

Практическое задание (Проблемная ситуация)

Формируемые компетенции

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Уметь: 1. Рассчитывать социально-экономические показатели деятельности хозяйствующих субъектов для экономического обоснования принимаемых управленческих решений
ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической теории при решении прикладных задач	Уметь: 1. Выполнить расчеты для разработки экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций и ведомств; 2. Обосновать произведенные для составления экономических планов расчеты
ОПК-3 Способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро- и макроуровне	Уметь: 1. Анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию 2. Оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых управленческих решений

Критерии оценки

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность)
3. Глубина проработки проблемы:
 - обоснованность решения,
 - наличие альтернативных вариантов
 - комплексность решения

баллы	Результат выполнения работы
21-25	Case решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.
15-20	Case решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
10-14	Case решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.

Критерий выбора номера задания

№ кейса	Первая буква фамилии студента
1	А, К,
2	Б, П,
3	В, Е,
4	Г, О,
5	Д, Х,
6	Ж, Л
7	З, М,
8	И, Ц,
9	Н, Ф,
10	Ё, Т,
11	У, С
12	Р, Ч
13	Щ, Я
14	Ш, Э
15	Ё, Ю

Кейс № 1

Таблица 1 - Исходные данные

Показатель	тыс. руб.
<i>1</i>	<i>2</i>
Сырье и основные материалы	290160
Возвратные отходы	9600
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	210280
Вспомогательные материалы:	
на нужды основного производства	40840
на цеховые и общезаводские расходы	8540
на ремонт общежития	400
Топливо со стороны:	
на технологические нужды	17260
на другие производственные цели	6720
на отопление жилищного хозяйства	4200
Энергия со стороны	21800
в том числе:	
на технологические цели	12650
Оплата труда основная и дополнительная: основных производственных рабочих	59440
цехового и общезаводского персонала	30400
работников непроизводственной сферы	1600
Амортизация основных средств:	
производственного оборудования основных цехов	32200
здания управления предприятием и офисного оборудования	1400
транспорта предприятия	10700
оборудования цеха № 2, законсервированного на время реконструкции	5600
прочих основных производственных фондов	6200
Прочие расходы из них:	
налоги и сборы, включаемые в себестоимость продукции	30600
плата за выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду	3750
в том числе сверх установленных нормативов	1200
оплата услуг связи и вычислительной техники	1400
оплата пожарной и сторожевой охраны	300
амортизация нематериальных активов	600
арендная плата	2750
оплата процентов за банковский кредит	22640
прочие расходы, включаемые в себестоимость продукции	32200
Затраты и услуги непроизводственного характера	5320

1	2
Прирост остатков на счете расходов будущих периодов	800
Уменьшение остатков на счете резервов предстоящих платежей	300
Прирост остатков незавершенного производства, спецоснастки и инструментов собственного изготовления	1400
Внепроизводственные расходы	8360
Прирост остатков нереализованной продукции	1820

Затраты на 1 руб. товарной продукции планируются равными 76,2 руб., а реализованной - 76,1 руб.

Задание: составьте смету затрат на производство и реализацию продукции промышленного предприятия на планируемый год на основе представленных данных по общеустановленной форме с обязательной поквартальной разбивкой. Объем товарной и реализуемой продукции в ценах продажи, а также суммы плановой прибыли определите на основе показателя затрат на 1 руб. продукции.

При определении суммы затрат по элементам сметы обращайтесь внимание на состав этой суммы (то есть следует выбрать затраты, формирующие элементы сметы, и исключить затраты, не входящие в себестоимость продукции).

Кейс № 2

В текущем году объем реализованной продукции машиностроительного предприятия достиг следующих показателей (таблица 1).

Таблица 1 –

Реализованная продукция предприятия

Показатель	Отчет за 9 месяцев	Ожидаемое исполнение за IV квартал
Полная себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	1978	660
Объем продукции в ценах реализации без НДС, млн. руб.	2532	845

Со 2-го полугодия отчетного года были сняты с производства станки с ручным управлением АК-7, полная себестоимость которых за 1-ое полугодие составила 248 тыс. руб., а рентабельность 15%.

Автоматизированные линии начали выпускать с IV квартала текущего года. Их полная себестоимость составила 526 тыс. руб., а рентабельность - 10%. Цены на продукцию в течение года не изменялись.

Планом на предстоящий год предусматривается:

- объем товарной продукции по полной себестоимости - 2840 млн. руб., в том числе 80% выпуска составит сравнимая товарная продукция и 20% вновь осваиваемая продукция;

- задание по снижению себестоимости сравнимой продукции предполагается на уровне 5%;

- план выпуска новой продукции и ее рентабельность по кварталам за год составляет: удельный вес продукции каждого вида в общем объеме выпуска - 10, 15, 30 и 45% соответственно; уровень рентабельности - 10, 12, 25 и 30% соответственно;

-под влиянием покупательского спроса в составе продукции намечаются следующие ассортиментные сдвиги (таблица 2).

Таблица 2 –

Ассортиментные сдвиги в составе продукции предприятия

Ассортиментная группа	Текущий год		Плановый год	
	удельный вес	рентабельность	удельный вес	рентабельность
Станки с ручным управлением	30	20	10	18
Полуавтоматы	20	35	15	35
С автоматическим управлением	40	25	50	30
Автоматизированные линии	10	15	25	32

Под влиянием инфляции цены будут увеличиваться с начала планового года на 7%. Это увеличение должно быть учтено в расчетах прибыли.

Остатки нереализованной продукции на начало года по полной себестоимости составят 158 тыс. руб., по ценам реализации - 221 тыс. руб., на конец года соответственно - 96 и 135 тыс. руб.

Задание: определите плановую прибыль от реализации продукции по машиностроительному предприятию на предстоящий год аналитическим методом на основе представленных данных.

Кейс № 3

Задание 1. Компания А закупает качественное европейское сырье по 100 рублей, перерабатывает его (переработка обходится в 20 рублей на изделие) и продает по 150 рублей. Итого прибыль получается с единицы продукции: $150 - 100 - 20 = 30$ рублей. Девиз компании А: «Стабильное качество, стабильные поставки».

5

Компания Б закупает китайское сырье по 50 рублей, перерабатывает его (+20 рублей) и продает по 100 рублей, получая такую же прибыль с единицы: $100 - 50 - 20 = 30$ рублей. Ее девиз: «Лучшая цена!».

Внешне продукция компаний не отличается.

Каждая компания работает на своем ценовом сегменте, и клиенты выбирают: кто - качество, кто – цены.

У компании А дела идут хорошо, так что она неожиданно получила заказов больше, чем рассчитывала. А сырья на дополнительные объемы нет!

Представьте себя директором компании А. Как вы считаете нужно поступить:

1) Отказаться от сверхплановых заказов, нарушив свой принцип – «стабильные поставки».

2) Закупить китайское сырье у фирмы Б (та готова отдать его за 70 рублей), и переработав, продать по прежней цене, получив при этом прибыль $150 - 70 - 20 = 60$ рублей с каждой единицы. Правда при этом будет нарушена часть принципа - «стабильное качество», но зато сохранена вторая его половина: «стабильные поставки».

3) Закупить у компании Б готовые изделия по оптовой цене 90 рублей и, заменив на них бирки, продать все по той же фирменной цене, заработав при этом $150 - 90 = 60$ рублей. (с принципами будет то же, что и в случае 2). Дополнительный выигрыш при этом

можно получить, отправив часть сотрудников в административный отпуск (переработка ведь не нужна!)

Задание 2. Приведены следующие данные:

- Выручка от продажи: 2 370 000 руб.
- Себестоимость произведенной продукции: 1 604 000 руб.
- Коммерческие расходы: 60 000 руб.
- Прочие доходы: 150 000 руб.
- Прочие расходы: 100 000 руб.

Определите прибыль от продажи продукции.

Задание 3. Выручка от реализации продукции за отчетный год 18 000 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 10 000 тыс. руб., управленческие расходы – 3 700 тыс. руб., коммерческие расходы – 1 300 тыс. руб., прочие расходы – 1 000 тыс. руб. Определите прибыль от продаж.

Кейс № 4

Составьте калькуляцию себестоимости единицы изделий на основе следующих данных.

1. Предприятие выпускает три вида продукции в количестве, шт.: А - 860; Б - 2010; В - 524.

2. Расходы сырья и основных материалов по видам изделий планируются на основе следующих норм расходов и средневзвешенных цен:

Основные виды сырья и материалов	Единица измерения		Норма расхода		Средне-взвешенная цена в плановом году, руб.
	продукции	нормы расхода	в отчетном году	в плановом году	
1. Горячекатаный прокат	шт.	кг			
Изделие А			538,715	538,500	36,20
Б			331,433	330,600	28,60
В			733,4420	720,000	20,50
2. Пиломатериалы					
Изделие Б		м ³	0,0422	0,0420	1660,00
3. Лакокрасочные материалы					
Изделие А	шт	кг	6,886	6,800	16,20
Б			7,572	7,500	22,50
В			5,544	5,500	26,30

Возвратные отходы определены в размере 3 % стоимости сырья и материалов.

3. Нормы трудоемкости и прямой тарифной заработной платы:

Виды продукции	Трудоемкость единицы продукции, нормо-ч		Средневзвешенная сдельная расценка, руб. на 1 нормо-ч
	на 01.01 отчетного года	средневзвешенная на плановый год	
Изделие А	235,8	232,0	21,5
Б	88,3	90,6	20,6

В	286,4	286,4	18,2 ,
---	-------	-------	--------

Надбавки, доплаты и премии из фонда заработной платы и фонда мастера, входящие в фонд часовой, дневной и месячной заработной платы, составляют 33 % тарифной оплаты труда основных производственных рабочих, а дополнительная заработная плата - 8% общего фонда, включая надбавки, доплаты и премии.

Средняя ставка единого социального налога по заработной плате всего промышленно-производственного персонала предприятия составляет 35,6 %.

4. Другие прямые производственные затраты составили на одно изделие, руб.:

Виды затрат	Изделие		
	А	Б	В
Прочие основные материалы	2 430	4 842	3 740
Комплекующие изделия и покупные полуфабрикаты	22 700	15 260	26 140
Топливо на технологические цели	1410	1440	1 ПО
Энергия на технологические цели	3 100	2 660	2 820
Сметная ставка расходов на одно изделие по содержанию и эксплуатации оборудования (определена на основе расчета количества приведенных машино-часов на изделие и плановой стоимости одного машино-часа)	12 230	12 020	13 063
Прочие производственные расходы	50	75	60

5. Косвенные расходы планируются в следующих суммах, тыс. руб.:

- возмещение износа специнструментов и приспособлений - ИЗО;
- расходы на подготовку и освоение производства - 5160;
- цеховые расходы - 41 430;
- общепроизводственные расходы - 60 655;
- внепроизводственные расходы - 6 528;
- потери от брака не планируются.

6. Распределение косвенных расходов по ассортиментным группам привести по следующей базе:

расходы на возмещение износа специнструментов, приспособлений и цеховые расходы распределить пропорционально удельному весу ассортиментных групп в сумме затрат на основную заработную плату производственных рабочих (без надбавок, доплат и премий) и затрат на содержание и эксплуатацию оборудования, определенных на основе приведенных машино-часов и их плановой стоимости;

общепроизводственные расходы и расходы на подготовку и освоение производства отнести на отдельные группы продукции пропорционально сумме прямых расходов;

внепроизводственные расходы распределить по удельному весу изделий в составе производственной себестоимости.

7. На основе калькуляции полной себестоимости изделий предложите для покупателя возможные варианты цен на изделие, если их рентабельность в отчетном периоде составляла, %: А - 28,5; Б - 32,6; В - 26,7. Продукция предприятия поставляется как комплектующие изделия на основе долговременного договора с потребителем и на предстоящий период свободна от конкуренции.

8. Расчеты прямых затрат на единицу продукции произведите в рублях и копейках; на общий выпуск изделий - в рублях. Подсчеты общего объема затрат (прямых и косвенных), а также их распределение выполните округленно - в тысячах рублей.

Кейс №5

Компания имеет 2 завода по производству продукции, один в России и один в Китае. Транспортные издержки по доставке сырья и доставке потребителям готовой продукции на обоих заводах одинаковы. Каждый из заводов на имеющихся мощностях может увеличить выпуск на 25% . Структура остальных издержек, и прочие параметры выглядят следующим образом:

Параметры	Россия	Китай
Административные расходы, аренда и прочие постоянные издержки (долл. в неделю)	20000	15000
Сырье и материалы (долл. в неделю)	50000	55000
Издержки на оплату труда рабочих (долл. в неделю)	100000	92000
Оплата труда сдельная	10 долларов за единицу продукции (в урочное и сверхурочное время одинаково)	8 долларов за единицу в урочное время 12 долларов за единицу сверхурочные
Выпуск (ед. в неделю)	10000	11000
Цена, долл.	19	19
Общие издержки в неделю		
Выручка (недельная)		
Прибыль (недельная)		
Средние издержки		
Средние переменные издержки		
Прибыль на единицу		
Прибыль на ед. продукции по переменным издержкам		
Предельные издержки		

Вопросы:

1. Определите общие издержки, выручку и прибыль за неделю, а также средние издержки, средние переменные издержки, прибыль на единицу продукции и маржинальную прибыль (прибыль по переменным издержкам) на единицу продукции на обоих заводах. На каком из заводов производство более эффективно?

2. Предлагается дополнительный заказ на поставку 1000 единиц продукции за неделю. Чтобы выиграть тендер, необходимо согласится на выполнение заказа по цене 16 долларов за единицу.

А) Нужно ли брать этот заказ, если от него не ожидается иных выгод, кроме увеличения текущей прибыли? Если заказ брать, то на каком заводе выгоднее разместить

производство, почему? Если бы обязательным условием предоставления заказа было его размещение на России, взяли бы Вы его?

Б) Какова минимальная цена дополнительного заказа, по которой его выполнение будет сопровождаться повышением прибыли?

3) В исходной ситуации, оптимально ли распределен общий объем производства между двумя заводами? Какие предложения можно высказать на этот счет?

Кейс № 6

ООО «Проминвест-Уголь» является одним из крупнейших поставщиков энергетического угля в России, чья деятельность подтверждается десятью годами надежного партнерства на отечественном рынке. Уголь добывается открытым способом. Клиентам из различных регионов северо-запада страны предлагаются оптовые поставки каменного угля следующих марок: Д (длиннопламенный), бурый третий, бурый второй, СС, Т тощий, Антрацит, ДГР, ГЖ. Наибольшей популярный у покупателей пользуется вид каменного угля марки Д, используемый в бытовых целях. Стоимость на станции отгрузки угля составляет от 1650 до 3100 рублей за тонну.

Данные о суточной добыче каменного угля по участку шахты за 10 дней текущего месяца (в тоннах) представлены в следующей таблице:

Выпуск	Число месяца									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Плановый	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Фактический	190	195	200	200	205	206	206	210	212	208

Ответьте на вопросы:

- Оцените результаты производственной деятельности ООО «Проминвест-Уголь» по представленным данным, определив степень выполнения суточного графика за декаду и степень равномерности выпуска продукции. По результатам расчетов представьте рекомендации.

- Постройте диаграмму, характеризующую плановую и фактическую добычу угля в течение декады.

9

Кейс № 7

В сельскохозяйственном потребительском кооперативе «Мясниковский» в Псковском районе в октябре был открыт цех по переработке мяса и выпуску мясных полуфабрикатов. Цех был построен в течение двух лет на грант, выделенный для развития материально-технической базы при содействии Федерального Союза сельскохозяйственных потребительских кооперативов. По графику цех должен выпускать каждый час 100 кг мяса. Фактически за смену выпуск мясной продукции составил:

Часы работы	1	2	3	4	5	6	7	8
Объем, кг	1015	920	970	1080	1110	1015	990	985

Ответьте на вопросы:

Оцените результаты производственной деятельности сельскохозяйственного потребительского кооператива «Мясниковский», определив выполнение часового графика, производственного задания за смену, степени равномерности выпуска продукции. По результатам расчетов представьте рекомендации.

Кейс № 8

Предприятие планирует запустить производство некоторого изделия, которое в данный момент пользуется спросом на рынке. Изделие является сложным, состоящим из 15 деталей. Проектно-конструкторские работы по изделию завершены, технологические процессы изготовления разработаны. В таблице представлена технически обоснованная норма времени обработки каждой детали на шести операциях.

№ детали	Трудоемкость операции при обработке детали, час					
	Т	Ф	СВ	ШЛК Р	ШЛП Л	СЛ
1	1,4	2,0	0,5	0,8	0,7	1,0
2	1,0	1,5	0,5	0,6	1,2	0,5
3	1,2	1,8	0,3	1,0	1,5	2,0
4	2,5	1,0	-	1,5	-	1,4
5	3,0	0,5	-	1,8	-	-
6	-	4,0	1,5	-	2,0	0,3
7	1,2	1,8	0,5	1,0	-	1,9
8	2,7	2,3	-	0,3	-	-
9	2,5	2,0	0,5	-	-	0,3
10	-	3,5	1,5	-	2,0	0,8
11	1,3	2,0	0,4	1,5	0,5	0,7
12	2,7	2,3	0,3	-	-	-
13	-	3,5	1,5	-	1,2	0,2
14	3,0	2,0	0,5	1,8	-	0,5
15	-	3,8	1,7	-	1,8	0,5

10

Общая характеристика каждой детали, из которых состоит планируемое изделие, представлена в следующей таблице.

№ детали	Годовой объем производства, ед.	Время обработки, час	Вид материала	Тип детали	Диаметр, мм	
					наружный	внутренний
1	1980	6,4	1	1	29	4
2	1590	5,3	1	1	27	6
3	1830	7,8	1	1	30	8
4	1770	6,4	2	2	80	2
5	1890	5,3	2	3	84	3
6	2040	7,8	1	3	69	5
7	1950	6,4	1	1	35	10
8	2010	5,3	2	2	22	12
9	1980	5,3	2	3	29	14
10	2010	7,8	1	2	40	2
11	1950	6,4	1	1	83	5
12	2010	5,3	2	3	75	4

13	2040	6,4	1	3	30	3
14	1920	7,8	2	2	25	10
15	1950	7,8	1	2	33	12

Требуется осуществить укрупненное проектирование производственной структуры цеха для изготовления данного изделия, выполнив разбивку всей номенклатуры деталей изделия на относительно однородные (по классификационным признакам) группы с помощью метода построения классификационного дерева, определив необходимое число равновеликих участков цеха. При этом известно, что действительный фонд рабочего времени в планируемом периоде при односменном режиме составляет 1975 часов в год. Коэффициент выполнения норм выработки принять равным 1,1, а коэффициент подготовительно-заключительного времени – 1.

Кейс № 9

Состав операций технологического процесса и трудоемкости обработки деталей представлены в таблице.

№ детали	Штучное время операции, мин						
	T1	T2	Св	Ф	ШЛпл	ШЛкр	Сл
1	8	-	12	10	9	20	10
2	5	-	11	8	10	18	20
3	12,24	24,6	10,32	15,6	11	-	32
4	19	-	28	9	58	-	20
5	10	-	21	11	40	-	30
6	8	-	19	-	70	-	25
7	18	-	-	-	-	30	50
8	27	-	-	10	52	30	40
кП 3	1,1	-	1,2	1,05	1,3	1,3	1,0

Коэффициент выполнения нормы времени принять равным 1. Режим работы цеха односменный, действительный фонд времени работы оборудования равен 1750 ч в год.

В механообрабатывающем цехе при анализе номенклатуры деталей обработки на следующий плановый период (год) выявлена деталь, трудоемкость которой велика, а технологический процесс достаточно сложен для постановки ее на однопредметную поточную линию. Это деталь с № 3. Запланированный объем производства детали 3 составляет $N_3 = 8750$ шт. в год. Требуется определить целесообразность применения для обработки выбранной детали однопредметной поточной линии. В полной номенклатуре деталей, обрабатываемых в цехе, выявлены две детали, которые имеют близкие по составу и очередности выполнения операций технологические маршруты обработки, это детали № 1 и № 2. Эти детали предполагается обрабатывать на переменной поточной линии.

Требуется определить целесообразность применения для обработки деталей № 1 и № 2 переменной поточной линии, если известно, что запланированный объем производства детали № 1 составляет 5000 шт. в год, а детали № 2 – 4000 шт. в год.

Определить целесообразность применения для обработки деталей № 4–8 многопредметной групповой поточной линии, если известно, что объем производства составляет 1280 штук в год.

Кейс № 10

ООО «Мебелион» более 40 лет функционирует на рынке мебели европейской части России. Пройдя эпоху своего становления (изготовление мебели было начато с выпуска платяных шкафов) и развития в годы советской экономики, а затем переходный период к рыночной экономике, к началу XXI века ООО «Мебелион» стало крупнейшим предприятием отечественной промышленности и одним из лидеров на мебельном рынке. В настоящее время предприятие выпускает мягкую мебель, кухонную мебель, корпусную мебель, спальни, столы и стулья, столовые, гостиные, а также детскую мебель. Продукция рассчитана не только для конечных потребителей, но и для представителей малого и среднего бизнеса. Примерная динамика емкости и темп роста мебельного рынка за последние шесть лет представлено в следующей таблице:

Вид продукции	Емкость мебельного рынка по годам, тыс. шт.						Средний темп роста рынка, %	Характеристика темпа роста рынка
	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Мягкая мебель	2788	2621	3204	3597	3674	3848	107	Низкий
Кухонная мебель	2448	1994	2494	2709	2767	2823	103,8	Низкий
Корпусная мебель	1130	753	952	958	979	1104	101,8	Низкий
Спальни	497	459	585	653	667	680	107	Низкий
Стол�ы и стулья	3300	3200	3400	3900	4000	4100	104,8	Низкий
Столовые	355	246	200	180	184	203	90,4	Низкий
Гостиные	64,1	54,8	57,6	73,3	101	125	115,8	Высокий
Детская мебель	40,1	35,8	23,6	45,7	66,7	87,6	125,2	Высокий

Объем продаж за 2017 год и доли рынка исследуемого предприятия мебельной промышленности (А) и его ближайшего конкурента по доле рынка, которым является ООО «Шатура-Мебель» (Б), по каждому виду продукции представлены в следующей таблице:

Вид продукции	Объем продаж, тыс. шт.		Доля рынка, %		Относительная доля рынка, %	Характеристика доли рынка
	А	Б	А	Б		
Мягкая мебель	34,632	10,582	18	5,5	3,28	Высокая
Кухонная мебель	18,343	24,551	13	17,4	0,75	Низкая
Корпусная мебель	2,76	19,982	5	36,2	0,14	Низкая
Спальни	5,108	0,919	15	2,7	5,56	Высокая
Стол�ы и стулья	20,5	21,115	10	10,3	0,97	Низкая
Столовые	0,203	0,122	2	1,2	1,67	Высокая
Гостиные	0,375	0,013	6	0,2	30	Высокая
Детская мебель	0,657	0,285	15	6,5	2,31	Высокая

Ответьте на вопросы:

- На основе представленных данных постройте для ООО «Мебелион» матрицу

БКГ по объему продаж.

- Проанализируйте портфель ООО «Мебелион» на его сбалансированность и сформулируйте свои предложения по его пересмотру.

Кейс № 11

Общество с ограниченной ответственностью «КОНСАЛТ-СЕРВИС» создано 31 ноября 2014 года.

На самарском рынке ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является одной из ведущих компаний по оказанию консалтинговых услуг в сфере управления финансами и по оказанию профессиональных услуг в области бухгалтерского учета.

Согласно уставу миссия компании - оказание качественных аудиторских, бухгалтерских и финансовых услуг, способствующих эффективности бизнес - процессов клиентов.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» оказывает услуги по следующим направлениям:

- 1) консультирование по вопросам финансового посредничества;
- 2) предоставление юридических услуг;
- 3) абонентское обслуживание;
- 4) консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Самой развитой услугой в ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» на сегодняшний день является абонентское обслуживание. Абонентское обслуживание включает в себя:

- 1) телефонную линию консультаций с выдачей устных или письменных разъяснений по применению законодательства;
- 2) «преддоговорную экспертизу», т.е. экспертизу документов, которые предполагается подписать на предприятии;
- 3) подбор по запросам заказчика необходимых ему нормативных документов;
- 4) оперативное информирование заказчика об изменениях в законодательстве, касающихся его деятельности.

Штат организации на 1.01.16 г. включает 35 сотрудников.

SWOT-анализ фирмы представлен в табл. 1.

В Самаре на сегодняшний день консалтинговые услуги оказывают около 89 фирм, среди них: юридические - 53, в области финансового консультирования на рынке города Самары работают 23 фирмы, в области бухгалтерского учета и аудита - 13 фирм.

Таблица 1.

SWOT-анализ ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Произошло интенсивное развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг.	1. Существуют определенные недостатки в профессиональном подходе к оказанию консалтинговых услуг.
2. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг сформировался как рынок чистой конкуренции.	2. Нет определенных структур, регулирующих деятельность в области консалтинга.
3. Сформировалась новая законодательная и нормативно-правовая база в области аудиторских услуг.	3. Законодательная и нормативная базы до конца не отработаны.

Возможности	Угрозы
1. Роль аудиторских и консалтинговых услуг возрастает. 2. Разработка и внедрение внутрифирменных стандартов организации. 3. Повышение и переподготовка кадров, создание объединения высококвалифицированных специалистов в различных направлениях экономической деятельности. 4. В аудиторских компаниях расширяется спектр предоставляемых услуг.	1. Недостаточность в разработках программ повышения квалификации и переподготовки кадров ведет к снижению доверия в области оказания услуг, вводит в заблуждение их пользователей. 2. Несбалансированная деятельность саморегулируемых организаций ведет к дезорганизации внутри аудиторских и консалтинговых структур. 3. Дополнительные расходы! компании могут привести к увеличению стоимости оказываемых услуг или к ухудшению финансового состояния организации.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» имеет 23 клиента, которые находятся на абонентском обслуживании. 90 процентов всех клиентов, находящихся на абонентском обслуживании, являются ООО. Остальные 10 процентов приходятся на одно закрытое акционерное общество и одного индивидуального предпринимателя, по 5 процентов соответственно.

Такая ситуация объясняется тем, что организации, как правило, имеют крупный документооборот, проводят большое количество расчетных банковских операций, нуждаются в официальном консалтинговом сопровождении. Индивидуальные предприниматели в основном работают с наличными денежными средствами, редко обращаясь за официальной помощью, предпочитая ей неофициальное сотрудничество с бухгалтерами в случае необходимости.

Анализ основных конкурентов ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» представлены в табл. 2.

Таблица 2.

Анализ конкурентов

Характеристики конкурирующей продукции	ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»	ООО «ПРОФИТ»	ООО «СВЯЗЬ-КОНСАЛТ»	ООО «АУДИТ-ЦЕНТР»	ООО «ЛАЙР»	ООО «ПАРТНЕР-САМАРА»
Качество услуг	Выше среднего	Среднее	Выше среднего	Среднее	Среднее	Среднее
Уровень цен	Средние	Средние	Высокие	Высокие	Высокие	Низкие
Объем оказанных услуг	Средний	Низкий	Средний	Средний	Низкий	Высокий
Стабильность оказания услуг	Высокий	Средний	Средний	Высокий	Низкий	Средний
Консультации клиентам	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Доступность	Все категории населения	Все категории населения	С доходом выше среднего	С доходом выше среднего	С доходом выше среднего	Все категории населения
Ассортимент услуг	Средний	Небольшой	Небольшой	Средний	Небольшой	Средний
Персонал	в/к*	в/к	в/к	в/к	в/к	в/к

* высококвалифицированный

Анализ клиентов, находящихся на абонентском обслуживании, показывает, что 74 %

клиентов используют общую систему налогообложения. Это в первую очередь объясняется их деятельностью. 64 % из них занимаются оптовой торговлей (как продуктами питания, так и промышленными товарами, кормами), 11 % ведут строительные работы и 25 % приходится на производство и прочее. Согласно действующему налоговому законодательству РФ, такие виды деятельности попадают под общую систему налогообложения.

Оставшиеся 26 % процентов приходятся на клиентов, применяющих упрощенную систему налогообложения (13 %) и систему налогообложения на основе единого налога на вмененный доход (13 %). Использует эти системы налогообложения малый бизнес, для которого законодательно предусмотрена поддержка в виде льготных условий налогообложения.

На долю клиентов, применяющих общую систему налогообложения, приходится 86 % объема выручки от предоставления абонентского обслуживания, 268000 рублей в абсолютном выражении. По 7 % процентов (23000 рублей) приходится на клиентов, применяющих УСН и ЕНВД.

Анализ структуры доходов за 2014-2015 гг. показывает, что 75 % доходов приходится на абонентское обслуживание, что составляет 1658076 рублей в абсолютном выражении. 10 % приходится на оказание юридических услуг, 196000 рублей в абсолютном выражении. 8 % приходится на консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, 160000 рублей в абсолютном выражении. Наименьшую долю в структуре доходов за 2014-2015гг. имеют разовые финансовые консультации (7 %), 110000 рублей.

Таблица 3.

Результаты расчета коэффициентов ликвидности предприятия

Наименование коэффициента	2014 г.	2015 г.
Величина собственных оборотных средств	582	3809
Коэффициент текущей ликвидности	1,8	2,8
Коэффициент срочной ликвидности	1,775	2,772
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,34	0,3

Таблица 4.

Финансовые результаты деятельности ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения
1. Выручка от реализации услуг	2538	7393	+4855
2. Основные средства	1205	1435	+230
3. Оборотные активы	1333	5958	+4625
4. Фондоотдача	2,1	5,2	+3,1
5. Численность работников	15	35	+20
6. Валовая прибыль	31000	49000	+18000
7. Прибыль от реализации услуг	28250	41283	+13033
8. Чистая прибыль	26000	42000	+16000
9. Норма чистой прибыли	0,84	0,86	+0,2
10. Рентабельность продаж	10,24	5,68	-4,56

Таблица 5.

Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Наименование коэффициента	2014 г.	2015 г.
Коэффициент автономии	0,5	0,6
Коэффициент финансовой зависимости	2,8	1,6

Коэффициент финансовой устойчивости	0,5	0,6
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,44	0,64
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,46	0,7

Анализ свидетельствует, что ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является финансово устойчивой и платежеспособной компанией. Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта составляет 320 тыс. руб.

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Кейс № 12

Предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью в 2003 г. Полное наименование предприятия - «Общество с ограниченной ответственностью Стройбаза "Тёплый дом"».

ООО Стройбаза «Тёплый дом» осуществляет деятельность на рынке строительных материалов (оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами), работа в сфере поставок материалов на строительные площадки по взаимозачету за квадратные метры, и деятельность по предоставлению различных услуг в сфере реализации имеющейся недвижимости.

ООО Стройбаза «Тёплый дом» имеет офис, оборудованный всей необходимой офисной техникой, и склад строительных материалов.

Предметом деятельности ООО является:

- оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами,
- помощь и консультирование клиентов в выборе материалов для строительных работ,
- отгрузка и доставка материалов со склада до необходимого объекта.

Основные потребители ООО Стройбаза «Тёплый дом» за 2015 г. представлены в табл.

1.

Таблица 1.

Структура клиентов в ООО Стройбаза «Тёплый дом» в 2015 г.

Клиенты	Количество, ед.	Удельный вес, %
Предприятия	5	6,25
Физические лица	75	93,75

Большая часть клиентов агентства - это физические лица, их удельный вес в структуре составляет 93,75 %, а предприятий (основные - ООО «Маэстро», ООО «Клиент», ООО «Вектор» и др.) лишь 6,25 %.

Штат фирмы состоит из 46 человек.

В ООО Стройбаза «Тёплый дом» входит ряд розничных торговых точек в разных районах г. Самара. История создания предприятия начиналась с продаж сухих строительных смесей, красок и эмалей.

Развитие фирма получила после заключения контракта с производителями строительных материалов, тем самым ассортимент реализуемой продукции был расширен. Появились такие товары, как кирпич, цемент, тепло- и гидроизоляционные материалы, гипсокартон и его комплектующие, блоки различного назначения и т.д.

В настоящее время в ассортимент ООО Стройбаза «Теплый дом» входит более двухсот наименований товаров. Политика предприятия направлена на расширение номенклатуры товаров.

Предприятие занимается продажей товаров как оптом, так и в розницу. Качество товаров гарантируется и подтверждается сертификатами производителей. У фирмы сложились партнерские отношения с заводами-производителями, качество продукции которых отвечает стандартам.

Из анализа финансовых показателей предприятия за последние три года выявлена тенденция увеличения объема реализации товаров в три раза. В целом предприятие финансово устойчиво и динамично развивается.

Таблица 2.

Результаты финансовой деятельности за период 2013-2015 гг. (в тыс. руб.)

Показатель	Значение показателя,			Изменение показателя		Среднегодовая величина,
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	(гр.4 - гр.2)	± % ((4-2):2)	
Выручка	1 271 810	1 532 360	1 835 570	+563 760	+44,3	1 546 580
Расходы по обычным видам деятельности	1 242 347	1 473 326	1 736 009	+493 662	+39,7	1 483 894
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	29 463	59 034	99 561	+70 098	+3,4 раза	62 686
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-7 908	-11 950	-14 564	-6 656	1	-11 474
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	21 555	47 084	84 997	+63 442	+3,9 раза	51 212
Проценты к уплате	6 644	6 633	7 877	+1 233	+18,6	7 051
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-3 326	-7 286	-15 655	-12 329	1	-8 756
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	11 585	33 165	61 465	+49 880	+5,3 раза	35 405

Цена капитала предприятия по балансу составляет 15 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 350 тыс. руб.

Доля рынка ООО «Теплый дом» - 7 %.

Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке, представлен в табл. 8.

Таблица 3.

Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке

Конкуренты	Цена	Наличие скидок и акций	Наличие доставки	Реклама	Широка	Безналичный расчет	Работа на заказ	Наличие интернет-сайта	Консультации	Итого	Средний бал	Место в рейтинге
«Стройформат»	5	5	5	5	3	3	3	2	5	36	4	3

Сатурнстроймаркет»	5	5	5	5	4	5	4	4	3	40	4,44	2
«Дом-Строй»	3	3	0	0	3	1	0	0	3	13	1,4	13
«Меркурий»	5	4	5	2	4	4	2	2	5	33	3,66	5
«Элит-Строй»	4	3	2	2	4	1	3	0	2	21	2,33	11
«Технострой»	5	5	5	3	3	4	3	0	5	32	5,55	1
«Дом и ремонт»	5	5	5	3	4	1	4	3	3	33	3,66	6
«Славдом»	3	3	3	2	3	2	2	2	5	23	2,55	10
«Стройдаром»	5	5	5	4	3	3	4	3	3	35	3,88	4
«ФасадСтрой-Маркет»	5	5	5	5	2	1	1	0	3	27	3	8
«Муравейник»	5	5	5	5	4	2	0	2	4	30	3,33	7
«СтройБизнес»	3	4	3	1	3	3	0	0	4	21	2,33	11
«Самара СМ»	3	3	2	1	4	2	0	0	4	19	2,11	12
«СтройПартнер»	5	4	2	2	4	2	2	0	4	25	2,77	9
«Теплый дом»	5	2	2	2	4	3	3	0	4	25	2,77	9

В табл. 9 представлен SWQT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом».

Таблица 9.

SWQT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокое качество продукции. 2. Высокий производственный потенциал. 3. Хорошо укомплектованный и работоспособный отдел продаж. 4. Организована доставка. 5. Организована возможность возврата остатков продукции.	1. Маленькая доля рынка. 2. Отсутствие усилий по брендингу. 3. Отсутствие четко выраженного позиционирования. 4. Сбытовая ориентация.
Возможности	Угрозы
1. Рынок растет, появляются новые быстрорастущие сегменты. 2. Бренд-технологии существенно увеличивают сбыт. 3. По направлениям стратегический маркетинг и аналитический маркетинг существуют консалтинговые компании, они описаны в периодической литературе, т.е. доступны для	1. Активизация конкурентов. 2. «Сильные бренды» на рынке у конкурентов.

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Кейс № 13

«ООО «Торговый дом ТриЯ» (сокращенное название ООО «ТД ТриЯ») входит в состав одноименного холдинга «ТриЯ».

ООО «ТД ТриЯ» - торговая компания, которая является официальным дилером завода-производителя на территории России. В настоящее время у компании активно

работает более 30 филиалов на территории России

Основная деятельность салона - продажа качественной корпусной мебели. Модели мебели разрабатываются высококвалифицированными специалистами предприятия.

Данная организация, как и все другие организации, имеет утвержденное штатное расписание, которое формируется исходя из целей организации и ее потребностей.

Штатное расписание Самарского филиала ООО «ТД ТриЯ» представлено в табл. 1.

Таблица 1.

Штатное расписание Самарского филиала ООО «ТриЯ» (по состоянию на 01.01.2016)

Наименование должности	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Надбавка к окладу, руб.
Директор	1	40000	5000
Управляющая	1	35000	5000
Бухгалтер	1	28000	3000
Старший продавец	1	25000	3000
Продавец-консультант	4	20000	2000
Грузчики	2	17000	% от объема
Экспедиторы	2	20000	% от объема
Сборщики	4	15000	% от объема
Водители	2	17000	% от объема
Всего	18		

ООО «ТД ТриЯ» является официальным дилером мебели ООО «ВКДП» и реализует мебельную продукцию следующих видов - табл. 2.

Таблица 2.

Виды продукции ООО «ТД «ТриЯ» и их особенности

№	Предназначение мебели	Виды мебельной продукции	Особенности
1	Гостиные и прихожие	Стенки-горки	Мебель для гостиных разрабатывается с максимальным комфортом и эстетичностью, постоянно пополняется новыми сериями и моделями, которые создаются с учетом пожеланий и предпочтений потребителей, а также на основании последних технологических и дизайнерских совершенствований.
		Витринные и глухие шкафы	
		Тумбы для телевизоров	
		домашних кинотеатров	
		Навесные полки и стеллажные конструкции	
		Журнальные столики и комоды	
		Модульные колонки, в которые входят по несколько разных моделей всей перечисленной выше мебели.	
2	Спальни	Кровати	Большинство моделей представлено в нескольких цветовых решениях. Существует выбор для определения оптимальных габаритов для небольших или просторных комнат. Кроме того, можно недорого приобрести
		Тумбы	
		Комоды	
		Трюмо	
		Туалетные столики	
		Стеллажи	

		Зеркала	сопутствующие товары.
		Модульные серии коллекционной мебели	
		Готовые спальные гарнитуры	
3	Детская мебель	Кровати	Вся мебель для детских выпускается модульными сериями, оформленными в едином дизайне. Каждая модель из определённой коллекции представлена в нескольких вариантах, отличающихся габаритами, функциональностью, цветовым решением. Это позволяет нашим покупателям по собственному желанию компоновать меблировку, подбирая обстановку для отдельной комнаты или мебель для личного уголка ребёнка.
		Шкафы	
		Тумбы	
		Полки	
		Стеллажи	
		Комоды	
4	Кухни	Обеденные зоны	Большинство моделей представлено в нескольких цветовых решениях. Существует выбор для определения оптимальных габаритов для небольших или просторных комнат. Кроме того, можно недорого приобрести сопутствующие товары.
		Кухонные гарнитуры	
		Отдельные элементы кухонных гарнитуров	
		Обеденные столы	
		Барные стойки	

Как правило, при выборе мебели покупатели придерживаются определенных критериев, таких как:

- внешний вид;
- качество материалов, используемых при изготовлении;
- цена;
-
- ассортимент;
- услуги по доставке и сборке;
- гарантийные обязательства изготовителя и продавца;
- функциональность.

Основные финансовые результаты деятельности «Торговый дом ТриЯ» за весь анализируемый период приведены ниже в табл. 3.

Таблица 3.
Результаты финансовой деятельности ООО «Торговый дом ТриЯ» за период 2012-2014 гг.
(в тыс. руб.)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2):2)	
Выручка	1271810	1532360	1835570	+563760	+44,3	1546580
Расходы по обычным видам деятельности	1242347	1473326	1736009	+493662	+39,7	1483894
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	29463	59034	99561	+70 098	+3,4 раза	62686
Прочие доходы и расходы,	-7908	-11950	-14564	-6656	1	-11474

кроме процентов к уплате						
ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	21555	47084	84997	+63442	+3,9 раза	51212
Проценты к уплате	6644	6633	7877	+1233	+18,6	7051
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-3326	-7286	-15655	-12329	1	-8756
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	11585	33165	61465	+49 880	+5,3 раза	35405

Таблица 4.

Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «ТриЯ» (производитель ООО «ВКДП»)

Факторы	Конкуренты										
Цена	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5
Широта ассортимента	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Качество мебели	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
Дизайн и функциональность	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5	4
Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Наличие гарантии	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Возможность заказа по индивидуальным размерам	3	4	5	5	3	3	3	3	3	5	3
Представленность образцов в салоне	3	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4
Работа по каталогам	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
Известность торговой марки	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
Итого	3,9	4,8	4,8	5	4	4,2	3,8	4	3,8	4,6	4,3
Рейтинг	7	2	2	1	6	5	8	6	8	3	4

Цена капитала предприятия по балансу составляет 10 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 600 тыс. руб.

Непосредственно рынок мебельных товаров можно разделить на 2 основных сегмента - это бытовая мебель и мебель для общественных зданий, или бизнес-сегмент, и мебель класса «Премиум». Как правило, мебель класса «Премиум» - это мебель, которая изготавливается из массива натурального дерева, зачастую дорогих или редких пород. Такая мебель выполняется мелкими партиями либо по эксклюзивным дизайнам в единичных случаях.

Далее в рамках характеристики организации необходимо провести анализ конкурентов (табл. 4, 5).

Таблица 5.

Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «ТриЯ» (производитель ЗАО «Бештау»)

Факторы	Конкуренты
---------	------------

	Фараон-С	Бештау	Алегродрев	Миасс Мебель	Европрестиж	Экомебель	Еврокомфорт	ТриЯ	Кормар
Цена	4	5	4	5	4	5	3	4	3
Широта ассортимента	4	5	5	5	5	4	4	4	4
Качество мебели	4	4	5	5	3	4	4	4	4
Дизайн и функциональность	3	5	4	5	3	4	3	4	3
Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка)	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Наличие гарантии	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Возможность заказа по индивидуальным размерам	3	4	5	5	3	3	3	3	3
Представленность образцов в салоне	3	5	5	5	4	3	3	3	3
Работа по каталогам	4	5	5	5	4	4	4	4	4
Известность торговой марки	4	5	5	5	4	5	4	4	4
Итого	3,9	4,8	4,8	5	4	4,2	3,8	4	3,8
Рейтинг	5	2	2	1	4	3	8	4	6

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

22

Кейс № 14

Общество с ограниченной ответственностью «УниверсалСтройМаркет» было организовано 25 января 2012 г.

Основными видами деятельности ООО «УниверсалСтройМаркет» являются:

- 1) оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- 2) оптовая торговля прочими строительными материалами;
- 3) оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- 4) розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- 5) розничная торговля строительными материалами, не включенными в другие группировки;
- 6) иные виды деятельности, не запрещенные законом РФ.

Перечислим некоторые наименования реализуемых товаров:

- строительные материалы;
- отделочные материалы;
- инженерные системы;
- вентиляция;

- электрика и свет;
- сантехника, канализация, отопление;
- запорная арматура;
- металлопластиковые и полипропиленовые трубы;
- фитинги и резьбовые соединения;
- регулировочная арматура;
- отопительные приборы;
- хозтовары;
- крепеж и скобяные изделия;
- инструменты и оборудование;
- ручной инструмент, электроинструмент, бензоинструмент;
- расходные материалы.

К основным поставщикам, с которыми компания работает постоянно, можно отнести:

- 1) по строительным материалам: ЗАО «Сатурн-Самара», ООО «Вертикаль- Иником», ООО «Голден-Групп Холдинг»;
- 2) отделочные материалы: ЗАО «Лакра», ОАО «Вольскцемент»;
- 3) вентиляция: ООО «МДМ»;
- 4) электрика: ООО «Светсервис», ООО «Электропромсбыт»;
- 5) сантехника: ООО «Меридиан групп», ООО «Промтехснаб», ООО «Континент сервис»;
- 6) хозяйственные товары, дачный инструмент и инвентарь: ООО «Парус», ООО «Хозяйственный лидер», ООО «Интек»;
- 7) крепежные материалы: ООО «Большая волга», ООО «Ю-2»;
- 8) скобяные изделия: ООО «Купец»;
- 9) ручной инструмент: ООО «Арматор», ООО «Мир инструмента»;
- 10) электроинструмент и бензоинструмент: ООО «Арматор», ООО «Мир инструмента», ООО «Энтузиаст», ООО «Интехснаб».

Данные табл.1 показывают, что выручка от реализации в 2014 увеличилась по сравнению с 2013 годом на 30,33 %, что составило 11154 тыс. руб.

Цена капитала предприятия по балансу составляет 15 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 500 тыс. руб.

Для оценки конкурентоспособности ООО «УниверсалСтройМаркет» необходимо провести анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке (табл. 2).

Таблица 1.

Основные показатели деятельности ООО «УниверсалСтройМаркет» в 2013-2014 гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	Изменение	Относительное изменение, %
Доходы и расходы! по обычным видам деятельности				
Выручка от реализации	36 778	47 932	11 154	30,33
в т.ч. выручка от реализации через собственные магазины	25 009	34 032	9 023	36,07
выручка от реализации через другие торговые точки	11769	13900	2 131	18,11
Себестоимость товаров	21 991	28 590	6 599	30,01
Валовая прибыль	14 787	19 342	4 555	30,8
Коммерческие расходы!	6676	9118	2 442	36,58
Прибыль от продаж	8 111	20 224	12 113	149,34
Прочие доходы! и расходы!				
Прочие операционные доходы!	60	81	21	35

Прочие операционные расходы!	873	1457	584	66,9
Прибыль до налогообложения	7298	8848	1 550	21,24
Текущий налог на прибыль	1752	2124	372	21,23
Чистая прибыль отчетного периода	5546	6724	1 178	21,24

Таблица 2.

Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке

Конкуренты	Цена	Скидки и акции	Наличие доставки	Реклама	Широта ассортимента	Безналичный расчет	Работа на заказ	Наличие сайта	Консультации	Итого	Средний бал	Место в рейтинге
«Стройформат»	5	5	5	5	3	3	3	2	5	36	4	3
Сатурнстрой-маркет»	5	5	5	5	4	5	4	4	3	40	4,44	2
«Дом-Строй»	3	3	0	0	3	1	0	0	3	13	1,4	13
«Меркурий»	5	4	5	2	4	4	2	2	5	33	3,66	5
«Элит-Строй»	4	3	2	2	4	1	3	0	2	21	2,33	11
«Технострой»	5	5	5	3	3	4	3	0	5	32	5,55	1
«Дом и ремонт»	5	5	5	3	4	1	4	3	3	33	3,66	6
«Славдом»	3	3	3	2	3	2	2	2	5	23	2,55	10
«Стройдаром»	5	5	5	4	3	3	4	3	3	35	3,88	4
«ФасадСтрой-Маркет»	5	5	5	5	2	1	1	0	3	27	3	8
«Муравейник»	5	5	5	5	4	2	0	2	4	30	3,33	7
«СтройБизнес»	3	4	3	1	3	3	0	0	4	21	2,33	11
«Самара СМ»	3	3	2	1	4	2	0	0	4	19	2,11	12
«СтройПартнер»	5	4	2	2	4	2	2	0	4	25	2,77	9
«Универсал-СтройМаркет»	5	2	2	2	4	3	3	0	4	25	2,77	9

Таблица 3.

SWOT-анализ ООО «УниверсалСтройМаркет»

Внешняя среда Внутренняя среда \	Возможности	Угрозы
	1. Растущий рынок. 2. Хорошая репутация на рынке среди конкурентов и клиентов. 3. Налаженные связи с поставщиками. 4. Возможность расширения ассортимента товаров, в т.ч. под заказ.	1. Появление новых конкурентов, в т.ч. в лице гипермаркетов. 2. Усиление позиций уже существующих на рынке конкурентов. 3. Низкий барьер входа в отрасль. 4. Рост цен из-за колебания
Сильные стороны	Совокупность сильных	Существует достаточно

1. Сильный кадровый состав. 2. Продуманная организационная структура. 3. Высокое качество услуг и репутация. 4. Низкие цены. 5. Стабильное финансовое состояние.	сторон определяет большой потенциал для развития.	большое количество внешних угроз, с которыми необходимо бороться с помощью расширения круга сильных сторон.
Слабые стороны	Несмотря на благоприятное отношение потребителей и отсутствие зависимости от поставщиков, устаревший ассортимент и отсутствие маркетинга ухудшают конкурентное положение.	Внутренние слабые стороны при появлении хотя бы одной внешней угрозы могут сделать предприятие неконкурентоспособным. Необходимо устранять слабые места.
1.Отсутствие продуманной маркетинговой политики. 2.Неполный ассортимент товаров и услуг. 3.Отсутствие сайта. 4.Неразработанная система скидок. 5.Неразвитость услуги доставки товара промышленного клининга.		

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Кейс № 15

На основе данных для решения задачи распределите приведенные аспекты учетной политики на методические и организационно-технические.

Аспекты учетной политики	Методические	Организационно-технические
1) Утверждение круга лиц, ответственных за ведение бухгалтерского учета;		
2) Утверждение способов начисления амортизации по основным средствам;		
3) Утверждение способа учета поступления материально-производственных запасов;		
4) Утверждение способа организации бухгалтерской службы;		
5) Утверждение способов текущей оценки готовой продукции;		
6) Утверждение способов оценки готовой продукции в бухгалтерской отчетности;		
7) Утверждение формы бухгалтерского учета и способов его автоматизации;		
8) Утверждение способов включения в первоначальную стоимость ценных бумаг дополнительных расходов по их покупке;		

9) Утверждение используемых первичных учетных документов;		
10) Утверждение используемых учетных регистров;		
11) Утверждения порядка учета товаров;		
12) Утверждения порядка учета оборудования к установке;		
13) Утверждения порядка проведения инвентаризации имущества и обязательств организации;		
14) Утверждение схемы и графика документооборота;		
15) Утверждения способов оценки МПЗ при их отпуске;		
16) Утверждение способов оценки финансовых ценных бумаг, не обращающихся на ОРЦБ, при их выбытии;		
17) Утверждение порядка распределения общепроизводственных расходов;		
18) Утверждение порядка списания управленческих расходов и расходов на продажу;		
19) Утверждение системы внутреннего контроля.		