Приложение

к рабочей программе дисциплины

«Управление запасами»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА И ТОРГОВЛИ

**Логистика производства**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся

по направлению подготовки

38.03.06 Торговое дело. Международная логистика и управление поставками

Форма обучения

очная

Владивосток 2020

**1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Таблица 1 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код компетенции | Формулировка компетенции | Номер  этапа |
| ПК-7 | способностью организовывать и планировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку и продажу товаров | 2 |
| ПК- 15 | готовность участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способность управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические системы | 1 |

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

**2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения**

***<ПК-7> <Способностью организовывать и планировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку и продажу товаров>***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***  (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения) | | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| **Знает** | технической документации, необходимой для профессиональной деятельности | Правильность ответов на поставленные вопросы.  Корректность использования соответствующей терминологии |
| **Умеет** | соблюдать действующее законодательство и требования нормативных документов при организации закупки и продажи товаров | Самостоятельность решения поставленных задач |
| **Владеет** | способностью организовывать бизнес-процессы по закупке и продаже товаров и оценивать их эффективность | Самостоятельность решения поставленных задач |

***<ПК-15> <Готовность участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способность управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические системы >***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***  (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения) | | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| **Знает** | концепции, методы и функции логистики; контроль и управление в логистике, особенности логистики в торговле; сущность и особенности логистических процессов; структуру, типы, виды логистических цепей и схем, критерии их оценки, факторы выбора | Правильность ответов на поставленные вопросы.  Корректность использования соответствующей терминологии |
| **Умеет** | выбирать логистические цепи и схемы; управлять логистическими процессами компании; координировать взаимодействие всех участников доставки; определять взаимосвязь логической инфраструктуры товарного рынка и рынка транспортных услуг | Самостоятельность решения поставленных задач |
| **Владеет** | владения методами и критериями оценки логистических систем; процедурами формирования логистических цепей | Самостоятельность решения поставленных задач |

**3 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Таблица 3.2 - Перечень оценочных средств (ПК-7)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Контролируемые планируемые результаты обучения | | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС | |
| **текущий контроль** | **промежуточная аттестация** |
| Знания: | технической документации, необходимой для профессиональной деятельности | Темы 1-7 | Семинар, контрольная работа | Итоговое тестирование  Вопросы к экзамену |
| Умения: | соблюдать действующее законодательство и требования нормативных документов при организации закупки и продажи товаров | Темы 8-17 | Кейс-задачи |
| Навыки: | способностью организовывать бизнес-процессы по закупке и продаже товаров и оценивать их эффективность | Темы 8-17 | Деловая игра, групповая дискуссия |

Таблица 3.2 - Перечень оценочных средств (ПК-15)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Контролируемые планируемые результаты обучения | | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС | |
| **текущий контроль** | **промежуточная аттестация** |
| Знания: | концепции, методы и функции логистики; контроль и управление в логистике, особенности логистики в торговле; сущность и особенности логистических процессов; структуру, типы, виды логистических цепей и схем, критерии их оценки, факторы выбора | Темы 1-7 | Семинар, контрольная работа | Итоговое тестирование  Вопросы к экзамену |
| Умения: | выбирать логистические цепи и схемы; управлять логистическими процессами компании; координировать взаимодействие всех участников доставки; определять взаимосвязь логической инфраструктуры товарного рынка и рынка транспортных услуг | Темы 8-17 | Кейс-задачи |
| Навыки: | владения методами и критериями оценки логистических систем; процедурами формирования логистических цепей | Темы 8-17 | Деловая игра, групповая дискуссия |

**4 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

Объем и качество освоения обучающимися дисциплины, уровень сформированности дисциплинарных компетенций оцениваются по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид учебной деятельности |  | | Оценочное средство | | | | | | | | | | | | |
| Семинар | Контрольная работа | | Кейс-задачи | Деловая игра | Практические работы | Вопросы к экзамену |  |  |  |  |  |  |  | Итого |
| Лекции | 10 |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |
| Практические работы |  |  | |  |  | 40 |  |  |  |  |  |  |  |  | 40 |
| Самостоятельная работа |  | 10 | | 10 | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 30 |
| Промежуточная аттестация |  |  | |  |  |  | 20 |  |  |  |  |  |  |  | 20 |
| Итого |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 100 |

.

Сумма баллов, набранных студентом по дисциплине, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сумма баллов  по дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации | Характеристика уровня освоения дисциплины |
| от 91 до 100 | «отлично» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90 | «хорошо» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. |
| от 61 до 75 | «удовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| от 41 до 60 | «не удовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков. |
| от 0 до 40 | «неудовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не формированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков. |

**5 КОМПЛЕКС ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Контрольная работа 1**

**По темам: Интеграция логистики и маркетинга в реализации стратегии распределения. Структура и состав сети распределения.**

1. Раскройте содержание распределительной логистики на макро- и микроуровне.
2. Каковы важнейшие функции распределительной логистики.
3. Как проявляется интеграция в сфере обращения с позиций логистики.
4. Почему распределительную логистику необходимо рассматривать как ключевой элемент конкурентной рыночной стратегии предприятия?
5. Какова роль логистики в объединении функций распределения.
6. Каковы задачи, решаемые распределительной логистикой.
7. Как взаимосвязаны стратегии предприятия, маркетинга и логистики.
8. Структура сети распределения.
9. В чем заключается взаимодействие логистики и маркетинга в распределительных каналах (каналах сбыта)?
10. Перечислите и охарактеризуйте стратегии маркетинга и логистические решения для их поддержки. Чем объясняется существующая неоднозначность толкования отдельных понятий в области распределительной логистики?
11. Какие факторы являются ключевыми в развитии сбытовых процессов и почему?
12. Определите понятия «горизонтальный» и «вертикальный» канал распределения, в чем заключается разница между ними?
13. Определите понятия «прямой» и «косвенный» канал сбыта, опишите особенности, преимущества и недостатки этих каналов.
14. «Количество посредников в канале распределения зависит, в первую очередь, от типа товара, географии его сбыта и логистической инфраструктуры» - правильно ли это утверждение? Аргументируйте ответ.
15. Перечислите факторы, влияющие на вид канала.
16. Дайте классификацию и охарактеризуйте торговых посредников.
17. В чем заключается роль оптовых посредников в распределении? Перечислите причины, вызывающие необходимость в оптовых посредниках.
18. Какие виды дистрибьюторов выделяют и в чем их отличие?
19. Охарактеризуйте комиссионеров как вид торговых посредников.
20. Какие виды агентов существуют в распределении и в чем их отличие?
21. Охарактеризуйте брокеров как вид торговых посредников.

**Контрольная работа 2**

**По темам: Управление распределением. Роль функции «управление заказами» в обслуживании клиентов.**

1. Какие этапы включает в себя стадия проектирования логистической сбытовой цепи (ЛСЦ)?
2. Дайте характеристику критериев оптимальности и ограничений логистической сбытовой цепи (ЛСЦ).
3. Что такое «учетно-договорные единицы ("transaction units"), какую роль они играют в формировании логистической сбытовой цепи?
4. Перечислите и объясните три золотых правила физического распределения.
5. Раскройте проблематику логистических затрат в сфере распределения..
6. Какие показатели должны быть обязательно включены в интегральную оценку логистической цепи?
7. Процедура управления заказами.
8. Управление заказами как функция, требующая межфункциональной координации.
9. Роль управления заказами при обслуживании клиента.
10. Взаимодействие отделов компании при обработке заказов.
11. Определите и опишите полный цикл заказа. Почему он считается важным аспектом обслуживания клиентов?
12. Почему сокращение времени полного цикла заказа является одной из самых актуальных задач логистики?
13. Охарактеризуйте способы комплектации заказа, как они влияют на сокращение времени полного цикла
14. CRM-решения - интеграция функций по работе с клиентами с процессами обработки заказов.

**Контрольная работа 3**

**По темам: Сущность и задачи производственной логистики. Логистические подсистемы производственных предприятий. Системы управления материальными потоками на производстве**

1. Функции производственной логистики.
2. Понятие о производственном процессе, его структура. Классификация производственных процессов.
3. Принципы организации производственного процесса: общие, частные.
4. Виды движения материальных ресурсов в производстве.
5. Характеристики типов производств: еденичное, серийное, массовое.
6. Производственная структура предприятия.
7. Производственные процессы, их подразделение по функцио­нальному признаку: основные, вспомогательные, обслуживающие процессы.
8. Принципы организации производственного процесса.
9. Логистическая концепция организации производства.
10. Производственный цикл изготовления изделия.
11. Процесс планирования производства.
12. Системы и методы оперативного планирования.
13. Основные принципы управления производством.
14. Значение, задачи и структура транспортного хозяйства, его организация
15. Организация, планирование и диспетчеризация работы транспортного хозяйства
16. Задачи, структура и организация складского хозяйства предприятия Организация складских операций. Особенности организации автоматизированных складов
17. Поточные и непоточные формы производственных процессов.
18. Понятие о «выталкивающих» системах. Недостатки «выталкивающих» систем. Практика использования «выталкивающих» систем.
19. Понятие о «вытягивающих» системах. Основные цели «вытягивающей» системы. Необходимые требования для реализа­ции *«*вытягивающей» системы. Главные принципы «вытягивающей» систе­мы.
20. В чем суть трансформации потоков производственных процессов?
21. Опишите процедуру составления плана потребности материалов на основе циклового графика и структуры изделия в единицах запаса.
22. Концепция «планирования потребностей/ресурсов»
23. Концепция «точно в срок» (just-in-time, JIT).
24. Логистическая концепция /технология «плоского /стройного производства» (lean production, LP).

**Кейс-задачи**

**по дисциплине «Логистика производства»**

***Кейс 1. «Основные проблемы производственной логистики»***

На основании записи реплик планерки производственного предприятия сформулируйте основные проблемы данного предприятия. Что предприятию необходимо срочно предпринять? Составьте план действий.

*Типичное российское предприятие. Ежемесячная (еженедельная) планерка:*

– За этот квартал мы заработали немало денег, но оборотных средств все равно не хватает...

– Сборочный конвейер встал! Крыльчаток нет! Ну все есть, металла -так на два года вперед закуплено, а каких-то крыльчаток нет! И так постоянно: какие-то мелочи в дефиците – и производство встает...

– Так с запасами стали же бороться – вот и подсократились. А сталь, так это наследие тяжелых времен... Кроме того, каждый месяц закупаем по 40 тонн – так дешевле.

– ЦМС завален материалами под самую крышу, но постоянно что-то в дефиците...

– Мы все так же, с завидным постоянством срываем сроки заказов. Это вина отдела продаж – им все равно, какие заказы принимать, только бы принять!

– Не валите с больной головы на здоровую: не можете выполнить даже заказы с согласованными на прошлой планерке сроками...

– На какой прошлой планерке? У нас каждый день планерки, работать некогда, только планируем, планируем, а толку?

– За этот месяц нам удалось повысить эффективность рабочих участков сборочного цеха почти до 80 процентов!

– Да, но посмотрите, что стало с незавершенным производством: по цеху невозможно пройти – все проходы завалены. У нас опять нет денег на зарплату рабочим....

– Сейчас рынок может брать у нас по 40 штук в месяц, но мы по-прежнему не можем производить больше 30, хотя только что ввели в строй новую автоматизированную линию. У нас огромный срок выполнения заказа, хотя общее время производства – небольшое. Пять бюро и отделов заказ клиента проходит, прежде чем спуститься в производство. И чем эти люди только занимаются? Хотя вроде бы все нужны...

– Вы говорите, что производство и снабжение делают прогнозы продаж лучше нас? Да в наших условиях просто невозможно прогнозировать – вот мы все время и ошибаемся...

– Вы уже замучили нас непрерывными конструкторскими извещениями. Не всегда понимаем, что производить...

**Кейс 2. Организация логистической деятельности при производстве керамического кирпича в 000 «Л-Пермь»**   
 **1.**Определите основной круг ответственности заместителя директора по экономике и финансам в части логистических операций на ПКК.

2. Как вы считаете, стоит ли изменить структуру управления ПКК?

3. Определите показатели эффективности логистической деятельности ПКК.

Производство керамического кирпича (ПКК) является самостоятельным структурным подразделением 000 «Л-Пермь» (Л-П), который, в свою очередь, входит в вертикально интегрированную крупную нефтяную компанию. Кроме ПКК, в систему Л-П входят следующие структурные подразделения:

— топливное производство;

— производство масел;

— производство кокса и нефтебитума;

— управление материально-технического обеспечения (УМТО);

— подсобное хозяйство и профилакторий. В логистическую систему ПКК в качестве основных входят следующие операции:

— планирование поставок сырья и других необходимых для производства материалов;

— анализ и выбор поставщиков;

— документальное оформление закупаемой продукции;

— транспортировка;

— складирование и хранение;

— погрузо-разгрузочные работы;

— входной контроль качества;

— упаковочные и маркировочные работы;

— управление товарными запасами.

Управлением доставкой сырья, материалов и оборудования на ПКК занимаются горнотранспортный цех и коммерческий отдел в зависимости от того, что поставляется на предприятие.

Горнотранспортный цех, действуя в соответствии с утвержденным в Пермской области Планом развития горных работ, осуществляет добычу глины на Каменском месторождении кирпичных глин, принадлежащем ПКК, и ее доставку до открытых глинозапасников (в которых глина хранится в течение 1-1,5 года с целью гомогенизации), проведение контроля качества сырья, транспортировку глины в заводской закрытый глинозапасник.

Исходя из специфики производства керамического кирпича при поставке сырья на ПКК построена логистическая система с прямыми связями, при которой материальный поток (в данном случае речь идет о поставках сырья на ПКК) доводится до потребителя без участия посредников, на основе прямых хозяйственных связей.

Обеспечением доставки других товарно-материальных ценностей на ПКК занимается коммерческий отдел при взаимодействии с Управлением материально-технического обеспечения (УМТО) Л-П, в котором действуют Отдел закупок и Отдел запасов.

УМТО разработало стандарт, составленный на основе международных стандартов серии 130-9001. Оценка и выбор поставщиков осуществляется на основе их способности выполнить требования договора на поставку, включая требования к качеству поставляемых материалов и оборудования. Перечень одобренных поставщиков по видам закупаемых материалов и оборудования оформляется в виде конкурентных карт, утверждаемых в УМТО.

Транспортировку закупаемой продукции (имеется в виду любая материально-техническая продукция, поставляемая на предприятие, включая глину) осуществляет 000 «Л-Транс». Организацией и обеспечением хранения поступающих на ПКК сырья, материалов и оборудования занимается коммерческий отдел.

Управлением исходящими материальными потоками занимается Отдел организации отпуска готовой продукции (ОООГП) ПКК.

Основные логистические операции, которые осуществляет ОООГП при доставке готовой продукции клиентам:

— упаковка и маркировка кирпича;

— управление запасами готовой продукции;

— складирование и хранение готовой продукции;

— погрузо-разгрузочные работы;

— обслуживание клиентов при операциях по доставке товара;

— мониторинг удовлетворения запросов потребителей кирпича в части оказанных сервисных и транспортных услуг.

Работы по упаковке и маркировке кирпича как элементы логистики включают:   
— сохранность кирпича на складе. Кирпич укладывается на деревянные европоддоны, перевязывается пластиковой стрип-лентой и упаковывается в термоусадочную полиэтиленовую пленку на полностью автоматизированной линии. Готовая продукция в упакованном виде штабелируется в три яруса на бетонных площадках с помощью вилочных автопогрузчиков. Факт хищения кирпича обнаруживается моментально при нарушении целостности упаковки;

— выбор тары при организации доставки готовой продукции. Изучив характеристики и технико-эксплуатационные особенности автомобильного и железнодорожного транспорта, ОООГП использует европоддоны двух размеров: 1 х 1 м для отправки его потребителям автотранспортом и 0,7 х 1 м для отправки железнодорожным транспортом. На поддон укладывается 264 шт. кирпича, вес поддона 0,8—1 т в зависимости от ассортимента кирпича. Применяемые виды тары и упаковки кирпича позволяют на 100% загружать железнодорожный полувагон и максимально эффективно использовать технико-экономические особенности автомобильного транспорта;   
— сохранность кирпича при погрузо-разгрузочных работах. Пакетирование кирпича позволяет при проведении погрузо-разгрузочных работ использовать всевозможные захваты и специализированную складскую технику — вилочные погрузчики. Выгода пакетирования очевидна -100%-ная сохранность готовой продукции плюс быстрота погрузки (1 поддон за 1—1,5 мин.);   
— маркировку кирпича. Маркировка кирпича указывается в соответствии с системой менеджмента качества «Идентификация продукции» (130-9001). Как элемент внутри корпоративного стиля этикетка имеет товарный знак «Л-П» и данные предприятия-изготовителя.

Управление товарными запасами направлено на решение вопросов обеспечения гарантийного запаса с целью безусловного исполнения обязательства по договорам с потребителями кирпича, обеспечения процедуры контроля за запасами и определения их стоимости.

При складировании и хранении готовой продукции ОООГП определяет:   
— конструктивные особенности и возможности складских площадок;

— методы и способы хранения;

— схемы использования складского пространства;

— формы использования тех или иных складских машин (автокраны,

вилочные погрузчики, автопогрузчики);

— выписывает складскую, сопроводительную и

товарораспорядительную документацию.

Руководство ПКК строго ориентируется на высококачественное обслуживание клиентов, вкладывая в это понятие в области логистики следующее содержание:

— надежность поставки готовой продукции — точность исполнения заказа в строго обусловленное договором время;

— полная гарантия исполнения всех заказов клиентов;

— особые условия клиентам, вошедшим в список «Постоянные потребители»;   
— гибкость обслуживания. Возможность изменения даты и сроков поставки,

адреса доставки, возможность полного аннулирования заявки;

— правильность исполнения всех заказов;

— информационное обслуживание клиентов.

Организационная структура логистической деятельности на ПКК матричная. Это означает, что функции логистики горизонтально пронизывают всю деятельность предприятия.

Курирует логистическую деятельность на ПКК заместитель директора по экономике и финансам. Анализ логистической деятельности на предприятии показал, что при доставке сырья на предприятие и готовой продукции потребителям доля логистической составляющей (транспортной) по керамическому кирпичу составляет 10%.

**Деловые игры**

**по дисциплине «Логистика производства»**

***Деловая игра 1.***

***Тема. Структурная реорганизация системы распределения готовой продукции***

**Цель игры:** научиться в условиях заданной ситуации выявлять проблемы организации, связанные с подсистемой логистики распределения, а также разрабатывать логические варианты реорганизации этой подсистемы.

**Порядок деловой игры.** Все студенты разбиваются на группы по 3—4 человека. Одна группа будет представлять экспертную комиссию, а остальные — рабочие группы.

Предполагается, что экспертная комиссия — это представители высшего звена (директор по производству, директор по маркетингу, директор по логистике, коммерческий директор и др.). Рабочая группа — это представили среднего звена (маркетологи, логисты, сбытовики), которым после проведенного экстренного консилиума было выдано задание: разработать проект реорганизации подсистемы распределения с учетом сложившихся внутренних и внешних условий.

Таким образом, каждая рабочая группа должна самостоятельно изучить ситуацию и последовательно ответить на предлагаемые ниже вопросы. В результате у каждой группы получится свой вариант развития событий, который ей предстоит представить на суд экспертной комиссии.

Экспертная комиссия в свою очередь должна разработать систему оценки проектов на основе сформулированного ниже задания и оценить все проекты соответствующе.

По итогам работы экспертная комиссия выносит решение о победившем проекте.

**Примечание.** Для получения адекватного результата предлагается ввести в игру координатора экспертной комиссии, которым должен выступать преподаватель.

**Условия деловой игры**

1. Характеристика организации.

Предприятие «Русь» расположено в г. Железногорск Курской области. «Русь» является небольшим производителем кровельного материала. Кровельный материал организация продает в основном на территории Курской области, в Москву и Московскую область и территориально сопряженные области (Брянскую, Орловскую). Ежегодные объемы продажи составляют 38 млн руб. (среднее значение по отрасли). В последние годы бизнес идет удачно, объемы продаж ежегодно растут.

Строительство домов и коттеджей постоянно увеличивается (основной целевой рынок предприятия «Русь»). Это происходит в основном по причине того, что доходы населения страны после некоторого кризисного периода имеют тенденцию к увеличению, тем самым желание устроить быт в более благоприятных условиях и благодатном климате имеют место быть. Помимо этого, в последние годы наметился значительный рост инфраструктурного строительства (потенциальный рынок). Естественно, темпы роста строительства домов и коттеджей в Московском регионе более высокие, чем в целом по стране.

Помимо предприятия «Русь», в представленных областях России действуют и другие фирмы — производители кровельных материалов, которые открывают здесь свои производства или строят распределительные склады. Наиболее жесткая конкуренция проявляется на территории Москвы и Московской области.

За последние годы конкуренция на рынке строительства домов сильно возросла. Цены на строительные, в том числе и на кровельные, материалы импортного и соответственно отечественного производства пошли вниз.

Строительные компании также испытывают конкуренцию и в переговорах с производителями, которые настаивают на постоянном снижении цен.

В сложившихся условиях генеральный директор предприятия «Русь» встретился с высшим руководящим составом организации для разработки общей стратегии развития компании и стратегии реорганизации сбытовой сети в частности. Основанием для таких мер послужила необходимость позиционирования предприятия в отношении реальных и потенциальных сегментов рынка, а также создания высокоэффективного механизма обеспечения выбранных позиций.

В рамках длительного консилиума было решено, что предприятие должно стать дешевым производителем высококачественного кровельного материала. Только это ему позволит оставаться конкурентоспособным предприятием и сохранить уровень доходов, а в перспективе повысить этот уровень. В связи с этим оба небольших завода предприятия должны работать с максимальной эффективностью и на полную мощность. Если уровень производства упадет, то простой оборудования вызовет рост непроизводительных расходов и издержек производства, а следовательно, рост цены продукции, что чревато потерей рынков сбыта. Руководство и реализация этого направления развития в рамках принятой общекорпоративной стратегии были возложены на производственную подсистему и подсистему снабжения с привлечением специалистов по логистике, задача которых должна заключаться в поиске оптимальных вариантов обеспечения производственных процессов.

2. Характеристика службы логистики

Служба логистики на предприятии присутствует достаточно давно, а директор по логистике работает в организации уже более 7 лет. Функции подсистемы логистики заключаются в обеспечении координации всех функциональных подсистем и их контроле. Для этого структурно были выделены функциональные логисты, которые позиционировались в отделах, разрабатывая совместно с представителями отделов наиболее оптимальные схемы продвижения материального потока по элементам логистической цепи, а также способствовали практическому внедрению данных схем и осуществляли контроль выполнения операций.

Дабы исключить противоречия на стыках (в точках соприкосновения звеньев) логистической цепи, логисты всех функциональных подсистем непрерывно взаимодействовали, согласовывая схемы продвижения материального потока в пространстве и во времени (ориентируясь на производственный план и оперативные изменения, например связанные с необходимостью обеспечения непредвиденных, но стратегически важных поставок). Также логисты обменивались собственными проблемами организации процессов. Это было необходимо для того, чтобы интегрировать оптимизацию движения материального потока, а каждому функциональному звену лучше понимать нужды предшествующих и последующих звеньев, а в конечном итоге понимать, как от работы того или иного подразделения зависит интегральный результат, выраженный в максимизации удовлетворения нужд клиентов.

Директор по логистике также присутствовал на проведенном общем совещании руководства, где в конечном итоге, как уже известно, была определена общекорпоративная стратегия фирмы — «низкие цены + высокое качество». Однако на этом совещании рассматривался и второй вопрос, касающийся структурной реорганизации подсистемы распределения готовой продукции, которая, как виделось генеральному директору предприятия, является не только необходимой, но и незамедлительной. Таким образом, в данной ситуации директору по логистике было предложено лично заняться координацией этого проекта.

Директор по логистике до этого дня неплохо координировал процесс распределения продукции предприятия с обоих заводов. Он даже лично неоднократно получал благодарные письма клиентов. Однако в условиях все возрастающей конкуренции и принятых направлений развития фирмы реорганизация все же назрела.

3. Характеристика системы распределения

Смысл сбытовых операций на сегодняшний день состоит в том, что предприятие обладает 35 грузовиками, которые оперативно по заказам клиентов и строго в определенные сроки завозят со склада кровельные материалы на строительные площадки. Эти же грузовики доставляют материалы с двух заводов на четыре склада, расположенные в Железногорске (2), Московской области (1), вблизи Курска (1). Каждый из четырех складов содержит полный набор всей продукции предприятия. Из-за некоторого снижения сбыта, вызванного возросшей конкуренцией, все четыре склада в настоящее время заполнены продукцией, приходится даже в полной мере использовать заводские склады.

Дальнейшее распределение продукции со складов осуществляется через оптовых и мелкооптовых посредников. При этом транспортное обслуживание со стороны предприятия не предусматривается.

Тем не менее, на совещании было однозначно решено, что поддержание обслуживания клиентов на высшем уровне должно являться основой новой стратегии и системы распределения, поскольку это единственный путь при прочих равных условиях повышения своей конкурентоспособности. Иначе предприятие ожидает крах.

4. Характеристика конкурентов

Основной конкурент предприятия «Русь» на областных рынках (за исключением Москвы и Московской области) не имеет своих складов и осуществляет поставки кровельных материалов с арендованных складов грузовиками автотранспортных фирм. Кроме того, водители этих грузовиков никак не участвуют в процессе погрузки и разгрузки грузов в отличие от водителей «Руси», которые всегда помогают на строительных площадках. Использование конкурентом грузовиков автотранспортных фирм приводит к тому, что нарушается принцип «точно в срок», т. е. имеют место задержки в доставке.

В Московском регионе дело обстоит сложнее. Конкурентов гораздо больше, а системы сбыта продукции гораздо интереснее с точки зрения максимального приближения к клиенту, пакету предлагаемых сопутствующих услуг, в том числе с точки зрения адаптивной политики скидок.

**Задание для рабочих групп:** определите, какие стратегические решения в области реорганизации системы распределения должны быть приняты руководством предприятия, последовательно отвечая на следующие вопросы.

1. Какую структуру сбыта мы представляем сейчас? Схематично обозначьте существующие каналы распределения.

2. Какую систему распределения (с обозначением целевых рынков) мы хотим видеть в ближайшей и стратегической перспективе? Сформулируйте задание на проект.

3. Определите альтернативные варианты организационных преобразований системы распределения готовой продукции. Схематично обозначьте предлагаемые варианты проектов.

4. Определите существующие и необходимые ресурсы для реализации альтернативных проектов в рамках известных данных (инфраструктурные, кадровые, технические и т. п.).

5. Определите параметры, на ваш взгляд наиболее приоритетные, для оценки альтернатив. Проранжируйте выбранные параметры. В качестве параметров могут выступать следующие: сохранение единства корпоративного духа участников процесса распределения; срок окупаемости проекта; затраты на проект; необходимость привлечения внешних инвестиций; возможность применения аутсорсинга в узких местах системы распределения; надежность посредников различного типа (если таковые будут иметь место в проекте) и др.

Параметры рекомендуется выделить те, которые можно прокомментировать в обозначенных условиях, или предложить по параметрам возможные ограничения. То есть в заданных условиях мы не можем говорить о сроках окупаемости того или иного проекта или о стоимости реализации проекта, однако это, несомненно, весомые характеристики. Но мы можем обозначить желаемые результаты и принять их равными в процессе выбора альтернативы для всех вариантов проектов. Такое допущение, естественно, возможно только для данной ситуации и никак не допустимо в реальной жизни.

Ранг параметра определяется на основе выделенных группой приоритетов.

6. Оцените по списку обозначенных параметров предложенные вами альтернативные проекты и сформулируйте свой вывод относительно окончательного проекта реорганизации системы распределения.

7. Если Ваш проект реорганизации предусматривает удлинение и расширение каналов распределения, то обозначьте кратко договорные условия работы с тем или иным посредником, учитывая его тип. Какие виды договоров здесь будут иметь место?

8. Как в рамках вашего проекта будет организован отдел сбыта предприятия? Какова будет его функциональная сущность? Как будут позиционироваться в новых условиях логисты из соответствующей службы?

**Задание для экспертной группы:** проанализируйте ситуацию и выберите наиболее перспективный проект реорганизации системы распределения продукции и услуг, последовательно выполняя следующие действия.

1. Определите, какие на ваш взгляд (учитывая, что вы представляете высшее руководство предприятия) параметры оценки системы распределения продукции в данной ситуации представляют наибольший интерес для организации. Составьте их список, проранжируйте и присвойте каждому параметру весовую характеристику.

Обозначьте шкалу балльной оценки выбранных параметров (например, 10-балльная).

Данный пункт работы выполняется совместно всеми членами комиссии.

2. Составьте табл. 3.9.

Таблица 3.9 Расчетная таблица

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ранг параметра | Наименование параметра | Вес параметра | Оценка проектов | | | | | | | | | |
| Проект 1 | | Проект 2 | | Проект 3 | | … | | Проект n | |
| Балл | Балл с учетом веса | Балл | Балл с учетом веса | Балл | Балл с учетом веса | Балл | Балл с учетом веса | Балл | Балл с учетом веса |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| n |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Результат (сумма) | | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

3. Оцените предлагаемые рабочими группами проекты и соответствующие результаты занесите в табл. 3.9.

Каждый член экспертной комиссии оценивает проекты самостоятельно, т. е. выставляет в соответствии с выбранной шкалой балл напротив всех обозначенных параметров с учетом того, как он позиционируется в проекте.

Балл с учетом веса определяется как произведение выставленной членом экспертной комиссии оценки на присвоенный данному параметру вес.

1. По окончании индивидуальной работы все члены экспертной комиссии суммируют полученные результаты, т. е. по каждому проекту определяется суммарный результат.

Тот проект, который наберет наивысшую сумму, побеждает в данной игре.

***Деловая игра 2.* *Построение каналов распределения готовой продукции в соответствии с выбранной стратегией сбыта***

**Раздаточный материал** из учебного пособия. Логистика: Тренинг и практикум: Учебное пособие /Под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. - М.: Проспект, 2009. – стр.135-143.

**Разноуровневые задачи и задания**

**по дисциплине «Логистика производства»**

**Задание 1**. **Критерии выбора распределительных систем**

**Задача 1**

Выберите для внедрения систему распределения из трех предлагаемых, если для каждой из систем известны значения показателей (табл. 2).

Таблица 2 - Значения параметров сравниваемых систем распределения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Система 1 | Система 2 | Система 3 |
| Годовые эксплуатационные затраты, тыс.руб. | 2000 | 10020 | 7350 |
| Годовые транспортные затраты, тыс.руб. | 1500 | 6855 | 9000 |
| Единовременные затраты, тыс.руб. | 90.000 | 4000 | 2860 |
| Срок окупаемости системы, тыс.руб. | 6,3 | 1,5 | 2,5 |

**Задание 2.**

**Управление заказами в системе программ 1С: Предприятие 8.0**

*На основе раздаточного материала (подборка преподавателя) нарисовать схему управления заказами с использованием программ 1С: Предприятие 8.0. Ответить на вопросы:*

1. Какие преимущества дает использование информационных технологий в управлении заказам?
2. Какие трудности могут возникнуть при применении информационных технологий? Что необходимо сделать, чтобы их избежать?

**Задание 3. Сущность CRM-стратегии с использованием метода активного обучения - « Построение денотатного графа. Ключевая фраза - CRM-стратегия.**

**Задание 4. План материально-технического снабжения производства.**

Разработайте план обеспечения производства и продаж кофейных столов всех видов на 8 недель.

Мебельная компания производит кофейные столы трех видов:

1. столы с круглой поверхностью (столешницей) на ножке А;
2. столы с круглой поверхностью на ножке В;
3. столы с квадратной столешницей;

В Таблице 1 приводится рыночный прогноз продаж столов (шт.) на следующие 8 недель.

Таблица 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | недели | | | | | | | |
| **Виды столов** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| С квадратной столешницей | 75 | 75 | 100 | 100 | 125 | 100 | 100 | 75 |
| С круглой столешницей на ножке А | 30 | 30 | 30 | 40 | 40 | 50 | 40 | 30 |
| С круглой столешницей на ножке В | 50 | 60 | 50 | 40 | 40 | 30 | 30 | 20 |

Требуется одна неделя, чтобы произвести столы с минимальным объемом производства 50 шт. круглого стола и 150 шт. квадратного.

В настоящее время имеются в наличии

1. 40 круглых столов с ножкой А
2. 100 круглых столов с ножкой В

Квадратных столов нет в настоящее время в наличии, однако по предыдущему производственному графику запланировано производство 100 шт. к 1 неделе.

Предполагаем, что все остальные детали стола не имеют решающего действия на производственный план.

Столешницы для столов всех видов делаются из фанеры (один лист = одна верхняя поверхность стола), которая доставляется от Поставщика.

Имеется 400 листов фанеры в наличии. Требуется 2 недели, чтобы получить заказ фанеры после того, как он сделан. Минимальный размер заказа – 500 листов, и страховые запасы, которые должны быть в наличии всегда – 100 листов.

**Вопросы для коллоквиумов, собеседования, семинаров**

**для дисциплины ««Логистика производства»**

**Семинар 1 -пресс-конференция. Производственные системы "точно в срок"**

1. Логика системы "точно в срок" (JIТ).
2. Японский подход к производительности.
3. Североамериканские варианты JIT.
4. Требования к системе JIТ.

**Семинар 2. Производственная стратегия «Lean Production» («тощее или бережливое производство) на основе просмотра и обсуждения видеороликов** Основные понятия в области бережливого производства. Три принципа бережливого производства. Экскурсия на бережливое производство

1.Содержание стратегии «Lean Production»

2.Практика применения стратегии «Lean Production» зарубежом.

3.Практика применения стратегии «Lean Production» в России.

4. Какова реальная эффективность стратегии «Lean Production»?

**Краткие методические указания**

- текущий контроль, предусматривающий контроль индивидуальных знаний студентов в рамках аудиторных занятий. Видами текущего контроля в рамках дисциплины выступают комплексные задания, включающих ситуационные задания, опросы и дискуссии по основным моментам изучаемой темы. Текущий контроль осуществляется посредством индивидуальных и групповых методов оценки и взаимооценки: рецензирование студентами работ друг друга; оппонирование студентами, проектов, исследовательских работ.

- промежуточный контроль в виде экзамена, к которому допускаются студенты, освоившие в полном объеме материал дисциплины и успешно прошедшие текущий контроль.

**Критерии оценивания для разных оценочных средств**

**по дисциплине «Логистика производства»**

**Критерии оценки контрольных работ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Баллы** | **Условия** |
| 8-10 | если ответ показывает глубокое и систематическое  знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение  концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и  убедительное изложение ответа. |
| 5-7 | знание узловых проблем программы и основного  содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуальнопонятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной  темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа. |
| 3-4 | фрагментарные, поверхностные знания важнейших  разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий;  стремление логически определенно и последовательно изложить ответ. |
| 0-2 | незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе. |

**Критерии оценки кейс-задач и деловых игр**

Критерии оценки:

* 8-10 баллов выставляется студенту, если студент/группа выразили своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировали его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно­ правового характера. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами стратегического анализа. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет
* 5-7 баллов - работа студента/группы характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет
* 3-4 балл - проведен достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы
* 0-2 баллов - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержание раскрываемой проблемы

**Критерии оценки разноуровневых задач и заданий**

Критерии оценки:

* 8-10 баллов выставляется студенту, если студент правильно выполнил все расчеты, сформулировал аргументированные выводы и безукоризненно графически оформил работу.
* 5-7 баллов – в расчетах студент допустил не более одной ошибки, не сформулировал выводов, но графическое оформление работы в целом выполнено верно.
* 3-4 балл *-* студент допустил несколько (2-3) ошибок в расчетах, не смог сформулировать выводов и некорректно оформил результаты графически
* 0-2 баллов – студент не смог воспроизвести последовательность расчетов и не имеет представления о графическом оформлении результатов

Экзаменационная оценка выставляется при условии выполнения всех видов заданий.

**Критерии выставления оценки студенту по рейтинговой системе**

**по дисциплине «Логистика производства»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Баллы** (рейтинговой оценки) | **Оценка**  **экзамена**  (стандартная) | **Требования к сформированным компетенциям** |
| 100-86 баллов | **«отлично»** | Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, кейсами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. |
| 85-76 | **«хорошо»** | Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач и кейсов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. |
| 75-61 | **«удовлетворительно»** | Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. |
| 60-и ниже | **«неудовлетворительно»** | Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. |