



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное
автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южный федеральный университет»

Под редакцией Корсакова М.Н., Масыч М.А.

ПРАКТИКУМ
по курсу
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА
ПРЕДПРИЯТИИ
ЧАСТЬ 3
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

ББК:65. 29 я 73

П 691

Рецензенты:

К.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ФГБОУ ВПО «Донской государственной аграрный университет» **Илларионова Н.Ф.**

К.э.н., доцент, доцент кафедры экономики производства ФГБОУ ВПО «Южно-Российский государственный технический университет (НПИ)» **Куликов М.М.**

Бабикова А.В., Корсаков М.Н., Макареня Т.А., Масыч М.А., Морозова Т.В. Практикум по курсу «Экономика, организация и управление на предприятии. Часть 3. Управление предприятием». / Под ред. Корсакова М.Н., Масыч М.А. – Таганрог, 2012. – 55 с.

В практикуме собраны задачи, ситуации и кейсы, используемые для проведения практических занятий по базовым курсам в рамках подготовки студентов по направлению 080100.62 «Экономика», студентов инженерных специальностей изучающих экономические дисциплины. Даны краткие теоретические пояснения, тестовые задания и контрольные вопросы по темам: задачи и функции управления, организационные структуры управления, процесс управления маркетингом, логистика на предприятии, управление качеством.

Практикум будет полезен студентам, аспирантам ВУЗов, а так же специалистам, интересующимся вопросами управления предприятием, осуществляющим свою деятельность в условиях глобализации и интеграции мирового хозяйства

Табл. 6. Библиогр.: 5 назв.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. Система управления предприятием	5
1.1. Организационные структуры управления.....	5
Задачи для самостоятельного решения	5
Тесты	8
Контрольные вопросы	12
1.2. Процесс управления маркетингом	13
Задачи с решением.....	13
Задачи для самостоятельного решения	14
Тесты	18
Контрольные вопросы	22
1.3. Процесс управления логистикой.....	23
Задачи с решением.....	23
Задачи для самостоятельного решения	35
Тесты	40
Контрольные вопросы	45
1.4. Управление качеством на предприятии	46
Задачи с решением.....	47
Задачи для самостоятельного решения	49
Тесты	51
Контрольные вопросы	54
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	55

ВВЕДЕНИЕ

Представленный практикум содержит набор практических заданий, кейсов и задач, используемых для проведения практических занятий по базовым курсам в рамках подготовки студентов по направлению 080100.62 «Экономика» с целью развития практических навыков и компетенций по профилю подготовки. Основное содержание практикума составляет материал, помогающий в изучении особенностей различных систем управления современным предприятием, охватывающий разделы управления качеством, маркетингом и логистикой на предприятии. Разделы практикума представлены в структурированной форме и содержат краткие теоретические пояснения, задачи с решениями, задачи и задания для самостоятельного решения, контрольные вопросы и тестовые задания. Более подробно теоретические вопросы рассмотрены в учебном пособии «Экономика, организация и управление на предприятии» под редакцией М.А. Боровской (гриф УМО).

Практикум рекомендуется студентам, бакалаврам и магистрам вузов, изучающим экономические дисциплины, а так же студентам инженерных специальностей изучающих вопросы инженерного предпринимательства.

1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Основные теоретические положения излагаются в учебном пособии «Экономика, организация и управление на предприятии».

1.1. Организационные структуры управления

Задачи для самостоятельного решения

Задание 1

Используя исходные данные, представьте в виде схемы организационную структуру управления машиностроительного предприятия. Выделите службы: техническую, производственную, финансово-экономическую, кадровую, маркетинговую.

1. Генеральный директор.
2. Главный инженер – первый заместитель директора.
3. Главный технолог.
4. Главный энергетик.
5. Главный бухгалтер.
6. Зам.директора по производству.
7. Зам.директора по экономике.
8. Зам.директора по кадрам и социальным вопросам.
9. Зам.директора по внешним связям.
10. Охрана.
11. Транспортные цехи.
12. Плановый отдел.
13. Финансовый отдел.
14. Бухгалтерия.
15. Отдел подготовки нового производства.
16. Отдел маркетинга и сбыта.
17. Бюро технических нормативов.
18. Отдел материально-технического обеспечения.
19. Отдел главного механика.

20. Отдел труда и заработной платы.
21. Отдел технического контроля.
22. Отдел главного технолога.
23. Проектно-конструкторский отдел.
24. Складское хозяйство.
25. Отдел кадров.
26. Производственные цехи.
27. Отдел главного энергетика.

Задание 2.

В организационной схеме структуры управления машиностроительным предприятием допущены ошибки. Найдите их и предложите свою схему организационной структуры управления предприятием.



Задание 3.

Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемо-

го оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

- Выявление потребностей сегмента рынка
- Мониторинг новинок поставщиков и конкурентов
- Выведение на рынок нового продукта

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж. В состав группы также должны войти:

- маркетологи,
- менеджеры по продажам,
- бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам),
- PR-менеджеры.

Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться.

Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании? Представьте ответ в виде схемы.

Задание 4.

Подготовить с использованием учебно-методической литературы, периодики и Интернет-ресурсов материал о новых и перспективных организационных структурах. Подобрать примеры компаний с линейно-функциональной, матричной, дивизиональной, сетевой организационной структурой управления.

Задание 5 (по целеполаганию).

Генеральный директор предприятия на одном из совещаний определил стратегическую цель: «наладить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики».

Периодически начальники этих отделов рапортовали, что «оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики налажен». Когда же, наконец, генеральный директор поинтересовался, в чем именно выражается этот обмен информацией, оказалось, что руководители отделов стали чаще разговаривать друг с другом, узнавая «как идут дела».

1) Определить, каким критериям SMART не соответствовала поставленная цель?

2) Предложите свою формулировку цели.

Тесты

1. Каждому типу предприятий подберите наиболее соответствующую ему структуру управления:

1) малые предприятия с несложным производством;

2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;

3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:

а) линейно-функциональная структура управления;

б) линейная структура управления;

в) дивизиональная структура управления.

2. К линейно-функциональной структуре управления можно отнести следующие утверждения:

а) наиболее простая структура управления, которая полностью «замыкается» на одном человеке – руководителе;

б) «временная» структура, направленная на решение конкретных задач;

в) структура управления, предопределяющая руководство со стороны отдельных подразделений, таких как плановый, технический, финансовый отделы и т.п.;

г) структура управления, используемая при наличии отдельных подразделений, географически удаленных от головной компании.

3. К «временным» структурам управления, направленным на решение конкретных задач, относятся:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) проектная;
- г) дивизиональная.

4. Базой для построения организационной структуры управления является:

- а) производственная структура предприятия;
- б) структура отрасли, в которой функционирует предприятие;
- в) ассортимент выпускаемой продукции.

5. К преимуществам матричной структуры управления предприятием относятся:

- а) простота структуры;
- б) гибкость реагирования на требования рынка;
- в) сокращение расходов на управление;
- г) улучшение координации работ.

6. Штабная структура управления предприятием предполагает создание при основных звеньях ...структуры...подразделений (вставить пропущенные слова):

- а) дивизиональной, линейных;
- б) линейной, штабных;
- в) штабной, функциональных;
- г) функциональной, дивизиональных;
- д) линейной, функциональных;
- е) дивизиональной, матричных.

7. Наиболее предпочтительной для предприятий с региональными отделениями является:

- а) линейно-функциональная организационная структура управления;
- б) матричная организационная структура;

в) дивизиональная организационная структура.

8. Для научно-исследовательских организаций, занимающихся разработкой и внедрением в производство новых товаров предпочтительна следующая организационная структура управления:

а) линейная организационная структура управления;

б) линейно-функциональная организационная структура управления;

в) матричная организационная структура управления.

9. Какие из перечисленных функций управления можно отнести к макро-функциям:

а) разработка стратегии развития компании;

б) организация материально-технического снабжения;

в) управление производством.

10. Какие из перечисленных функций управления можно отнести к частным функциям:

а) финансовый учет и анализ;

б) разработка кадровой политики;

в) планирование производственной деятельности.

11. К недостаткам функциональной организационной структуры можно отнести:

а) отсутствие функциональных специалистов и неполная и недостаточно надежная информация на различных уровнях управления;

б) появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;

в) «эффект бутылочного горла»;

г) затруднение координации деятельности организации.

12. Какой вид структуры не относится к дивизиональным организационным структурам?

а) ориентированная на потребителя;

б) региональная;

в) структура типа конгломерата;

д) продуктовая.

13. Адаптивные структуры – это...

14. ...позволяет фирме легче справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологий или удовлетворения потребностей покупателей:

- а) матричная ОСУ;
- б) продуктовая ОСУ;
- в) региональная ОСУ;
- г) ориентированная на потребителей ОСУ.

15. Конкуренция со стороны собственных подрядчиков и невозможность отследить качество производства являются недостатками...

- а) линейно-функциональных ОСУ;
- б) дивизиональных ОСУ;
- в) программно-целевых ОСУ;
- г) оболочечных ОСУ.

16. Основным параметром, характеризующим организационную структуру, не является:

- а) адаптация;
- б) сложность;
- в) централизация;
- г) формализация.

17. Понятие «организация» не употребляется в значении:

- а) как процесс, связанный с воздействием;
- б) как название предприятия;
- в) как свойство, атрибут объекта;
- г) как социальный институт.

18. Между элементами ОСУ существуют связи:

- а) прямые;
- б) вертикальные;
- в) косвенные;

д) сильные.

19. К бюрократическому типу относятся следующие ОСУ:

а) дивизиональные;

б) матричные;

в) функциональные;

г) сетевые.

20. ОСУ – это...

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная структура? Что является ключевыми понятиями структур управления?

2. Какими параметрами характеризуется организационная структура?

3. Какие этапы включает в себя процесс формирования организационной структуры?

4. Какие основные типы управления организацией выделяют в современной теории менеджмента?

5. Чем характеризуется линейная ОСУ? Назовите ее основные достоинства и недостатки.

6. Каковы основные достоинства и недостатки функциональной ОСУ?

7. Охарактеризуйте линейно-функциональную ОСУ и назовите ее достоинства и недостатки.

8. Какие виды можно выделить среди дивизиональных ОСУ? Охарактеризуйте их.

9. Какие типы организационных структур включают в себя адаптивные программно-целевые структуры? Охарактеризуйте их.

10. Охарактеризуйте сетевые и оболочечные структуры. Назовите основные достоинства и недостатки.

1.2. Процесс управления маркетингом

Задачи с решением

Задание 1.

Составьте системный документ, определяющий организацию маркетинга предприятия с учетом взаимодействия с обществом.

Пояснение к решению задачи.

Проведите эту работу по нижеследующему плану.

1. Концепция построения маркетинга на предприятии. Содержание системы управления маркетингом – принципы, цели, задачи.

2. Стратегии маркетинга в обществе и процесс планирования на примере конкретной организации.

3. Рекомендации по развитию организационной формы управления маркетингом.

Решение:

В первом разделе надо раскрыть содержание системы построения маркетингового комплекса товаров, услуг с выделением принципов организации системы, ее целей и задач. Необходимо дать концепцию системы управления маркетингом с учетом влияния рыночных тенденций и закономерностей общественных связей. При этом важно отразить взаимосвязь маркетинга и менеджмента организации. Следует выделить специфику системы построения маркетингом, ее основные уровни с учетом социальной ориентации бизнеса. Необходимо дать оценку концептуальной модели управления маркетингом с раскрытием основных блоков, в том числе: миссии, системы целей, блока маркетинговых стратегий, организации маркетинговой деятельности, мотивации и контроля и блока оценки результатов маркетинговой деятельности.

Второй раздел необходимо представить с использованием практики маркетинговой деятельности выбранной организации. При этом важно определить главные стратегии на основных уровнях управления с выделением портфельных, функциональных и операционных. С использованием модели

Бостонской консалтинговой группы (БКГ) обоснуйте корпоративную зону рыночного участия исследуемой организации.

Раскройте содержание механизма планирования в маркетинге с учетом основных его принципов. Выделите специфику перспективного планирования. Покажите сущность стратегического плана как системного документа, нацеливающего на перспективные сегменты рынка, завоевание в них конкурентных преимуществ, намеченной доли рынка, надежной дистрибуции. Раскройте значение информационной системы для создания массива данных в целях обеспечения планового процесса с учетом состояния рынка, ресурсных возможностей для принятия обоснованных решений.

Представьте годовой план, основные этапы и блоки анализа рыночной среды, цели и стратегии маркетинга, блок форм и методов реализации плана маркетинга. Дайте оценку программе маркетинга как оперативному документу материального воплощения стратегий.

Третий раздел предполагает освещение основных принципов создания структуры службы маркетинга с выделением основных признаков и направлений развития. Постройте схему построения маркетинга для вашего предприятия и сформулируйте пути совершенствования структуры управления. Наряду с этим продумайте направления реструктуризации для осуществления диверсификации, повышения качества обслуживания клиентов и эффективности результатов маркетинга.

Задачи для самостоятельного решения

Задание 1.

Составьте системный документ, определяющий организацию маркетинга предприятия, выпускающего автомобили с учетом взаимодействия с обществом.

Задание 2.

Исходные данные

Продукция пивоваренной компании «Балтика» находится на острие покупательского спроса. В последнее время компания предлагает «особые», «специальные», «сезонные» сорта пива. Для привлечения внимания потенциальных клиентов организуются ознакомительные экскурсии, где посетителям предлагают продегустировать сорта пива без искусственных добавок и консервантов.

Вопросы:

1. Какой концепцией маркетинга руководствуется компания «Балтика»?
2. Какие виды и средства рекламы можно предложить в данной ситуации?
3. Какой тип маркетинговых исследований будет наиболее оптимальным в данном случае?

Задание 3.

Исходные данные

На кондитерской фабрике «Сласть» в течение года были освоены новые технологии производства и произведена замена оборудования. В период реконструкции фабрика частично потеряла потребителей, т.к. на рынок сбыта пришли иностранные производители. Разрабатывая маркетинговую стратегию, маркетологи обратили внимание на необходимость восстановления популярности торговой марки с учетом нового, значительно расширенного ассортимента выпускаемой продукции.

Вопросы:

1. Какой тип маркетинговых исследований следует использовать маркетологам кондитерской фабрики?
2. Какие маркетинговые мероприятия можно предложить руководству фабрики?

3. Какие мероприятия по формированию общественного мнения можно было предложить руководству фабрики?

Задание 4.

В последние годы на многих производственных предприятиях появились маркетинговые службы, директор по маркетингу и менеджеры по маркетингу. Ими проводятся маркетинговые исследования, а также реализуются другие маркетинговые мероприятия. Вместе с тем в деятельности предприятий не произошло сколько-нибудь существенных изменений. Многие из них по-прежнему работают на склад, прилагая в дальнейшем дополнительные коммерческие усилия по продаже ранее изготовленных товаров.

Обоснуйте, чем все вышесказанное обусловлено. Можно ли говорить о реализации маркетинга на таких предприятиях? Что нужно сделать, чтобы обеспечить успешную коммерческую деятельность таких предприятий?

Задание 5.

Фирма «Rang» (Германия) более 20 лет специализируется на производстве аксессуаров для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию, как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%, Бельгии – 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 5%).

Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн евро, а по указанным рынкам – 25 млн евро.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Фирма заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

- Порекомендуйте компании пути внедрения на рынок России.

- Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.
- Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок.
- Предложите рекомендации по системе товародвижения и распределения.

Задание 6.

Исследуйте три реально существующих в вашем городе магазина на предмет продаваемых товаров, месторасположения, цен, витрин наружных и внутренних, а также их рекламы в СМИ. Определите магазин с наихудшими характеристиками и подготовьте перечень возможных управленческих решений стратегического характера, реализация которых позволила бы повысить его конкурентоспособность.

Задание 7.

Сформулируйте конкретную маркетинговую проблему реально существующего предприятия и предложите варианты решения с помощью использования информационных технологий (с обоснованием каждого предложенного метода).

Задание 8.

Фирма В занимается продажей бытовой техники с 2005 г. В 2007 г. она занялась продажей мебели. Функционирует фирма на территории России. До 2012 г. объемы товарооборота росли, однако в 2012 г. ряд магазинов пришлось закрыть.

1. Охарактеризуйте целевые сегменты фирмы В и ее соответствующее позиционирование.
2. Каким образом фирма стремилась охватить дополнительные сегменты?
3. Какие факторы в наибольшей степени влияли на принятие решения о покупке на данном рынке, и как использовала это компания для повышения эффективности своей деятельности?

4. Каким образом может быть изучено отношение покупателей к товарам конкурирующих фирм?

5. Предложите компании пути выхода из сложного положения.

Тесты

1. Реализуя маркетинговые мероприятия, предприятие:

а) изучает рынок;

б) проводит рекламу;

в) обеспечивает организацию доставки товаров в определенное место к определенному времени;

г) обеспечивает удовлетворение нужд и потребностей потребителей и производителей.

2. Несмотря на наличие большого количества определений маркетинга, во всех них указывается на приоритетность удовлетворения нужд:

а) производителей;

б) конкурентов;

в) потребителей;

г) посредников.

3. Свои интересы в росте объемов получаемой прибыли предприятие реализует за счет:

а) рекламы;

б) обоснованной ценовой политики;

в) изучения рынка для наиболее полного удовлетворения нужд потребителей;

г) всего перечисленного.

4. Руководство мебельной фабрики считает, что осуществляя коммерческую деятельность, следует учитывать интересы предприятия, потребителей и обеспечивать сохранение окружающей среды. В данном случае предприятие реализует:

а) концепцию совершенствования производства;

- б) концепцию интенсификации коммерческих усилий;
- в) концепцию совершенствования товара;
- г) концепцию социально-этического маркетинга.

5. Микросреда маркетинга обусловлена:

а) деятельностью руководства предприятия и службы управления маркетингом;

б) состояние контролируемых факторов и деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов;

в) состояние экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;

г) все пункты.

6. Макросреда маркетинга обусловлена:

а) состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;

б) деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов;

в) существующим законодательством;

г) все пункты.

7. Сегментирование рынка производится в целях:

а) изучения мнения потребителей;

б) установления обоснованной цены на товар;

в) повышения эффективности рекламы;

г) более полного учета реальных нужд и потребностей потребителей.

8. Разработка и реализация комплекса маркетинга производится для того, чтобы:

а) установить обоснованную цену на товар;

б) достичь установленных целей маркетинга;

в) обеспечить эффективность рекламы;

г) привлечь новых потребителей.

9. Комплекс маркетинга включает организацию и управление:

а) товаром, ценой, рекламой, упаковкой;

б) созданием товара, продвижением, ценообразованием, распределением;

в) созданием товарного знака, распределением товаров, продвижением;

г) продвижением товаров, их рекламой, общественными связями.

10. Для специалиста по маркетингу рынок – это:

а) коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами;

б) совокупность покупателей, испытывающих потребность в каком-либо товаре и располагающих необходимыми для покупки средствами;

в) совокупность существующих и потенциальных товаров, удовлетворяющих какую-либо потребность;

г) место, где совершаются различные сделки купли-продажи товаров.

11. Торговая марка – это:

а) любое название, знак, символ, рисунок или их комбинация, используемые для обозначения товаров фирмы и отличающие их от товаров конкурентов;

б) любое название, знак, символ, рисунок или их комбинация, используемые для обозначения товаров фирмы производителя, под которым они продаются по всей стране;

в) упаковка, на которой указано только наименование продукта без обозначения производителя;

г) любое название, знак, символ, рисунок или их комбинация, используемые для обозначения товаров фирмы, зарегистрированное в законном порядке и дающее владельцу исключительное право на его использование.

12. Реализуя маркетинговые мероприятия, предприятие:

а) изучает рынок;

б) проводит рекламу;

в) обеспечивает организацию доставки товаров в определенное место к определенному времени;

г) обеспечивает удовлетворение нужд и потребностей потребителей и производителей.

13. Несмотря на наличие большого количества определений маркетинга, во всех них указывается на приоритетность удовлетворения нужд:

- а) производителей;
- б) конкурентов;
- в) потребителей;
- г) посредников.

14. Свои интересы в росте объемов получаемой прибыли предприятие реализует за счет:

- а) рекламы;
- б) обоснованной ценовой политики;
- в) изучения рынка для наиболее полного удовлетворения нужд потребителей;
- г) всего перечисленного.

15. Руководство предприятия считает, что осуществляя коммерческую деятельность, следует учитывать интересы предприятия. В данном случае предприятие реализует:

- а) концепцию совершенствования производства;
- б) концепцию интенсификации коммерческих усилий;
- в) концепцию совершенствования товара;
- г) концепцию социально-этического маркетинга.

16. Для покупателя рынок – это:

- а) коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами;
- б) совокупность покупателей, испытывающих потребность в каком-либо товаре и располагающих необходимыми для покупки средствами;
- в) совокупность существующих и потенциальных товаров, удовлетворяющих какую-либо потребность;
- г) место, где совершаются различные сделки купли-продажи товаров.

17. План маркетинга – это:

- а) последовательно выполняемые мероприятия, с целью позиционирования товара;

б) последовательно выполняемые мероприятия, с целью позиционирования товара, продвижения его на рынок, узнаваемость торговой марки;

в) любые действия, которые приводят к росту продаж.

18. Интернет-маркетинг – это:

а) система интернет-технологий, используемых в целях изучения рынка;

б) система продвижения товара в интернете;

в) комплекс мероприятий по продвижению товара с использованием информационных технологий.

19. Функции маркетинга – это:

а) аналитическая, производственная;

в) системная, производственная, комплексная;

г) прогнозная, аналитическая, системная.

Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинг? Назовите задачи функции маркетинга? Охарактеризуйте принципы маркетинга.

2. Какие элементы включает в себя аналитическая функция маркетинга? Какие элементы включает в себя производственная функция маркетинга?

3. Для чего необходима функция управления и контроля?

4. Охарактеризуйте микросреду маркетинга. Охарактеризуйте макросреду маркетинга.

5. Какие различают направления маркетинга по виду деятельности?

6. Назовите факторы, которые влияют на внешнюю среду предприятия. Какие факторы влияют на внутреннюю среду предприятия?

7. Целевой маркетинг – это ...

8. Как влияет тип рынка на установление цены?

9. Какие методы ценообразования существуют?

10. Какие существуют виды рекламы? Назовите функции рекламы.

1.3. Процесс управления логистикой

Задачи с решением

Задача 1.

Стол собирается из трех компонентов. Компания, производящая столы, хочет отгрузить 100 единиц к концу 4-го дня, 150 единиц к концу 7-го дня. Поступления 100 деревянных панелей планируется на начало 2-го дня. В наличии имеется 120 ножек. Дополнительно 10% от партии ножек добавляется к резервному запасу. Имеется в наличии 60 крепежных скоб, без поддержания резервного запаса. Время производства (в днях) для всех элементов приведено в таблице. Подготовьте план материальных требований.

Количество	Время производства, дни
1 – 200	1
201 – 550	2
551 – 999	3

Решение

Результаты планирования удобно представить в виде таблицы. Главное производственное расписание запишем в первую строку таблицы. Наличный запас столов отсутствует, поэтому чистая потребность равна 100 столов к концу 4-го дня и 150 столов к концу 7-го. Опережение указывает на начало производства или сборки соответствующего элемента. Например, 100 столов необходимо начать собирать в конце 3-го дня, чтобы к концу 4-го готовые столы можно было бы отгрузить заказчику (по данным таблицы 100 столов собирается 1 день).

Полная потребность в деревянных секциях, скобах и ножках записывается на конец 3-го и 6-го дня в количествах, соответствующих рисунку со структурой изделия. Например, чтобы начать собирать 100 столов, необходимо изготовить или поставить 200 деревянных секций, 300 скоб и 400 ножек. К концу 3-го дня в наличии уже будет 100 деревянных секций, 60 крепежных скоб и 108 ножек (120 ножек – 10% на резервный запас = 108 ножек).

Чистая потребность = Полная потребность – Наличный запас. Опережение зависит от количества изделий (см. таблицу). Например, 292 ножи будут изготавливаться 2 дня, а 600 ножек – уже 3 дня. Итоговый календарный план будет выглядеть следующим образом.

Элемент	Расчетные данные	Дни						
		1	2	3	4	5	6	7
Столы	Полная потребность				100			150
	Наличный запас				0			0
	Чистая потребность				100			150
	Опережение			100			150	
Деревянные секции	Полная потребность			200			300	
	Наличный запас			100			0	
	Чистая потребность			100			300	
	Опережение		100		300			
Скобы	Полная потребность			300			450	
	Наличный запас			60			0	
	Чистая потребность			240			450	
	Опережение	240			450			
Ножи	Полная потребность			400			600	
	Наличный запас			108			0	
	Чистая потребность			292			600	
	Опережение	292		600				

Задача 2.

Оборот ООО «Магдебург» составляет 6000 тыс. руб. в год. Число рабочих дней в году – 250. Годовые затраты на хранение запасов в процентах от стоимости среднего запаса – 19%. Норма запаса составляла 20 дней. Опреде-

лите, насколько снизятся годовые затраты на хранение запасов в результате применения дифференцированных норм запасов после разделения ассортимента на группы А, В, С с помощью метода ABC-анализа. Группа А – 84 % реализации; группа В – 12% реализации; группа С – 4% реализации. Норма запаса по группе А – 5 дней; по группе В – 10 дней; по группе С – 20 дней.

Решение

Формула для расчета затрат на хранение запасов:

*Затраты на хранение = Норма запаса, дней * Удельные годовые затраты на хранение запасов, %/100 * Однодневный товарооборот, тыс. руб./день.*

Однодневный товарооборот = Оборот, тыс. руб. в год / Число рабочих дней в году = 6000 / 250 = 24 тыс. руб./день.

До проведения ABC анализа затраты на хранение были равны 20 дней * 0,19 * 24 тыс. руб./день = 91,2 тыс. руб. в год.

После проведения ABC анализа норма запаса изменилась: для 84% запасов она стала 5 дней, для 12% – 10 дней и для 4% – 20 дней. Значит, среднюю норму запаса можно посчитать как $0,84 * 5 + 0,12 * 10 + 0,04 * 20 = 6,2$ дня.

Затраты на хранение запасов после проведения ABC анализа = 6,2 дня * 0,19 * 24 тыс. руб./день = 28,27 тыс. руб. в год.

Получаем, что годовые затраты на хранение в результате применения дифференцированных норм запасов сократились на $91,2 - 28,27 = 62,93$ тыс. руб.

Задача 3.

В таблице приведен общий список услуг, которые могут быть оказаны фирмой в процессе поставки товаров, а также время, необходимое для оказания каждой отдельной услуги (чел/час).

Перечень услуг, фактически оказываемых фирмой: № 3, 9, 15, 21, 27, 29, 30.

Определите уровень логистического обслуживания.

№ услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел/час
Итого:	50
1	0,5
2	1
3	2
4	2
5	1
6	0,5
7	4
8	0,5
9	1
10	1
11	2
12	1
13	3
14	2
15	0,5
16	1
17	1
18	4
19	4
20	2
21	0,5
22	0,5

№ услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел/час
23	1
24	0,5
25	3
26	2
27	0,5
28	0,5
29	4
30	1
31	0,5
32	2

Решение

Уровень логистического обслуживания можно определить по следующей формуле:

$$\text{УрЛО} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} * 100\%, \quad (1.3.1)$$

где N – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;

n – фактическое количество оказываемых услуг;

t_i – время выполнения i -той услуги.

Время, необходимое для выполнения всего объема услуг равно 50 чел/час.

Время, необходимое для выполнения услуг, предоставляемой фирмой равно:

$$2 + 1 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 4 + 1 = 9,5 \text{ чел/час.}$$

Рассчитаем уровень логистического обслуживания:

$$\text{УрЛО} = (9,5/50) \cdot 100\% = 19\%.$$

Задача 4.

В целях укрепления позиции на рынке руководство фирмы приняло решение расширить торговый ассортимент. Свободных финансовых средств, необходимых для кредитования дополнительных товарных ресурсов, фирма не имеет. Перед службой логистики была поставлена задача усиления контроля товарных запасов с целью сокращения общего объема денежных средств, омертвленных в запасах. Необходимо провести анализ ассортимента по методам **ABC** и **XYZ**, в результате чего распределить ассортиментные позиции по группам и сформулировать соответствующие рекомендации по управлению запасами.

Торговый ассортимент фирмы, средние запасы за год, а также объемы продаж по отдельным кварталам представлены в таблице.

Номер позиции	Средний запас за год по позиции, руб.	Реализация за квартал, руб.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	4900	4000	3700	3500	4100
2	150	240	300	340	400
3	200	500	600	400	900
4	1900	3300	1000	1500	2000
5	150	50	70	180	20
6	450	450	490	460	480
7	900	1400	1040	1200	1300
8	2500	400	1600	2000	2900
9	3800	3600	3300	4000	3400
10	690	700	1000	1100	800

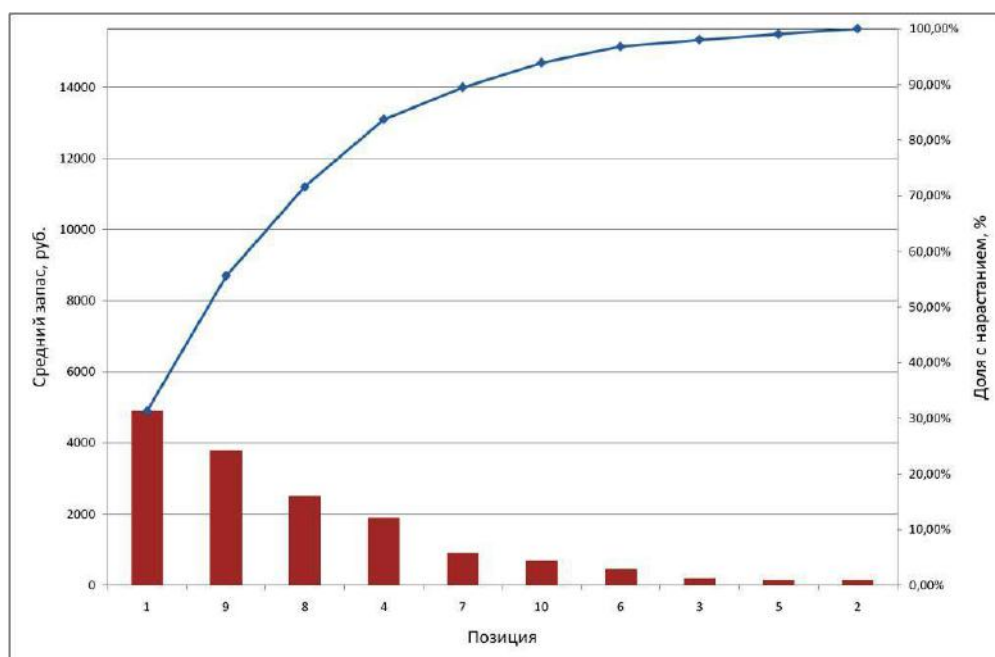
Решение.

1. Проведем **АВС-анализ запасов**. В качестве критерия классификации выберем показатель **Средние запасы за год**. Методику проведения АВС-анализа с помощью программы MS Excel можно посмотреть на видео или почитать более подробно на примере решения аналогичной задачи.

В результате выделили группу А товарных позиций 1, 9 и 8, которые составляют около 80% всех запасов фирмы. В группу В входят товарные позиции 4 и 7, остальные позиции попали в группу С.

№ позиции	Средний запас за год по позиции, руб.	Доля позиции, %	Доля с нарастающим, %	Группа
Итого:	15640	100,00%		
1	4900	31,33%	31,33%	А
9	3800	24,30%	55,63%	А
8	2500	15,98%	71,61%	А
4	1900	12,15%	83,76%	В
7	900	5,75%	89,51%	В
10	690	4,41%	93,93%	С
6	450	2,88%	96,80%	С
3	200	1,28%	98,08%	С
5	150	0,96%	99,04%	С
2	150	0,96%	100,00%	С

Для большей наглядности построили диаграмму Парето в программе MS Excel.



Вывод: в первую очередь необходимо контролировать запасы товаров, входящих в группу А. Теперь необходимо разобраться, оправдано ли такое количество хранимых запасов. Для этого проведем еще один ABC-анализ.

2. Выберем другой критерий классификации товарных запасов – **Объем реализации за год**. В результате проведенного ABC-анализа в основную группу А попали товарные позиции 1, 9, 4 и 8. В группе В оказались позиции 7 и 10, остальные в группе С. Отметим, что все товарные позиции из группы А по предыдущему анализу на этот раз также попали в группу А. Это еще раз указывает на необходимость контроля уровня этих запасов.

№ позиции	Реализация за год, руб.	Доля позиции, %	Доля с нарастанием, %	Группа
Итого:	58720,0	100,00%		
1	15300	26,06%	26,06%	А
9	14300	24,35%	50,41%	А
4	7800	13,28%	63,69%	А
8	6900	11,75%	75,44%	А

№ позиции	Реализация за год, руб.	Доля позиции, %	Доля с нарастанием, %	Группа
7	4940	8,41%	83,86%	В
10	3600	6,13%	89,99%	В
3	2400	4,09%	94,07%	С
6	1880	3,20%	97,28%	С
2	1280	2,18%	99,46%	С
5	320	0,54%	100,00%	С

Наибольшую выручку приносят товарные позиции, попавшие в группу А. Поэтому службе логистики необходимо обеспечивать постоянное наличие этих товаров. По этим товарам допустимо создавать страховой запас с избытком. Более точно настроить систему управления запасами позволят результаты XYZ-анализа.

3. Проведем **XYZ-анализ товарных позиций**. В отличие от ABC-анализа XYZ подразумевает использование единственного критерия классификации запасов – **коэффициента вариации**. Коэффициент вариации рассчитывается по формуле:

$$v = (S / R_{cp}) * 100\%,$$

где S – среднее квадратическое (стандартное) отклонение объемов реализации за период;

R_{cp} – средний объем реализации за этот же период.

Чем меньше значение коэффициента вариации, тем более стабильны продажи товаров. В соответствии со значением коэффициента вариации все товарные позиции делятся на три группы: X, Y и Z. В группу X попадают товары с коэффициентом вариации менее 10%. В группу Y – товары с коэффициентом вариации от 10% до 25%. В группу Z – товары с коэффициентом вариации более 25%.

Результаты XYZ-анализа представлены в таблице ниже.

№ поз.	Реализация за квартал, руб.				Реализация в среднем за квартал, руб.	Стандартное отклонение реализации	Коэф. ва- риации, %	Группа
	I	II	III	IV				
1	4000	3700	3500	4100	3825,0	238,48	6%	X
2	240	300	340	400	320,0	58,31	18%	Y
3	500	600	400	900	600,0	187,08	31%	Z
4	3300	1000	1500	2000	1950,0	855,86	44%	Z
5	50	70	180	20	80,0	60,42	76%	Z
6	450	490	460	480	470,0	15,81	3%	X
7	1400	1040	1200	1300	1235,0	132,95	11%	Y
8	400	1600	2000	2900	1725,0	898,26	52%	Z
9	3600	3300	4000	3400	3575,0	268,10	7%	X
10	700	1000	1100	800	900,0	158,11	18%	Y

В группу X вошли товарные позиции 1, 6 и 9. В группу Y – 2, 7 и 10.

Остальные попали в группу Z – 3, 4, 5 и 8.

4. Совместим результаты ABC и XYZ-анализа. При этом в общем случае формируется девять групп товаров. В нашем случае получилась следующая товарная матрица.

	A	B	C
X	1, 9		6
Y		7, 10	2
Z	4, 8		3, 5

Товары **группы AX** (1 и 9) отличаются высоким объемом продаж и стабильностью. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но не нужно создавать избыточный страховой запас, так как спрос на товары этой группы хорошо прогнозируется.

Товары **группы ВУ** (7 и 10) при достаточно высоких продажах имеют недостаточную их стабильность. Считается, что товары группы У имеют определенный тренд в объемах продаж – спад или рост. Чтобы обеспечить постоянное их наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары **группы AZ** (8 и 4) отличаются высокими продажами и низкой прогнозируемостью спроса.

Чтобы обеспечить постоянное наличие товаров данной группы, в ряде случаев создаются избыточные страховые запасы, но это может привести к росту суммарного товарного запаса компании. Поэтому здесь можно рекомендовать перейти на более частные поставки, работать с более надежными поставщиками, более тщательно организовать контроль над расходом этих товаров.

Для товаров **группы СХ** (6) можно уменьшить страховой запас до минимального уровня и использовать систему управления запасами с постоянной периодичностью между заказами.

По товарам **группы СУ** (2) можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых ресурсов.

В группу **товаров CZ** попали позиции 3 и 5. По возможности эти товары лучше вывести из ассортимента. В любом случае их нужно регулярно контролировать, так как именно из этих товаров возникают неликвиды, от которых компания несет потери.

Таблица 1

№ По Пор.	Содержание события	Индекс работ	Содержание работы	Продолжи- тельность ра- боты, дни
0	Задание на монтаж по- лучено			
1	Изготовление фунда- ментных подушек за- кончено	0–1	Изготовление фунда- ментных подушек	6
2	Изготовление металли- ческой рамы под фунда- мент закончено	0–2	Изготовление метал- лической рамы	5
3	Оборудование выгруже- но	0–3	Выгрузка оборудова- ния	2
4	Транспортирование вы- полнено	3–4	Транспортирование до монтажной зоны	1
5	Оборудование распако- вано	4–5	Распаковка	5
6	Оборудование раскон- сервировано	5–6	Расконсервация	10
7	Монтаж рамы окончен	2–7	Монтаж рамы	4
8	Роликовый конвейер из- готовлен	1–8	Изготовление ролико- вого конвейера	6
9	Разметка произведена	7–9	Разметка под уста- новку оборудования	1
10	Монтаж станков окон- чен	9–10	Монтаж станков	12
11	Электромонтаж окончен	10–11	Электромонтаж	6
12	Монтаж роликового	11–12	Монтаж роликового	8

	конвейера закончен		конвейера	
13	Заливка фундамента вы- полнена	12–13	Заливка фундамента роликового конвейера	1
14	Общая сборка окончена	11–14	Общая сборка	6
15	Узлы отлажены	14–15	Отладка узлов	20
16	Отладка произведена	15–16	Отладка в процессе испытания	10
17	Линия на точность про- ведена	16–17	Проверка на точность	4
18	Линия в эксплуатацию принята	17–18	Пуск и прием	1

Задачи для самостоятельного решения

Задание 1.

Стул собирается из трех компонентов. Компания, производящая столы, хочет отгрузить 100 единиц к концу 4-го дня, 150 единиц к концу 7-го дня. Поступления 100 деревянных панелей планируется на начало 2-го дня. В наличии имеется 120 ножек. Дополнительно 10% от партии ножек добавляется к резервному запасу. Имеется в наличии 60 крепежных скоб, без поддержания резервного запаса. Время производства (в днях) для всех элементов приведено в таблице. Подготовьте план материальных требований.

Количество	Время производства, дни
1 – 300	1
301 – 650	2
651 – 999	3

Задание 2.

Оборот ООО «А» составляет 5000 тыс. руб. в год. Число рабочих дней в году – 260. Годовые затраты на хранение запасов в процентах от стоимости среднего запаса – 15%. Норма запаса составляла 20 дней. Определите, на-

сколько снизятся годовые затраты на хранение запасов в результате применения дифференцированных норм запасов после разделения ассортимента на группы А, В, С с помощью метода ABC-анализа. Группа А – 70 % реализации; группа В – 15% реализации; группа С – 15% реализации. Норма запаса по группе А – 10 дней; по группе В – 20 дней; по группе С – 30 дней.

Задание 3.

В таблице приведен общий список услуг, которые могут быть оказаны фирмой в процессе поставки товаров, а также время, необходимое для оказания каждой отдельной услуги (чел/час).

Перечень услуг, фактически оказываемых фирмой: № 3, 9, 15, 21.

Определите уровень логистического обслуживания.

№ услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел/час, t_i
Итого:	50
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	0,5
8	1
9	1
10	1
11	2
12	1
13	0,5

№ услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел/час, t_i
14	1
15	1
16	1
17	1
18	4
19	4
20	0,5
21	1

В целях укрепления позиции на рынке руководство фирмы приняло решение расширить торговый ассортимент. Свободных финансовых средств, необходимых для кредитования дополнительных товарных ресурсов, фирма не имеет. Перед службой логистики была поставлена задача усиления контроля товарных запасов с целью сокращения общего объема денежных средств, омертвленных в запасах. Необходимо провести анализ ассортимента по методам **ABC** и **XYZ**, в результате чего распределить ассортиментные позиции по группам и сформулировать соответствующие рекомендации по управлению запасами.

Торговый ассортимент фирмы, средние запасы за год, а также объемы продаж по отдельным кварталам представлены в таблице.

Номер позиции	Средний запас за год по позиции, руб.	Реализация за квартал, руб.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	5000	4000	4000	4500	4100
2	200	240	300	340	400

Номер позиции	Средний запас за год по позиции, руб.	Реализация за квартал, руб.			
3	200	500	600	400	900
4	2000	4000	1000	1500	4000
5	200	50	70	180	20
6	500	450	490	460	480
7	900	2000	1040	2000	2000
8	2500	400	1600	2000	2900
9	4000	3600	3300	4000	3400
10	700	1000	1000	1100	1000

Задание 4

Построить сетевой график монтажа автоматической линии блокартера. Список работ табл. 1.

Таблица 2

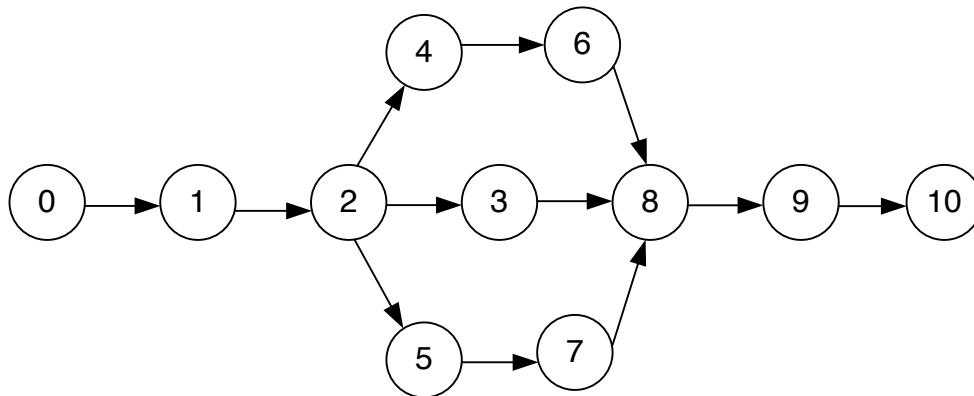
№ по пор.	Работа	Продолжительность работы, дни
1	Выгрузка оборудования	3
2	Транспортирование до монтажной зоны	2
3	Распаковка оборудования	8
4	Расконсервация	15
5	Изготовление фундаментных подушек	6
6	Изготовление металлической рамы под фундамент	4
7	Монтаж рамы	5
8	Разметка под установку оборудования	1
9	Изготовление роликового конвейера	6
10	Монтаж станков	15
11	Электромонтаж	7

№ по пор.	Работа	Продолжительность работы, дни
12	Монтаж роликового конвейера	8
13	Заливка фундамента роликового конвейера	1
14	Общая сборка	8
15	Отладка узлов	15
16	Отладка в процессе испытания	10
17	Проверка на прочность	2
18	Пуск и прием	1

Задание 5

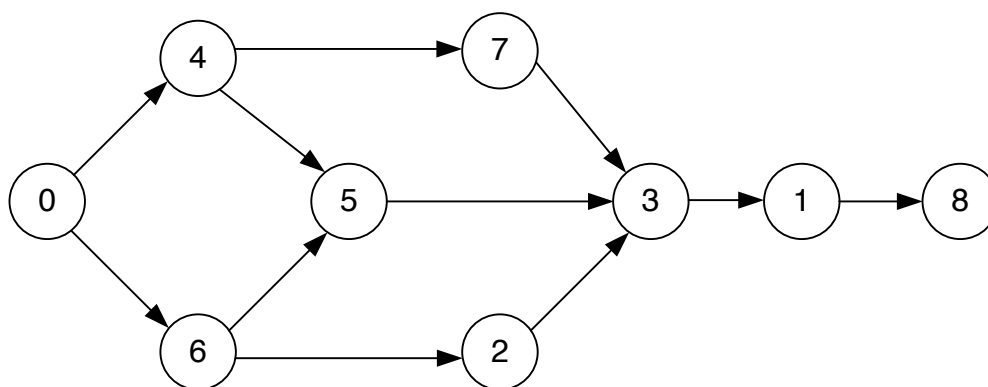
Произвести правильную нумерацию событий сетевого графика

На рис. изображен сетевой график с произвольной нумерацией событий

**Задание 6**

Произвести правильную нумерацию событий сетевого графика

На рис. изображен сетевой график с произвольной нумерацией событий



Тесты

1. Логистика на предприятии – это:
 - а) координация процессов выполнения технологических операций;
 - б) организация работы склада с минимизацией расходов на хранение;
 - в) теория и практика управления потоками материальных ресурсов от поставщиков до изготовления готовой продукции.
2. Сбытовая логистика – это:
 - а) часть логистической системы предприятия, обеспечивающая удовлетворение потребителей;
 - б) часть логистической системы предприятия, обеспечивающая реализацию и доставку товаров;
 - в) часть логистической системы предприятия, обеспечивающая максимизацию прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей.
3. Выберите лишнюю функцию сбытовой логистики:
 - а) разработка совместно с маркетологами и другими службами предприятия стратегии развития логистики;
 - б) организация доставки до потребителя;
 - в) отказ от избыточных запасов;
 - г) все ответы верны.

4. Сопоставьте виды торговых посредников с его характеристикой

1. Независимый оптовик	1. Оптовый торговец с отдельными ограниченными функциями.
2. Оптовик кэш энд керри	2. Совершает операции сбыта товара по поручению предприятия изготовителя за его счет и от его имени, при этом не являясь служащим
3. Полуджоббер	3. Посредник, содействующий совершению сделок купли продажи между группами производителей товара и покупателей
4. Торговый агент	4. Представляет собой крупную оптовую фирму с полным набором функций.
5. Брокер	5. Получает от производителя крупные партии товаров и хранит их на своей базе, при этом не имея права собственности на товар
6. Консигнационный агент	6. Оптовый посредник с ограниченными функциями

5. Что понимают под логистикой?

- а) систему планирования организации управления и движения материальных и информационных потоков в пространстве и времени;
- б) практическая наука о доставке грузов;
- в) наука об управлении материальными ресурсами и реализацией товаров.

6. Сколько существует золотых правил логистики в физическом распределении готовой продукции?

- а) 1;
- б) 2;

в) 3;

г) 5.

7. Материальные потоки образуются в результате:

а) транспортировки, складирования материальных ресурсов – начиная от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя в определенный промежуток времени;

б) оптимизации (минимизации) уровней всех запасов МР, НП, ГП внутри производственно-технологического цикла и складской системы;

в) оперативно-календарного планирования с детальным расписанием выпуска готовой продукции.

8. Выберите лишний ответ:

Логистическая служба на предприятии должна выполнять следующие функции:

а) оперативно-календарное планирование с детальным расписанием выпуска готовой продукции;

б) оперативное управление технологическими процессами производства;

в) всеобщий контроль качества, поддержание стандартов качества продукции и соответствующего сервиса;

г) организация сделок продаж.

9. Производственная логистика – решает задачи:

а) создания материальных благ или оказания материальных услуг;

б) рационализирует организацию движения информационных потоков;

в) связанные с обеспечением предприятия сырьем и материалами. Проводиться анализ среди поставщиков, заключаются договора и контролируется их исполнение.

10. Независимый оптовик – это:

а) представляет собой крупную оптовую торговую фирму с полным набором функций;

б) представляет собой среднюю крупную оптовую торговую фирму с полным набором функций;

в) представляет собой мелкую оптовую торговую фирму с неполным набором функций.

11. Оптовик «кэш энд кэрри» – это:

а) оптовый посредник с ограниченными функциями;

б) оптовый посредник с неограниченными функциями;

в) розничный посредник с ограниченными функциями.

12. Конечный грузоотправитель – это:

а) оптовик с ограниченными посредническими функциями, редко принимающий на себя функцию владения товаром;

б) оптовик с неограниченными посредническими функциями, редко принимающий на себя функцию владения товаром;

в) оптовик с ограниченными посредническими функциями, всегда принимающий на себя функцию владения товаром.

13. Промышленный дистрибьютор, или дилер – это:

а) независимый оптовик с полным набором дистрибутивных функций;

б) независимый оптовик с неполным набором дистрибутивных функций;

в) оптовик с неполным набором дистрибутивных функций.

14. Торговый агент:

а) совершает операции сбыта товаров по поручению принципала, за его счет и от его имени, не являясь при этом его служащим;

б) совершает операции сбыта товаров по поручению принципала, за его счет и от его имени, являясь при этом его служащим;

в) совершает операции сбыта товаров.

15. Первое золотое правило логистики гласит:

а) для наиболее эффективного удовлетворения запросов потребителей дистрибутивная логистическая цепь должна освоить рыночные ниши конечного потребителя;

б) для наиболее эффективного удовлетворения запросов потребителя дистрибутивная логистическая цепь не должна освоить рыночные ниши конечного потребителя;

в) для наиболее эффективного удовлетворения запросов потребителя дистрибутивная логистическая цепь должна освоить рыночные ниши любого потребителя.

16. Второе золотое правило логистики гласит:

а) необходимо использовать минимальное число учетно-договорных единиц измерения продукции и минимальное количество число учетно-договорных единиц транспорта;

б) необходимо использовать максимальное число учетно-договорных единиц измерения продукции и минимальное количество число учетно-договорных единиц транспорта;

в) необходимо использовать минимальное число учетно-договорных единиц измерения продукции и максимальное количество число учетно-договорных единиц транспорта.

17. Третье золотое правило логистики гласит:

а) если нельзя избежать создания стационарного склада, он должен располагаться на логистической цепи в центре консолидации, расположенном возможно ближе к исходному производственному процессу;

б) если нельзя избежать создания стационарного склада, он должен располагаться на логистической цепи в конце консолидации;

в) если нельзя избежать создания стационарного склада, он должен располагаться на логистической цепи в центре консолидации, расположенном возможно дальше к исходному производственному процессу.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под термином «логистика»?
2. Что такое логистика на предприятии?
3. Какой отдел на предприятии определяет качество работы службы маркетинга?
4. Что такое сбытовая логистика? Назовите функции сбытовой логистики.
5. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как независимый оптовик, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как промышленный дистрибьютор, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как конечный грузоотправитель, и перечислите его основные функции.
6. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как оптовик «кэш энд кэрри», и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как джоббер, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как стеллажный джоббер, и перечислите его основные функции.
7. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как оптовик сборщик, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как полуджоббер, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как торговый агент, и перечислите его основные функции.
8. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как агент производителя, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как консигнационный агент, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как брокер, и перечислите его основные функции. Охарактеризуйте такого торгового посредника, как аукционная компания, и перечислите его основные функции.
9. Какие торговые посредники относятся к оптовым торговцам, а какие – к функциональным посредникам?

10. Назовите три «золотых правила» логистики в физическом распределении готовой продукции.

1.4. Управление качеством на предприятии

Управление качеством продукции и организация технического контроля

Комплексную оценку уровня качества изделия часто производят на основе интегрального (обобщающего) показателя, определяемого по формуле

$$K_{и} = \mathcal{E} / (I_{с} + I_{п}),$$

где \mathcal{E} – суммарный полезный эффект от потребления продукции (для станка – объем обработанных деталей за срок службы до капитального ремонта); $I_{с}$ – затраты на создание станка, руб.; $I_{п}$ – эксплуатационные расходы у потребителя, руб.

Уровень качества нового изделия ($Y_{к}$) рассчитывается

$$Y_{к} = K_{и.н} / K_{и.б},$$

где $K_{и.н}$ и $K_{и.б}$ – интегральные показатели качества нового и базового изделий.

Потери от окончательного брака в цехе определяют по формуле

$$П_{б} = C_{б} + Z_{б} - Z_{в},$$

где $C_{б}$ — стоимость сырья, материалов, покупных комплектующих изделий, отнесенных на себестоимость продукции, руб.;

$Z_{б}$ — заработная плата, затраченная на бракованную продукцию, руб.;

$Z_{в}$ — сумма возмещения убытков за брак, взысканная с виновников, руб.

$K_{и} = \mathcal{E} / (I_{с} + I_{п})$ – интегральные показатели качества;

$\mathcal{E} = V F a K z . c T$ – Суммарный полезный эффект.

Задачи с решением

Задача 1.

Проанализировать единичные показатели качества базового и нового станков и определить интегральный показатель и уровень качества станка.

Таблица 3

№ по пор.	Показатель	Базовый	Новый
1	Часовая производительность станка B ,	18	24
2	Точность обработки, мм	0,04	0,03
3	Срок службы до капитального ремонта T_u , год	10	12
4	Удельная трудоемкость, нормо-ч/кВт	800	1200
5	Удельная материалоемкость, кг/кВт	3000	5200
6	Применяемость стандартных сборочных единиц, %	70	75
7	Затраты на создание станка I_c , руб.	25 000	27 000
8	Эксплуатационные расходы у потребителя руб/ч	2,5	3
9	Эффективный годовой фонд времени работы станка, ч	4 015	4 015
10	Коэффициент загрузки станка $K_{г,с}$	0,85	0,85

Решение

для Нового станка

$$Э_n = 24 * 4015 * 0,85 * 12 = 982\,872 \text{ шт.}$$

для базового станка

$$Э_b = 18 * 4015 * 0,85 * 10 = 614\,295 \text{ шт.}$$

Эксплуатационные расходы у потребителя на срок службы станка составят: для нового станка

$$I_{\text{пн,н}} = 3 * 4015 * 0,85 * 12 = 122\,859 \text{ р.};$$

для базового станка

$$И_{пб} = 2,5 * 4015 * 0,85 * 10 = 85318,75 \text{ р.}$$

Интегральный показатель качества равен:

для нового станка

$$K_{инь} = 982\,872 / (27\,000 + 122859) = 6,55 \text{ шт/руб.};$$

для базового станка

$$K_{иб} = 614\,295 / (25\,000 + 85318,75) = 5,56 \text{ шт/руб.}$$

Уровень качества нового станка

$$У_k = K_{ин} / K_{иб} = 1,17.$$

Задача 2.

Определить потери от окончательного брака продукции в цехе, если $C_6 = 8000 \text{ р}$; $З_6 = 12000 \text{ р}$; $З_в = 3200 \text{ р}$.

Решение

$$П_б = 8000 + 12000 - 3200 = 23200$$

Рассчитать размер премии за бездефектное изготовление продукции рабочего-сдельщика за отчетный месяц (22 смены), если при ежемесячном выполнении норм выработки на 120 % комплексный показатель качества изделия составил: 10 смен – 1 – 0,9, 8 смен – 0,89 – 0,8, 2 смены – 0,79 – 0,7, 2 смены – 0,69 – 0,6. Тарифная сменная заработная плата рабочего составляет 5,74 р. Премия за качество продукции не должна превышать 40 % месячной тарифной заработной платы рабочего = 8000

Решение. 1. Определяют максимальный размер премии, которую может получить рабочий за бездефектное изготовление продукции:

$$8000 * 22 * 0,4 = 7040 \text{ р.}$$

Рассчитывают размер премии за фактически изготовленную продукцию:

$$8000 * 10 * 1,2 * 0,4 = 3840 \text{ р.}$$

$$8000 * 8 * 1,2 * 0,4 * 0,9 = 2764 \text{ р.}$$

$$8000 * 2 * 1,2 * 0,4 * 0,8 = 614 \text{ р.}$$

$$8000 * 2 * 1,2 * 0,4 * 0,7 = 537 \text{ р.}$$

$$\text{Итого:} \quad 77568 \text{ р.}$$

Поскольку расчетный размер премии превышает установленный согласно положению, рабочему за бездефектное изготовление продукции будет выплачена премия в размере 7040 р.

Задачи для самостоятельного решения

Задание 1

Проанализировать единичные показатели качества базового и нового станков и определить интегральный показатель и уровень качества станка.

Таблица 4

№ по пор.	Показатель	Базовый	Новый
1	Часовая производительность станка B ,	60	80
2	Точность обработки, мм	0,4	0,3
3	Срок службы до капитального ремонта T_u , год	9	10
4	Удельная трудоемкость, нормо-ч/кВт	800	1200
5	Удельная материалоемкость, кг/кВт	4000	6100
6	Применяемость стандартных сборочных единиц, %	85	90
7	Затраты на создание станка I_c , руб.	30 000	32 000
8	Эксплуатационные расходы у потребителя руб/ч	3	3,2
9	Эффективный годовой фонд времени работы станка, ч	5000	5002
10	Коэффициент загрузки станка $K_{з.с}$	0,75	0,9

Задание 2

Проанализировать показатели качества базового и нового станков.

Таблица 5

№ по пор.	Показатель	Базовый	Новый
1	Производительность станка шт\ч	60	80
2	Уровень шума	85	80
3	Срок службы до капитального ремонта $T_{и}$, год	7	10
4	Удельная трудоемкость, нормо-ч/кВт	800	700
5	Удельная материалоемкость, кг/кВт	3000	3800
6	Применяемость унифицированных сборочных единиц, %	85	75
7	Внешний вид качество отделки $K_{э,с}$	4	5

Задание 3

Рассчитать интегральные показатели качества базового и нового станков

Таблица 6

№ по пор.	Показатель	Базовый	Новый
1	Затраты на создание станка	8000	9000
2	Эксплуатационные расходы потребителя	2,45	2
3	Срок службы год	12	16
4	Производительность станка шт	80	95
5	Эффективный годовой фонд времени работы станка, ч	4500	6000
6	Коэффициент загрузки станка	0,8	0,9

Тесты

1. Каким термином определено долговременное управление качеством и организацией работ по контролю на предприятии соответствие государственным стандартам выпускаемой продукции?

а) всеобщее управление качеством;

б) сертификация;

в) стандартизация;

г) метрология;

2. Закончите определение:

Качество это –

3. Под планированием процесса управления качеством понимают:

а) установление обоснованных заданий всем службам и подразделениям предприятия направленных на совершенствование качественных параметров их деятельности и взаимодействия;

б) стратегия улучшения количества продаж товара, за счет постепенного улучшения их качества;

в) оба ответа неверны.

4. Включает ли политика качества развитие сервисов?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

5. Что понимают под планированием качества продукции?

6. В перечень главных задач планирования входит:

а) разработка и реализация конкретных мероприятий обеспечивающих достижение заданного уровня качества

б) совершенствование структуры выпускаемой продукции путем оптимизации тип размерного ряда

в) обеспечение выпуска продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка

г) все ответы неверны

7. Сколько стадий контроля качества:

- а) 1;
- б) 3;
- в) 5;
- г) 9;
- д) 10;
- е) 13.

8. Вставьте пропущенное слово:

.... это процесс определения и оценки информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадений и их результат

9. Закончите предложение:

Стандартизация – это ...

10. Закончите предложение:

Стандарт –это ...

11. Предназначен для выявления соответствия между фактическим конечным продуктом и тем, который предусмотрен планом по качеству следующий вид контроля:

- а) промежуточный контроль;
- б) входной контроль;
- в) окончательный контроль;
- г) все ответы не верны.

12. Основной задачей технического контроля не является:

- а) обеспечение выпуска качественной продукции в соответствии с техническими регламентами, стандартами и ТУ;
- б) выявление и предупреждение брака;
- в) проведение мер по дальнейшему улучшению качества изделий;
- г) соблюдение всех необходимых условий хранения готовых изделий.

13. При контроле качества продукции к разрушающим методам относят следующие испытания:

- а) испытания при повторно-переменных нагрузках;

- б) магнитные;
- в) радиационные;
- г) акустические.

14. Означает создание рационального многообразия стандартных элементов, входящих в стандартизируемый объект:

- а) принцип системности;
- б) принцип взаимозаменяемости;
- в) принцип повторяемости;
- г) принцип вариантности.

15. Для достижения социальных и технико-экономических целей стандартизация не выполняет следующую функцию:

- а) функция упорядочения;
- б) прогностическая;
- в) коммуникативная;
- г) ресурсосберегающая.

16. В упорядочение объектов стандартизации не входит следующий компонент:

- а) систематизация;
- б) селекция;
- в) типизация;
- г) все ответы не верны.

17. Симплификация как один из компонентов упорядочения объектов стандартизации заключается в:

а) деятельности, заключающейся в отборе таких конкретных объектов, которые признаются целесообразными для дальнейшего производства и применения в общественном производстве;

б) деятельности, заключающейся в определении таких конкретных объектов, которые признаются нецелесообразными для дальнейшего производства и применения в общественном производстве;

в) деятельность, заключающаяся в нахождении оптимальных главных параметров, а также значений других показателей качества и экономичности;

г) нет верного ответа.

18. Закончите предложение:

Сертификация – это...

19. Какого вида стандартов не существует:

а) основополагающие;

б) на продукцию, услуги;

в) на предприятия;

г) на процессы.

20. – это документ, устанавливающий правила, общие принципы и характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

Контрольные вопросы

1. В каких целях применяются технические регламенты?
2. Перечислите основные принципы всеобщего менеджмента качества.
3. Что такое качество? Что такое планирование процесса управления качеством?
4. Что является предметами планирования качества продукции?
5. По каким признакам можно классифицировать показатели качества продукции?
6. Что такое контроль? Какие стадии должен пройти процесс контроля?
7. В чем состоят основные задачи технического контроля?
8. Чем отличаются внутренняя и внешняя мотивации?
9. Какие методы контроля качества относятся к разрушающим, а какие к неразрушающим?
10. Что такое стандартизация, стандарт?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Экономика, организация и управление на предприятии. Под ред. М.А. Боровской. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 475с.
2. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2002.
3. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник. 3-е изд. — М.: Экономика, 2003.
4. Родионов А.Р., Родионов Р. А. Логистика: Нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия: Учеб.пособие. — М.:Дело, 2002.
5. Котлер Ф., Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.

**Бабикова А.В., Корсаков М.Н., Макареня Т.А.,
Масыч М.А., Морозова Т.В.**

ПРАКТИКУМ
по курсу
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА
ПРЕДПРИЯТИИ
ЧАСТЬ 3
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Печатается в авторской коррекции

ЛР № 020565 от 23 июня 1997 г. Подписано к печати г.
Формат 60x841/16. Бумага офсетная
Печать офсетная. Усл.-п.л. – Уч.-изд. –
Заказ № Тираж 50 экз.

<< С >>

Типография ЮФУ
ГСП 17А, Таганрог, 28, Некрасовский, 44