

**Методическое обеспечение
задания на освоение компетенции ПК 3
«Принятие решений о развитии предприятия»**

Наименование компетенции	Содержание компетенции
ПК-3	способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

Условие задания: Компания «Х» планирует развиваться на рынке. Рынок состоит из 3-х сегментов (рынок I, рынок II, рынок III). Есть исходные данные по размеру каждого сегмента. Компания обладает определенными производственными возможностями есть в наличии оборудование, текущие затраты возмещаются из полученной прибыли. Расходы на энергию и топливо, а также на здания и сооружения учитывать не надо. Необходимо определить текущее положение компании на рынке и рассчитать план развития компании на следующий год, с целью занятия максимальной доли всего рынка и по возможности всех сегментов. Для решения задачи надо:

- 1) рассчитать издержки на производство продукции;
- 2) рассчитать уровень цен на продукцию, надбавка $r=30\%$;
- 3) выбрать рынки и объемы продаж на них;
- 4) рассчитать суммарную прибыль от продажи продукции;
- 5) определить доли рынка компании.

При подведении выводов все расчетные данные свести в таблицу:

показатель	1 год	2 год	% изменения
объем производства, ед.			
себестоимость 1 ед. продукции руб., в т.ч.			
сырье, руб.			
з/п (с отчислениями), руб.			
оборудование, руб.			
цена продукции на рынке I, руб.			
цена продукции на рынке II, руб.			
цена продукции на рынке III руб.			
кол-во работников, чел.			
общая доля рынка компании всего, %			
доля рынка I компании, %			
доля рынка II компании, %			
доля рынка III компании, %			

Для решения использовать табличный процессор Microsoft Excel. Файл расчетов приложить.

Все цифровые исходные данные даны в индивидуальных вариантах.

Для развития компания может использовать только прибыль с текущего года. Использовать кредиты, займы и прочие инвестиции нельзя.

Отчет о работе должен содержать:

- титульный лист;

- лист задания;
- исходные данные;
- описание хода решения (с обоснованием каждого принятого решения);
- вывод.

Отчет оформляется в соответствии со стандартами оформления текстовых работ, принятыми на факультете экономики и менеджмента.

В качестве методического пособия подробно разберем решение подобной задачи.

Исходные данные:

1. Данные по потребности в продукции на каждом рынке.

	Продукция (ед.)		
	Рынок I	Рынок II	Рынок III
Неудовлетворенный спрос	40000	35000	30000

2. На своих мощностях фирма имеет возможность произвести до 30000 единиц.

3. Для установления цены на товар можно использовать модель ценообразования:

Модель 1: $P=C+r$, где C – издержки на единицу продукции, r – прибыль в процентах от издержек (устанавливается самостоятельно)

4. Характеристика оборудования.

Тип оборудования	Стоимость оборудования, руб.	Норма амортизации, %	Выход готовой продукции из единицы сырья, увеличивается на (% от исходного уровня)
I	2000000	20	10
II	2500000	20	15
III	3000000	20	20

Оборудование фирмы могут приобрести за счет собственных средств – прибыли, остающейся после уплаты налогов.

5. Издержки на производство складываются из:

- расходы на сырье;
- расходы по транспортировке;
- расходы по зарплате работникам;
- начисления на зарплату;
- амортизация.

6. Справочный материал:

- стоимость оборудования компании 800000 руб.
- ставка налога на прибыль – 20%;
- цена за единицу сырья – 100 руб.;
- норма амортизации оборудования компании – 10%;
- стоимость перевозки 1 единицы продукции на рынок I – 3,5 руб., рынок II – 1,5 руб., рынок III – 1 руб.;
- производительность труда – 900 единиц сырья на 1 человека в год;
- численность персонала – 50 человек;
- норма выхода готовой продукции из единицы сырья – 65%;
- расходы по зарплате на 1 человека в месяц – 20000 рублей;
- начисления на зарплату в год – 34%.

Основная цель: на 2-й год планирования завоевать наибольшую долю рынка на всех рынках! (на развитие можно использовать только свою прибыль)

Возможный вариант решения:

Год планирования - 1 (текущий):

1. Определим издержки (себестоимость) на продукцию:

Для определения издержек необходимо определить объем производства (1-стратегически важное решение).

Объем производства – величина которая зависит от количества работников, загрузки оборудования, и возможностей рынка :

исходя из наличного оборудования – 30000 ед.(по данным пункта 2)

исходя из количества людей и их производительности (по данным пункта б):

$$50 \cdot 900 \cdot 0,65 = 29250 \text{ ед.}$$

Коэффициент загрузки оборудования: $29250:30000 \cdot 100 = 98\%$ - приемлемый (иначе надо принимать решение либо увольнять людей, либо покупать оборудование или нанимать еще людей, продавать оборудование нельзя, т.к. нет данных о количестве единиц и его параметрах).

Следовательно объем производства: 29250 ед.

– Затраты на сырье (по данным пункта б и предыдущим расчетам):

1 ед. сырья – 0,65 ед. готовой продукции, следовательно, на 1 ед. продукта надо $1/0,65=1,53$ ед. сырья (посчитали путем составления пропорции)

Стоимость сырья на весь объем производства: $29250 \cdot 1,53 \cdot 100 = 4500000$ руб.

или 4,5 млн. руб.

Стоимость сырья на 1 ед. продукции: $1,53 \cdot 100 = 153$ руб.

– Затраты на з/п (по данным пункта б):

$50 \cdot 20000 \cdot 12 = 12000000$ руб. или 12 млн. руб.

На 1 ед. продукции $12000000/29250 = 410,3$

Начисления на з/п на весь объем производства:

$12000000 \cdot 0,34 = 4080000$ руб. или 4,08 млн. руб.

На 1 ед. продукции $4080000/29250 = 139,5$ руб.

– Амортизация оборудования (по данным пункта б и 4):

$800000 \cdot 0,1 = 80000$ руб. или 0,08 млн. руб.

На 1 ед. продукции $80000/29250 = 2,7$ руб.

– Итого себестоимость 1 ед. продукции:

Без учета транспортировки: $153 + 410,3 + 139,5 + 2,7 = 705,5$ руб.

На рынке 1: $153 + 410,3 + 139,5 + 2,7 + 3,5 = 709$ руб.

На рынке 2: $153 + 410,3 + 139,5 + 2,7 + 1,5 = 707$ руб.

На рынке 3: $153 + 410,3 + 139,5 + 2,7 + 1 = 706,5$ руб.

2. В соответствии с моделью ценообразования цена 1 ед. продукта:

г возьмем 30%

На рынке 1: $709 \cdot 1,3 = 921,7$ руб.

На рынке 2: $707 \cdot 1,3 = 919,1$ руб.

На рынке 3: $706,5 \cdot 1,3 = 918,5$ руб.

3. Определение объема поставок на рынки (2-е стратегически важное решение).

Выбор объема поставок на рынки зависит от многих факторов и может быть сделан разными способами. В данном случае используем один из самых простых методов принятия решения по распределению товара по рынкам - пропорциональный метод. Т.е. распределим в зависимости от соотношения объемов рынков.

Общий объем трех рынков: $40000 + 35000 + 30000 = 105000$ ед.

Доля рынка 1 – $40000/105000 \cdot 100 = 38\%$

Доля рынка 2 – $35000/105000 \cdot 100 = 33\%$

Доля рынка 3 – $30000/105000 \cdot 100 = 29\%$

Следовательно, объем продукции по рынкам будет следующим:

На рынок 1 – $29250 \cdot 0,38 = 11115$ ед.

На рынок 2 – $29250 * 0,33 = 9652$ ед.

На рынок 3 – $29250 * 0,29 = 8483$ ед.

4. Суммарная прибыль от продажи продукции:

$11115 * (921,7 - 709) + 9652 * (919,1 - 707) + 8483 * (918,5 - 706,5) = 6209746$ руб. или 6,21 млн. руб.

Чистая прибыль: $6209746 - 6209746 * 0,2 = 4967797$ руб. или 4,97 млн. руб.

Чистую прибыль используем для принятия решений дальнейшего развития предприятия. Необходимо будет принять решение о расширении производства, следовательно закупить оборудование, также необходимо будет продумать вопрос о найме дополнительной рабочей силы. В остальном планирование года 2 ничем не отличается от предыдущих расчетов.

Год планирования – 2 (следующий):

Так как основная методика расчетов была подробно описана выше, то в это периоде расчеты будут краткими. Обучающимся необходимо будет дать пояснения в расчетах данного периода.

1. Определим общий объем свободного рынка:

$105000 - 29250 = 75750$

По итогам прошлого года неудовлетворенный спрос на каждом рынке:

По рынку 1 – $40000 - 11115 = 28885$ ед.

По рынку 2 – $35000 - 9652 = 25348$ ед.

По рынку 3 – $30000 - 8483 = 21517$ ед.

2. Решение о закупке оборудования (3-е стратегическое решение)

На основании таблицы пункта 4 и размера прибыли примем, что необходимо купить единицу оборудования типа I и единицу оборудования типа II.

При таком решении, мы получим увеличение объема производства на 25% и по стоимости сумму 4,5 млн. руб., при наличии 4,97 млн. руб.

Новый объем производства: $29250 * 1,25 = 35563$ ед.

3. Рассчитаем количество человек, которых необходимо нанять.

Объем производства увеличится на 7313 ед.

Исходя из производительности и выработки (расчеты в предыдущем периоде):

$7313 / (900 * 0,65) = 13$ чел.

Итого общая численность сотрудников составит : $50 + 13 = 63$ человека.

4. Определим издержки (себестоимость) на продукцию:

– Затраты на сырье: $35563 * 1,53 * 100 = 5441139$ руб. или 5,44 млн. руб.

Стоимость сырья на 1 ед. продукции: $1,53 * 100 = 153$ руб.

– Затраты на з/п:

$63 * 20000 * 12 = 15120000$ руб. или 15,12 млн. руб.

На 1 ед. продукции 425,2 руб.

Начисления на з/п на весь объем производства 5,14 млн. руб.

На 1 ед. продукции 144,6 руб.

– Амортизация оборудования (по данным пункта 4):

$0,8 * 0,1 + 4,5 * 0,2 = 0,98$ млн. руб.

На 1 ед. продукции 27,5 руб.

– Итого себестоимость 1 ед. продукции:

Без транспортировки: 750,3 руб.

На рынке 1: 753,72 руб.

На рынке 2: 751,72 руб.

На рынке 3: 751,29 руб.

5. Цена 1 ед. продукта:

На рынке 1: 979,84 руб.

На рынке 2: 977,24 руб.

На рынке 3: 976,68 руб.

6. Определение нового объема поставок на рынки (пропорциональный метод):
 На рынок 1 – 13901 ед.
 На рынок 2 – 12102 ед.
 На рынок 3 – 10560 ед.
7. Суммарная прибыль от продажи продукции: 8251849 руб. или 8,25 млн. руб.
 Чистая прибыль: 6601480 руб. или 6,6 млн. руб.

Итоги расчетов сведем в таблицу.

показатель	1 год	2 год	% изменения
объем производства, ед.	29250	35563	25,0%
себестоимость 1 ед. продукции руб., в т.ч.	705,5	750,3	6,4%
сырье, руб.	153	153	0,0%
з/п (с отчислениями), руб.	549,8	569,8	3,6%
оборудование, руб.	2,7	27,5	918,5%
цена продукции на рынке I, руб.	921,7	979,84	6,3%
цена продукции на рынке II, руб.	919,1	977,24	6,3%
цена продукции на рынке III руб.	918,5	976,68	6,3%
кол-во работников, чел.	50	63	26,0%
общая доля рынка компании всего, %	27,9	34,8	24,7%
доля рынка I компании, %	27,8	34,8	25,0%
доля рынка II компании, %	27,6	34,6	25,3%
доля рынка III компании, %	28,3	35,2	24,4%

Выводы.

Из данных таблицы видно:

Объем производства растет, растет и себестоимость продукции за счет покупки нового оборудования и увеличения количества работников. Но несмотря на то, что себестоимость и цена продукции возросли, но укладываются в структура спроса и могут быть приняты. В плане развития компании увеличение объема производства на 25%, что позволит занять более 30% общего рынка. Кроме того, принятые по развитию решения позволяют равномерно занять долю более 30% на каждом сегменте рынка. Если исходить из того, что компания не может занять 50% и более процентов рынка (иначе компания становится монополистом рынка), можно считать, что достигнутые показатели долей рынка говорят о выполнении поставленной цели.