



## Новации в ценообразовании на продукцию судостроения

Чибель Наталья Викторовна

начальник бюро ценообразования АО «СПМБМ «Малахит»

*«Чтобы иметь будущее, нужно быть готовым сделать что-то новое»  
Питер Дракер (р.1909),  
американский специалист по менеджменту*

## Актуальность вопроса определения стоимости

обусловлена необходимостью:

- ❖ повышения понятности и прозрачности в исчислении цен;
- ❖ учета не только интересов заказчика и исполнителя, но и интересов самого рынка;
- ❖ стимулирования субъектов к рациональному и эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов (Федеральный закон от 31.12.2014г. №488-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О промышленной политике в РФ».

# I Основополагающие принципы ценообразования

Совершенствование процесса ценообразования на судостроительную продукцию необходимо осуществлять на основе следующих **принципов**:

- Принцип учета интересов всех стейкхолдеров;
- Принцип гибкости процесса ценообразования;
- Принцип достоверности оценок предстоящих затрат.

# I Основные отличительные черты, присущие судостроению

1. Судостроение в России – это суботрасль ОПК, в которой основа научного, проектного и производственного потенциала – крупные вертикально интегрированные структуры;
2. Политика государственного протекционизма;
3. Жестко регламентирован затратный метод ценообразования, в части номенклатуры и порядка определения затрат;
4. Длительный цикл производства;
5. Отсутствие серийности или мелкосерийность продукции;
6. Высокая доля иностранной продукции в судовом комплектующем оборудовании (СКО) и т.д.

# I Новые подходы к расчёту фактической прибыли

Архитектура цены определяется не только затратными составляющими, но и прибылью, которая является одним из компонентов инвестиционной привлекательности предприятия.

**Предложение: разработка гибкого подхода к определению обоснования величины прибыли, базирующегося на формировании надбавки, размер которой зависит от эффективности производственного и экономического процессов:**

1. фиксированный размер – 15% от сэкономленной части остается у предприятия, остальное достанется заказчику;
2. комплексное поощрение (бонус).

# I Предложения по расчету прибыли, исходя из комплексного поощрения (бонуса):

Базовая ставка прибыли – 3% от себестоимости продукции (исходя из существующей фактической рентабельности в отрасли судостроения):

Максимальная ставка бонуса, которая выплачивается по завершению работ, зависит от вида работ:

1. для ОКР (НИР) – 20% от цены контракта;
2. для сервисного обслуживания – 15% от цены контракта;
3. для серийного производства – 10% от цены контракта.

Принцип при определении вышеуказанного максимально допустимого размера бонуса – достоверность оценок предстоящих затрат.

# I Составляющие ставки бонуса

Данную ставку также предлагается поделить на следующие составляющие:

I Сроки выполнения работ. Удельный вес данного критерия оценки в ставке премиального вознаграждения – 30%;

II Качество выполнения работ. Удельный вес данного критерия оценки в ставке премиального вознаграждения – 40%;

III Эффективность выполнения работ. Удельный вес данного критерия оценки в ставке премиального вознаграждения – 30%

# Детализация составляющей «Сроки выполнения работ»

## I Срок исполнения работ (30%)

	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
	25 баллов	50 баллов	75 баллов	100 баллов
<b>1.1 Соблюдение план-графика работ (60%)</b>	Систематические просрочки в 20% плановых мероприятий	Просрочка в 10% плановых мероприятий без предварительного согласования	Соблюдается план график	Соблюдается план график и корректируется производственная программа по требованию заказчика
<b>1.2 Выполнение плановых работ (40%)</b>	Не способен одновременно завершить взаимосвязанные этапы	В срок завершает, но не способен внести коррективы в план строительства	План работ координируется с целью соблюдения план-графика	Результаты испытаний доводятся с опережением требований производства

# Детализация составляющей «Качество выполнения работ»

II Качество исполняемых работ (40%)				
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
	25 баллов	50 баллов	75 баллов	100 баллов
2.1 Полнота и точность работ (30%)	Недостаточно информативен, оставляет без ответа много вопросы	Рабочую документацию исполняет в соответствии с действующими стандартами	Разрешает возникающие противоречия	Работа выполнена качественно, наличие пояснений и исчерпывающей полноты информации, предваряющей возможные вопросы
2.2 Представление работ (20%)	25% рабочих чертежей не соответствуют технологии производства и не могут быть применены	20% чертежей не соответствуют технологии производства и не могут быть применены	10% чертежей не соответствуют технологии производства и не могут быть применены	Все рабочие чертежи, включая выполненные сторонними организациями, соответствуют технологии и могут быть выполнены
2.3 Профессионализм кадрового состава (20%)	Склонен к повторению прежних решений без учета специфики текущего задания	Инжиниринг, творчески адаптирующий наработанные решения к специфике текущего задания	Знания требований к технологии работ с учетом особенностей проекта, производственных мощностей	Исключительные знания в области кораблестроения, закладывается в конструкцию резерв для последующей модернизации
2.4 Связь с кооперацией (15%)	Безразличен к соисполнителям и рекомендациям заказчика	Учитывает мнение соисполнителей, но зависим от заказчика в разрешении конфликта	Независим от заказчика в отношениях с кооперацией.	Контактирует с кооперацией, информирует заказчика, без дополнительного напоминания заказчика
2.5 Инициативность (15%)	Требуется постоянного контроля	Эпизодически требует напоминания о соблюдении сроков	Работу выполняет строго в соответствии с ТЗ и в полном объеме	Инициативен в поиске и разрешении вопросов без срыва плановых сроков

# Детализация составляющей «Эффективность выполнения работ»

III Эффективность управления издержками (30%)				
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
	25 баллов	50 баллов	75 баллов	100 баллов
<b>3.1 Управление издержками (кроме расходов на оплату труда) (30%)</b>	Расходы не контролируются	Расходы анализируются эпизодически.	Строгий учет прямых издержек	Перерасход средств отсутствует
<b>3.2 Эффективность трудовых ресурсов (20%)</b>	Персонал предоставлен сам себе в вопросах планирования	Руководство контролирует поставленные задачи	ТЗ детально проработан специалистами по управлению предприятием и учтены в плане производственной деятельности	Изменения в плане производственной деятельности не более 5% от объема в целом
<b>3.3 Экономическая эффективность (50%)</b>	Не укладывается в смету в 30% случаев	Не укладывается в смету в 20% случаев	Укладывается в плановую смету	Не выходит за рамки плановой сметы как первоначального ТЗ, так и при внесении определенных изменений в проект

# Расчет доли бонуса

**Таблица №1 Расчет среднего значения по каждой группе составляющей ставки бонуса**

Критерий оценки	Оценка	Удельный вес	Среднее значение
1.1	75	0,6	45
1.2.	100	0,4	40
<b>ИТОГО I группы критерия (Сроки выполнения работ)</b>			85
2.1	75	0,3	22,5
2.2	75	0,2	15
2.3	100	0,2	20
2.4	50	0,15	7,5
2.5	25	0,15	3,75
<b>ИТОГО II группы критерия (Качество выполнения работ)</b>			68,75
3.1	75	0,3	22,5
3.2	100	0,2	20
3.3	50	0,5	25
<b>ИТОГО III группы критерия (Эффективность выполнения работ)</b>			67,5

**Таблица №2 Расчет среднего значения по каждой группе критерия премиального вознаграждения**

Критерий	Итоговая оценка	Удельный вес группы	Среднее значение
I	85	30%	25,5
II	68,75	40%	27,5
III	67,5	30%	20,25
<b>ВСЕГО</b>	-	-	73,2

# Предполагаемая экспертная шкала оценки результатов исполнителя

Результат исполнителя	Доля бонуса от максимального допустимого размера	Характеристика
отлично	91-100%	Исполнитель практически во всем добился наивысших показателей, уложился в смету
хорошо	90-51%	Исполнитель по целому ряду существенных критериев добился наивысших показателей
удовлетворительно	до 50%	Исполнитель уложился в смету, выдержал план-график и достиг всех технических показателей контракта, предусмотренных планом.
неудовлетворительно	0%	Исполнитель не смог уложиться в смету, не выдержал план-график и не достиг всех технических показателей контракта, предусмотренных планом.

## Вывод

Предлагаемая модель расчета прибыли на продукцию судостроения, основанная на базовой ставке прибыли и дополнительном бонусе, стимулирует исполнителя к снижению издержек при определении цены затратным методом тем самым, учитываются интересы и исполнителя, и заказчика.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**

**АО «СПМБМ «МАЛАХИТ»**