УДК 338.2 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-77-83

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ 2020 Г. МЕТОДИКА

Вышегородский Даниил Вадимович кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономической теории, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66). E-mail: vyshegorodskiy-dv@ranepa.ru

Шишкин Михаил Владимирович асистент кафедры экономической теории, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66). E-mail: fresor@list.ru

Аннотация

Разработка научно обоснованных подходов к составлению и формированию портфеля заказов в 2020 г. становится жизненно необходимым для предприятий. Предметом исследования в статье выступают вопросы формирования портфеля заказов промышленного предприятия в кризисных условиях экономики. Целью статьи является изучение методики формирования портфеля заказов промышленного предприятия ООО «МАН Групп». Для изучения формирования портфеля заказов промышленного предприятия ООО «МАН Групп» в работе на основе актуальной информации рассмотрены различные методики. Полученные в ходе исследования результаты ООО «МАН Групп» демонстрируют, что эффективное формирование портфеля заказов является одной из главных подсистем функционирования ООО «МАН Групп». Она оказывает прямое влияние на экономический эффект от деятельности предприятия, ограничивает рост себестоимости реализуемой продукции, увеличивает прибыль. Авторами выявлены ключевые проблемы, влияющие на эффективность формирования портфеля заказов промышленного предприятия в условиях кризисной экономики. Сформулированные на основании этого рекомендации могут найти применение в деятельности предприятия, что позволит разрабатывать эффективную стратегию, усовершенствовать контроль продаж, выполнить план сбыта, получить прибыль.

Ключевые слова: *портфель заказов, сбыт предприятия, турбулентность рынка, сбытовая деятельность промышленного предприятия, маркетинг, клиентская база.*

Формирование портфеля заказов и организация сбыта – резерв, способный укрепить позиции промышленного предприятия на рынке строительных материалов и являющийся необходимым условием наращивания объемов реализации [1].

Промышленные предприятия, чтобы выжить, должны быстро реагировать на процессы в экономике, учитывать возможные изменения спроса, мобильно менять подходы к сбытовой деятельности, клиентоориентированности. Производство должно постоянно приспосабливаться к запросам реальных потребителей. Акцентировать внимание на заказах, которые являются наиболее выгодные и перспективные. Процесс формирования портфеля заказов может осуществляться руководителем интуитивно на основе его опыта. Однако при этом возможны просчеты субъективного характера [2-3].

Работа предприятия сопровождается формированием банка данных поступивших заказов; определением возможности выполнения заказа за цену, предложенную заказчиком; распределением объема вкладываемых средств таким образом, чтобы обеспечить возможность получения максимальной прибыли; определением величины отчислений от прибыли на выполнение заказа; оценкой рисков, связанных с выполнением заказа; обеспечения выполнения заказа в сроки, установленные договором.

Маркетинговая служба компании, изучая рынок (емкость рынка) и взаимодействуя с заказчиками, а также учитывая возможный спрос на продукцию, определяет план реализации на основе существующих договоров и предварительного интереса. Эта информация о заказах, которые поступают, даст возможность спрогнозировать спрос. Для повышения эффективности работы предприятия необходимо сгруппировать подтвержденные заказы и потенциальный интерес потребителя, в зависимости от их вида (индивидуальный разовый заказ, индивидуальный повторяющийся заказ, заказы от юридических лиц (в2в или в2с)…).

Вопросы эффективного формирования портфеля заказов подробно описаны в работах А.П. Панкрухина и В.И. Степанова. Вопросы управления сбыта, изменения сбытовой политики компании освещены в трудах российских ученых – В.В. Бурцева [4], В.С. Демидова, М. Джеффри и Ф. Котлер

описывают зарубежный опыт формирования портфеля заказов компании, который можно использовать, адаптируя к российским условиям. Необходимо рассмотреть методики В.П. Пилипчука, имеющие узкую направленность на промышленные предприятия [5].

Рассмотрим конкретный пример ООО «МАН Групп» (Производственная компания, действующая на территории г. Екатеринбурга). ООО «МАН Групп» является производителем товарного бетона и раствора различных марок. Компания зарегистрирована в 2010 году, имеет собственный Бетонный-растворный узел на территории г. Екатеринбурга. Оборудование SIKOMA (Италия). Производительность 100 м3/ в час, собственный парк автобетоносмесителей, цементовозов, самосвалов, собственную лабораторию для контроля качества. Учитывая ограничения, связанные с временем начала процесса твердения готовой бетонной смеси – территория охвата – г. Екатеринбург, города сателлиты, населенные пункты Свердловской области, удаленные максимум на 60 км. от г. Екатеринбурга. Доля рынка, занимаемая ООО «Ман-Групп», составляет примерно 10 % (мы говорим именно о конкурентном рынке, а не общая потребность).

Особенности рынка:

Рынок конкурентный. Более 20 производителей (по оценке Орлан System 2019 г.).

При работе с крупными потребителями (в2в рынок, юридические лица) – основной критерий (при сохранении требований ГОСТа по качеству) – отсрочка платежа, которая составляет 15-60 дней. Производители товарного бетона в условиях серьезной конкуренции вынуждены предоставлять товарный кредит, принимая на себя риски по неоплате, задержке, в то же время сохраняя рыночную цену на свою продукцию. Также пытаются договариваться со своими поставщиками сырья об отсрочке. Доля таких клиентов составляет 80-90 % в портфеле заказов.

Система формирования портфеля заказов в ООО «МАН Групп» опирается на выбранную сбытовую политику предприятия, которая может меняться в зависимости от поставленных целевых задач, сезонности, финансовой ликвидности. Сама система является неотъемлемой частью предприятия ООО «МАН Групп» (рис. 1).



Рис. 1. Система формирования портфеля заказов на промышленном предприятии ООО «МАН Групп» 2019 г.

Потребителей продукции ООО «МАН Групп» можно разделить на 2 основные группы: юридические (в2в) и физические лица (в2с), обладающие набором определенных качеств, различных друг от друга. Разберем эти особенности подробнее.

Юридические лица. Данная группа потребителей занимает существенно большую долю в портфеле заказов ООО «МАН Групп» (рис. 2).



Рис. 2. Структура потребителей продукции ООО «МАН Групп»

Процесс установления коммерческих связей с юридическими лицами (строительными компаниями) занимает достаточно долгое время. Связано это с необходимостью выхода на ЛПР (лицо (или несколько лиц), принимающее решение), проверки надежности потенциального партнера, согласования условий работы (оплата, технические характеристики поставляемой продукции, другие существенные условия), подписания договора купли-продажи.

На рис. 3 представлена структура продажи бетона юридическим лицам в 2019 г.

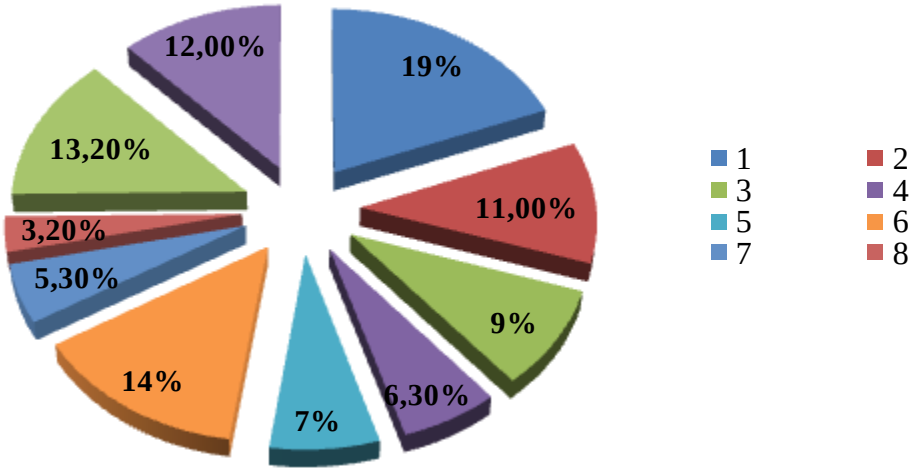


Рис. 3. Структура продажи бетона юридическим лицам в 2019 году, %

Как видно из представленного графика на рисунке 3, можно выделить 5 компаний, которые имеют вклад более 10% каждая в общем объеме портфеля заказов, но не более 20%. Основных контрагентов 9, а также ряд компаний занимающих долю менее 2%.

Одно из самых существенных условий при работе с 9 крупнейшими заказчиками является отсрочка платежа, которая составляет от 15 до 60 календарных дней. Это особенность рынка товарного бетона в г. Екатеринбурге. Рынок товарного бетона в г. Екатеринбурге сверхконкурентный, что заставило производителей вводить данную опцию.

Данный фактор может существенно повлиять на работу производственной компании ООО «МАН Групп» из-за возможных просрочек по оплате. Риск развития таких негативных событий в условиях нестабильной экономики очень велик и его необходимо учитывать в первую очередь

при разработке подхода к формированию портфеля заказов. Также при определении факторов влияния на формирование портфеля заказов необходимо учитывать прогноз по емкости рынка товарного бетона.

По прогнозам экспертов о падении объемов производства стройматериалов в конце 2018 г. некоторые сегменты отрасли демонстрировали поступательный рост с начала 2019 г. Активнее всего в этом отношении вела себя бетонная отрасль. Независимый инвестиционно-консалтинговый центр в промышленности строительных материалов России и стран СНГ дал оценку роста производства бетона в Российской Федерации на 9,1% по отношению к аналогичному периоду прошлого года. Рост потребления бетона в г. Екатеринбурге составил схожий процент.

Косвенно правильность данного вывода подтверждает Группа ЛСР, которая в июне 2019 г. провела реорганизацию своего завода ЖБИ в г. Екатеринбурге. Мощность производства составит номинально 400 000 м^3 в год (данные Группы ЛСР.) Фактические мощности – 200000м^3. До этого компания производила товарный бетон только в г. Санкт-Петербурге.

Поэтому на начало 2020 г. риски банкротств строительных компаний на растущем рынке были минимальны. Также при разработке планов по сбыту ставка делалась именно на рынок в2в с его потенциальным ростом. Но в условиях пандемии существенно возросли риски.

Особенности работы в условиях коронавирусной инфекции и связанных с ней ограничениях. Наши варианты снижения рисков и оптимизации

Оптимизм, связанный с ростом объемов сбыта в 2020 г., сменился тревожностью из-за введения ограничений, связанных с коронавирусной инфекцией. Несмотря, на то, что строительные объекты продолжили деятельность без изменений, административный персонал стал работать удаленно, время реакции изменилось, риски по задержке платежей возросли, планы по строительству скорректировались (пример: мкр. Академический, где более половины новых объектов пересмотрели сроки начала строительных работ), вследствие чего возникла неясность с реализацией предыдущих планов по сбыту. В сторону уменьшения были пересмотрены лимиты по отсрочке у поставщиков сырья, необходимого для производства товарного бетона (минус более 50% от изначальных лимитах).

Негативный настрой сохраняется в смежных отраслях с высокой корреляцией с рынком товарного бетона. После роста продаж на рынке недвижимости в марте-апреле 2020 г. наметился спад. Прогноз от риэлторов – негативный.

В результате, в конце марта 2020 г. встала необходимость менять подходы к портфельному менеджменту.

- Разработка методики оценки финансового положения крупнейших заказчиков в портфеле заказов.

- Снижение зависимости от крупных клиентов до уровня не более 10% (с возможностью увеличения при определенных критериях) от общего объема портфеля.

- Приоритет на работу с «быстрыми деньгами» (Физические лица (в2с) + малые компании с предоплатой).

Подробнее о каждом из пунктов:

1. Разработка методики оценки финансового положения крупнейших заказчиков в портфеле заказов

Классические подходы в данных условиях не работают. Так как требовать от контрагента отчеты об объеме реализации, прибыли и убытках, рентабельности, коэффициенте ликвидности, составе и динамике кредиторской и дебиторской задолженности, многие другие данные, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятия, возможности нет. Поэтому нами были предложены следующие критерии, которые косвенно могут подтвердить признак стабильной работы в данных условиях:

Имидж. Количество реализуемых объектов в данный момент, объем рекламы, наличие государственного заказа, выполнение в срок обязательств, стоимость м^2 в реализуемых объектах, «текучка» кадров. Каждому критерию присвоен вес.

Согласно нашей методике оценки, контрагенты, имеющие более 80 баллов, наименее подвержены рискам просрочки оплаты. Товарный кредит предоставляется в том же объеме и на тех же условиях. Контрагенту с показателями 50-79 баллов отсрочка по оплате поставленной продукции не может быть больше 7 календарных дней. При получении 50 баллов и менее - возможна только работа по предоплате. В табл. 1. представлен пример расчета.

Таблица 1

Пример присвоения баллов по выдвинутым критериям

Характеристики	Важность характеристик (в баллах, r_i)	Шкала оценки					Результаты оценки
		–2	–1	0	+1	+2	
Имидж	10			•			0
Кол-во реализуемых в данный момент объектов	20				•		+20
Реклама	10				•		+10
Текучка кадров	10		•				–10
Госзаказ	10				•		+10
Сдача объектов в срок	20			•			0
Цена м^2	20					•	+40
Итого	100						+70

2. Снижение зависимости от крупных клиентов до уровня не более 10%

Отказ от понятия «якорный контрагент» с долей более 10% в объеме портфеля заказов. Возможность получить кассовый разрыв при задержке платежей была признана как очень высокая. Отказ от поставок крупных партий, там, где это возможно.

Реализация:

- менеджерам по продажам ввели дополнительный бонус за целевой показатель. Это нивелировало внутренний негатив, а также упущенные доходы по отделам;
- снизили «стоп» по цене;
- ввели бонус менеджерам по продажам за привлечение новых контрагентов и % за первые 3 месяца работы с ним. Это ускорило подписание новых договоров в течение 1 недели. Срок не совсем корректный, т.к. предварительные переговоры проводились ранее. Пошли на уступки в цене. Получили в течение 1 недели 4 новых контрагента, смогли полностью заместить загрузку производства до целевой. В дальнейшем кол-во новых контрактов с небольшой долей в портфеле заказов увеличивалось.
- для диспетчеров и логистов заменили лист приоритетов. Провели совещание с ними.

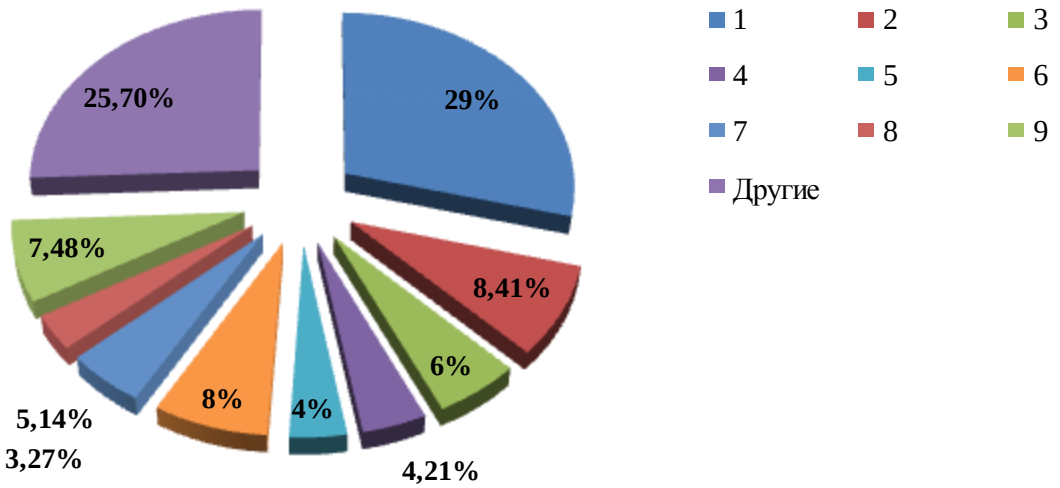


Рис. 4. Структура портфеля заказов для юридических лиц. Октябрь 2020

На октябрь 2020 г. целевые показатели не достигнуты. Доля одного из контрагентов выросла почти на 30%. Оплаты точно в срок, хорошие перспективы. С другой стороны, доля остальных ключевых контрагентов снизилась и достигла целевых показателей. Доля компаний с объёмом менее 2% выросла в 2 раза.

3. Приоритет на работу с физическими лицами (в2в) и небольшими компаниями

В отличие от крупных игроков с отлаженной системой работы, наличия давних связей с поставщиками, функциональной командой физические лица и небольшие компании, для которых строительные работы не являются основной деятельностью, дают наиболее высокие показатели по выручке с единицы. Так же - это всегда предоплата.

После объявления о месячных выходных президентом РФ Путиным В.В. мы спрогнозировали рост спроса на нашу продукцию у данной категории (дачный сезон наступит раньше).

Реализация:

- Ввели дополнительную штатную единицу – Маркетолог. Поиск занял 2 дня. Обязанности: дизайн сайта, работа с директом, контроль за заполнением CRM, лейдинг (2 одностраничника).
- Ввели бонус за полное заполнение CRM для менеджеров по продажам.
- Ежедневные оперативки по контролю за работой менеджеров по продаже в CRM.
- Увеличили бонус за отгруженных физических лиц для менеджеров по продажам.
- Ввели бонус для диспетчеров и логистов за выполнение плана по отгрузке физических лиц. Также список приоритетов по отгрузке.
- Бюджет на рекламу увеличили до 200 000/ месяц, плюс зп. маркетолога 40 000.
- Увеличили план по отгрузке физических лиц на 30%.
- Снизили «стоп» по цене.

Целевые запросы выросли на 60%. По итогам летних месяцев план выполнен 149%. Рост составил более 250% по сравнению с показателем предыдущего года.

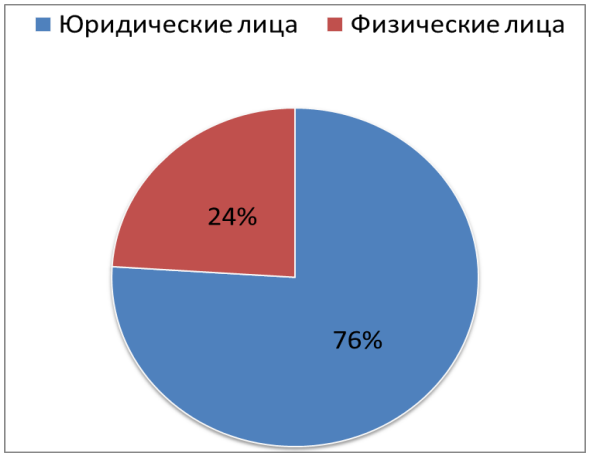


Рис. 5. Доля юридических и физических лиц в общем портфеле заказов после проведенных мероприятий

Таким образом, промышленное предприятие ООО «МАН Групп», функционируя в условиях пандемии, смогло снизить уровнь риска и неопределенности, применитьметоды стратегического менеджмента, добиться выполнения задач по эффективному управлению своей сбытовой деятельностью. Задачи по изменению подходов к формированию портфеля заказов можно считать выполненными.

Литература

1. *Асташкевич П.А.* Формирование оптимального портфеля заказов компании (предприятия) при различных ситуациях // Экономика. Бизнес. Информатика. 2017. Т. 3. № 2. С. 191-198.
2. *Вертакова Ю.В.* Развитие методов стратегического планирования сбытовой деятельности предприятия // Известия ЮЗГУ. 2015. № 4 (17). С. 33 – 40.
3. *Волкова А.С., Макаренкова Н.В., Некрасова К.И., Небольсина В.А., Мкртчян А.А.* Комплексный подход к формированию портфеля заказов строительного предприятия с учетом факторов рынка // Экономика и предпринимательство. 2018. № 6 (95). С. 994-997.
4. *Бурцев В.В.* Совершенствование системы управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №6. С.24-26.
5. *Пилипчук В.П., Оснач А.Ф., Коваленко Л.П.* Промышленный маркетинг. М.: ЦУЛ, 2015. 364 с.

***Vyshegorodsky Daniil Vadimovich*,** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Ural Institute of Management - branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, st. March 8, Yekaterinburg, 620144, Russian Federation).
E-mail: vyshegorodskiy-dv@ranepa.ru
***Shishkin Mikhail Vladimirovich*,** Assistant of the Department of Economic Theory, Ural Institute of Management - branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, st. March 8, Yekaterinburg, 620144, Russian Federation). E-mail: fresor@list.ru

FORMATION OF PORTFOLIO OF ORDERS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS OF ECONOMY 2020. METHODOLOGY

Abstract

The development of scientifically sound approaches to compiling and forming a portfolio of orders in 2020 becomes vital for enterprises. The subject of the study in the article are issues of forming a portfolio of orders of an industrial enterprise in crisis conditions of the economy. The purpose of the article is to study the methodology for forming the portfolio of orders of an industrial enterprise LLC MAN Group. To study the formation of the portfolio of orders of the industrial enterprise MAN Group LLC, various methods were considered in the work on the basis of current information. The results of MAN Group LLC obtained during the study demonstrate that the effective formation of the order portfolio is one of the main subsystems of the functioning of MAN Group LLC. It has a direct impact on the economic effect of the enterprise, limits the increase in the cost of goods sold, and increases profit. The authors identified key problems affecting the efficiency of forming a portfolio of orders of an industrial enterprise in a crisis economy. The recommendations formulated on the basis of this recommendation can be used in the activities of the enterprise, which will allow to develop an effective strategy, improve sales control, fulfill the sales plan, and make a profit.

Keywords: *order portfolio, enterprise sales, market turbulence, marketing activity of industrial enterprise, marketing, customer base.*

References

1. Astashkevich P.A. Formirovanie optimal'nogo portfelya zakazov kompanii (predpriyatiya) pri razlichnyh situaciyah // Ekonomika. Biznes. Informatika. 2017. T. 3. № 2. P. 191-198.
2. Vertakova YU.V. Razvitie metodov strategicheskogo planirovaniya sbytovoj deyatel'nosti predpriyatiya // Izvestiya YUZGU. 2015. № 4 (17). P. 33 – 40.
3. Volkova A.S., Makarenkova N.V., Nekrasova K.I., Nebol'sina V.A., Mkrtchyan A.A. Kompleksnyj podhod k formirovaniyu portfelya zakazov stroitel'nogo predpriyatiya s uchetom faktorov rynka // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. № 6 (95). P. 994-997.
4. Burcev V.V. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya sbytom produkcii // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2016. №6. P.24-26.
5. Pilipchuk V.P. Promyshlennyj marketing / V.P. Pilipchuk, A.F. Osnach, L.P. Kovalenko. M.: CUL, 2015. 364 p.

УДК 332.8 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-83-90

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ В РОССИИ*

Ермишина Анна Вениаминовна кандидат экономических наук, доцент, Южный федеральный университет (344006, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88). E-mail: AVErmishina@sfedu.ru

Мозгунова Мария Александровна студент, экономический факультет, Южный федеральный университет (344006, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88). E-mail: mozgunova@sfedu.ru

Аннотация

В статье обоснована необходимость регулярной финансовой оценки региональных программ капитального ремонта многоквартирных домов для обеспечения их жизнеспособности. Показано, что региональные программы являются центральным элементом современной системы модернизации жилого фонда в России наряду с обязательными взносами собственников жилья в МКД и выбором способа формирования фонда капитального ремонта. Оценка финансовой устойчивости действующей региональной программы капитального ремонта многоквартирных домов в Ростовской области с помощью показателей ликвидности, финансовой обеспеченности взносами собственников и показателя количества лет накопления средств для проведения капитального ремонта выявила недостаточность показателя краткосрочной ликвидности и недостаточную обеспеченность средствами от взносов собственников, что создает угрозы неисполнения региональной программы в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Ключевые слова: *жилищная экономика, жилищная модернизация, многоквартирные дома, капитальный ремонт, региональная программа, региональный оператор, финансирование капитального ремонта, финансовые риски, ликвидность, финансовая устойчивость.*

Постановка проблемы

Капитальный ремонт многоквартирных домов как совокупность сложных и дорогих строительных работ, в результате которых инженерно-технические системы (крыши, подвалы, инженерные коммуникации и пр.) многоквартирного дома (МКД) приобретают технические характеристики, сравнимые с аналогичными новыми системами, как правило, проводится редко и требует значительных финансовых вложений. После приватизации основной части жилья, построенного в Советском Союзе, вопросы организации и финансирования этих работ долгое время оставались

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00503.