



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ к проведению практических занятий

«Определение путей повышения прибыли»

по дисциплинам
«Основы управленческой деятельности»,
«Основы маркетинга», «Менеджмент и маркетинг»

Авторы
Верченко Ю.К.,
Муратова Е.Р.,
Колганова Т.С.

Ростов-на-Дону, 2015



Аннотация

Методические указания для выполнения практической работы по дисциплинам: «Основы управленческой деятельности», «Основы маркетинга», «Менеджмент и маркетинг».

Предназначены для бакалавров всех технических направлений.

Авторы

к.э.н. доц. Ю.К. Верченко,
ст.преп. Е.Р. Муратова,
ст. преп. Т.С. Колганова



Оглавление

Цель работы.....	4
Порядок выполнения работы.....	4
Экономическая ситуация	4
Отчет о выполнении практической работы «Определение путей повышения прибыли».....	10
Приложение 1	15
Приложение 2	18

Определение путей повышения прибыли

Цель работы

Выработка навыков экономического обоснования принимаемых решений по вопросам определения путей повышения прибыли.

Порядок выполнения работы

1. Изучение экономической ситуации и ее описания количественными показателями в задании в виде исходных данных (Приложение 1). Проведение расчетов экономических показателей, характеризующих прибыль, рентабельность производства, эластичность спроса.

2. Определение стратегических целей по каждому изделию и анализ сбалансированности портфеля товаров. Оптимизация объема фактической реализации.

3. Формирование маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение прибыли за счет корректировки цены и себестоимости изделий.

4. Анализ новой плановой суммы прибыли. Выводы о рациональности принятых решений.

Экономическая ситуация

Предприятие (АО) выпускает несколько изделий, каждое из которых пользуется спросом на рынке. Производственная программа на предстоящий год построена на основе результатов предыдущего года и с учетом сложившейся загрузки рабочих мест подразделений. Однако, экономическая служба предприятия показывает, что в последнее время прибыль не только не растет, но и намечается тенденция к ее уменьшению.

Перед менеджерами предприятия стоит задача поиска причин этого явления и выработки адекватной реакции, обеспечивающей изменение наметившейся тенденции.

Среди возможных причин снижения прибыльности может быть неоптимальная структура производственной программы, т.е. нерациональное с точки зрения прибыльности распределение имеющихся ресурсов и возможностей предприятия между выпускаемыми изделиями, что в свою очередь сказывается на формировании себестоимости и определении цены по каждому изделию. Это распределение количественно выражено планируемым в прошлом периоде объемом выпуска изделий с учетом рыночного спроса, приведенными в исходных данных (см. Приложение 1), а

Определение путей повышения прибыли

также себестоимостью и ценой по каждому выпускаемому изделию.

В течение прошлого периода ситуация несколько изменилась.

Перед менеджерами АО стоит задача:

- дать экономическую оценку фактических данных прошлого периода,

- предложить мероприятия, направленные на изменения в структуре производственной программы, при формировании себестоимости выпускаемой продукции и корректировке цены с целью составления проекта на будущий период.

Первый этап

Определение прибыли по каждому изделию, уровня рентабельности реализации изделий, их сравнение и выявление наиболее рентабельных изделий. Определяется годовая прибыль и ее прирост, вытекающие из проекта плана производства.

Прибыль по изделию определяется по формуле:

$$\Pi = Ц - С,$$

где $Ц$ - стоимость продукции (товара) в ценах реализованных предприятием;

$С$ - себестоимость изделия.

Уровень рентабельности товарной продукции определяется по формуле:

$$У_p = \frac{\Pi}{Ц} \times 100\%.$$

Годовая прибыль от реализации запланированных к производству изделий определяется по формуле:

$$\Pi_p = \Pi \times N,$$

где N - количество реализованных изделий (в данной работе принимается равным количеству произведенных изделий).

Для расчетов рекомендуется таблица 1 отчета.

С переходом российских предприятий на рыночные отношения предприятия стали работать по следующей схеме:



Определение путей повышения прибыли

В этой схеме основой является **спрос покупателей**, т.е. возможность сбыть свою продукцию. В связи с этим необходимо изучать конъюнктуру рынка, запросы покупателей, емкость рынка, качество продукции у потенциального конкурента и другие вопросы, характерные для рыночных отношений.

Эластичность является обобщающей характеристикой спроса и рассматривается как отношение **скорости возрастания величины спроса**, т.е. количества товара, которое отдельные покупатели готовы купить по некоторой цене, **к скорости убывания цены**. Закон спроса показывает, что *связь между объемом покупок и ценой обратная*. (Обычно эту зависимость изображают в виде таблицы или графика.)

Количественно эластичность спроса по цене определяют через **коэффициент эластичности**:

$$K_{эл.ц} = \left[\frac{(Q_2 - Q_1)/Q_1}{(Ц_2 - Ц_1)/Ц_1} \right],$$

где Q_1 и Q_2 - величина спроса соответственно при цене $Ц_1$ и $Ц_2$.

Коэффициент эластичности анализируют по абсолютной величине:

если $K_{эл.ц} > 1$, то спрос считают *эластичным* – доход производителя возрастает, так как спрос растет быстрее, чем цена. Спрос эластичен, если цена повышается, и неэластичен при низких ценах;

если $K_{эл.ц} < 1$, то спрос неэластичен по цене, так как он растет медленнее, чем цена - доходы производителя падают;

если $K_{эл.ц} = 1$ - изменение цен не влияет на спрос, характерно для товаров первой необходимости и длительного пользования.

Отрицательное значение коэффициента эластичности показывает, что связь между величинами изменения спроса и цены обратная. Например, спрос снижается на большую величину, чем растет цена.

Результаты расчетов рекомендуется сводить в таблицу 1 отчета.

Второй этап

Менеджерам предприятия необходимо постоянно анализировать его деятельность с точки зрения настоящего и с позиций

Определение путей повышения прибыли

его развития в будущем. В этой связи особое внимание следует уделять как изучению выпускаемой продукции с позиции маркетинга, так и планированию, освоению новых изделий с маркетинговой ориентацией.

В рыночной экономике широко используются **портфельные модели** анализа стратегий маркетинга по каждому виду выпускаемой продукции. Наиболее простой классической портфельной моделью является **матрица БКГ** (Бостонской Консалтинговой Группы) (рис.1).

Матрица позволяет определить значимость каждого вида выпускаемых товаров для предприятия в данный момент времени.

Для составления схемы расположения выпускаемых товаров на матрице, следует определить **относительную долю рынка** и **темп роста рынка** (таблица 5 отчета) используя данные по предприятию и ситуацию на рынке (см. Приложение 1), и **маркетинговую стратегию по каждому изделию** (см. Приложение 2).

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{N}{N'};$$

где N – объем реализации изделий, шт.

N' – объем реализации изделий у крупнейшего конкурента, шт.

$$\text{Темп роста рынка} = \frac{Q_2}{Q_1} \times 100\% - 100\%;$$

где Q_1 и Q_2 – спрос рынка по изделию в предыдущий и последующий периоды соответственно, шт.

Далее, используя полученную информацию, следует оценить имеющийся и предложить новый оптимизированный объем фактической реализации продукции (таблица 7, гр.5 отчета).

Определение путей повышения прибыли

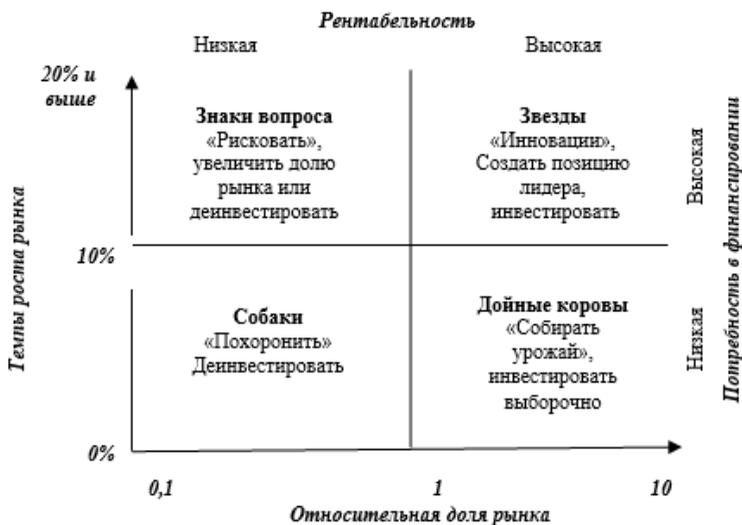


Рисунок 1 Матрица БКГ

Третий этап

Формирование маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение прибыли за счет корректировки цены и себестоимости изделий.

Увеличение прибыли может быть получено за счет различных мероприятий, направленных на увеличение цены и снижение себестоимости. При этом то или иное мероприятие дает выигрыш в одном, но проигрыш в другом. Например, организация дилерских пунктов сбыта способствует росту объема реализации, но требует дополнительных затрат и повышает себестоимость продукции.

В таблице 2 приводится перечень возможных мероприятий и их результат (в % к исходным данным по варианту).

Определение путей повышения прибыли

Мероприятия, направленные на увеличение прибыли
Таблица 2.

Мероприятия	Изменение									
	цены (%)					себестоимости (%)				
	Изделия									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Организация дилерских пунктов сбыта	15	10	13	12	15	25	20	10	15	20
2. Улучшение рекламы	10	15	20	20	20	15	15	25	10	10
3. Повышение качества изделий	40	30	20	20	20	10	20	25	30	35
4. Снижение затрат на отделку изделий	-10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		15	15	20	20	20	25	15	20	10
5. Применение более дешевых материалов	-25	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		20	15	25	30	25	20	15	20	15
6. Модернизация изделия	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		20	10	25	20	20	15	20	20	25

- изменение означает: отсутствие знака - увеличение;

(-) – снижение

Необходимо выбрать (занести в таблицу 6 отчета) мероприятие по каждому изделию, с учетом выбранной маркетинговой стратегии и получить новые данные по цене изделия и себестоимости (таблица 7, гр.2 и гр.3).

Пятый этап

Рассчитывается сумма прибыли (таблица 7, гр.6 отчета), сравнивается с фактической суммой прибыли (таблица 1, гр.14), и делаются выводы о рациональности принятых решений.

Определение путей повышения прибыли

**Отчет о выполнении практической работы
«Определение путей повышения прибыли»**

Студент _____

(Ф.И.О. студента)

Группа _____ Дата _____ № варианта _____

Таблица 1 - Расчет величины прибыли по изделиям и ее изменения

№ изделий	Цена, руб.		Себестоимость, руб.		Прибыль на изделие, руб.		Рост прибыли, руб. Гр. 7-гр.6	Уровень рентабельности реализации изделий		Объем реализации изделий, шт.		Общая прибыль на весь объем продукции, тыс. руб.		Коэффициент эластичности спроса по цене
	План	Факт	План	Факт	План Гр.2-гр.4	Факт Гр.3-гр.5		План Гр.6/гр.2*10	Факт Гр.7/гр.3*10	План	Факт	План Гр.6*гр.11	Факт Гр.7*гр.12	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1														
2														
3														
4														
5														
Итого	-	-	-	-				-	-	-	-			-

Расчеты и выводы:

Определение путей повышения прибыли

Таблица 2 - Прирост прибыли за счет изменения объема реализации изделий

Изделия	Плановый объем реализации изделий, N _п , шт.	Фактический объем реализации изделий, N _ф , шт.	Изменение объема реализации изделий, гр.3-гр.2, шт.	Фактическая прибыль на изделие, гр.7, табл.1 тыс. руб.	Прирост прибыли за счет изменения объема реализации, П _р , гр.4*гр.5, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
Итого					

Таблица 3 - Прирост прибыли за счет изменения себестоимости продукции

Изделия	Себестоимость изделия, руб.		Изменение себестоимости, гр.3-гр.2, руб.	Количество фактически реализованных изделий гр.12 табл.1, шт.	Прирост прибыли за счет изменения себестоимости, тыс. руб. ΔП _{сс} , гр.4*гр.5
	План	Факт			
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
Итого					

Определение путей повышения прибыли

Таблица 4 - Прирост прибыли за счет изменения цены изделий

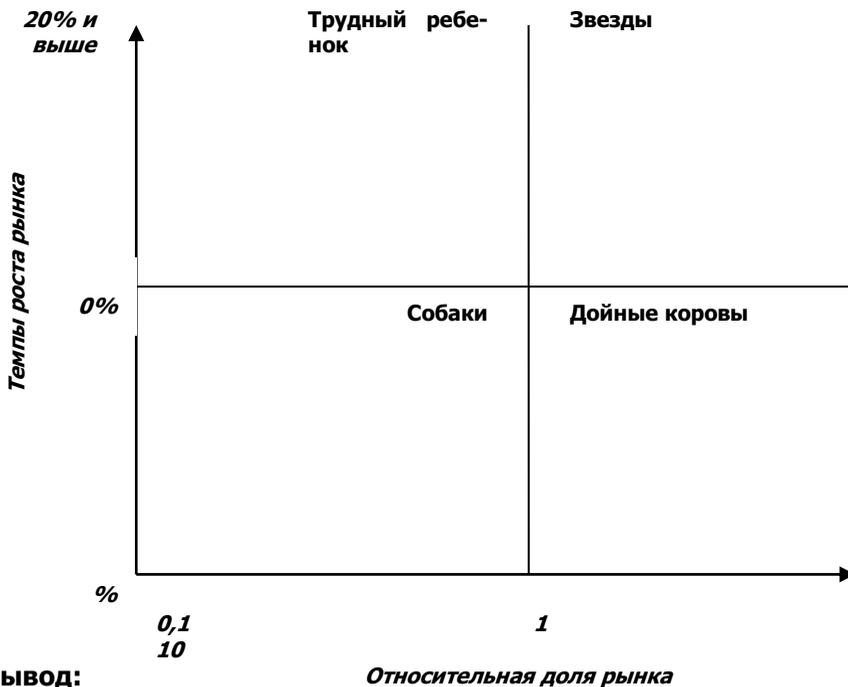
Изделия	Цена плановая, Цп, руб.	Цена фактическая, Цф, руб.	Изменение цены, гр.3.-гр.2., руб.	Количество фактически реализованных изделий, гр.12 табл.1, шт.	Прирост прибыли за счет изменения цены, ΔПц, гр.4*гр.5, тыс. руб.
1	2	3	4	5	7
1					
2					
3					
4					
5					
Итого					

Таблица 5 - Характеристика бизнес-областей предприятия

Изделия	Относительная доля рынка		Темп роста рынка, %	
	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период
1	2	3	4	5
1				
2				
3				
4				
5				

Определение путей повышения прибыли

Матрица оценки товаров БКГ



Выбранные стратегии по изделиям:

- Изделие 1
- Изделие 2
- Изделие 3
- Изделие 4
- Изделие 5

Определение путей повышения прибыли

Таблица 6 - Формирование мероприятий, направленных на увеличение прибыли

(указать мероприятия)

Изделия	Мероприятия*	% изменения цены	% изменения себестоимости
<i>*Данные из таблицы 2 методических указаний в соответствии с выбранной стратегией</i>			
1			
2			
3			
4			
5			

Таблица 7 - Расчет прибыли с учетом мероприятий

Изделия	Цена новая, руб.	Себестоимость новая, руб.	Прибыль на изделие. (гр.2 – гр.3), руб.	Объем реализации изделий новых, шт.	Сумма прибыли гр.4*гр.5, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
Итого	-	-	-	-	

ВЫВОДЫ

Приложение 1

Вариант 1

Таблица 1 - Данные по предприятию

№ изделия	Цена (Ц), руб.		Себестоимость изделия (С), руб.		Объем реализации изделий (N), шт.	
	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период
1	2300	1900	1900	1900	100	100
2	1700	1900	1700	1600	100	190
3	2200	2800	2200	2200	260	360
4	1520	1300	1300	1250	190	200
5	2100	1800	1800	1700	220	230

Таблица 2 – Ситуация на рынке

№ изделия	Спрос рынка по изделию (Q), шт.			Объем реализации изделий (N') у крупнейшего конкурента	
	Прошлый период	Отчетный период	Прогноз	Прошлый период	Отчетный период
1	440	500	510	200	250
2	230	250	270	150	150
3	430	600	620	150	200
4	350	300	380	200	100
5	500	400	410	400	300

Вариант 2

Таблица 1 - Данные по предприятию

№ изделия	Цена (Ц), руб.		Себестоимость изделия (С), руб.		Объем реализации изделий (N), шт.	
	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период
1	1800	1600	1600	1500	120	130
2	1300	1450	1000	1000	210	220
3	1800	2300	1600	1800	350	450
4	1600	1750	1300	1200	150	160
5	1600	1700	1400	1400	310	320

Определение путей повышения прибыли

Таблица 2 – Ситуация на рынке

№ изделия	Спрос рынка по изделию (Q), шт.			Объем реализации изделий (N') у крупнейшего конкурента	
	Прошлый период	Отчетный период	Прогноз	Прошлый период	Отчетный период
1	300	200	300	150	200
2	400	350	360	150	100
3	630	800	900	300	200
4	330	350	400	100	100
5	540	600	610	150	100

Вариант 3
Таблица 1 - Данные по предприятию

№ изделия	Цена (Ц), руб.		Себестоимость изделия (С), руб.		Объем реализации изделий (N), шт.	
	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период
1	1900	2100	1700	1800	200	200
2	1700	1950	1500	1600	200	300
3	2100	3000	1900	2000	300	490
4	1500	1600	1100	1100	190	200
5	1400	1250	900	900	340	360

Таблица 2 – Ситуация на рынке

№ изделия	Спрос рынка по изделию (Q), шт.			Объем реализации изделий (N') у крупнейшего конкурента	
	Прошлый период	Отчетный период	Прогноз	Прошлый период	Отчетный период
1	500	600	610	150	200
2	430	450	600	300	200
3	530	700	850	100	200
4	350	300	310	100	150
5	600	500	510	300	100

Определение путей повышения прибыли

Вариант 4
Таблица 1 - Данные по предприятию

№ изделия	Цена (Ц), руб.		Себестоимость изделия (С), руб.		Объем реализации изделий (Н), шт.	
	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период
1	1900	1700	1700	1700	210	250
2	1700	2000	1600	1500	190	200
3	2000	3000	1900	2400	290	360
4	1400	1600	1000	1100	200	180
5	1300	1450	1100	1000	300	300

Таблица 2 – Ситуация на рынке

№ изделия	Спрос рынка по изделию (Q), шт.			Объем реализации изделий (Н') у крупнейшего конкурента	
	Прошлый период	Отчетный период	Прогноз	Прошлый период	Отчетный период
1	400	300	320	150	200
2	550	500	600	100	100
3	370	550	650	400	500
4	450	500	550	200	100
5	500	600	610	200	300

Приложение 2

Возможные стратегии маркетинга для основных категорий товаров

Таблица

«Трудный ребенок» (Знаки вопроса)	«Звезды»
--------------------------------------	----------

Жизнеспособность данной группы неизвестна, т.е. при определенных условиях они могут стать либо **«Звездой»**, в которую необходимо вкладывать средства, либо **«Собакой»**, которую необходимо снимать с производства. Товары этой группы требуют значительных средств для доказательства своего права на успех. Если не оказывать этим товарам финансовой поддержки, они по мере продвижения по циклу жизни будут эволюционировать к «собакам». Поэтому существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать. Приоритетная стратегия *«рисковать»*, также возможно:

- принять стратегию *«наращивания»*: произвести значительные инвестиции для получения сверхвысокой доли объема новых продаж;

- выкупить продукты конкуренты, для того чтобы получить дополнительную долю рынка; сфокусировать усилия на конкретной нише рынка, в которой может быть достигнуто доминирующее положение;

- стратегия *«урожая»* (см. **«собаки»**);

- стратегия *«сворачивание»* (см. **«собаки»**)

Товары-лидеры на быстрорастущем рынке. Требуют значительных средств для создания позиции лидерства. Благодаря своей конкурентоспособности могут дать значительные прибыли; по мере созревания рынка сменяют **«Дойных коров»**. Приоритетная стратегия – *«сбор урожая»*, также возможно:

- принять *оборонную стратегию* - защитить имеющуюся долю рынка;

- произвести повторные инвестиции и модернизацию продукта

Определение путей повышения прибыли

«Малоприбыльные продукты» (собаки)	«Дойные коровы»
<p>Обычно либо неконкурентоспособные товары, либо требующие больших производственных издержек, поэтому имеют мало надежды на увеличение доли рынка. Сохранение таких товаров приводит к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение, а зачастую – к потере имиджа предприятия. Приоритетная стратегия – «<i>деинвестирование</i>». Такую продукцию целесообразно убрать с производства. В отдельных случаях «Собаки» могут стать «Дойными коровами», но это потребует значительных инвестиций. также возможно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «<i>удержания</i>» на отдельном сегменте: сфокусировать усилия на специальном сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов; - применить стратегию «<i>урожая</i>»: повысить краткосрочную прибыльность путем снижения до минимума всех затрат на поддержку, естественным следствием этой стратегии является сворачивание продукта; - применить стратегию «<i>сворачивания</i>»: продать продукт или прекратить производство 	<p>Товары, способные дать больше денег, чем требуется для поддержания собственной доли рынка. Являются источником финансовых средств для развития диверсификации и исследований. Также возможно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «<i>удержания</i>»: поддерживать лидирующее положение на рынке, по цене; - произвести инвестиции в модернизацию процесса изготовления и в получение технологического преимущества; - произвести инвестирование в модернизацию изделия или его функциональных особенностей; - использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий «Трудного ребенка» и «Звезд»

Источник: ЮНЕСИА, Российско-британская инициатива по подготовке преподавателей «Навыки менеджмента в области бизнеса».