

Решения и рекомендации, принятые Координационным советом по развитию муниципальных образований, носят рекомендательный характер для органов государственной власти региона и муниципальных образований (в части вопросов их касающихся).

Таким образом, создание на территории региона управленческих округов, а также межведомственного Координационного совета по развитию муниципальных образований позволит скорректировать и скоординировать деятельность региональных органов власти по поддержке и развитию муниципальных образований, более четко определить территориальные аспекты всех видов региональной политики, учитывать специфику, особенности и условия развития муниципальных образований, повысить эффективность и результативность взаимодействия регионального и муниципального уровней власти.

Литература

1. В Алтайском крае ведется целенаправленная работа по развитию управленческих округов // Официальный сайт

Алтайского края. – URL: http://www.altairregion22.ru/region_news/v-altaiskom-krae-vedetsya-tselenapravlenная-rabota-po-razvitiyu-upravlencheskih-okrugov_232192.html.

2. Ворошилов, Н.В. Оценка уровня социально-экономического развития муниципальных районов Вологодской области и их потенциала / Н.В. Ворошилов // Молодые ученые – экономике: Сб. работ молодежной научной школы. – Вып. 13. – Вологда, 2013. – С. 113–142.

3. Дифференциация социально-экономического развития районов Вологодской области и формирование эффективных территориальных агломераций: заключительный отчет о НИР / исполн. В.А. Ильин, Т.В. Ускова, С.А. Селякова, Р.Ю. Малышев. – Вологда, 2006.

4. О Восточном управленческом округе: областной закон Свердловской области № 32-ОЗ от 20.05.1997 г. // КонсультантПлюс.

5. Оценка и направления повышения эффективности региональной политики по управлению развитием муниципальных образований: отчет о НИР / Т.В. Ускова, Н.В. Ворошилов, А.Н. Чекавинский. – Вологда, 2013.

УДК 338.5

З.М. Магзупова, А.Н. Виноградов

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье проведен анализ процесса ценообразования на металлургическом предприятии и как результат предложены подходы к формированию цен на металлопродукцию в зависимости от канала сбыта металлопродукции.

Ценообразование, долгосрочные контракты, делегирования полномочий, формульное ценообразование.

The paper analyzed the process of pricing in the steel mills and as a result the authors proposed the approaches to formation of prices for steel depending on the distribution channel of steel.

Pricing, long-term contracts, delegations of powers, formular pricing.

Стратегия многих промышленных предприятий заключается в возврате понесенных расходов и получению фиксированного уровня рентабельности, что является неэффективным. Применение данной политики, особенно в условиях крупного корпоративного производства, противоречит как собственным долгосрочным интересам предприятий, так и интересам народного хозяйства и отрасли в целом [9], [13].

Основная проблема у российских предприятий металлургической отрасли – это падение рентабельности, рост тарифов на энергоресурсы, опережающий рост цен на металлопродукцию. В ближайшем будущем этот разрыв еще увеличится. На рис. 1 представлен показатель EBITDA российских стальных сегментов. Показатель был рассчитан как рентабельность по EBITDA российских стальных сегментов компаний «Северсталь» и НЛМК и стальных сегментов компаний ЕВРАЗ, ММК и «Мечел» [1], [2], [11], [12]. В качестве прогнозных данных о вы-

ручке и EBITDA в 2013–2016 гг. был использован консенсус-прогноз аналитиков на Bloomberg [1].

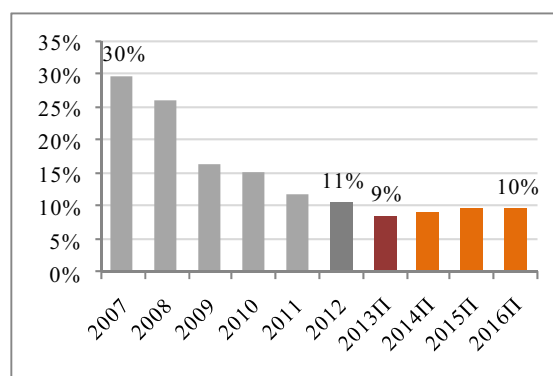


Рис. 1. Рентабельность по EBITDA российских металлургических компаний

Рентабельность стальных сегментов крупнейших российских металлургических компаний в 2013–2016 гг. не превысит 10 %. По оценкам аналитиков, для поддержания устойчивости операционной модели металлургических компаний необходима рентабельность по EBITDA 16 %. Критический показатель рентабельности для выживания компаний – 9 %. Снижение рентабельности, в первую очередь, отрицательно отражается на инвестиционной деятельности. Нестабильность внутреннего рынка затрудняет выбор эффективных направлений развития и увеличивает сроки окупаемости инвестиционных проектов [3]. Только эффективное управление наиболее важными бизнес-процессами способно помочь компании улучшать свои финансово-экономические показатели [16], [20]. Эффективное управление сбытом и процессом ценообразования является одним из них.

Ценообразование на промышленных рынках влияет не только на финансовые показатели компании, но и на потребительское поведение, стратегические задачи дилеров и конкурентов, а также на экономику всей отрасли в целом. Таким образом, процесс ценообразования необходимо отнести к числу наиболее сложных и ответственных процессов на предприятии [17], [18]. Поэтому, чтобы достичь успеха, предприятиям металлургического комплекса, одним из ярких представителей которого является ОАО «Северсталь», важно выбирать эффективные способы определения цены.

Процесс ценообразования, действующий на данный момент на Череповецком металлургическом комбинате ОАО «Северсталь» (далее ЧерМК ОАО «Северсталь»), можно разделить на 3 основных этапа:

1. Формирование базовых цен на металлопродукцию на предстоящий период продаж.
2. Подготовка прейскуранта приплат и скидок на металлопродукцию.
3. Расчет конечного уровня цен для клиента на металлопродукцию.

На всю продукцию, которую производит ОАО «Северсталь», утверждаются прейскуранты базовых цен, разделенные по региональному признаку.

В зависимости от способа производства и вида металлопроката специалистами ГЦО ЧерМК ОАО «Северсталь» формируются прейскуранты, в каждом из которых выделен базовый стандарт и базовый профилируемый с установленной базовой ценой [10]. При назначении цены по сделке в качестве минимального уровня используется определяемая прейскурантная базовая цена с учетом прейскуранта приплат и скидок по формуле:

$$\text{ЦЕНА} = [\text{БЦ} \cdot (1 + \text{пр/ск}_1 + \dots + \text{пр/ск}_n) + (\text{пр/ск}_1 + \dots + \text{пр/ск}_n)] \cdot (1 + \text{пр/ск}_1 + \dots + \text{пр/ск}_n).$$

При этом выделяют технические приплаты / скидки в % (пр/ск₁), технические приплаты / скидки в денежном выражении (пр/ск_n), коммерческие приплаты / скидки.

Для выстраивания долгосрочных отношений с определенными клиентами могут предлагаться долгосрочные контракты (заключение длинных соглашений) с фиксацией цен и объемов на период от 3 месяцев до полугода и более. При этом должна быть предусмотрена возможность пересмотра цены при серьезном изменении рыночной ситуации. Заключение долгосрочных контрактов с клиентами очень выгодный и удобный инструмент работы как для металлургического предприятия, так и для самого клиента, так как имеет определенные преимущества:

- улучшение показателей качества планирования производства;
- оптимизация загрузки имеющихся производственных мощностей;
- повышение качества продукции и ритмичности поставок;
- стабилизация в целом работы производственной цепочки от сырья до готовой продукции;
- усиление позиций на стратегических рынках.

Объем сделок по длинным соглашениям в общей сумме не превышает 20 %, более того в динамике заметно снижение количества заключенных в компании долгосрочных контрактов. При этом необходимо отметить, что на 1 % сделок по длинному соглашению с клиентом приходится более 1 % выручки компании, а по спотовым сделкам показатель выручки составляет менее 1 %. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости увеличения объема сделок на условиях длинного соглашения. Одной из основных причин, по которым доля сделок по длинным соглашениям на рассматриваемом предприятии невелика, является несовершенный метод установления цены на данный вид сделки. Процедура установления цены заключается либо в согласовании ее величины во время переговоров между продавцом и клиентом, либо в применении действующего прейскуранта по базовым ценам и прейскуранта приплат и скидок, принятых на ЧерМК ОАО «Северсталь».

В рамках работы с потребителями металлопродукции ЧерМК ОАО «Северсталь» осваивает и реализует новые виды продукции (далее – НВП) [14]. НВП – это продукт, который по своим техническим характеристикам и механическим свойствам является уникальным на рынке черной металлургии или для предприятия, на котором он производится. В результате цена на НВП устанавливается или по прейскуранту приплат и скидок в сравнении с близким по характеристикам продуктом затратным методом, либо экспертным методом, что также ведет к потере потенциальной прибыли [5], [6].

Существующая система принятия ценовых решений на ЧерМК ОАО «Северсталь» по факту заключается в принятии ценового решения «по марже», что связано в первую очередь с реализацией сложного сортамента. Исследование показало, что около 50 % всех сделок, принимаемых на ОАО «Северсталь», требует одобрения заместителя директора. В свою очередь, уровень скидки заместителя директора не фиксирован и не зависит от объема, что приводит

к сильной централизации ценовых решений по продаже металлопродукции.

Таким образом, стоит выделить основные проблемы и недостатки функционирующего на данный момент на ЧерМК ОАО «Северсталь» процесса ценообразования:

1. При формировании базовой цены используется небольшое количество аналитических материалов, которые не в полной мере отражают и рыночную ситуацию в отрасли черной металлургии и ситуацию, которая складывается во внутренней среде предприятия. В результате базовый уровень цен на металлопродукцию формируется недостаточно эффективно.

2. Существующая система безальтернативна и включает в себя единственный подход, который заключается в расчете цены исходя из установленного уровня базовых цен и прейскуранта приплат и скидок на основе затратного метода ценообразования.

3. Существующая система формирования цен по длинным соглашениям имеет договорной характер, не учитывающий рыночную конъюнктуру и не имеющий конкретной и прозрачной для клиента методики формирования цены.

4. Метод установления конечного уровня цены на НВП на рассматриваемом предприятии, к сожалению, не организован.

5. Практически все ценовые решения на ЧерМК ОАО «Северсталь» принимаются с использованием управленческой скидки, что снижает эффективность действующего механизма приплат и скидок.

6. Жесткая централизация ценовых решений на ЧерМК ОАО «Северсталь» является основной причиной для недостаточно гибкого реагирования на изменения конъюнктуры рынка металлопродукции, что приводит к снижению конкурентных преимуществ компании.

С целью совершенствования ценообразования на металлургическом предприятии предлагается использовать три подхода к расчету конечной цены для клиента. Одним из них является метод формульного ценообразования для формирования цены по длинным соглашениям на конкретный продукт для определенного клиента. Для расчета цены на новые виды продукции предлагается использовать ценообразование на основе показателя ценности для клиента. В результате реализуется принцип альтернативности, который предусматривает помимо расчета цены, исходя из установленного уровня базовых цен и прейскуранта приплат и скидок, внедрение двух дополнительных подходов к расчету цены, учитывающих особенности клиента, рыночную ситуацию и тип продаваемой продукции (рис. 2).

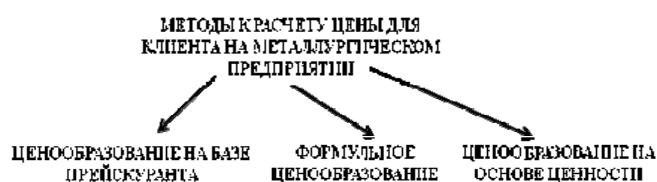


Рис. 2. Подходы к расчету конечной цены для клиента на товарную продукцию металлургического предприятия

Первый подход – ценообразование на базе прейскурантных цен, который заключается в расчете уровня цены исходя из установленного уровня базовых цен на товарную продукцию и существующего прейскуранта приплат и скидок. При расчете уровня цены на конкретную сделку в основном используется данный подход к ценообразованию, хотя не для всех клиентов предприятия он целесообразен. В результате проведенного исследования [10] было выявлено, что применение данного подхода эффективно при продаже на спотовый рынок, т.е. клиентам, работающим на вторичном рынке и приобретающим металлопрокат с целью дальнейшей перепродажи, а также приобретающим металлопродукцию в объемах до 120 т. В основном это крупные металлотрейдеры и мелкие покупатели металлопродукции. В результате проведения и внедрения предлагаемых нововведений на этапе расчета базовых цен данный метод расчета цены будет более эффективен для предприятия. Перед подготовкой прейскуранта приплат и скидок предлагается внедрить более эффективную систему делегирования полномочий по принятию решения по конечной цене продажи для клиента.

Предлагаемая система заключается в выделении 5 основных уровней полномочий и соответствующей этим уровням определенной величины скидок.

1. Уровень прейскуранта – расчет конечной цены и продажа исходя из установленного уровня скидок по прейскуранту.

2. Уровень торгового представителя (менеджер по продажам) – использование определенной дополнительной скидки к 1 уровню.

3. Руководитель отдела продаж – использование определенной дополнительной скидки ко 2 уровню.

4. Директор по продажам или заместитель директора по продажам – использование определенной дополнительной скидки к 3 уровню.

5. Генеральный директор предприятия – использование определенной дополнительной скидки к 4 уровню.

Для эффективного функционирования предлагаемой системы необходимо чтобы 60–80 % сделок согласовывались по утвержденным с руководством базовым ценам. Все предлагаемые уровни скидок рассчитываются ежемесячно и вносятся в прейскурант. Данный прейскурант обновляется при необходимости.

Относительно первого и очень важного блока в прейскуранте следует заметить, что проведенный анализ показал: на данный момент используется затратный метод расчета приплат и скидок, а это негативно отражается на расчете конечной цены продаж и приводит к снижению прибыли на предприятии [5], [6].

На основе комплексного подхода к процессу ценообразования [4] предлагается внедрить эффективный алгоритм расчета технической приплаты на металлургическом предприятии (рис. 3).

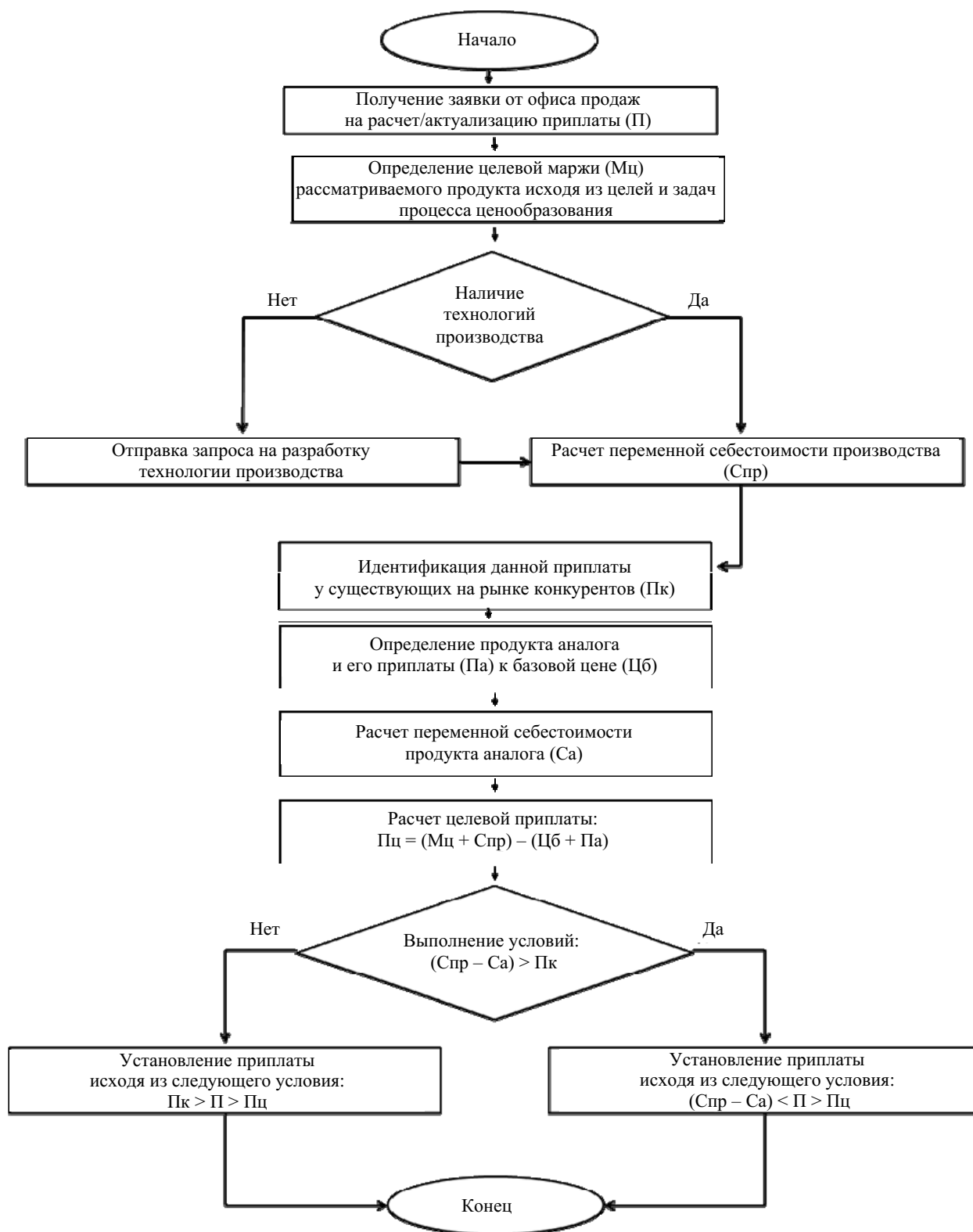


Рис. 3. Предлагаемый алгоритм расчета технической приплаты на металлургическом предприятии

Для функционирования предложенного алгоритма расчета технической приплаты необходимо дополнительно определять уровень целевой маржи для рассматриваемого продукта. Рассчитанный уровень целевой маржи не должен противоречить установленным целям и задачам процесса ценообразования

на металлургическом предприятии. Также для применения комплексного подхода к ценообразованию необходимо определять продукт-аналог, близкий по химическим, техническим и механическим свойствам. Дополнительно для понимания текущего сложившегося уровня цен на рынке по рассматриваемо-

му продукту предлагается идентифицировать наличие данной приплаты у конкурентов. Определение и расчет перечисленных выше подходов поможет установить целевой уровень технической приплаты по следующей формуле:

$$П_{ц} = (M_{ц} + C_{пр}) - (Ц_{б} + П_{а}),$$

где $П_{ц}$ – уровень целевой технической приплаты на рассматриваемый продукт; $M_{ц}$ – уровень целевой маржи на рассматриваемый продукт; $C_{пр}$ – переменная себестоимость рассматриваемого продукта; $Ц_{б}$ – уровень базовой цены; $П_{а}$ – действующая приплата к базовой цене продукта аналога.

Окончательное определение приплаты осуществляется при выполнении определенных условий:

Если $(C_{пр} - C_{а}) > П_{к}$, то $(C_{пр} - C_{а}) < П > П_{ц}$;

Если $(C_{пр} - C_{а}) < П_{к}$, то $П_{к} > П > П_{ц}$,

где $П$ – уровень устанавливаемой приплаты за рассматриваемый продукт; $П_{к}$ – рыночный уровень технической приплаты за рассматриваемый продукт; $C_{а}$ – переменная себестоимость продукта аналога.

Таким образом, предлагаемый алгоритм расчета технической приплаты будет соответствовать предложенному комплексному подходу к формированию цен на металлургическом предприятии и повысит эффективность процесса ценообразования [4], [10].

Второй подход – формульное ценообразование предполагает расчет цены в долгосрочных контрактах (длинных соглашениях). Применение данного метода ценообразования эффективно для рынка конечного потребителя металлопродукции, т.е. для клиентов, которые в дальнейшем перерабатывают приобретаемый продукт и производят собственный. Данный подход к ценообразованию используется, к примеру, такими крупными компаниями, как: ОАО «Газпром», ОАО «ТМК» [15]. Предлагаемые ниже методы для расчета цен учитывают изменение конкретной рыночной конъюнктуры в металлургической отрасли, а также имеют постоянную базовую часть цены.

1. *Метод расчета цены от сырьевых индексов.* При использовании данного метода цена рассчитывается на основе согласованного сторонами сделки уровня базовой цены на базовый вид проката, а также ежемесячно меняющегося индекса цен производителей промышленных товаров и рассчитываемого изменения сырьевой составляющей публикуемых информационным агентством Steel Business Briefing [8], информационным агентством Metaltorg.ru [7]. Сырьевая составляющая включает в себя абсолютное изменение цены железорудного сырья в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом (IODEX 62 % Fe CFR North China, \$/t.), коксующегося угля в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом (Australia export FOB E.Australian port \$/t, avg.), металлолома в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом (Rotterdam export FOB, \$/t.) [8].

2. *Метод расчета цены на основе мировых и российских индексов цен на металлопродукцию.* При использовании данного метода цена рассчитывается

на основе согласованного уровня цены на базовый вид проката, а также средних значений котировок на экспортируемый прокат из СНГ за месяц, предшествующий месяцу поставки, и базовый месяц, публикуемых информационным агентством Steel Business Briefing [8]. Кроме этого, учитываются значения котировок на прокат у металлопроизводителей за месяц предшествующий месяцу поставки, и за базовый месяц публикуемых информационным агентством Metaltorg.ru [7].

3. *Метод расчета цен на основе сырья, рыночных индексов цен, курса \$ и инфляции.* Данный метод отличается от метода расчета цены от сырьевых индексов тем, что в процессе расчета дополнительно учитывается величина изменения курса доллара и индекса цен на толстолистовой прокат.

4. *Метод расчета цен с учетом российских индексов цен на металлопродукцию на базовую марку с участием в расчете приплат.* При использовании данного метода в расчете цены участвуют согласованный сторонами уровень базовой цены, значения котировок на прокат у металлопроизводителей за месяц, предшествующий месяцу поставки, и за базовый месяц, публикуемых информационным агентством Metaltorg.ru [7], а также приплаты и скидки из установленного на предприятии прейскуранта приплат и скидок.

Доказательством эффективности применения формульного ценообразования может служить смоделированная ситуация в отрасли машиностроение. Было проведено моделирование процесса ценообразования на холоднокатаный прокат для клиентом отрасли машиностроения с использованием математической формулы. С данными клиентами компания работала на условиях спотового рынка в течение 2012 г. В результате была смоделирована ситуация, показывающая уровень цен и выручку, которую ЧерМК ОАО «Северсталь» смог бы получить в случае применения метода расчета конечной цены для клиента методом формульного ценообразования. В результате в 2012 г. эффект составил бы 6,67 млн руб. Так как клиент закупает холоднокатаный прокат, то для точности анализа данный прокат был выбран в конкретной марке и толщине. На рис. 4 представлены результаты исследования.

При анализе уровней цен на спотовом рынке и цен, рассчитанных формульным ценообразованием, наблюдается различная динамика. Но основной эффект заключается в увеличении общей выручки за год и таких основных показателей, как EBITDA и чистая прибыль предприятия.

Третий подход – ценообразование на новые виды продукции (НВП) на базе определения ценности для клиента. Основным фактором при данном методе ценообразования считаются не издержки, а восприятие покупателей. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара субъект хозяйствования использует в своей маркетинговой политике специальные приемы воздействия: дополнительное обслуживание, гарантии покупателя, передача права пользования товарной мар-

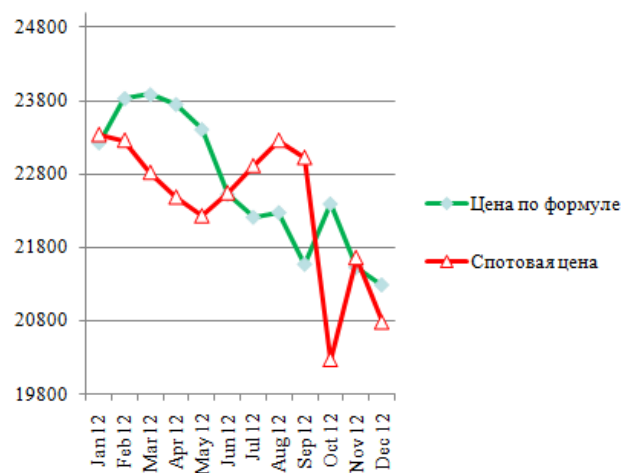


Рис. 4. Динамика цены продаж на спотовом рынке и предлагаемой цены на продукцию для отрасли машиностроения

кой в случае перепродажи. В сознании покупателя полезность товара подтверждается только ценой. На основе данной методики субъект хозяйствования приступает к расчету цены, которая учитывает психологическое восприятие покупателей, соответствие ценовому образу фирмы, учитывает реакцию конкурентов. Особенность данного метода ценообразования состоит в том, что он учитывает не столько экономические, сколько психологические факторы: престижность товара (дорогие автомобили, драгоценности, картины и т.п.). Подход к ценообразованию на основе воспринимаемой ценности требует установить ценность продукта для клиента. Подход к ценообразованию, основывающийся на ценности продукта, строится на восприятии клиентом ценности продукта в различных условиях и ситуациях. Согласно одному из таких подходов, предлагаемому Шапиро и Джексоном [19], требуется осуществить следующие шаги:

- изучить ситуацию, в которой клиент использует продукт;
- установить и проанализировать переменные, определяющие выгоды клиента при использовании продукта в такой ситуации;
- установить и проанализировать переменные, определяющие затраты клиента при использовании продукта;
- определить соотношение «затраты – выгоды» в ситуации использования продукта клиентом [19, с. 119–127].

При этом именно затраты клиента, а не продавца на производство продукта являются центральным фактором, рассматриваемым в ценообразовании на основе воспринимаемой ценности товара. Для эффективного функционирования данного метода расчета цен предлагается использовать определенный алгоритм расчета технической приплаты на НВП на металлургическом предприятии. Основой алгоритма является предложенный выше порядок расчета технической приплаты на металлопродукцию. Основной

особенностью предложенного подхода является процесс определения ценности продукта для клиента подробно рассмотренный выше.

Таким образом, исследования методических основ и подходов к процессу ценообразования на примере конкретного предприятия позволило выделить основные недостатки и разработать на этой основе методические и практические рекомендации по повышению эффективности управления ценообразованием на металлургическом предприятии. Практическая значимость результатов исследования подтверждается возможностью их применения менеджментом металлургических предприятий для формирования эффективного процесса ценообразования.

Литература

1. Агентство экономических новостей Bloomberg. – URL: <http://www.bloomberg.com/>.
2. Агентство экономического анализа и прогнозов Focus economics. – URL: <http://www.focus-economics.com/>.
3. Брю, С. Экономикс: принципы, проблема и политика: в 2 т. / С. Брю, К. Макконелл. – М., 2007.
4. Виноградов, А.Н. Повышение эффективности управления процессом ценообразования на металлургическом предприятии / А.Н. Виноградов // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2013. – № 4 (51). – Т. 1. – С. 38–42.
5. Герасименко, В.В. Ценообразование / В.В. Герасименко. – М., 2008.
6. Есипова, В.Е. Цены и ценообразование / В.Е. Есипова. – СПб., 2007.
7. Информационное агентство Metaltorg.ru. – URL: <http://www.metaltorg.ru/>.
8. Информационное агентство Steel Business Briefing. – URL: <https://www.steelbb.com/>.
9. Липсиц, И.В. Ценообразование, управление ценообразованием в организации / И.В. Липсиц. – М., 2004.
10. Магруппова, З.М. Организационно экономические основы управления сбытовой и закупочной деятельностью предприятий металлургического комплекса / [З.М. Магруппова и др.]. – Череповец, 2014.
11. Министерство экономического развития РФ. – URL: <http://economy.gov.ru/minrec/main/>.
12. Некоммерческое партнерство «Русская Сталь». – URL: <http://www.russtal.ru/>.
13. Нэгл, Т.Т. Стратегия и тактика ценообразования / Т.Т. Нэгл. – СПб, 2004.
14. ОАО «Северсталь». – URL: <http://www.severstal.com/>.
15. Пресс центр ОАО «Газпром». «Газпром» будет закупать более 95 % трубной продукции с применением формул цены». – URL: <http://www.gazprom.ru/press/news/2013/june/article164776/>.
16. Салимжанов, И.К. Ценообразование / И.К. Салимжанов. – М., 2007.
17. Сарафонов, Е.В. Коммерческое ценообразование / Е.В. Сарафонов. – М., 2004.
18. Уткин, Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика / Э.А. Уткин. – М., 2002.
19. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга / Уэбстер Фредерик. – М., 2005.
20. Чубаков, Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия / Г.Н. Чубаков. – М., 2006.