зависит и уровень цен товаров, и своевременность их доставки, и состояние товаров в момент их прибытия к местам назначения. А ведь все это в свою очередь скажется на степени удовлетворенности потребителей.

При отгрузке товаров складам, дилерам и потребителям фирма может выбирать из пяти видов транспорта: железнодорожный, водный, автомобильный, трубопроводный и воздушный. Характеристики каждого из этих видов транспорта даны в таблице 1.7.1. «Характеристика основных видов тарнспорта»

Таблица 1.7.1 Характеристика основных видов транспорта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид транспорта** | **%** | **Наиболее часто перевозимые товары** |
| железнодорожный | 30 | С/х продукты, песок, полезные ископаемые |
| Водный | 28,7 | Нефть, зерно, руда, каменный уголь |
| Автомобильный | 21 | Одежда, книги, транспорт, бумажные товары |
| Трубопроводный | 20,3 | Нефть, химикаты, |
| воздушный | 0,1 | Приборы, скоропортящиеся пищевые продукты |

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ. Железные дороги являются самым крупным грузоперевозчиком страны. На их долю приходится 30% общенационального грузооборота в тонно-милях. С точки зрения затрат железные дороги наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок вагонных партий грузов навалом на дальние расстояния. Недавно железные дороги начали увеличивать число услуг с учетом специфики клиентов. Было создано новое оборудование для более эффективной грузообработки отдельных категорий товаров, созданы платформы для перевозки автомобильных прицепов (рейсовый контрейлер); стали предоставлять услуги в пути, такие, как переадресование уже отгруженных товаров в другой пункт назначения прямо на маршруте и обработка товаров в ходе перевозки.

ВОДНЫЙ ТРАНСПОРТ. Значительное количество товаров перевозится судами и баржами в прибрежных водах и по внутренним водным путям. Стоимость перевозки по воде громоздких не скоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. С другой стороны, водный транспорт самый тихоходный и нередко подвержен влиянию погоды.

АВТОМОБИЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТ. Грузовой автотранспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок в отношение маршрутов и графиков движения. Грузовики в состоянии перевозить товар от двери до двери», избавляя отправителей от необходимости лишних перевозок. Грузовики - рентабельный вид транспорта для перевозок на небольшие расстояния дорогостоящих товаров. Во многих случаях автотранспортные тарифы конкурентно сопоставимы с тарифами железных дорог, но при этом грузовики обычно обеспечивают более высокую оперативность оказываемых услуг.

Доставка (транспортировка) продукции ОАО «Сильвинит» производится по железной дороге в крытых вагонах, полувагоны и минераловозах (железнодорожным транспортом в вагонах парка МПС или в собственных и арендованных вагонах), автотранспортом - в крытых автомашинах или крытых пологом, а также по реке Кама на судах класса «Река - море».

Продукция может быть выпущены в упакованном виде (укрупненными грузовыми единицами в транспортные пакеты или в контейнера) и без упаковки - насыпью.

В связи со сложным финансовым положением в стране и в сельском хозяйстве, говорить о расширении производства не приходится, хотя в этой области на предприятии ОАО «Сильвинит» тоже ведутся исследования, но в основном на сегодняшний день, главной задачей, стоящей перед предприятием является сокращение издержек производства.Обладая низкостоимостным производством предприятие, сможет сохранить свое преимущество по сравнению с конкурентами. В связи с вышесказанным целью проекта является разработка стратегии снижения издержек производства.

**2.8 Конкурентное преимущество и конкурентный статус фирмы**

Не последнюю роль в сбыте производимой продукции играет конкурентное преимущество и конкурентный статус фирмы. Изменение политической и экономической ситуации в стране, переход к рыночной экономике изменил все существующие подходы к управлению. Рынок лишает руководителя предприятие «привилегии стратегической безответственности». Он должен самостоятельно, руководствуясь законодательными и нормативными актами, регламентирующими правила ведения производственной деятельности, а так же складывающейся на том или ином рынке конъюнктурой, принимать основополагающие, долговременные стратегические решения. При этом он несет полную ответственность перед самим собой, трудовым коллективом, наконец перед Законом за все экономические, юридические, экологические и иные последствия принимаемых стратегических решений.

Экономическая стратегия фирмы базируется на трех основных посылках:

- ресурсной концепции фирмы как информационной системы, характеризующей совокупность ресурсов, т.е. возможностей фирмы определять и достигать долговременных стратегических целей;

- теории конкурентного преимущества как концептуальной основы формирования глобальной и локальных стратегических целей фирмы и экономически эффективных средств их достижения;

теории трансакциональных издержек как концепции, позволяющей конкретизировать отдаленные, порой аморфные стратегические цели, придавать им четко выраженный имплицитный характер.

Основная идея концепции состоит в том, что экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать преимущественно экономические средства достижения целей фирмы, то есть средства, побуждающие всех участников производственного процесса заинтересованно выполнять свои роли в обеспечении процветания фирмы.

Одной из основных сил, влияющих на фирму, которая выступает на том или ином рынке, является конкуренция. Термин «конкуренция» часто принимается экономистами в различных смыслах.

**КОНКУРЕНЦИЯ** - состязание между производителями (продавцами) товаров, а в общем случае - между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.

Конкуренция представляет цивилизованную, легализованную форму борьбы за существование и один из наиболее действенных механизмов отбора и регулирования в рыночной экономике, является наиболее эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без централизованного вмешательства в их деятельность.

Основной вопрос для выработки стратегии фирмы: что необходимо предпринять для захвата лидерства в конкурентной борьбе, иначе говоря, как обеспечить конкурентоспособность фирмы.

Понятие конкурентоспособности фирмы включает в себя большой комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на отраслевом рынке (национальном или мировом).

Поскольку конкуренция фирм на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции фирмой, изготовившей и продающей ее на рынке. На уровне конкурентоспособности фирмы важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенствования технологии производства, использования новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Принцип справедлив как на уровне отдельной фирмы, так и на уровне экономики страны в целом. Исходя из него, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности, фирмы должны постоянно заботится о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в их распоряжении, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов.

Конкурентноспособность фирмы может быть обнаружена (оценена) только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих товары - субституры. Конкурентноспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка. Таким образом, конкурентноспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентноспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Фирмы придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счет которых фирма могла бы повысить конкурентноспособность и обеспечить свой успех. В процессе исследования для оценки конкурентноспособности фирмы пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения фирмы, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую фирме получение намеченных и стабильных конечных результатов. Наиболее сложным является оценка степени конкурентноспособности, то есть выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами. Здесь возникает несколько проблем.

Первая из них заключается в выборе базовых объектов для сравнения, то есть выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать определенными параметрами, чтобы сравнение с ней было корректным. К таким параметрам можно отнести:

- соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

- соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Конкурентное преимущество одной фирмой над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящихся к родственным сегментам рынка. При этом обе фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла.

Вторая проблема состоит в выборе критериев продуктивности использования ресурсов фирмы. Продуктивность использования ресурсов предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящийся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает фирма. Когда деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность может быть оценена показателем рентабельности производства, то есть отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства.

Конкурентное преимущество, как продуктивность использования ресурсов должно оцениваться, как правило, за длительный период, в течение которого могут быть достигнуты стратегические цели фирмы.

Третья проблема заключается в возможности сегментирования рынка, особенно за пределами страны. Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства фирмы неправильное представление о существующем положении.

Следовательно, для получения корректных результатов оценки уровня конкурентного преимущества необходимо усилие трех составляющих стратегического потенциала фирмы.

При выработке конкурентной стратегии необходимо, с одной стороны, по возможности более полно представлять себе сильные и слабые стороны фирмы, ее позицию в отрасли, с другой - структуру самой отрасли и национальной экономики в целом, которые влияют на соотношение сил, определяющих конкуренцию в данной отрасли и стране.

Выявленные на основе анализа цели стратегического развития в первую очередь отражают направления деятельности по преодолению слабых и укреплению сильных конкурентных позиций фирмы. Поскольку составляющие стратегического потенциала непосредственно связанны со всеми видами ресурсов фирмы, расширение того или иного ресурса во взаимосвязи с другими позволит реализовывать указанные стратегические цели.

Таким образом, конкурентное преимущество фирмы возникает за счет снижения издержек и дифференцировании товара. Конкурентное преимущество любого типа (снижение издержек или дифференциация товара) дает более высокую эффективность использования ресурсов фирмы, чем у конкурентов.

Какая из конкурентных стратегий окажется более эффективной для фирмы зависит от трех основных факторов:

 структуры стратегического потенциала;

 возможностей расширения ресурсов фирмы;

 особенностей (структуры) отрасли и национальной экономики в целом.

Одной из важнейших целей стратегического управления является рациональное распределение ограниченных ресурсов фирмы между элементами стратегического потенциала. То есть необходимо определять, куда выгоднее направлять ресурсы, в развитие каких «способностей» фирмы, чтобы обеспечить высокий уровень конкурентного преимущества.

На конкурентное преимущество влияют особенности отрасли, к которой относится фирма, а так же условия, складывающиеся в национальной экономике страны базирования фирмы.

Это значит, что для выживания в условиях рынка фирма должна:

формировать наиболее предпочтительную с точки зрения результативности своей деятельности структуру стратегического потенциала;

- рационализировать обеспеченность элементов стратегического потенциала требуемыми ресурсами;

адаптироваться к условиям национальной экономики страны базирования.

Существует еще одно понятие, которое отражает конкурентноспособность фирмы и ее конкурентные преимущества - это конкурентный статус фирмы.

Конкурентный статус фирмы должен характеризовать предпосылки достижения фирмой того или иного уровня конкурентного преимущества. Эти предпосылки определяются, с одной стороны, стратегическим потенциалом фирмы, с другой - совокупным воздействием детерминантов «национального ромба» на условиях достижения этого уровня.

Конкурентный статус фирмы должен отвечать на вопросы:

- достаточно ли развиты элементы стратегического потенциала, то есть обеспечены ли в полной мере ресурсами всех видов «способности» фирмы для захвата лидирующих позиций;

достаточно ли благоприятны и в какой мере используются фирмой условия внешней среды, для создания и поддержания на высоком уровне конкурентного преимущества фирмы.

Таким образом, уровень конкурентного преимущества фирмы предопределяется ее конкурентным статусом.

Главной проблемой в определении конкурентного статуса фирмы становится проблема оценки степени достаточности развития стратегического потенциала фирмы и условий внешней среды для создания и поддержания на высоком уровне конкурентного преимущества фирмы. Решив эту проблему, можно говорить об уровне конкурентного статуса как степени достаточности предпосылок для создания и поддержания конкурентного статуса фирмы.

Современная задача стратегического планирования - обеспечить гибкость и нововведения в деятельности предприятия, необходимые для достижения целей в изменяющейся среде.

**Стратегическое планирование** - один из инструментов воспроизведения предприятием предпринимательского поведения. В рамках стратегического планирования решаются следующие основные задачи: распределение ограниченных ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, формирование стратегической организационной культуры.

**Стратегия** - это основное направление деятельности, она должна быть отражена в плане, предназначенное для того, что бы обеспечить осуществление миссии - главной цели организации и достижения других ее целей.

Иначе говоря, экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

На уровне отдельного предприятия проблема экономической эффективности возникала лишь тогда, когда нужно было оценить преимущество того или иного варианта локального технического или организационного решения (выбора элемента конструкции, технологического процесса, вида материала, той или иной формы организации производства и т.п.). Стратегические цели задавались предприятию «сверху» в виде «плана-закона». Поэтому и не возникало необходимости оценивать предпочтительность достижения тех или иных долговременных целей - они были предопределены вышестоящим органом управления.

В условиях рынка применение «народнохозяйственного подхода» при выборе предпочтительных стратегических целей и способов их достижения на уровне фирмы теряет всякий смысл, поскольку собственник средств производства, создавший фирму, руководствуется интересами выживания (процветания) фирмы. При этом он понимает, естественно, что не удовлетворяя нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей своих товаров или услуг, выжить в условиях конкуренции нельзя.

Вместе с тем, выбирая ту или иную стратегическую зону хозяйствования для удовлетворения потребностей множества входящих в нее субъектов рынка, предприниматель должен учитывать интересы всего множества потенциальных потребителей его продукции. Порой это множество может быть представлено целой отраслью народного хозяйства, либо отраслью промышленности, либо значительной социальной группой индивидуальных покупателей. Следовательно, принимая то или иное стратегическое решение, в частности выбирая ту или иную *цель* стратегического характера для своей фирмы, предприниматель должен оценить, не отразится ли его выбор отрицательно на других целях, отражающих интересы других субъектов рынка, и могущих принести ему в стратегической перспективе определенный эффект.

Выбор цели предполагает направление на ее достижение определенной совокупности ресурсов, которыми располагает фирма. Поскольку эти ресурсы всегда ограничены, предприниматель должен определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования этих ресурсов, то есть обеспечит конкурентное преимущество фирмы.

Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее альтернативной стоимости*,* то есть с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели.

Однако следует при этом иметь в виду, что цели, на достижение которых направляются ресурсы, должны быть равнозначными с точки зрения масштабов влияния на живучесть фирмы (отрасли национальной экономики или национальной экономики в целом) в долговременной перспективе.

Таким образом, экономическая стратегия вырабатывает правила и приемы экономически эффективного достижения однотипных по масштабам влияния на конкурентный статус фирмы стратегических целей. Взаимная увязка по времени и ресурсам таких локальных стратегических целей позволяет достичь глобальной цели экономической стратегии - создания и поддержания конкурентного преимущества фирмы.

Экономическая стратегия отвечает на те же вопросы, что и любая экономическая система:

 что и в каком количестве производить?

 как и какими средствами производить?

 для кого и когда производить?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы, экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать правила и приемы:

1) исследования условий конкурентного преимущества, формируемых детерминантами национального «ромба» внутри страны и за ее пределами, и выявления предпочтительной миссии фирмы;

2) исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы, и выбора таких стратегических зон хозяйствования, которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость фирмы, то есть возможность переориентации фирмы на функционирование в наиболее благоприятных с экономической, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения зонах;

3) формирования товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего актуальные индивидуальные и производственные потребности потенциальных покупателей внутри страны и за ее пределами, и обеспечивающего на этой основе систематическое получение фирмой экономической прибыли, то есть прибыли, позволяющей реализовывать программы расширенного воспроизводства;

4) распределения имеющихся в распоряжении фирмы и привлекаемых ею дополнительных ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающего максимальную продуктивность (рентабельность) использования этих ресурсов;

5) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками, обеспечивающего экономически эффективное поддержание стратегического потенциала фирмы на уровне, достаточном для обладания конкурентным преимуществом на всех этапах жизненного цикла;

6) формирования эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долговременной перспективе устойчивое положение фирмы в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка;

7) раннего обнаружения кризисных тенденций как в рамках национальной экономики и ее отраслей, так и внутри фирмы, и предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы.

Вырабатывая правила и приемы эффективной реализации этих направлений деятельности, экономическая стратегия фирмы, формирования ее производственного профиля в течение всего периода функционирования должна быть ориентирована на поддержание конкурентного преимущества, предотвращение ее банкротства, обеспечение длительного процветания в постоянно изменяющемся мире. Как видно из перечисленных аспектов экономической стратегии главными направлениями деятельности фирмы в выработке стратегических решений являются:

- сбор и переработка значительных объемов многообразной по характеру информации;

- ведение переговоров с многочисленными группами стратегического влияния, потенциальными поставщиками ресурсов, клиентами, заказчиками и другими контактными аудиториями;

- мониторинг рынков товаров и услуг, факторов производства;

выработка собственно стратегических решений.

Таким образом, разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой, по существу, процесс формирования портфеля (набора) стратегических рыночных трансакций, то есть разнообразных соглашений, сделок с многочисленными партнерами, которые фирма должна осуществить в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое процветание. Создание такого портфеля связано с весьма существенными издержками

Но, что же говорить о выработке портфеля долговременных основополагающих стратегических трансакций, если издержки, связанные только с одной сделкой, так велики! Следовательно, величина трансакционных издержек, связанных с выработкой экономической стратегии, настолько существенна, что оказывает определяющее влияние на направленность этой стратегии.

Следовательно, существо экономической стратегии состоит:

- во-первых, в выборе таких способов выявления стратегических целей, которые приводили бы к сокращению трансакционных издержек;

- во-вторых, в выборе таких целей, достижение которых требовало бы меньших суммарных производственных и трансакционных издержек;

- в-третьих, в выборе целей, достижение которых обеспечивало бы наибольший прирост уровня конкурентного статуса фирмы за счет усиления совокупного влияния стратегического потенциала фирмы и детерминантов «национального ромба».

Величина стратегических трансакционных издержек в большой мере зависит от степени нестабильности внешней среды, в условиях которой фирме предстоит функционировать в перспективе. В свою очередь степень нестабильности внешней среды характеризуется привычностью ожидаемых событий, предполагаемыми темпами изменений, возможностями предсказания будущего. Чем выше нестабильность внешней среды, тем сложнее выработать адекватные стратегические решения, тем больший объем информации необходимо собрать и переработать, тем большее число контактов потребуется совершить, чтобы правильно оценить складывающуюся в той или иной стратегической зоне хозяйствования обстановку, тем большее число вариантов стратегических трансакций нужно проработать.

Основной направленностью стратегии снижения издержек является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. А это может происходить от эффективного масштаба производства, сильного эффекта жизненного цикла, других снижающих издержки и повышающих эффективность возможностей, а также от рынка, для которого характерны чувствительные к цене покупатели.

Стратегия должна вырабатывать приемы достижения низкой стоимости продукции и захвата на этой основе лидерства на «центральном ринге» конкурентной борьбы.

Но для начало определим, что такое производственные издержки. Затраты производственных факторов, используемых для производственной и реализационной деятельности, называют издержками производства. Каждая фирма заинтересована в анализе затрат и динамике их соотношения с уровнем цены на продукт. Существует два подхода к оценке затрат: бухгалтерский и экономический.

И бухгалтеры и экономисты согласны с тем, что издержки фирмы в любой период равны стоимости ресурсов, использованным для производства реализованных в течении этого периода товаров и услуг. В финансовых отчетах фирмы зафиксированы фактические - «явные» затраты, которые представляют собой денежные расходы на оплату используемых производственных ресурсов. Однако экономисты, кроме «явных», учитывают «неявные» затраты (пример: банковский процент по заемному капиталу).

Любая фирма стремится получить максимальную прибыль при минимальных затратах. Естественно, что минимальный объем совокупных затрат меняется в зависимости от объема производства. Однако составляющие совокупных затрат по-разному реагируют на изменение объема производства (оплата обслуживающего персонала, производственных рабочих). Поэтому совокупные общие затраты делят на «постоянные» (амортизация, страхование, реклама, платежи за кредит, оплата обслуживающего персонала) и «переменные» (затраты на сырье, материалы, оплата производственных рабочих и т.п.). переменные затраты изменяются пропорционально объему производства продукции.

Перед любой фирмой всегда стоит задача - какой объем продукции производить и соответственно предлагать на рынок? Задача решается через предельные затраты производимой продукции. Предельные затраты определяются как дополнительный расход ресурсов в случае изменения объема выпуска продукции на одну единицу.

Ввиду того, что постоянные затраты остаются постоянными от объема производства, то очевидно, что уровень и динамика предельных затрат определяется уровнем переменных издержек.

Издержки бывают «структурными», на величину которых очень сложно повлиять и их уровень синхронно меняется в одинаковом направлении для всех фирм отрасли, и «функциональные», зависящие от умения фирмы производить данный продукт. Именно функциональные издержки с повышением мастерства фирмы будут снижаться.

Стратегия фирмы может основываться на низких издержках по сравнению с конкурентами, однако, сами по себе низкие издержки не могут быть самоцелью, поскольку могут принести вред предлагаемому фирмой продукту через ослабление конкурентоспособности. Последнее может произойти ввиду утери качеств, которые ценит покупатель: имидж и представительность, быстрая доставка, наличие запасных частей, надежность, техническое обслуживание и т.д.

Основные преимущества, которыми обладает производитель по низким издержкам в отношении основных сил конкуренции:

*Конкуренты.* Компания, обладающая низкостоимостным производством, находится в лучшем положении, конкурируя на самом опасном для остальных конкурентов базисе -ценовом, имея возможность защищать себя в условиях разыгравшейся ценовой войны, используя инструмент низких цен как оружие захвата рыночной доли (в том числе для перехвата чужих покупателей) и для атаки на когда-то преуспевающие фирмы, а также для получения сверх средней прибыли (из-за большего объема продаж) на рынках, характеризующихся ценовой конкуренцией.

*Покупатели*. Компании с низкими издержками производства могут частично защитить пределы получаемой прибыли от экономического потенциала покупателей, так как последние редко способны выторговать цену до уровня выживания других наиболее эффективных фирм.

*Поставщики.* В некоторых случаях, компании добившиеся низких издержек могут быть более надежно ограждены от экономической мощи поставщиков, если их превосходящая эффективность позволяет справиться с давлением на цены на особо важные виды издержек.

*Потенциальные конкуренты.* Что касается угрозы со стороны новых конкурентов, низкостоимостные производства имеют более выгодную конкурентную позицию, так как они имеют более низкие издержки, и это является не только барьером для попыток входа в отрасль, но и обеспечивает более легкие пути для использования политики снижения цен с целью защиты рынка от новых конкурентов.

*Заменители.* Относительно товаров заменителей, компании, обладая низкими издержками, также находятся в более выгодных условиях для использования политики снижения цен, которая проводится для защиты от привлекательных дешевых заменителей.

Таким образом, низкие издержки это только возможность повысить свою конкурентоспособность. Что бы низкая себестоимость приносила результат необходимо:

- чтобы метод достижения ценового лидерства не был легко копируем;

- чтобы у конкурентов не было возможности вести неценовую конкуренцию;

чтобы интересы покупателей оставались постоянными и не менялись в сторону улучшения товара.

Стратегия низких издержек защищает от всех пяти сил конкуренции. Если на рынке активны все конкурентные силы и фирмы отрасли получают нормальную экономическую прибыль, то лидер по издержкам всегда имеет сверхприбыль и может использовать ее например, на улучшение качества своего товара, чтобы в дальнейшем осуществить стратегию оптимальных издержек (необходимо хорошо знать производство и быть хорошим маркетологом, т.е. знать чего хотят потребители).

Преимущества через достижение низкой стоимости продукции достигается тогда, когда совокупные (кумулятивные) затраты, покрывающие все издержки, связанные с производством и продвижением товара до конечного потребителя, ниже чем аналогичные у конкурентов.

Отметим два возможных пути получения стоимостных преимуществ:

1. Использование факторов, которые могут быть причиной роста (снижения) издержек.
2. Регулирование процесса формирования кумулятивных затрат путем дифференциации и сбережения на всех стадиях производства.

Большие, но не всегда оправданные с точки зрения конкурентоспособности товара, преимущества может получить фирма если найдет какие-либо иные пути для снижения издержек.

Перечислим основные пути получения преимуществ:

- отказаться от экстра - товаров, предлагать потребителю только простые продукты (услуги), без излишеств;

- автоматизировать основные операции, имеющие большие издержки;

найти способ использовать более дешевое сырье;

использовать новые пути массовой рекламы и других активностей по продвижению товара, но принятые в этой отрасли;

продавать продукцию своими силами без посредников;

передислоцировать производство ближе к поставщикам и потребителям;

усилить вертикальную интеграцию;

отказаться от массового производства, сфокусировавшись на ограниченном ассортименте продукции.

Конкуренты необязательно**,** но обычно, имеют определенные дополнительные затраты при доведении своих продуктов до потребителя. Различие в издержках различных производителей могут происходить по ряду причин, как, например:

- различие в ценах на сырье, комплектующие, энергию и другие виды ресурсов, получаемых от поставщиков;

- различия в используемых технологиях, возрасте предприятий и оборудования;

различия во внутренних текущих издержках по причине эффективного масштаба производства и различных размеров предприятий, эффектов жизненного цикла, различия в уровне оплаты труда, стоимости энергии и т.д.;

различия в зависимости конкурирующих фирм от темпа инфляции и обменных курсов валют;

различия в транспортных условиях и стоимости каналов распределения.

**3. Анализ деятельности предприятия**

**3.1 Рынок, конкуренты, посредники**

Производством и экспортом калийных солей занимаются 13 стран в мире. Россия занимает 4 место в мире по их производству, и в то же время одно из последних по использованию своих мощностей. Причина этой ситуации в том, что у России нет внутреннего рынка сбыта.

Как внутренний так и внешний рынок это рынок олигополии. Продукция производителей однородна, господствует малое количество фирм, а небольшое число фирм в отрасли создает их всеобщую взаимозависимость. В условии олигополии никакая фирма не осмеливается изменить свою ценовую политику, не рассчитав конкретные действия конкурентов.

На внутреннем рынке конкурентом ОАО «Сильвинит» является ОАО «Уралкалий» (г. Березники Пермской области) совместно с которым ОАО «Сильвинит» образовало Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «Минерал Трейдинг», и через который осуществляется продажа выпускаемой продукции, а так же ПО «Беларуськалий».

На внешнем рынке ОАО «Сильвинит» действует через ЗАО «Международная Калийная Компания» («МКК), (представляющая наши интересы по продаже хлористого калия в Скандинавские страны, Латинскую и Северную Америку), а так же через международные фирмы и общества, акционерами которых является. Сегодня доля ЗАО «МКК» в международной торговле калийными удобрениями составляет более 40%.

ЗАО «МКК» была основана на паритетной основе двумя российскими производителями хлористого калия - ОАО «Сильвинит» и ОАО «Уралкалий» и белорусским производителем хлористого калия ПО Белоруськалий» (см. таблицу 2.1. «Производство калийных удобрений»). Все три производителя совместно контролировали производство хлористого калия на всей территории бывшего СССР и 30% от мирового объема производства хлористого калия. В дополнение к главному офису, расположенному в Москве, ЗАО «МКК» открыла свои офисы в г. Минске /Беларусь/, Перми /Россия/, Пекин /Китай/.

Основой бизнеса МКК можно считать одноканальную систему экспорта. Продукт с предприятий направляется через сложившуюся дистрибьюторскую сеть, состоящую из крупных торговых организаций, региональных дистрибьюторов и местных агентов. В результате все продажи осуществляются с учетом специфической ситуации на каждом местном рынке. В настоящее время ОАО «Уралкалий» вышло из состава ЗАО «МКК» и сотрудничает с канадской фирмой «Campoteks», в которую кроме ОАО «Уралкалий» входят: американская компания «Agrium», канадская фирма «PSD», а так же компания «IMS Global»

Таблица 2.1 Производство калийных удобрений

|  |  |
| --- | --- |
| Компании | Млн. тонн 100% К2О, 2000г. |
| ОАО «Сильвинит» | 2,6 |
| ОАО «Уралкалий» | 3,0 |
| ПО «Белоруськалий» | 3,6 |
| ИТОГО | 9,2 |

Еще одним посредником ОАО «Сильвинит» является смешанное общество «Белурс Хандельс ГмБх» в Вене осуществляет продажу хлористого калия в Европе (Польша, Чехия, Словакия, Венгрия, Румыния, Болгария, Австрия, Словения, Греция и др.), Китае и Вьетнаме и Северной Корее; а так же Акционерное общество «Агросин» в Сингапуре осуществляет продажу хлористого калия в Юго- Восточной Азии (Филиппины, Тайвань, Таиланд, Северную Корею, Японию, Южную Корею и др. страны Тихоокеанского побережья). С потребителями в Европе и Азии ОАО «Сильвинит» заключены прямые и бартерные поставки.

Крупнейшим и основным зарубежным конкурентом на внешнем рынке для ОАО «Сильвинит» является «Соскачеванская Калийная Корпорация» («Potash Corporation of Saskatchewan») расположенная на крупнейшем в мире месторождении солей в Канаде. Это корпорация является крупнейшим в мире производителем калийных удобрений, ее мощность составляет 1,8 млн. тонн. В Северной Америке, кроме «PCS» производством калийных удобрений занимаются такие компании как: Vigaro Corporation, Central Canada Potash, Great Salt Lakes Mineral Corporation, однако их производство практически не соизмеримо с «PCS».

В Европе крупным производителем калийных удобрений является немецкая компания «Kali and Salz GmbH» («K+S»). К числу основных так же относятся «Dead Sea Works» - Израиль и «Arab Potash Company» -Иордания.

Мировой рынок производителей минеральных удобрений представлен на диаграмме 2.1.

На диаграмме 2.2. показана «Динамика отгрузки хлористого калия с предприятия ОАО «Сильвинит» на внешний рынок».

Диаграмма 2.1. Мировой рынок калия



Диаграмма 2.2 Динамика отгрузки хлористого калия с предприятия ОАО «Сильвинит» на внешний рынок



В последнее время на внешнем рынке наблюдается снижение объемов поставок. Это связано с различными условиями в странах - импортерах. Например: Индия - крупнейший потребитель хлористого калия - засуха, охватившая ряд сельскохозяйственных районах страны, землетрясения, вызвавшее разрушение складов и портовых сооружений. Кризис перепроизводства отдельных с/х культур в мире, в частности, зерновых в США и пальмового масла в Малайзии; сокращение посевных площадей в Западной Европе и Японии, что вынудит крестьян сократить внесение удобрений. В Китае объявлены импортные квоты.

По-прежнему будут развиваться рынки Азии: Китай, Малайзия, Индонезия, Филиппины, Корея; осваивается рынок Новой Зеландии, Австралии. Сократился спрос на рынках Западной Европы и Северной Америки.

Низкая же доля ОАО «Сильвинит» по сравнению с главным конкурентом Соскачеванской калийной корпорацией дает основание утверждать, что необходимо применять меры для повышения конкурентного статуса предприятия. Более высокое качество сырья, дешевая рабочая сила и другие преимущества сводятся на «нет» теми издержками, которые необоснованно несет ОАО «Сильвинит».

Распределение рыночных долей на внутреннем рынке представлено на диаграмме «Внутренний рынок России» 2.3.

Диаграмма 2.3. Внутренний рынок России



Соотношение ОАО «Сильвинит» к ОАО «Уралкалий» представляются как 1 к 1,5.

Но не смотря на это внутренний рынок значительно увеличил объемы потребления. С 1998 года поставки (с 140 000 тонн) возросли втрое, но непосредственно сельскому хозяйству продано чуть больше 100 000 тонн, так что проблема внутреннего рынка по прежнему остра. Потребители внутреннего рынка: Западно - сибирский регион - 26%, Уральский регион - 19%, Центральный регион - 19 %, Волжский регион - 11, остальные 25%.

Учитывая важность применения калия в сельском хозяйстве, его мировое потребление постоянно увеличивается так в 1998 году потребление калия в мире составило 22,3 млн. тонн, а к 2003 году потребление составит 25,3 млн. тонн. Или среднегодовые темпы прироста составляют 2,8 %. Основная доля потребления приходится на США (22%), Китай (14%), Бразилия (10%), Индия (6%), Франция (6%). Российская Федерация потребляет 2,7 % от мирового производства удобрений.

ОАО «Сильвинит» ведет активную инвестиционную политику, инвестируя средства не только в развитие и совершенствование собственного производственно - технологического процесса, но и в строительство и создание новых производств - терминалов по перевалке минеральных удобрений на экспорт и заводов по производству и фасовке сложных удобрений для российского сельхозяйственного производителя. К таким событиям отнесем: ввод в эксплуатацию Восточно-уральского терминала в г. Находка Приморского края; Николаевский калийный терминал, совместно с предприятием ОАО «Акрон» строительство терминала в порту Усть - Луга под Санкт-Петербургом; а в п. Буздяк (Башкортостан) введен в эксплуатацию мини-завод по производству и фасовке сложных минудобрений, создание мощностей по производству тройных удобрений на Кирово - Чепецком химическом комбинате. На диаграмме 2.4. и 2.5. представлены объемы выпускаемой продукции перевозимые разными видами транспорта.

Диаграмма 2.4. Объемы продукции отгружаемые водным, железнодорожным и автотранспортом



Диаграмма 2.5. Объемы продукции отгружаемые водным транспортом



**3.2 Финансовый анализ деятельности предприятия**

Анализ финансовой устойчивости, а в более широком смысле финансово-экономической устойчивости, является крайне важной и актуальной проблемой, как для отдельного предприятия, так и для России в целом.

Финансовое состояние - это комплексное понятие, которое характеризует систему показателей, отражающих наличие изменений и использование финансовых ресурсов предприятия. Это характеристика его финансовой конкурентоспособности, т.е. платежеспособности и кредитоспособности, выполнение обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами.

Финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективное его использование. Цель финансового анализа оценить финансовое состояние предприятия на основании выявленных результатов, дать рекомендации по его улучшению, т.к. финансовое состояние оценивается, прежде всего, по статьям бухгалтерского баланса и приложениям к нему. Анализ проводится на данных бухгалтерского учета, которая отражает финансовые результаты деятельности предприятия за отчетную дату: бухгалтерского баланса, форма № 1, формы № 2 «Отчет о финансовых результатах и их использовании. Смотрите приложения 1, 2.

Для анализа составляется агрегированный баланс, на основе которого рассчитывается система показателей, характеризующих устойчивость финансового положения, эффективность использования средств и текущую платежеспособность предприятия. С помощью бальной оценки и значимости каждой группы показателей, устанавливается рейтинг предприятия, в зависимости от которого дается характеристика его состояния.

Составим агрегированный баланс, на основе которого рассчитаем систему показателей, характеризующих устойчивость финансового положения, эффективность использования средств и текущую платежеспособность предприятия. С помощью бальной оценки и значимости каждой группы показателей, установим рейтинг предприятия, в зависимости от которого дадим характеристику его финансового состояния.

Агрегированный баланс предприятия составляется путем группировки показателей баланса предприятия. Смотрите таблицу 2.2.

Таблица 2.2 Агрегированный баланс предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Группировка статей актива и пассива | На начало периода | | На конец периода | | Рост,% |
|  |  | Абсолютная величина, в тыс. руб. | В % к итогу | Абсолютная величина, в тыс. руб. | В % к итогу |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Быстро реализуемые активы /денежные ср-ва и краткосрочные финансовые вложения/ | 338 025 | 7,62 | 238 502 | 4,81 | 70,56 |
| 2 | Среднереализуемые активы /дебиторская задолженность, прочие оборотные активы/ | 1 129 700 | 25,47 | 1 252 728 | 25,25 | 110,89 |
| 3 | **Итого** | **1 467 725** | **33,1** | **1 491 230** | **30,06** | **101,6** |
| 4 | Медленнореализуемые активы /запасы и затраты/ | 351 685 | 7,93 | 518 159 | 10,44 | 147,34 |
| 5 | **Итого текущие /ликвидные/ активы** | **1 819 410** | **41,03** | **2 009 389** | **40,5** | **110,44** |
| 6 | Труднореализуемые активы /основные средства и внеоборотные активы/ | 2 615 177 | 58,97 | 2 951 541 | 59,5 | 112,86 |
| **7** | **Итого актива баланса** | **4 434 587** | **100** | **4 960 930** | **100** | **111,87** |
| 8 | Краткосрочные пассивы: кредиты и займы кредиторская задолженность прочие | 231 130 0 231 130 0 | 5,21 0 5,21 0 | 282 915 101 245 181 670 0 | 5,7 2,04 3,66 0 | 122,41 78,6 |
| 9 | Долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| 10 | Постоянные пассивы | 4 203 457 | 94,79 | 4 678 015 | 94,3 | 111,29 |
| **11** | **Итого пассив баланса** | **4 434 587** | **100** | **4 960 930** | **100** | **111,87** |

Из произведенных расчетов видно, что валюта баланса увеличилась на 526 343 тыс. рублей и составила 4 960 930 тыс. рублей. Увеличение валюты баланса свидетельствует о росте производственных возможностей предприятия и заслуживает положительной оценки.

В агрегированном балансе осуществляются следующие изменения в распределении имущества и источников средств по разделам баланса: дебиторская задолженность (сроком более 12 месяцев) - это отвлечение оборотных средств от текущей деятельности предприятия и относится к труднореализуемым активам; к собственному капиталу (постоянные пассивы) относят задолженность предприятия самому себе: «Доходы будущих периодов», «Фонды потребления», «Резервы предстоящих расходов и платежей», «Задолженность участникам по выплате доходов».

Составляем таблицу уровня динамики финансовых результатов деятельности предприятия. Смотрите таблицу 2.3.

Таблица 2.3 Динамика финансовых результатов деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Показатели | Начало периода | Конец периода | % к базовому значению | Рост (+) Снижение (-), в % |
| 1 | Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 2 583 235 | 3 264 396 | 126,37 | 26,37 |
| 2 | Затраты на производство реализованной продукции (работ, услуг) | 817 118 | 1 191 055 | 145,76 | 45,76 |
| 3 | Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) | 1 068 032 | 810 919 | 75,93 | -24,07 |
| 4 | Результат от прочей реализации | -53 490 | -33 489 |  |  |
| 5 | Сальдо доходов и расходов от внереализационных операций | -44 966 | 54 963 |  |  |
| 6 | Балансовая прибыль | 969 576 | 832 393 | 85,85 | -14,15 |
| 7 | Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия | 644 208 | 640 881 | 99,48 | -0,52 |

Из таблицы видно, что балансовая прибыль снизилась на 137 183 тыс. рублей или на 14,15%. Снизилась и чистая прибыль, которая остается в распоряжении предприятия, следовательно, возможности предприятия сокращаются. Себестоимость продукции увеличилась на 45,76% или 373 937 тыс. рублей. Рост расходов связан с ростом цен на производственные ресурсы, на необходимые для производства запасы.

Резервом роста балансовой прибыли могло бы стать сокращение внереализационных и операционных расходов, что в действительности и произошло. Достигнут положительный результат от внереализационных операций, прибыль - 54 963 тыс. рублей и эта прибыль покрывает не только внереализационные расходы, но и дает прирост к чистой прибыли, а результат от прочей реализации - убыток, но гораздо меньший по сравнению с началом периода.

**3.3 Расчет показателей устойчивости финансового положения, эффективности использования средств и их ликвидности. Рейтинговая оценка финансового состояния предприятия**

На основании данных агрегированного баланса и формы №2 бухгалтерской отчетности рассчитывается система показателей, которая характеризует:

1. Устойчивость финансового положения (таблица 2.4.)

2. Эффективность использования средств (таблица 2.5.)

. Текущую платежеспособность (ликвидность средств) (таблица 2.6.)

Устойчивость финансового положения предприятия - это такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. При определении финансовой устойчивости рассчитываются коэффициенты, которые приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Расчет показателей устойчивости финансового положения предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Наименование показателей | На начало года | На конец года | Рекомендуемые нормы | Балл на начало года | Балл на конец года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Собственный капитал | 4 203 457 | 4 678 015 |  |  |  |
| 2. | Стоимость активов | 4 434 587 | 4 960 930 |  |  |  |
| 3. | Мобильные средства (быстро, средне, медленно реализуемые) | 1 819 410 | 2 009 389 |  |  |  |
| 4. | Немобильные средства (трудно реализуемые активы) | 2 615 177 | 2 951 541 |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Краткосрочные обязательства | 231 130 | 282 915 |  |  |  |
| 6. | Краткосрочные обязательства (кроме прочих) | 231 130 | 282 915 |  |  |  |
| 7. | Долгосрочная задолженность по кредитам и займам и долгосрочная кредиторская задолженность |  |  |  |  |  |
| Коэффициент автономии (К1) (стр.1 / стр. 2) | | 0,95 | 0,94 | 0,5 | 151,66 | 150,88 |
| Коэффициент мобильности средств (К2) (стр. 3/ стр. 4) | | 0,7 | 0,7 | 0,5 | 111,31 | 108,93 |
| Коэффициент маневренности средств (К3) (стр. 3 - стр. 5)/стр. 3 | | 0,87 | 0,86 | 0,2 | 349,19 | 343,68 |
| Обеспеченность задолженности собственным капиталом (К4) (стр. 1/стр. 6) | | 18,19 | 16,54 | 1 | 1455,2 | 1323,2 |
| Обеспеченность долгосрочной задолженности собственным капиталом (К5) (стр. 1/стр. 7) | | Не расчит. | Не расчит. | 4 |  |  |
| Всего баллов | |  |  |  | 2067,36 | 1926,69 |

Из таблицы можно сделать вывод о состоянии коэффициентов и о финансовой устойчивости предприятия в целом. Коэффициент автономии (К1) является одной из важнейших характеристик устойчивого состояния предприятия, его независимости от заемных источников средств, он показывает долю собственных средств в стоимости имущества предприятия. Коэффициент мобильности средств (К2) характеризует качество активов. Коэффициент маневренности (К3) показывает какая часть собственных средств вложена в наиболее мобильные активы, т.е. в той форме, которая позволяет свободно маневрировать этими средствами.

Этот коэффициент должен быть высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств предприятия. Коэффициент обеспеченности задолженности собственным капиталом (К4) говорит о защищенности интересов инвесторов и кредиторов (снижает их риск).

Расчет показателей эффективности использования средств, приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Расчет показателей эффективности использования средств

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Наименование показателей | На начало года | На конец года | Рекомендуемые нормы | Балл на начало года | Балл на конец года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Собственный капитал | 4 203 457 | 4 678 015 |  |  |  |
| 2. | Стоимость активов | 4 434 587 | 4 960 930 |  |  |  |
| 3. | Мобильные средства (быстро, средне, медленно реализуемые) | 1 819 410 | 2 009 389 |  |  |  |
| 4. | Немобильные средства (трудно реализуемые активы) | 2 615 177 | 2 951541 |  |  |  |
| 5. | Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 2 583 235 | 3 264 396 |  |  |  |
| 6. | Балансовая прибыль | 969 576 | 832 393 |  |  |  |
| 7. | Чистая прибыль остающаяся в распоряжении предприятия | 644 208 | 640 881 |  |  |  |
| Фондоотдача (К6) (стр. 5/стр.4) | | 0,99 | 1,11 |  | 100,9 | 100,9 |
| Оборачиваемость средств (К7) (стр. 5/стр.3) | | 1,42 | 1,62 |  | 102,68 | 102,68 |
| Рентабельность (доходность) продаж (К8) (стр.6/стр.5) | | 0,38 | 0,3 |  | 61,14 | 61,14 |
| Рентабельность (доходность) капитала и инвестиций (К9) (стр.6/стр.2) | | 0,22 | 0,17 |  | 69,07 | 69,07 |
| Рентабельность собственного капитала (К10) (стр.6/стр.1) | | 0,23 | 0,18 |  | 69,43 | 69,43 |
| Способность фирмы к самофинансированию (К11) (стр.7/стр.6) | | 0,66 | 0,77 |  | 104,29 | 104,29 |
| Всего баллов | |  |  |  | 507,68 | 507,68 |

Фондоотдача (К6), характеризуемая величиной выручки приходящейся на один рубль немобильных средств, к концу периода увеличилась на 0,13; произошло увеличение оборачиваемости средств на 0,18.

Уменьшился показатель рентабельности продаж (К8), показывающий величину прибыли на один рубль реализованной продукции; уменьшилась рентабельность капитала и инвестиций, отражающая эффективность использования средств, инвестированных в деятельность предприятия, на начало периода такое инвестирование было прибыльным, К концу периода оценка «мастерства» и качества управления инвестициями сократилась; показатель рентабельности собственного капитала, показывающий, что на начало периода вложение собственного капитала в деятельность дали хороший результат, значит эффективное вложение средств. Но к концу периода отдача немного сократилась.

Показатели платежеспособности применяются для оценки способности фирмы выполнять свои краткосрочные обязательства. Расчет коэффициентов приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6. Расчет показателей текущей платежеспособности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Наименование показателей | На начало года | На конец года | Рекомендуемые нормы | Балл на начало года | Балл на конец года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Ликвидные средства | 1 819 410 | 2 009 389 |  |  |  |
| 2. | Ликвидные средства (кроме ТМЦ) | 1 467 725 | 1 491 230 |  |  |  |
| 3. | Наличные ликвидные средства | 338 025 | 238 502 |  |  |  |
| 4. | Краткосрочная дебиторская задолженность (до года) | 1 129 700 | 1 252 728 |  |  |  |
| 5. | Краткосрочные обязательства | 231 130 | 282 915 |  |  |  |
| 6. | Долгосрочная дебиторская задолженность | 0 | 0 |  |  |  |
| 7. | Долгосрочная кредиторская задолженность | 0 | 0 |  |  |  |
| Коэффициент покрытия задолженности (К12) (стр.1/стр.5) | | 7,87 | 7,10 | 2 | 461,66 | 511,67 |
| Коэффициент общей ликвидности (К13) (стр.2/стр.5) | | 6,35 | 5,27 | 1 | 130 | 130 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (К14) (стр.3/стр.5) | | 1,46 | 0,84 | 0,3 | 365,31 | 633,75 |
| Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности (К15) (стр.4/стр. 5) | | 4,89 | 4,43 | 1 | 575,63 | 635,4 |
| Соотношение долгосрочной дебиторской и кредиторской задолженности (К16) (стр. 6/стр. 7) | | Не рассчит. | Не рассчит. | 1 |  |  |
| Всего баллов | |  |  |  | 1532,6 | 1910,82 |

Значение коэффициента покрытия (К12) по-прежнему остается достаточным. Коэффициент покрытия показывает, в какой мере текущие кредитные обязательства обеспечиваются текущими активами. Это основной коэффициент в данной группе. Чем он выше, тем больше доверия вызывает предприятие у кредиторов.

Коэффициент общей ликвидности (К13) показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых поступлений. В целом значение коэффициента можно назвать прогнозным, т.к. предприятие не может знать, когда и в каком количестве дебиторы погасят свои обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности (К14) оценивается положительно, он свидетельствует о возможности предприятия погасить свои краткосрочные обязательства за счет денежных средств. Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности (К15) показывает во сколько раз больше надо погасить краткосрочную кредиторскую задолженность, чем нам должны погасить краткосрочную дебиторскую задолженностью.

Рейтинговая оценка финансового состояния предприятия признана соединить в единое целое рассчитанные выше показатели устойчивости финансового положения, эффективности использования средств и их ликвидности с величиной предприятия и его репутацией в деловом мире. Она осуществляется с помощью баллов.

Показатели устойчивости финансового положения принимаются в зачет баллов по рейтингу фирмы с поправочным коэффициентом 0,8 (результаты расчета см. в таблице по соответствующим показателям). Показатели эффективности использования средств фирмы применяются с поправочным коэффициентом 0,9 (результаты расчета см. в таблице по соответствующим показателям).

Показатели текущей платежеспособности в рейтинговой оценке учитываются с повышающим коэффициентом 1,3, так как они оказывают немедленное воздействие на платежеспособность фирмы (результаты расчета см. в таблице по соответствующим показателям).

Кроме рассмотренных показателей для рейтинговой оценки фирмы вводятся еще два показателя: величина уставного капитала; репутация фирмы. Величина уставного капитала может выступать как дополнительный фактор стабилизации предприятия:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Уставной капитал /млн. руб./ | Балл |
| Малое предприятие | До 50 | 80 |
| Среднее предприятие | До 200 | 100 |
| Крупное предприятие | Более 200 | 120 |

Репутация фирмы субъективно оцениваются самим аналитиком: плохая репутация - 50 баллов; средняя репутация - 100 баллов; хорошая репутация - 150 баллов. ОАО «Сильвинит» отнесем к крупным предприятиям. Так как уставной капитал предприятия на конец отчетного периода равен 522 000 рублей. ОАО «Сильвинит» имеет хорошую репутацию.

Рассмотрев все показатели рейтинговой оценки предприятия, определим общий балл, от которого зависит рейтинг фирмы.

Общий балл определяется как среднеарифметическая величина, путем деления суммы баллов на число применяемых показателей, сотрите таблицу 2.7.

Таблица 2.7 Расчет общего балла

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Наименование показателей | На начало года, тыс. руб. | На конец года, тыс. руб. | Рекомендуемые нормы тыс. руб. | Балл на начало года | Балл на конец года |
| 1 | Всего баллов по всем таблицам |  |  |  | 4 107,64 | 4 345,19 |
| 2 | Уставной капитал | 522 | 522 | 200 | 120 | 120 |
| 3 | Репутация предприятия |  |  |  | 150 | 150 |
| 4 | Всего баллов |  |  |  |  |  |
| 5 | Общий балл |  |  |  | 4 377,64 | 4 615,19 |

Общий балл, от которого зависит рейтинг фирмы, определяется как среднеарифметическая величина путем деления сумм баллов на 19 (число применяемых показателей).

Общий балл = (4 377,64+4 615,19)/19 = 473,57

По результатам расчетов получаем средний балл - 468,31 баллов, следовательно, ОАО «Сильвинит» отнесем к высшему классу.

Дадим общую оценку финансовому состоянию предприятия.

Обратим внимание на тот факт, что для ОАО «Сильвинит» 1999 год был рекордным годом, т.к. были достигнуты высокие результаты отгрузки, резкий скачет курса доллара привел к большим прибылям, большое количество свободных средств остались не использованными на конец отчетного периода, что и объясняет высокие показатели, рассчитанных коэффициентов. По результатам расчета коэффициентов ОАО «Сильвинит» относится к высшему классу. Результат от производственной, коммерческой и финансовой деятельности обеспечивает устойчивость, платежеспособность, стабильность предприятия, что является следствием грамотного умелого управления всем комплексом факторов, определяющих результаты хозяйственной деятельности. Акционеры, деловые партнеры и инвесторы могут не сомневаться в его платежеспособности. Предприятие умеет зарабатывать прибыль, обеспечивать достаточно высокие дивиденды свои акционерам, своевременно возвращать кредиты и оплачивать по ним проценты, оказывать положительное влияние на выполнение производственных планов, обеспечению нужд производства необходимыми ресурсами, создание фонда накопления, социальной сферы и т.п.

Отсутствие долгосрочной дебиторской заслуживает положительной оценки. Финансирование предприятия происходит за счет собственных средств. Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа, предприятие располагает еще достаточным резервами для существенного улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует:

 наиболее полно использовать производственную мощность предприятия, сократив простои машин, рабочей силы (создать для них нормальные условия труда и отдыха), материальных и финансовых ресурсов,

 применять технологии, обеспечивающие минимальные потери материалов,

 применять ресурсосберегающее оборудование,

 совершенствование технологической базы, транспортирования и хранения ресурсов,

 ускорить оборачиваемость капитала за счет сокращения сверхнормативных запасов и периода инкассации дебиторской задолженности; разработать систему учета запасов, структуру работы МТС,

 повышение качества ремонта технологического оборудования,

 совершенствование организации производства и труда с целью экономии ресурсов,

 использовать ЭММ, программирование.

Все эти факторы позволят сократить себестоимость продукции, а значит, увеличить прибыль, пополнить собственный оборотный капитал и достичь более оптимальной финансовой структуры баланса, а так же проведенный анализ показывает возможность осуществления стратегии снижения издержек ОАО «Сильвинит».

**3.4 Определение позиции товара на рынке, выделение стратегических групп изделий**

При диверсификации производства и наличии большого ассортимента производимых на предприятии изделий возникает необходимость их объединения в отдельные стратегические группы изделий (СГИ) и отбора для анализа только тех групп, которые имеют большую значимость для предприятия. СГИ - совокупность товаров, работ, услуг фирмы, предназначенных для удовлетворения потребностей одних и тех же покупателей и по которым фирма имеет одних и тех же конкурентов. К основным видам выпускаемой продукции на ОАО «Сильвинит» можно отнести следующие (смотри приложения 3 табл. 2.3.1.). Объединение товаров по группам и формирование СГИ осуществляется путем попарного сравнения по следующему алгоритму (смотрите рисунок 2.1.) В результате проведенного анализа выделяем следующие СГИ:

* соль
* калий хлористый (мелкозернистый, гранулированный, непылящий)
* карналлит.

После проведенного анализа необходимо выбрать, кокой СГИ разработать стратегию. Критериями отбора СГИ Могут служить оборот, объем производства, прибыль, рентабельность производства и т.п.

Для данного случая критерием отбора СГИ будет выступать объем выпускаемой продукции (смотрите таблицу 2.8. и диаграмму 2.6.)

Рисунок 2.1. Алгоритм выделения СГИ.



Таблица 2.8. Объемы выпускаемой продукции на ОАО «Сильвинит» за 2000 год.

|  |  |
| --- | --- |
| Товарный продукт | Количество в тоннах |
| Хлористый калий | 2 586 617 |
| Соль камская поваренная | 274 868 |
| Соль каменная/техническая | 306 350 |
| Соль карьерная | 653 006 |
| Соль пищевая | 7 279 |
| Карналлит обогащенный | 257 656 |

Диаграмма 2.6. Доли производимого товара в общем объеме выпускаемой продукции



Из диаграммы видно, что наибольший объем выпускаемой продукции имеет калий хлористый, доля которого 63% от общего объема.

После выбора СГИ возникает необходимость сегментирования рынков, на которые выходит СГИ, а выбранные сегменты и есть стратегические зоны хозяйствования (СЗХ).

Стратегическая зона хозяйствования - это рыночные сегменты, на которые фирма хотела бы выйти или уже имеет выход. Эти сегменты обладают высокой привлекательностью для него, поскольку является быстрорастущим или покупателей из этих сегментов фирма умеет удовлетворить наилучшим способом по сравнению с конкурентами. Смотрите перечень СГИ и рынков подлежащих анализу (Таблица 2.9.).

Таблица 2.9. Перечень СГИ и рынков подлежащих анализу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ранг | Наименование СГИ | Объем производства, % | Рынки СГИ (СЗХ) |
| 1. | Калий хлористый | 63% | Россия (СЗХ-1) Азия (СЗХ-2) Европа (СЗХ-3) Северная и Южная Америка (СЗХ-4) |

Доли рынка ОАО «Сильвинит» и его конкурентов по СЗХ представлены на рисунках 2.2., 2.3., 2.4., 2.5.

Рисунок 2.2. Доля ОАО «Сильвинит» и его конкурентов на рынке России (СЗХ-1)



Рисунок 2.3. Доля ОАО «Сильвинит» и его конкурентов на рынке Азии. (СЗХ - 2)



Рисунок 2.4. Доля ОАО “Сильвинит” и его конкурентов на Европейском рынке (СЗХ - 3)



Рисунок 2.5. Доля ОАО “Сильвинит” и его конкурентов на рынке Северной и Южной Америки (СЗХ - 4)



**3.5 Анализ привлекательности рынков для СГИ**

Следующим этапом, необходимо определить позиции СГИ на рынке. Позиция СГИ на рынке устанавливается экспертным путем, с помощью многокритериальной матрицы Мак-Кинзи, которая объединяет результаты анализа привлекательности рынка и конкурентного положения СГИ на рынке. В зависимости от области, которую занимает предприятие на матрице Мак-Кинзи, дается характеристика предполагаемой стратегии предприятия. Анализ привлекательности рынков осуществляется с помощью системы показателей, характеризующих размеры и рост рынка, качество ранка, конкуренцию ситуацию и состояние внешней среды, в которой работает фирма. Расчеты даны в таблицах 2.10., 2.11.

Показатели устанавливаются экспертным путем по 5-бальной шкале.

Обработка анкетных данных осуществляется следующим образом.

1. Определяется среднее значение баллов по каждой группе показателей.

2. Устанавливается значимость показателей по группам. Сумма значимости факторов должна быть равна 1.

. С учетом значимости подсчитываются общие баллы и устанавливается степень привлекательности рынка. (Псзх(н)).

На основе данных, полученных о привлекательности отдельных рынков для СГИ (Псзх(н)) и доли оборота СГИ на этих рынках (Дсзх) определяется общая оценка привлекательности СГИ в настоящее время (Псги(н)) по формуле :



Таблица 2.10. Оценка привлекательности рынка для СГИ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы |  | Оценки по рынкам | | |
|  | СЗХ-1 | СЗХ-2 | СЗХ-3 | СЗХ-4 |
| **Размеры и рост рынка** | 4,0 | 5,0 | 2,5 | 3,0 |
| 1. Темпы и рост рынка | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 2. Степень насыщения рынка (объем / потенциал) | 4 | 5 | 4 | 4 |
| **Качество рынка** | 2,9 | 3,4 | 3,3 | 3,4 |
| 3. Норма прибыли на капитал и степень риска | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 4. Интенсивность конкуренции в отрасли | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5. Рыночная власть поставщиков ресурсов. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5. Рыночная власть покупателей. | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 7. Конкуренция со стороны товаров - заменит. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8. Барьеры проникновения на рынок новых фирм. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9. Сложность технологии | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Прочие факторы** | 2,8 | 3,3 | 2,8 | 4,0 |
| 10. Загрязнение окружающей среды | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11. Государственная торговая политика. | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 12. Зависимость от изменения курса валюты | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 13. Зависимость от инфляции. | 2 | 3 | 3 | 4 |
| **Привлекательность СЗХ(Псзх(н))** | 3,3 | 4,0 | 2,9 | 3,4 |
| **Дсзх** | 30 | 6 | 2 | 3 |
| **Общая привлекательность СГИ (Псги(н)** |  | 3,4 |  |  |

Таблица 2.11. Определение привлекательности рынка для СГИ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа показателей | Значение | Значимость | Привлекат. |
| рынка | эксперта | фактора | рынка СЗХ-1 |
| Размеры и рост рынка | 4,00 | 0,40 | 1,60 |
| Качество рынка | 2,9 | 0,40 | 1,16 |
| Прочие факторы | 2,8 | 0,20 | 0,56 |
| Сумма | 9,7 | 1,00 | 3,32 |
| Группа показателей | Значение | Значимость | Привлекат. |
| рынка | эксперта | фактора | рынка СЗХ-2 |
| Размеры и рост рынка | 5,00 | 0,40 | 2,00 |
| Качество рынка | 3,4 | 0,40 | 1,36 |
| Прочие факторы | 3,3 | 0,20 | 0,66 |
| Сумма | 11,7 | 1,00 | 4,02 |
| Группа показателей | Значение | Значимость | Привлекат. |
| рынка | эксперта | фактора | рынка СЗХ-3 |
| Размеры и рост рынка | 2,50 | 0,40 | 1,00 |
| Качество рынка | 3,3 | 0,40 | 1,32 |
| Прочие факторы | 2,8 | 0,20 | 0,56 |
| Сумма | 8,6 | 1,00 | 2,88 |
| Группа показателей | Значение | Значимость | Привлекат. |
| рынка | эксперта | фактора | рынка СЗХ-4 |
| Размеры и рост рынка | 3,00 | 0,40 | 1,20 |
| Качество рынка | 3,4 | 0,40 | 1,36 |
| Прочие факторы | 4,0 | 0,20 | 0,80 |
| Сумма | 10,4 | 1,00 | 3,36 |

**3.6 Анализ конкурентного положения СГИ В СЗХ**

Конкурентное положение СГИ в СЗХ устанавливается экспертами по 5-бальной оценке факторов, приведенных в таблицах 2.12., 2.13.

На основе данных, полученных о конкурентном положении СГИ на отдельных рынках ( КПсзх(н)) и доли оборота СГИ на этих рынках (Дсзх) определяется общая оценка конкурентного положения СГИ на всех рынках (КПсги (Н)) по формуле (2):



Таблица 2.12. Экспертная оценка конкурентного положения СГИ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы |  | Оценки критериев | | |
|  | СЗХ-1 | СЗХ-2 | СЗХ-3 | СЗХ-4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Относительная позиция на рынке.** | 3 | 3,5 | 1 | 2 |
| 1. Относительная доля рынка | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2. Рост доли рынка. | 4 | 5 | 1 | 2 |
| **Относительные преимущества продукта** | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| 3. Использование мощностей | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4. Местоположение. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5. Рентабельность | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Маркетинговые преимущества. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 7. Охват дистрибьюторской сети | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8. Эффективность сети дистрибьюции. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 9. Технологические преимущества | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10. Гибкость производства. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11. Обеспечение сырьем и энергией | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12. Преданность потребителя продукции. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Относительный потенциал НИОКР** | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13. Потенциал научно-исследов. деятельности | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 14. Проектный потенциал | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Относительная квалификация руководителей сотрудников.** | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 15. Квалификация руководителей. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 16. Квалификация рабочих и специалистов. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Конкурентное положение в СЗХ(КПсзх(н))** | 2,9 | 3,1 | 2,3 | 2,6 |
| **Дсзх** | 30 | 6 | 2 | 3 |
| **Общее конкурентное положение СГИ на всех рынках ( КПсги(Н))** | 2,725 | | | |

Таблица 2.13 Определение конкурентного положения в СЗХ для СГИ (КПсзх(н))

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Позиции в конкурентной борьбе | Ср. знач. у экспертов | Значимость фактора | Конкурентное положение СЗХ1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Относительная позиция на рынке | 3,00 | 0,30 | 0,90 |
| Относительный потенциал продукта | 2,70 | 0,25 | 0,68 |
| Относительный потенциал НИОКР | 3,00 | 0,15 | 0,45 |
| Относительная квалификация |  |  |  |
| руководителей и сотрудников | 3,00 | 0,30 | 0,90 |
| Сумма | 11,70 | 1,00 | 2,93 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Позиции в конкурентной борьбе | Ср. знач. у экспертов | Значимость фактора | Конкурентное положение СЗХ2 |
| Относительная позиция на рынке | 3,50 | 0,30 | 1,05 |
| Относительный потенциал продукта | 2,70 | 0,25 | 0,68 |
| Относительный потенциал НИОКР | 3,00 | 0,15 | 0,45 |
| Относительная квалификация |  |  |  |
| руководителей и сотрудников | 3,00 | 0,30 | 0,90 |
| Сумма | 12,20 | 1,00 | 3,08 |
| Позиции в конкурентной борьбе | Ср. знач. у экспертов | Значимость фактора | Конкурентное положение СЗХ3 |
| Относительная позиция на рынке | 1,00 | 0,30 | 0,30 |
| Относительный потенциал продукта | 2,70 | 0,25 | 0,68 |
| Относительный потенциал НИОКР | 3,00 | 0,15 | 0,45 |
| Относительная квалификация |  |  |  |
| руководителей и сотрудников | 3,00 | 0,30 | 0,90 |
| Сумма | 9,70 | 1,00 | 2,33 |
| Позиции в конкурентной борьбе | Ср. знач. у экспертов | Значимость фактора | Конкурентное положение СЗХ4 |
| Относительная позиция на рынке | 2,00 | 0,30 | 0,60 |
| Относительный потенциал продукта | 2,70 | 0,25 | 0,68 |
| Относительный потенциал НИОКР | 3,00 | 0,15 | 0,45 |
| Относительная квалификация |  |  |  |
| руководителей и сотрудников | 3,00 | 0,30 | 0,90 |
| Сумма | 10,70 | 1,00 | 2,63 |

**3.7 Определение позиции СГИ на рынке с помощью многокритериальной матрицы Мак-Кинзи**

Результаты определения привлекательности рынков и конкурентных положений наносятся на многокритериальную матрицу Мак - Кинзи, с помощью которой определяются позиции СГИ на рынках.

Смотрите рисунок 2.6.

Рисунок 2.6 Многокритериальная матрица Мак - Кинзи.



Точная оценка позиции СГИ по матрице Мак-Кинзи позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия на конкретном рынке с конкретным товарам, определить запас прочности данной СГИ и самое главное, определить вектор развития предприятия. Предприятие получает возможность сосредоточить свои усилия либо на повышение конкурентного статуса, через улучшение позиции в производстве, НИОКР, квалификации руководящих кадров, совершенствовании товара, либо воздействовать на рынок с целью повышения привлекательности товара через рекламу, маркетинг, технологию, послепродажное обслуживание или комбинацию этих двух способов.

В область инвестирования попали СЗХ-2 - рынок Азии и СЗХ-4 - рынок Америки, поэтому они представляют наибольший интерес для исследования.

**3.8 Определение М - стратегии для СГИ в СХЗ**

Определение позиции СГИ с помощью многокритериальной матрицы Мак-Кинзи отражает результаты экспертной оценки, которые могут носить субъективный характер. Для обоснования стратегии этого недостаточно.

Субъективные методы оценки требуют подкрепления данными анализа фазы жизненного цикла (ФЖЦ) СГИ, которая учитывает динамику изменения ряда экономических показателей предприятия. Этот метод получил название «Стратегия момента» или «М-стратегия».

**3.9 Определение ФЖЦ СГИ на основе рыночных условий**

Устанавливаем ФЖЦ СГИ на основе анализа рыночных условий. Анализ изменения рыночных условий осуществляется по следующим параметрам: спрос, конкуренты, цены, объемы предложений, системы сбыта, модифицированные товары, содержание коммуникаций.

ФЖЦ устанавливаются путем сравнения результатов анализа этих показателей с сеткой оценки жизненного цикла представленной в таблице 2.14.

Таблица 2.14 Сетка оценки жизненного товара

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика** рынка | Фазы жизненного цикла | | | | | |
|  | внедрение | рост | созревание | насыщение | | спад |
| Спрос: | | | | | | |
| - медленный рост | + |  |  |  |  | |
| - быстрый рост |  | + |  |  |  | |
| - замедление |  |  | + | + |  | |
| - спад |  |  |  |  | + | |
| Конкуренты: | | | | | | |
| - много |  | + |  |  |  | |
| - мало |  |  |  |  | + | |
| - еще меньше | + |  |  |  |  | |
| - несколько |  |  | + | + |  | |
| Цены: | | | | | | |
| - стабильные |  |  | + | + |  | |
| - снижаются |  |  |  |  | + | |
| - хаотичны | + | + |  |  |  | |
| **Объем сбыта** | | | | | | |
| - медленный рост |  |  | + | + |  | |
| - быстрый рост |  | + |  |  |  | |
| - почти не изменяется | + |  |  |  |  | |
| - сокращается |  |  |  |  | + | |
| Модифицированные товары: | | | | | | |
| - много |  |  |  |  |  | |
| - мало |  | + |  |  |  | |
| - еще меньше |  |  | + | + |  | |
| - несколько | + |  |  |  | + | |
| **Содержание коммуникаций:** | | | | | | |
| - базовые функции | + |  |  |  |  | |
| - главные атрибуты |  | + |  |  |  | |
| - новые применения |  |  | + |  | + | |
| - второстепенные атрибуты |  |  |  | + |  | |

Вывод: результат определения ФЖЦ - созревание.

**3.10 Составление матрицы и выбор М - стратегии для СГИ в СЗХ**

Для определения М - стратегии составляется матрица, у которой по вертикали откладывается позиция СГИ (определяется как полу сумма баллов привлекательности рынка и конкурентного положения), а по горизонтали -ФЖЦ СГИ. Смотрите рисунок 2.7.

1. (3,3+2,9)/2=3,11

2. (4,0+3,1)/2=3,55

. (2,9+2,3)/2=2,59

. (3,4+2,6)/2=3,0

(3,11+3,55+2,59+3,0)/4=3,06

Рисунок 2.7 Матрица определения М - стратегии



При оборонительной стратегии рекомендуются следующие действия:

- По маркетингу: сокращать производственную программу; снимать с производства нерентабельную продукцию; выявлять новые ниши на рынке, делать уступки в цене, если это способствует увеличению выручки от продаж; сокращать время поставок.

- По производству и поставкам: определить оптимальный размер партии товаров; жестко контролировать поставки (цена, условия, выбор поставщика); сокращать сверхурочные работы.

По финансам: отсрочить дальнейшие инвестиции; освободиться от простаиваемого оборудования; сократить издержки; превращать материальные ценности в высоко ликвидные средства.

Матрица Мак - Кинзи показывает конкурентное положение выбранной СГИ - калия хлористого. Результаты разработки стратегии представляются в виде таблицы. Смотрите таблицу 2.15.

Таблица 2.15. Характеристика рекомендуемой М - стратегии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование СГИ | Рекомендуемая М-стратегия и ее долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели | Меры по реализации стратегических целей | Эффективность затрат по реализации | Источник покрытия затрат |
| KCl | Оборонительная | \* возведение берегоукрепления северо-восточной части ковша (пункт погрузки №3) Промпорта ОАО «Сильаинит» \* Применение перегружателя портального ленточного ППЛ-600 (ОАО УНИПИ «Галургия») на пункте погрузки №3 Промпорта \* Сделать расчет стоимости перевозки железнодорожным и водным транспортом, используемым в период навигации (май-октябрь) \* выявить более дешевый вид транспорта \* выявление новых рынков, маркетинговые исследования, реклама \*повышение рентабельности предприятия, повышение конкурентных преимуществ | - снижение затрат на транспортировку, т.к. железнодорожный тариф выше водного тарифа - высвобождение в пользу внутренне рынка железнодорожных составов - сократится время доставки продукции к конечному потребителю - Получение дополнительной прибыли. - Улучшение показателей платежеспособности предприятия. ЧДД = 125 089 277,20 руб. ВНД = 102,45 % ИД = 6,6 Срок окупаемости = 1 год 22 дней | Собственные средства Капитальные затраты - 22389000 руб. |
|  | Краткосрочные цели: - снижение затрат на транспортировку продукции ОАО «Сильвинит» |  |  |  |
|  | Среднесрочные цели: - получение максимальной прибыли, поддержание позиции на рынке |  |  |  |
|  | Долгосрочные цели: - повышение конкурентного статуса ОАО «Сильвинит» |  |  |  |

**4. Разработка стратегии повышения конкурентного статуса предприятия**

Для повышения конкурентного статуса ОАО «Сильвинит» необходимо снизить издержки, что позволит вести более гибкую ценовую политику. Обладая низкостоимостным производством предприятие будет находиться в лучшем положении по сравнению с конкурентами и иметь возможность защитить себя в условиях ценовой борьбы, а так же будет иметь возможность использовать низкие цены для захвата более высокой рыночной доли.

**4.1 Оценка и выбор технологии, обеспечивающий конкурентный научно-технологический уровень предприятия**

***Общая характеристика. Описание технологического процесса и схемы отгрузки продукции в суда речного флота.***

Промышленный порт имеет в своем составе цех затаривания продукции, выпускаемой ОАО «Сильвинит» и погрузка в суда речного флота навалом.

Количество технологических линий:

 на фасовке гранулированного хлористого калия в пакеты по 1 кг - 1 автомат типа М1-АРЖ (Литва);

 на упаковке хлористого калия в 50 кг открытые полипропиленовые мешки:

- 1 автомат типа ZDC-II-III (КНР),

1 автомат типа GDB-C (КНР).

 на затаривании хлористого калия и хлористого натрия в мягкие контейнера по 0,8 т - 1 установка фирмы «Вендмеллер и Хельшер» (Германия);

 на погрузке хлористого калия и хлористого натрия в речные суда навалом 3 потока:

Пункт погрузки № 1,

Пункт погрузки № 2,

Пункт погрузки № 3.

Количество суток (часов) работы в году:

 отделение затаривания в мягкие контйнера - 340 (5160);

 отделение упаковки в 50-ти кг мешки - 340 (8160);

 отделение расфасовки в 1 кг пакеты - 180 (4320);

 закрытый склад готовой продукции (контейнера) - 340 (8160);

 склад готовой продукции (50 кг мешки) - 340 (8160);

 причалы для погрузки в речные суда - 180 (4320).

С рудоуправлений ОАО «Сильвинит» готовая продукция поступает в Промпорт в полувагонах, минераловозах, которые разгружаются в приемные бункера сооружения приемки соли (СПС), при помощи доменного толкателя.

Далее продукция из приемных бункеров СПС по конвейерам через весы конвейеров поступает на склад хранения продукции навалом вместимостью 25000 тонн.

На конвейере имеется передвижная тележка для равномерного заполнения склада.

Подача продукции, либо в цех расфасовки продукции, либо для загрузки судна, со склада осуществляется двумя кратцер-кранами.

- Транспортировка продукции в цех расфасовки: кратцер-краны подают продукцию на конвейер, расположенной в галерее под складом, далее продукция системой конвейеров транспортируется через плужковые сбрасываетли в бункера емкостью 70 м3 каждый, а затем в цех.

В летнее время продукция отгружается в суда речного флота навалом.

Отгрузка продукции навалом в суда речного флота.

Пункт погрузки № 1.

Продукция со склада хранения продукции навалом двумя кратцер-кранами подается на подштабельный конвейер, далее системой конвейеров на специальные загрузочные машины (конвейер с поворотной платформой для равномероной укладки в трюмы судов) для погрузки продукции в суда навалом.

Продукция может подаваться из приемных бункеров СПС в суда речного флота минуя склад хранения, для чего переводят шибер распределительно устройства, который направляет продукцию на фасовку или на загрузку судов, направляя поток через весы конвейерные и систему конвейеров в суда. Конвейера рассчитаны на нагрузку до 200 т/ч.

Пункт погрузки № 2.

Продукция из полувагонов разгрузчиком ТР-2Б перегружается в суда речного флота производительностью 260 т/ч.

Пункт погрузки № 3.

Продукция из минераловозов разгружается через течки на конвейера и далее на разгрузочный конвейер , который имеет поворотную платформу для равномерной укладки продукции в трюмы судов производительностью 200 т/ч. На третьем пункте погрузке «причалом» для погрузки в судно является «баржа», которая в период паводка затоплена, что влечет за собой невозможность ее эксплуатации в течение определенного времени (приблизительно один месяц), в зависимости от природных условий. Ее срок эксплуатации давно уже исчерпан и вообще использование «баржи» в качестве причала не входит ни в какие регламенты. Но все же, ее эксплуатация приводит к различным неполадкам (лопается, ржавеет, следовательно необходим ремонт), которые необходимо исправлять.

Принципиальная схема погрузки представлена на рисунке 3.1

Для уточнения взаимосвязи ключевых факторов и основных параметров, а так же для оценки предельных значений изменения параметров проводится обратный анализ, результаты которого занесены в таблицу 3.1.

Определение вида технологии. Отгрузка продукции может быть осуществима и при ныне существующей технологии погрузки, но берегоукрепление северо-восточной части ковша (пункт погрузки №3), а также использование многоприводных криволинейных ленточно-цепных конвейеров позволит улучшить результат, а точнее увеличить объемы отгрузки продукции ОАО «Сильвинит» водным транспортом. Следовательно, эту технологию можно характеризовать как изменчивую.

Определение фазы развития технологии. Определение фазы развития технологии является основной целью анализа. Она устанавливается путем анализа трех параметров: технического, определяющего уровень изделий; экономического, определяющего прибыльность или рентабельность изделия; рыночного, определяющего объем продаж изделия, изготовляемого по данной технологии. Результаты анализа представляются в таблице 3.2.

Таблица 3.1.Анализ параметров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр продукта | | Ключевой фактор технологии | | Необходимый уровень | | Предъявляемый уровень параметра у конкурентов | | |
| Наименование | Направление и пределы изменения | наименование | Направление и пределы изменения | Параметра | фактора | ОАО «Уралкалий» | ПО «Беларускалий» | Саскачеванская Калийная корпорация |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Затраты на транспортировку в порт Санкт-Петербурга | Перевозка ж/д- 34,08 дол. Перевозка водой - 23,48 дол. | Качество погрузки | Снижение затрат. Совершенствование технологии погрузки в речной транспорт | 23,48 дол. | Качество погрузки |  |  |  |
| Объемы перевозки речным транспортом на условиях FOB порт Санкт-Петербург | Увеличение с 40032,2 тонн до 110178,8 тонн |  |  | 110178,8 тонн |  | 500,0 т.т. | 600,0 т.т. | 890,0 т.т. |

Рисунок 3.1 Принципиальная схема погрузки ОАО «Сильвинит»



Таблица 3.2 Анализ жизненного цикла технологии

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Приращения параметра при увеличении постоянных затрат | Этап жизненного цикла | | | | |
|  | Зарождение | Ускорение | замедление | Зрелость | Спад |
| 1. Параметры, определяющ. Технич. уровень (потребительские свойства) изделия | Интенсивный рост | Умеренный рост | Не изменяется | Не изменяется **\*** | Не изменяется |
| 2. Параметры, определяющ. Экономическую эффективность производства | Уменьшение убыточности | Рост прибыли (рентабельность и т.д) | Стабилизация прибыли **\*** | Сокращение прибыли | Резкое сокращение прибыли |
| 3. Параметры, определяющие рыночную привлекательность технологии | Рост объема продаж, внедрение на рынок | Расширение и завоевание новых рынков с интенсивн. ростом объема продаж | Стабилизация прибыли | Стабилизация прибыли **\*** | Сокращение прибыли |
| Этап жизненного цикла | **Зрелость** | | | | |

**4.2 Обоснование необходимости разработки стратегии снижения издержек при транспортировке калия хлористого**

Определяющим фактором успешной работы предприятия на внешнем рынке и на внутреннем рынке является своевременная доставка продукции потребителю и сохранение ее качества на всем пути следования. Поэтому сбытовая деятельность включает в себя ряд мероприятий по контролю за продвижением товара от производителя до потребителя и по повышению эффективности работы транспортной сети. Оптимизация транспортных систем поставок обеспечивает рентабельность экспорта, сохраняет конкурентоспособность продукции на рынке.

Географическая отдаленность основных потребителей российского и беларусского калия (Азия и Латинская Америка) сказалось на том, что большая часть поставок МКК осуществляется морским транспортом через порты Балтии (Вентспилс, Санкт-Петербург, Клайпеда), Черного моря (Николаев, Ильичевск) и Дальнего Востока (Порт Восточный). В специализированных крытых вагонах-минераловозах по железной дороге (через станцию Соликамск II) товар завозится в порты или же по реке речным транспортом в летнее время (через порт Усолка - Промпорт). Данным проектом будет рассмотрена возможность снижения затрат при доставке продукции, а именно калия хлористого, до порта Санкт- Петербурга или станции Новый порт преимущественно водным транспортом, что можно осуществить за счет реконструкции пункта погрузки №3 Промпорта. В направлении ст. Новый порт отгружается калий хлористый непылящий - розовый порошок. В порт подвозится продукция с РУ №3.

Разработанный проект позволит:

* увеличить объемы перевозок калия хлористого водным транспортом

А это, в свою очередь, приведет к следующим положительным результатам:

* высвободятся в пользу внутренне рынка железнодорожные вагоны
* снизить затраты на транспортировку, т.к. перевозка железнодорожным транспортом обойдется дороже нежели перевозка водным транспортом.
* сократить время доставки продукции к конечному потребителю.

Обоснованием увеличения объема перевозок водным транспортом служит дорогостоимость железнодорожных перевозок. Смотрите таблицу 3.3.

Таблица 3.3. Сравнительная характеристика стоимости транспортировки продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **Железнодорожные перевозки до порта Санкт-Петербург (дол./тн.)** | **Перевозка речным транспортом до порта Санкт-Петербург (дол/тн.)** |
| Ж/д тариф по России | 15,06 |  |
| Водный тариф |  | 15 |
| Возврат вагонов по России | 2,75 |  |
| Перевалка в порту | 6,18 | 5 |
| Рублевые расходы | 5,38 |  |
| Комиссия МКК | 0,95 | 0,7 |
| Таможенные расходы, ТЭО | 3,76 | 2,78 |
| **Итого** | **34,08 (1122,4 руб.)** | **23,48 (704,4 руб.)** |

При доставке продукции железнодорожным транспортом предприятие сталкивается так же с рядом неблагоприятных ситуаций. Это - простой вагонов в пункте перевалки (Порт Санкт-Петербург -- Новый порт), в период ожидания дополнительных железнодорожных составов, необходимых для полной загрузки судна (20000 тонн) в порту перевалки. А это прямое отвлечение железнодорожного состава от возможности отгрузки в другие направления. Проблема нехватки подвижного состава.

**4.3 Мероприятия по снижению издержек по транспортировке**

Для снижения издержек и получения дополнительной прибыли предлагается «перекинуть» часть объемов отгружаемых железнодорожным транспортом на отгрузку продукции водным транспортом через Порт - Усолка (Промпорт). При этом необходимо создать условия возможного увеличения объемов отгрузки через Промпорт. Как уже было сказано, на третьем пункте погрузке «причалом» для погрузки в судно является «баржа», которая в период паводка затоплена, что влечет за собой невозможность ее эксплуатации в течение определенного времени, а именно начало навигации - месяц май (приблизительно один месяц), в зависимости от природных условий. Ее срок эксплуатации давно уже исчерпан и вообще использование «баржи», в качестве причала, не входит ни в какие регламенты. Но все же, ее эксплуатация приводит к различным неполадкам (лопается, ржавеет, следовательно, необходим ремонт), которые необходимо исправлять.

Предлагается осуществить следующие мероприятия:

* возвести берегоукрепление северо-восточной части ковша (Пункт погрузки №3)
* вместо существующей системы конвейеров пункта погрузки №3, установить перегружатель портальный ленточный ППЛ-600, предназначенный для перегрузки сыпучих материалов (калий хлористый) с береговых конвейеров в суда грузоподъемностью 2000 тонн и 5000 тонн.

Реконструкция пункта погрузки №3 позволит использовать все три пункта погрузки с начала навигации. Приблизительно это даст возможность отгрузки в мае направлением порт Санкт-Петербург, с третьего пункта погрузки, дополнительных четыре судна, общий вес которых возможен в количестве 9 501,7 тонн. По результатам отгрузки железной дорогой до порта Санкт-Петербурга (станция Новый порт) на условиях FOB Cанкт - Петербург отгружено в течение года 280477,35 тонн, из них в период навигации 107 748,4 тон калия хлористого. В том же направлении речным транспортом из порта «Усолка» отправлено 40032,2 тонн калия хлористого. Смотрите приложение \*\*\*\*\*. Оплату по доставке по условиям контракта берет на себя поставщик продукции (условия поставки FOB порт Санкт-Петербург - «свободно на борту судна» - это означает, что продавец выполнил свои обязательства по поставке, когда товар передан в указанном порту отгрузки).

Рассмотрим калькуляцию калия хлористого непылящего, куда включены затраты на транспортировку калия хлористого через порт Санкт-Петербурга до реконструкции Пункта погрузки №3 и при объемах перевозки железной дорогой - 280477,35 тонн, речным транспортом - 40032,2 тонн. Смотрите таблицу 3.4. Сделаем небольшое отступление. Сумма экспортных затрат и прочих внепроизводственные расходы включаются в коммерческие расходы их структура представлена на рисунке 3.2.

Рисунок 3.2. Структура коммерческих расходов



При использовании ППЛ-600 увеличивается производительность погрузки №3 в 3 раза. На сегодняшний день производительность погрузки №3 равна 200 тонн в час, а производительность ППЛ-600 равна 600 тонн в час. Старая установка имеет движение конвейерной ленты два метра в секунду, следовательно:

сек. = 1,3 м. 1мин. = 60 сек. \* 1,3 м. = 78 м. 1 час = 60 мин.\*78 м. = 4680 м.

Если 4680 метров транспортерной ленты пройдет за один час работы конвейера, а за один час перегружается 200 тонн полезного продукта, то:

/4680 = 0,0427 тонн (4,273 кг) будет «высыпано» на один метр транспортерной ленты конвейера.

Новая установка имеет скорость движения ленты 1,6 метра в секунду, ширина ленты - 1200мм, такой способ разгрузки вагонов позволят увеличить производительность. Таким образом, получаем:

* за 1 час транспортерная лента пройдет метров:

1 сек. = 1,6 м. 1мин. = 60 сек. \* 1,6 м. = 96 м. 1 час = 60 мин.\*96 м. = 5760 м.

Производительность равна 600 тн./час.

/5760 = 0,104 тонн (140 кг.) будет «высыпано» на один метр транспортерной ленты конвейера при новой установке ППЛ-600.

Данные изменения приведут к следующему положительному результату:

Если судно позволяет погрузить 2000 тонн полезного продукта, то при старой установке судно будет загружено через 10 часов:

/200 = 10 часа

Если судно позволяет погрузить 2000 тонн полезного продукта, то при новой установке судно будет загружено через 3,33 часа:

/600 = 3,33 часа

Проследить как изменится объем отгружаемой продукции можно в таблице 3.5.

Произведенный расчет показывает, что при использовании новой установки уменьшится время загрузки продукции в судно в 3 раза (10: 3,33), что так же позволит сократить время по доставке продукции к конечному потребителю. При загрузке судна возникает ряд осложнений: это природные условия (дождь), движение конвейеров по рельсам (0,01-0,03 м/сек), при выдвижении (0,053 м/сек), что необходимо для равномерной загрузки судна - все осложнения учтены в расчетах).

Экономия времени позволит дополнительно в период навигации отгрузить на условиях FOB Санкт-Петербург с пункта погрузки №3 60 644,9 тонн калия хлористого, а возведение берегоукрепления пункта погрузки №3 позволит отгрузить в мае месяце 9501,7 (4,415 судов) тонн калия хлористого. Тогда общий результат - 70 146,6 тонн калия хлористого непылящего. Смотрите приложение \*\*\*\*1. Что позволит увеличить общий объем отгрузки калия хлористого отгрузить на условиях FOB Санкт-Петербург с 40032,2 тонн до 110178,8 тонн. Смотрите приложение \*\*\*\*\*.

В результате проведенных работ калькуляция будет выглядеть следующим образом. Смотрите таблицу 3.5. Увеличение объемов отгрузки речным транспортом на условиях FOB порт Санкт-Петербург позволит получить экономию в размере 29 321 278,8 рублей и снижение себестоимости единицы продукции с 1874,08 руб. до 1782,6 руб., что приближает к себестоимости основного конкурента. Смотрите приложение \*\*\*

**4.4 Определение цены и объема производства, максимизирующих прибыль**

Целью деятельности фирмы является получение максимальной прибыли. Величина ее зависит от трех факторов: цена продукта, издержки и объем производства, который фирма может реализовать по данной цене.

Существует два метода для определения объема производства, максимизирующие прибыль предприятия:

* сравнение валового дохода и общих издержек,
* сравнение предельного дохода и общих издержек.

При первом методе принимается тот объем производства, при котором разница между общими доходами и общими издержками будет максимальной. Сущность второго метода - предприятие может выпускать такой объем продукции, при котором предельные издержки каждой последующей единицы продукции равны предельному доходу, получаемого от реализации продукции.

Оба метода для одного и того же предприятия должны давать одинаковый результат.

Краткосрочный период - это период в течение которого предприятие не может изменить свою мощность, на достаточный для достижения высокой степени интенсивности использования фиксированной мощности. В краткосрочном периоде мощность предприятия остается постоянной, затраты на производство могут быть изменены путем применения меньшего или большего количества труда, сырья, материалов и других ресурсов.

На основе данных калькуляции до и после реализации стратегии. Смотрите таблицы 3.4., 3.5. заполним таблицу \*\*\*, \*\*\*, где общие издержки находятся как сумма постоянных и переменных издержек, средние издержки - издержки на единицу продукции (издержки делит на объем производства), предельные - издержки на производство дополнительной единицы продукции, валовый доход - есть произведение объема продаж на цену продажи.третьего рудника реализуются объемы калия хлористого непылящего в направлении порта Санкт-Петербурга на условиях FOB порт Санкт Петербург для последующей их реализации (c порта Санкт-Петербурга) по соответствующим средним ценам (доллар/рубли): на рынок Азии - 208 331,2 тонн (93,84/2815,2), на рынке Америки - 74 480,62 тонн (92,17/2765,1), на рынке Европы - 37697,73 тонн (85,22/2556,6), на рынке России - 62 431 тонн (40/1200).

Для ОАО «Сильвинит» транспортные расходы по доставке продукции до порта Санкт-Петербурга являются одинаковыми для всех рынков.

На основе рассчитанной таблицы для первого метода сопоставления общих издержек с валовым доходом и второго метода - предельного дохода и предельных издержек построим графики \*\*\*\*(рис. 4.11., 4.12.).\*\*\*\*\*

Так как ОАО «Сильвинит» работает в условиях олигополии, то кривые спроса будут иметь вид ломаной.

Любая фирма стремится к максимизации своей прибыли, а это и есть равенство предельного дохода и предельных издержек, их точка пересечения дает оптимальный объем производства. Кривая средних общих издержек при пересечении со спросом и валовых издержек при сопоставлении с валовым доходом, показывает критические объемы производства (ВИ=ВД, Ц=СОИ), где предприятие не получает ни прибыли, ни убытка.

Таким образом, исходя из графиков максимизации прибыли, оптимальный объем производства максимизирующий прибыль равен 320 509,55 тонн/год при цене 2628 руб., критический объем производства равен до проекта 72000 тонн и 393000 тонн, а после реализации стратегии - 69000 тонн и 400000 тонн полезного продукта. Максимальная прибыль - 270 964 388,9 рублей.

Оптимальный объем и цена на каждом рынке (доллар/рубли): на рынок Азии - 208 331,2 тонн (93,84/2815,2), на рынке Америки - 74 480,62 тонн (92,17/2765,1), на рынке Европы - 37697,73 тонн (85,22/2556,6).

Главным правилом ценовой дискриминации третей степени (реализация одного и того же продукта, одного и того же производителя, разным покупателям (СГИ) по разным ценам) является равенство предельных доходов. Через точку пересечения ПИ и ПД проводим линию равных предельных доходов и определяем оптимальные цены и объемы (Q) производства на каждом рынке (СЗХ). Причем оптимальный объем суммарный равен сумме оптимальных объемов на каждом СЗХ. На основе рассчитанных данных и выстроенных графиков можно сделать вывод, что оба метода дают одинаковый результат.

После осуществления проекта произошло снижение издержек, что так же отражено на \*\*\*графиках 4.11, 4.12\*\*\*\*, а это влечет за собой получение дополнительной прибыли (см. график) и возможность предприятия повысить свое конкурентное положение.

**4.5 Обоснование экономической эффективности**

Оценка инвестиционного проекта осуществляется по следующим видам эффективности:

* коммерческая (финансовая эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
* бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для бюджета;
* экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Оценка затрат и результатов при определении эффективности инвестиционного проекта осуществляется в пределах расчетного периода, продолжительность которого принимается с учетом: времени создания, эксплуатации и (при необходимости) ликвидации объекта; средневзвешанного нормативного срока службы основного технологического оборудования; достижения заданных значений прибыли; требований инвестора.

Эффективность проекта определяется соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. При этом в качестве эффекта на каждом шаге выступает поток реальных денег, показывающий разность между притоком и оттоком денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта.

Для осуществления стратегии снижения издержек необходимо осуществить реконструкцию третей погрузки Промпорта. Смета затрат представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 Смета затрат на разработку и внедрение проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование работ** | **Стоимость Руб.** |
| 1 | Строительство берегоукрепления северо-восточной части ковша (с НДС) | 18 000 000 |
| 2 | Изыскательские работы (с НДС) | 396 000 |
| 3 | Разработка проекта (с НДС) | 240 000 |
| 4 | Стоимость перегружателя портального ленточного ППЛ-600 | 3 000 000 |
| 5 | Монтажные работы | 750 000 |
|  | **Итого** | **22 386 000** |

Источником финансирования являются собственные средства предприятия. Величина инвестиций равна 22 386 000 руб. Проект рассчитан на десять лет. Налоги и платежи из прибыли составляют 24%. Норма амортизации берегоукрепления - 10% (10 лет), перегружатель попарный ленточный - 20 % (5 лет) - линейный способ начисления амортизации. Чрез пять лет на ППЛ-600 будет проведен капитальный ремонт, затраты которого будут отнесены на цеховые расходы, а в конце десятого шага ППЛ-600 будет подлежать ликвидации (металлолом), ликвидационная стоимость составит 250 000 руб.

Эффективность инвестиционного проекта соизмерение показателей разновременных затрат и результатов осуществляется приведением их к начальному (базовому) или заданному фиксированному моменту времени с помощью дисконтирования - использование нормы дисконта (Е) (смотри формулы 1, 2).





где r - ставка рефинансирования,

i - темп инфляции,

*р* - поправка на предпринимательский риск,

t - момент времени.

В данном дипломном проекте принимается:

* ставка рефинансирования - 23%,
* темп инфляции - 18,5 %,
* поправка на предпринимательский риск - 5 %.

Тогда норма дисконта для данного проекта будет равна:



Для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта рекомендуется рассчитывать следующие показатели: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости (Т).

Для расчета выше перечисленных показателей необходимо рассчитать ряд вспомогательных таблиц.

План сбыта (таблица 3.7.). Таблица заполняется на основе данных, полученных в результате исследования рынка. План производства (таблица 3.8.). Отчет о прибылях и убытках (таблица 3.9.) служит основанием для определения прибыльности предприятия и расчета налогов. Отчет о движении денежных средств (таблица 3.10.) отражает коммерческую эффективность проекта, критерий оценки - положительное сальдо потока.

Для расчета ЧДД рассчитывается таблица 3.11. ЧДД определяются как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу. Проект считается эффективным, если ЧДД от его реализации положителен.

Индекс доходности (ИД) определяется как отношение приведенных эффектов к величине капитальных вложений и характеризует «отдачу проекта» на вложенные в него средства (доход на единицу затрат). Вопрос по реализации проекта рассматривается, если ИД>1.

ВНД - это норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна капитальным вложениям (ЧДД=0).

Срок окупаемости - это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта) за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

По результатам расчета:

ЧДД = 125 089 277,20 руб. >0, следовательно, проект может быть принят к реализации.

ВНД = 102,45 % (Евн) > 8,8% (Е), следовательно, проект эффективен.

ИД = 6,6 > 1, следовательно. проект принимается к реализации.

Срок окупаемости - 1,06 года, приблизительно через 1 год и 22 дня.

**4.6 Оценка социально-экономической эффективности**

Организационная работа по технике безопасности направлена на выполнение всеми работающими правил, норм и инструкций по охране труда технико-экономических регламентов, улучшение состояния охраны труда, недопущение случаев производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Надлежащим образом оборудованные рабочие места, слаженность работы, обеспеченность работников Промпорта спецодеждой, созданные условия отдыха рабочих позволили сократить травматизм до минимума. Хотя заболевания работников присутствуют, но опять же в пределах нормы, которая равна 103,8 дней нетрудоспособности.

Следует отметить еще и тот факт, что несмотря на сложную экономическую обстановку в стране ОАО «Сильвинит» продолжает содержать и развивать социальную сферу. Так на балансе предприятия находятся санаторий-профилакторий, база отдыха, спортивные комплексы, бассейн, где работнику могут отдохнуть или поддержать свое здоровье, ведь как говорится «Как человек отдохнет, так и поработает».

**Заключение**

Исследования проводились на предприятии ОАО «Сильвинит».

Это мощное промышленное предприятие, в состав которого входят три рудоуправления с комплексом горного производства, технологическими цехами, пунктами погрузки в железнодорожный транспорт, речной порт, шахтостроительное управление, управление материально- технического снабжения, аграрный цех, научно-производственный центр товаров народного потребления общества, правление. Мощность всех трех рудоуправлений около 4,3 миллиона тонн полезного продукта в год.

Основной вид деятельности предприятия - производство (и реализация) минеральных удобрений в процессе добычи и переработки калий содержащего сырья (профилирующим видом калийных удобрений является калий хлористый); а также производство и реализация различных видов солей (внутри страны и на экспорт) и обогащенного карналлита.

Темой дипломной работы является «Управление сбытом на предприятии: повышение конкурентного статуса ОАО «Сильвинит» за счет разработки стратегии снижения издержек при транспортировке калия хлористого водным транспортом». Основными задачами являются определение сильных и слабых сторон предприятия, конкурентоспособности выпускаемой продукции, возможностей предприятия для сохранения и решения бизнеса.

ОАО «Сильвинит» обладает трудовыми и денежными ресурсами, позволяющими ему осуществить данную стратегию, что подтверждается результатами финансового анализа (показатели соответствуют своим нормативам).

По результатам расчета коэффициентов ОАО «Сильвинит» относится к высшему классу. Результат от производственной, коммерческой и финансовой деятельности обеспечивает устойчивость, платежеспособность, стабильность предприятия, что является следствием грамотного умелого управления всем комплексом факторов, определяющих результаты хозяйственной деятельности. Отсутствие долгосрочной дебиторской заслуживает положительной оценки. Финансирование предприятия происходит за счет собственных средств.

Анализ маркетинговых исследований показал, что предприятие является олигополистом на внешнем рынке, его рыночная доля составляет 5%.

С помощью анализа была определена наиболее значимая для предприятия СГИ - калий хлористый, который характеризуется высоким уровнем привлекательности рынка и средним уровнем конкурентного положения компании. Наиболее привлекательным рынком является рынок Азии, что подтверждается матрицей Мак-Кинзи. С учетом фазы жизненного цикла продукции - созревание, предприятию рекомендуется оборонительная стратегия, для которой характерно - выявление новых ниш на рынке, определить оптимальный размер партии товара, жестко контролировать поставки, снижать издержки и т.п.

Рекомендуемая стратегия - анализируя структуру затрат предприятия было выявлено, что транспортные расходы (внепроизводственные) занимают значительную долю в общих затратах предприятия. Было выявлено, что издержки на транспортировку речным транспортом ниже издержек на транспортировку, осуществляемую железнодорожным транспортом. Было предложено увеличить объемы отгрузки продукции речным транспортом, хотя только в период навигации, это позволит предприятию снизить свои транспортные издержки и получит экономию в размере 29 321 278,8 рублей.

Разработка стратегии позволит ОАО «Сильвинит» сохранить рыночную долю, улучшить сегодняшнее финансовое положение, достичь максимальной прибыли.

Определение объема и цены, максимизирующих прибыль калия хлористого отправляемого на экспорт через порт Санкт-Петербург был осуществлен двумя методами, дающими одинаковый результат - оптимальный объем производства 320 509,55 тн./год по цене 2628 руб./тн. в результате реализации проекта себестоимость на единицу продукции снизилась с 1874,08 руб. до 1782,6 руб. (91,48 руб/тн.) и приблизилась к себестоимости конкурента. Максимальная прибыль составила - 270 964 388,9 рублей.

Ежегодно изыскивая новые возможности для снижения издержек, предприятие будет иметь возможность получать дополнительную прибыль и использовать ее на развитие продукта, улучшение его качественных характеристик, на стимулирование сбыта, что будет способствовать усилению конкурентных позиций и сохранению доли ОАО «Сильвинит» на мировом рынке минеральных удобрений. А так же может за счет низкой себестоимости привлечь российского покупателя - ведь это и есть наш основной стратегический сегмент.

Результаты расчетов могут быть использованы предприятием после дополнительных уточнений и проведения вспомогательных расчетов, т.к. для расчетов были взяты гипотетические данные.

В дипломной работе были использованы следующие основные методы:

- определение финансового состояния предприятия,

- выявление стратегических групп изделий (СГИ),

определение позиции СГИ на рынке,

определение М-стратегии,

определение экономической оценки инвестиций.

**Библиографический список**

1.Конспект лекций преподавателя РИУ по дисциплине «Стратегическое планирование и прогнозирование».

.Конспект лекций преподавателя РИУ по дисциплине «Основы маркетинга».

.Конспект лекций преподавателя РИУ по дисциплине «маркетинг».

.В. С. Куротченко «Справочник по материально-техническому снабжению и сбыту». Из-во «Экономика» 1976г.

.Н. В. Бендина «Маркетинг» - пособие для подготовки к экзаменам. Из-во «ПРИОР», Москва 2000г.

.Под редакцией Р. Б. Ивутя «Основы маркетинга». Из-во ООО «Мисанта», Минск 1999г.

.Г. А. Васильева, Л. А. Ибрагимова «Международный маркетинг». Из-во ЮНИТИ», Москва 1999г.

.Н. Д. Фасоляк, П. В. Смирнов «Организация и планирование снабжения и сбыта в народном хозяйстве». Из-во «Экономика», Москва 1983г.

.Т. С Бронникова, А. Г. Чернявский «Маркетинг» учебное пособие. Из-во «ТРТУ», Москва 1999г.

.В. А. Гончарук «Маркетинговое консультирование». Москва 1998г.

.А. Ничиперович «Сильвинит: страницы истории». Пермское книжное издательство 2000г.

.Ф. Котлер «Основы маркетинга». Из-во «Бизнесс книга», «ИМА-Кросс Плюс», Москва 1995г.

.СИО «Управленческая экономика». Из-во «ДИС», Москва 2000г.

.Шепеленко Г. И. «Экономика, организация и планирование производства на предприятии». Ростов-на-Дону: Март, 2001

**Методические пособия**

.Дипломная работа: методическое пособие. Составленное РИУ 2002г.

.Разработка товарной стратегии предприятия: учебное пособие.Составленное: И. Г. Казанцева, А. В. Пилипенко, А. С. Рассошных, Н. О. Савельева, В. И. Тимофеев. - Пермь: ПГТУ, 2001г.

.Экономическая оценка инвестиций: методическое пособие/ Старков Ю. В., Ковшов В. С., Тимофеев В. И. - Пермь: ПГТУ, 2001г.

.Определение цены и объема производства, максимизирующих прибыль предприятия: методическое пособие. Составлено: В. И. Тимофеев, Е. А. Мухина - Пермь: ПГТУ, 1995г.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |