

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

**ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Методические указания
к проведению практических занятий и лабораторных работ
для студентов специальности
190201 – Автомобиле- и тракторостроение

Курган 2012

Кафедра менеджмента

Дисциплина: «Экономика промышленности и управления предприятием»
(специальность 190201)

Составитель: канд. экон. наук, доцент Суркова С.А.

Утверждены на заседании кафедры «27» августа 2012г.

Данные методические указания позволят углубить теоретические знания, а также овладеть практическими навыками самостоятельного, творческого использования полученных знаний по экономике и управлению промышленного предприятия.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Задача 1

Стоимость оборудования цеха – 15000 тыс.руб. С 1 марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 45,6 тыс.руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 20,4 тыс.руб.

Объем выпуска продукции 800,0 тыс.т., цена 1 т – 30 руб. Производственная мощность – 10000,0 тыс.т.

Определите величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Задача 2

В цехе машиностроительного завода установлено 100 станков. Режим работы цеха двухсменный, продолжительность смены 8 ч. Годовой объем выпуска продукции – 280 тыс.изделий, производственная мощность цеха – 310 тыс.изделий.

Определите коэффициент сменности работы станков, коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной загрузки. Известно, что в первую смену работают все станки, во вторую – 50% станочного парка, количество дней в году – 260, время фактической работы одного станка за год – 4000 ч.

Задача 3

Основные производственные фонды предприятия на начало 2011г. составляли 2825 тыс. руб. Ввод и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице.

На 1-ое число месяца	Основные фонды, тыс. руб.	
	ввод	выбытие
февраль	40,0	6
май	50,0	4
август	70,0	8
ноябрь	10,0	5

Определите среднегодовую и выходящую стоимость основных производственных фондов, а также коэффициенты выбытия и обновления основных фондов.

Задача 4

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях. Количество однотипных станков в цехе 100 ед., с 1 ноября установлено еще 30 ед., с 1 мая выбыло 6 ед., число рабочих дней в году – 258, режим работы – двухсменный, продолжительность смены – 8 ч, регламентированный процент простоев на ремонт оборудования – 6%, производительность одного станка – 5 деталей в час; план выпуска за год – 1700000 деталей.

Задача 5

В отчетном году предприятию за счет организационно-технических мероприятий удалось сократить потери рабочего времени на проведение ремонта оборудования.

Число выходных и праздничных дней в предыдущем и отчетном годах 107 и 113 дней, календарных – 365 дней. Режим работы – в две смены.

Определите коэффициенты экстенсивной и интенсивной загрузки оборудования, фондоотдачу в предыдущем и отчетном годах.

Исходные данные:

Показатели	Ед.измерения	Базисный год	Отчетный год
1. Объем товарной продукции	тыс. руб.	2240	2670
2. Среднегодовая производственная мощность	тыс. руб.	2700	2780
3. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	1244	1271
4. Фактически отработанное время (в среднем на единицу оборудования) за год	ч	3340	3649
5. Плановые потери рабочего времени на ремонт оборудования	% от режимного фонда	7	4

Задача 6

Чистый вес детали изделия, изготовленного из стали, - 96 кг, норма расхода стали – 108 кг. Выпускается 3000 изделий в год. Поставки стали осуществляются один раз в квартал. Транспортный запас – два дня.

Определите величину производственного запаса и коэффициент использования стали.

Задача 7

Чистый вес станка – 350 кг, величина фактических отходов при обработке заготовки – 92 кг. В результате совершенствования технологии изготовления деталей станка отходы планируются сократить на 10%.

Определите коэффициент использования металла и долю отходов до и после изменения технологии.

Задача 8

В I квартале предприятие реализовало продукции на 250 тыс. руб., среднеквартальные остатки оборотных средств составили 25 тыс. руб. Во II квартале объем реализации продукции увеличится на 10%, а время одного оборота оборотных средств будет сокращено на один день.

Определите:

- 1) коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота в днях в I квартале;
- 2) коэффициент оборачиваемости оборотных средств и их абсолютную величину во II квартале;
- 3) высвобождение оборотных средств в результате сокращения продолжительности одного оборота оборотных средств.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

«КАДРЫ И ОПЛАТА ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ»

Задача 9

Предприятие выпускает изделия А и Б по программе, указанной в таблице. Потери времени по уважительным причинам составляют в среднем 10% от номинального фонда времени, коэффициент выполнения норм выработки – 1,2, количество рабочих дней в году – 300, продолжительность смены 8 ч.

<i>Изделия</i>	<i>Годовая программа выпуска, шт.</i>	<i>Норма штучного времени, ч.</i>
А	30 000	4
Б	50 000	4

Определите потребную для предприятия численность производственных рабочих на планируемый год (чел.):

- а) при односменном режиме работы: 120, 92, 85, 76;
- б) при двухсменном режиме работы: 51, 184, 85, 76.

Задача 10

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда – 45 руб., в месяце 22 рабочих дня; продолжительность смены – 8 ч. За месяц изготовлено 1008 изделий.

Определите:

- 1) норму выработки в месяц (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5 % заработка по сдельным расценкам (руб.).

Задача 11

Плановая численность работающих – 1000 человек, в том числе основных рабочих – 500, вспомогательных – 260 человек. Фактическая численность работающих составила 1020 человек, в том числе основных рабочих – 580, вспомогательных – 280 человек. Объем валовой продукции по плану – 20 млн руб., фактически – 22 млн.

Определите выполнение плана по производительности труда и резервы роста производительности труда.

Задача 12

Рабочий-сдельщик выполнил норму выработки продукции на 120%. Его заработок по прямым сдельным расценкам составил 800 руб. на норму выработки. По внутривзаводскому положению сдельные расценки за продукцию, выработанную сверх нормы до 110%, повышаются в 1,2 раза, от 110 до 120% - в 1,4 раза.

Определите полный заработок рабочего.

Задача 13

Рабочий-повременщик отработал 170 ч и в течение месяца сэкономил материалов на 260 руб. На предприятии действует положение о премировании на экономию материалов в размере 40% от суммы экономии. Тарифная часовая ставка – 5 руб. 60 коп.

Вычислите зарплату рабочего.

Задача 14

Определите индивидуальный заработок каждого рабочего при коллективной сдельной оплате труда, если:

- 1) коллективная расценка за регулировку химического аппарата – 2668 руб.;
- 2) регулировка выполняется четырьмя рабочими. Рабочий III разряда затратил на выполнение работы 10 ч, IV – 5, V – 20, VI разряда – 6 ч.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

«СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ»

Задача 15

Сравните рентабельность продукции за три квартала на основе следующих данных:

Показатели	Ед.измерения	Квартал года		
		I	II	III
Количество выпущенных изделий	шт.	1500	2000	1800
Цена одного изделия	руб.	60	60	60
Себестоимость одного изделия	руб.	50	52	48

Задача 16

1. Определить себестоимость изготовления мини-трактора Т-12.
2. Определить чистую прибыль от производства мини-тракторов.

Исходные данные:

Показатели (млн.руб.)	Единица измерения	величина
Стоимость основных материалов на 1 мини-трактор	руб.	4871,5
Трудоёмкость изготовления	нормо-минут	900
Средняя тарифная ставка рабочих	руб.	46
Премии и надбавки	%	30
Дополнительная заработная плата	%	20
Отчисления на социальные нужды (от основной и дополнительной заработной платы)	%	34
Объём выпуска	шт.	500
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и цеховые*	%	520
Общепроизводственные расходы*	%	380
Внепроизводственные расходы (от производственной себестоимости)	%	4

Косвенные расходы определяют процентом от основной заработной платы производственных рабочих. Для расчёта цены прибыль можно принять за 12-15 % от полной себестоимости.

Примечание: косвенные расходы отмечены в таблице звёздочкой.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

«РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»

Задача 17

Сравниваются три варианта капиталовложений в производственные фонды с различным эшелонированием по годам

Определить полные (дисконтированные) капиталовложения по вариантам при норме дисконта 0,2.

(млн руб.)

Варианты	Объемы капиталовложений по годам				Суммарный объем капиталовложений
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	
I	10	10	10	10	40
II		20	15	10	45
III			30	20	50

Задача 18

Определить величину интегрального эффекта (чистого дисконтированного дохода) и индекс доходности инвестиционного проекта по данным таблицы.

Показатели	Шаги расчета			
	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год
1. Чистая прибыль	800	2100	3500	3500
2. Амортизация	200	400	400	400
3. Капиталовложения	5000	1000	-	-
4. Норма дисконта, доли единицы	0,2	0,2	0,2	0,2

Задача 19

Определить интегральный эффект и индекс доходности инвестиционного проекта по данным таблицы.

Показатели	Ед.измерения	Первый год	Второй год	Третий год
1. Чистая прибыль	тыс. руб.	250	300	450
2. Амортизация	тыс. руб.	150	150	150
3. Капитальные затраты	тыс. руб.	1000	-	-
4. Норма дисконта	Доли един.	0,2	0,15	0,1

Задача 20

На предприятии разработаны два варианта освоения капиталовложений в объеме 30 тыс.руб. Сметная стоимость создаваемого объекта и срок освоения инвестиций одинаковы, но структура затрат по годам периода освоения различна.

Варианты строительства объекта

(млн руб.)

Капитальные вложения	Годы освоения					Сумма
	первый	второй	третий	четвертый	пятый	
Первый вариант	2,0	3,5	6,0	8,0	10,5	30,0
Второй вариант	10,5	8,0	6,0	3,5	2,0	30,0

Определить дисконтированную сумму капиталовложений $K_{диск.}$ при норме дисконта $E=0,1$, если расчетным годом считать первый год расчетного периода.

а) первый вариант;

б) второй вариант;

в) какой из вариантов инвестиций с учетом фактора времени является более предпочтительным и почему?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА
«ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ В ПРОЕКТИРОВАНИИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ИЗДЕЛИЙ»

Цель работы – ознакомиться с методикой функционально-стоимостного анализа применительно к проектированию узлов и агрегатов автомобилей.

Задачи работы:

- 1) Рассмотреть методику проведения корректирующей формы ФСА.
- 2) Выполнить индивидуальное задание по проведению ФСА:
 - теоретический вопрос;
 - практический расчет.
- 3) Защитить лабораторную работу.

Объект исследования: редуктор в сборе.

Алгоритм построения корректирующей формы ФСА:

1. Построение структурной модели объекта исследования на основе использования метода структуризации («дерево целей»).
2. Построение функциональной модели объекта исследования на основе методики логической цепочки FAST.
3. Построение совмещенной функционально-стоимостной модели.
4. Определение абсолютной и относительной стоимости реализации функций.
5. Построение функционально-стоимостной диаграммы (ФСД) и диаграммы качества исполнения функций (КИФ).
6. Определение зон избыточной затратности и низкого качества исполнения функций.
7. Разработать и обосновать предложения по рационализации объекта исследования.

Методика выполнения отдельных этапов ФСА:

Теоретическая часть (устный доклад на 5-7 мин.):

1. История возникновения ФСА.
2. Сущность и задачи ФСА.
3. Этапы и формы проведения ФСА.
4. Построение «дерева целей» как метод структуризации в ФСА.
5. Методика логической цепочки FAST.
6. Метод мозгового штурма (мозговой атаки) в ФСА.
7. Метод «конференция идей» в ФСА.
8. Метод морфологического анализа в ФСА.
9. Метод контрольных вопросов в ФСА.
10. Метод синектики в ФСА.
11. Метод ТРИЗ в ФСА.

Расчетная часть на основе МУ по выполнению курсовой работы (письменно + защита):

1. Составить «дерево целей» и составить структурную модель для объекта исследования.
2. Классифицировать функции объекта исследования на внешние, внутренние, главные, второстепенные, основные, вспомогательные, излишние, потенциальные. Построить функциональную модель для объекта исследования, присвоив функциям соответствующий индекс в зависимости от уровня иерархии.
3. Рассчитать значимость функций и выполнить расчеты по определению относительной важности функций для объекта исследования экспертным путем.
4. Выполнить оценку качества исполнения функций для объекта исследования.
5. Спрогнозировать затраты по функциям для определения абсолютной и относительной стоимости функций для объекта исследования; построить совмещенную функционально-стоимостную модель для объекта исследования.
6. Составить функционально-стоимостную диаграмму (ФСД) объекта исследования и выявить в ней зоны диспропорций по функциям.
7. Составить диаграмму качества исполнения функций (КИФ) объекта исследования и выявить в ней зоны диспропорций по функциям.
8. Рассчитать коэффициент организованности системы для объекта исследования.
9. Разработать и обосновать предложения по рационализации объекта исследования (по функционально-стоимостной диаграмме).
10. Разработать и обосновать предложения по рационализации объекта исследования (по диаграмме качества исполнения функций).
11. Разработать и обосновать предложения по рационализации объекта исследования (по коэффициенту организованности системы).

Варианты контрольных заданий

<i>№ подгруппы</i>	<i>№ теоретического задания</i>	<i>№ расчетного задания</i>
1	1	11
2	2	10
3	3	9
4	4	8
5	5	7
6	6	6
7	7	5
8	8	4
9	9	3
10	10	2
11	11	1

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА
«ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ»

Цель работы – ознакомиться с понятиями «принципы, функции и методы управления» предприятием и особенностями реализации на практике.

Задачи работы:

- 1) Выполнить индивидуальные теоретические задания по подгруппам

Индивидуальное теоретическое задание по подгруппам (время на подготовку 10 мин.)

Вариант 1

Задание 1

Управление – это целенаправленный процесс.

Задание 2

Менеджмент как наука появляется:

- а) с появлением первых фабрик и заводов;
- б) в конце XIX века;
- в) в начале XX века.

Вариант 2

Задание 1

Менеджмент является отраслью знаний, а не наукой.

Задание 2

Какого принципа не существует в менеджменте:

- а) плановости;
- б) научной обоснованности;
- в) предвидения.

Вариант 3

Задание 1

Принципы менеджмента настолько обязательно использовать при управлении предприятием, насколько и принципы этики.

Задание 2

Менеджмент – это:

- а) наука и искусство;
- б) наука, практика и искусство;
- в) практика.

Вариант 4

Задание 1

Наиболее эффективным в процессе управления является экономический метод.

Задание 2

К административным методам управления можно отнести:

- а) просьбу;

- б) взыскание;
- в) заботу о здоровье психологического климата в коллективе.

Вариант 5

Задание 1

Менеджером невозможно стать, им нужно родиться.

Задание 2

Какого метода управления не существует в менеджменте:

- а) социально-психологического;
- б) материального;
- в) либерального.

Вариант 6

Задание 1

Менеджеры технического уровня больше взаимодействуют со своими подчиненными, чем менеджеры других уровней.

Задание 2

Принципы менеджмента – это идеи, которые следует принимать во внимание при управлении:

- а) бюджетными организациями и учреждениями;
- б) коммерческими организациями;
- в) любой организацией.

Вариант 7

Задание 1

Менеджмент – это управление в рыночных условиях.

Задание 2

Принцип единоначалия и коллегиальности в менеджменте означает:

- а) при выработке управленческого решения принимают участие не только руководители, но и специалисты, чьи знания могут оказаться полезными;
- б) ответственность в организации строго распределена;
- в) руководитель должен быть не только хорошим координатором, но и профессионально разбираться в тонкостях работы своих подчиненных.

Вариант 8

Задание 1

Основными методами менеджмента являются: административный, экономический и социально-психологический.

Задание 2

Английское слово «менеджмент» употребляется, когда мы говорим об:

- а) управлении;
- б) управлении в сфере услуг;
- в) управлении в рыночных условиях.

Вариант 9

Задание 1

При управлении предприятием трудно следовать принципу научной обоснованности, поскольку многие решения приходится принимать в условиях неопределенности.

Задание 2

Пренебрежение принципами менеджмента может привести предприятие:

- а) к штрафам и другим экономическим санкциям;
- б) к разумной экономии;
- в) к угрозе существования.

Вариант 10

Задание 1

Управление – процесс систематический, исключая риск.

Задание 2

Принцип демократизации управления предполагает:

- а) обязательное участие работников организации в демократических выборах страны;
- б) создание атмосферы партнерства и доверия, повышение самооценки работника;
- в) доверие и отсутствие контроля над деятельностью некоторых опытных специалистов.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА «ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ»

Цель работы – выработка навыков анализа возможностей и угроз для предприятия со стороны внешней среды.

Задачи работы:

- 1) Повторить теоретические вопросы темы.
- 2) Рассмотреть основные типы ситуаций в бизнесе в зависимости от характера внешней среды и привести примеры конкретного производства для каждой ситуации (работа в больших подгруппах).
- 3) Выполнить Задание 1 в малых подгруппах.
- 4) Выполнить анализ макросреды конкретного предприятия методом PEST-анализа (индивидуальная работа).

Теоретические вопросы темы

- 1) Что такое макросреда организации?
- 2) На какие группы подразделяются факторы внешней среды?
- 3) Что относится к среде прямого воздействия?
- 4) Что относится к среде косвенного воздействия?
- 5) Что такое подвижность среды?
- 6) В каких отраслях изменение среды более активные, в каких – менее. И

почему?

Анализ макросреды предприятия (PEST-анализ)

Цель PEST-анализа (P – Political legal – политико-правовые, E – Economic – экономические, S – Sociocultural – социокультурные, T – Technological forces – технологические факторы) – выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты его деятельности.

Таблица 1 PEST-анализ факторов макросреды

<i>Политика (P)</i>	<i>Экономика (E)</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Правительственная стабильность2. Изменение законодательства3. Государственное влияние отрасли, включая госсобственность4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли	<ol style="list-style-type: none">1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования3. Уровень инфляции4. Уровень безработицы5. Цены на энергоресурсы
<i>Социум (S)</i>	<i>Технология (T)</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Демографические изменения2. Изменение структуры доходов3. Отношение к труду и отдыху4. Социальная мобильность населения5. Активность потребителей	<ol style="list-style-type: none">1. Государственная техническая политика2. Значимые тенденции в области НИОКР3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)4. Новые патенты

Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса – от 1 (наиболее весомое) до 0 (незначительное). Сумма весов должна быть равна 1.

Оценка степени влияния каждого события производится по 5-балльной шкале (5 – сильное воздействие; 1 – отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА «ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Цель – выработка навыков определения и разработки миссии и целей автотранспортной организации.

Задачи:

- 1.1 Повторить *теоретические вопросы темы*.
- 1.2 Освоить *методику использования метода по построению «дерева целей»* и выполнить *ситуационную задачу* в малых подгруппах (2-3 чел.).
- 1.3 Выполнить индивидуальное практикующее упражнение «*Разработка миссии и построение дерева целей организации на примере...*»
- 1.4 Разобрать в группе по вариантам конкретную ситуацию «*Автомобильный завод*»

Задание 1.1: Теоретические вопросы темы

- 1) Что такое миссия организации?
- 2) Что включается в состав миссии организации?
- 3) Как определить миссию организации?
- 4) Что такое цели организации?
- 5) Чем цели организации отличаются от миссии?
- 6) Какие виды целей можно выделить для организации?
- 7) По каким принципам формируются цели организации?

Задание 1.2: Ситуационная задача по построению «дерева целей»

1.1 Выбрать конкретную автотранспортную организацию и дать ее краткое экономическое описание (организационная форма, отраслевая принадлежность, экономическое состояние по 4-5 экономическим показателям, занимаемое место на локальном рынке).

1.2 Сформулировать миссию, долгосрочные и краткосрочные цели организации.

1.3 Построить дерево целей организации, исходя из предлагаемой методики.

Методика построения «дерева целей» организации:

Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей».

На верхнем уровне находится одна – главная цель, состоящая в выполнении всех подчиненных ей целей, характеризующих различные сферы деятельности. Следующие уровни детализируют эти цели по выбранным классификационным признакам. Это – подцели. Элементы дерева целей, раскрывающие способ реализации подцелей, являются целями-средствами, а «листья» – конкретными мероприятиями. Фрагмент «дерева целей» в виде древовидного графа представлен на рисунке 1.

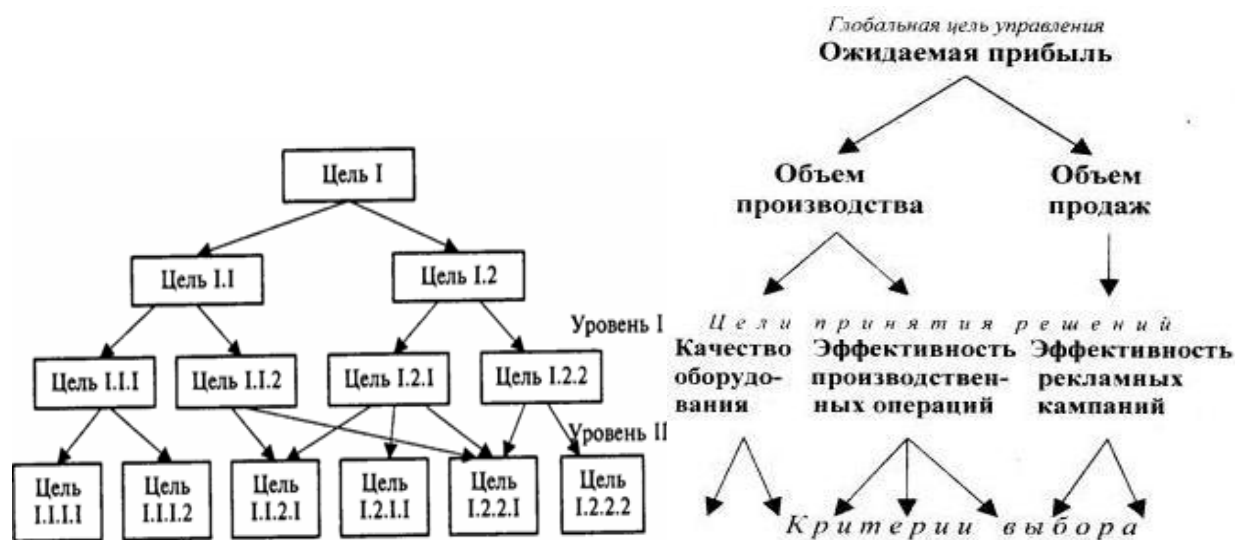


Рисунок 2 – Фрагмент модели «дерева целей»

Задание 1.3: Практикующее упражнение «Разработка миссии и построение дерева целей организации на примере...»

Используя методику построения «дерева целей», выполнить индивидуальное задание по разработке миссии и построению «дерева целей» конкретной организации на примере... (выбор организации определяется по номеру студента в группе):

Таблица – Выбор варианта организации

1.	Картонная фабрика	17.	Средняя общеобразовательная школа
2.	Государственный университет	18.	Детский сад
3.	Дом моделей	19.	Автобусный завод
4.	Коммерческий банк	20.	Оружейный завод
5.	Завод по сборке иномарок	21.	Салон красоты
6.	Завод по производству отечественных автомобилей	22.	Фирма, производящая программные продукты
7.	Фирма автомобильный дилер	23.	Дорожно-строительная компания
8.	Фирма, занимающаяся услугами автосервиса	24.	Компания по производству высоких технологий
9.	Фирма по производству сигарет	25.	Городская поликлиника
10.	Фирма по выпуску бытовой техники	26.	Металлургическая компания
11.	Культурно-развлекательный центр	27.	Нефтегазовая компания
12.	Торговая фирма	28.	Библиотека
13.	Туристическая фирма	29.	Жилищно-эксплуатационный участок
14.	Строительная компания	30.	Сельскохозяйственный кооператив
15.	Проектный институт	31.	Рекламная компания
16.	Научно-исследовательский институт	32.	Интернет-провайдер

Задание 1.4: Разобрать конкретную ситуацию «Автомобильный завод»

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований были определены следующие стратегические позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млн. р. После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Нева» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млн. р. Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млн. р. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения банковского кредита в размере 50 млн. р. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 15% в год.

На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной проблемы.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Сформулируйте заключительные выводы.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА

«ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ»

Цель – выработка навыков построения организационной структуры промышленного предприятия.

Задачи:

- 1.1 Повторить *теоретические вопросы темы*.
- 1.2 Разобрать конкретную ситуацию «Открытое акционерное общество “Самаравтормет”» в малых подгруппах (4-5 чел.).
- 1.3 Выполнить индивидуальное практикующее упражнение «*Схема организационной структуры управления*».
- 1.4 Выполнить в 3-х подгруппах практикующее упражнение «*Типовая организационная структура*».

Задание 1.1: Теоретические вопросы темы

- 1) Дать понятие организационной структуры управления.
- 2) Охарактеризовать связи, выделяемые в структурах управления.
- 3) Что такое «сфера и норма контроля», их разновидности в зависимости от вида и уровня управления.
- 4) Какие выделяют категории руководителей?
- 5) Отличия бюрократического и адаптивного типов структур управления.
- 6) Особенности линейной структуры управления.
- 7) Особенности функциональной структуры управления.
- 8) Особенности линейно-функциональной структуры управления.
- 9) Особенности дивизиональной структуры управления.
- 10) Особенности матричной структуры управления.

Задание 1.2: Разбор конкретной ситуации «Открытое акционерное общество «Самаравтормет»»

ОАО «Самаравтормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В ОАО «Самаравтормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

- фонд имущества — 15%;
- трудовой коллектив — 78%;
- прочие частные и юридические лица — 7%.

В составе предприятия девять цехов и участков по переработке лома, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвиснево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т. д. Все цехи и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 — подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях Самарской области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10% общей суммы затрат. Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома. Некоторые показатели работы предприятия приведены в таблице:

Таблица – Некоторые показатели производственной деятельности ОАО «Самаравтормет» за ряд лет

Показатель	2009 г.		2009 г. в % к 2008 г.	2010 г.		Первое полугодие 2010 г. в % к первому полугодью 2009 г.
	выполнено	в % к плану		выполнено	в % к плану	
Заготовка, т	141 591	150,8	94,4	52 897	204,8	72,9
Переработка, т	123 968	82,6	89,6	60 455	88,9	101,3
Балансовая прибыль, тыс. руб.	4 179 627	81,1	-	1 721 695	74,6	
Численность промышленно-производственного персонала, человек	382	95,5	95,5	391	99	103,4
Число ломосдатчиков, единиц	2075	2075	100	2000	-	96,4

На продукцию ОАО «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года ОАО было вынуждено отказывать в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены

недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- нет территориального заказа;
- многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;

- многие предприятия перешли на прямые поставки.

К мероприятиям, проводимым АО, по выходу из сложившегося положения относятся:

- завоз лома своим транспортом;
- применение бартера во взаиморасчетах.

Сбыт продукции. Он осуществляется соответствующими потребителями.

Основные потребители:

лома черных металлов — Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод (Россия), Молдавский металлургический завод (СНГ);

алюминиевого лома — Подольский металлургический завод;

медесодержащего лома — Кировофадский медеплавильный завод.

Рынки сбыта: региональный — 5%; национальный — 80%; СНГ-15%.

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

Форма оплаты: бартер — 80%; деньгами — 20%.

Конкуренция. У ОАО «Самаравтормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие ОАО «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизованность лома, крупные партии.

Организационная структура ОАО «Самаравтормет» представлена на рисунке:

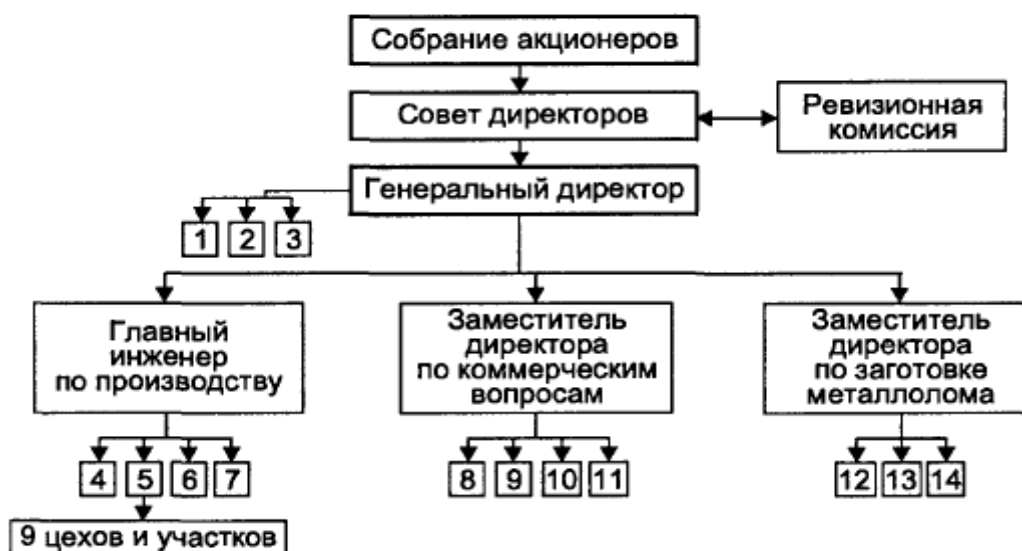


Рисунок – Организационная структура ОАО «Самаравтормет»:

- 1 — планово-экономический отдел; 2 — отдел кадров;
3 — отдел гражданской обороны; 4 — отдел техники безопасности;
5 — производственный отдел; 6 — отдел главного механика;
7 — отдел главного энергетика; 8 — хозяйственное управление;
9 — бухгалтерия; 10 — отдел материально-технического снабжения;
11 — отдел капитального строительства;
12 — производственно-заготовительный отдел;
13 — транспортный цех; 14 — юридический отдел.

Персонал. Численность работников на первое полугодие 2010 г. составляла 391 человек. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников предприятия — 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у ОАО и так избыточная численность работников. На предприятии не существовало контрактной системы, однако планировалось ввести к концу 2010 г. контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада, не применяется. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью.

Дивиденды по акциям выплачиваются на предприятии ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государством минимуму.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Каковы основные проблемы, стоящие перед ОАО «Самаравтормет»?
2. Являются ли они следствием воздействия только внешних факторов?
3. Каково ваше решение имеющихся проблем в ОАО «Самаравтормет» путем совершенствования существующей структуры управления. При этом рассмотрите два варианта:
 - сохранение существующего типа структуры;
 - изменение типа структуры.

Задание 1.3: Практикующее упражнение «Схема организационной структуры управления»

По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схему одного из вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики:

- организация выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн;
- каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объем выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида;

- в организации имеются структурные подразделения: отдел маркетинга и сбыта, отдел кадров, отдел главного конструктора, бухгалтерия, планово-экономический и юридический отдел.

Выбор типа организационной структуры управления определяется по номеру студента в группе, согласно таблицы:

Таблица – Выбор варианта организационной структуры управления

Тип оргструктуры	№ студента по списку
линейная	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31
функциональная	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32
линейно-функциональная	3, 8, 13, 18, 23, 28
дивизиональная	4, 9, 14, 19, 24, 29
матричная	5, 10, 15, 20, 25, 30

Задание 1.4: Практикующее упражнение «Типовая организационная структура»

1. Постройте схему организационной структуры предприятия на основе приведенных ниже данных о его структурных подразделениях и передать на проверку другой подгруппе.

2. Предложите меры по совершенствованию разработанной предыдущей подгруппой организационной структуры предприятия и предайте на проверку следующей подгруппе.

3. Оцените качество выполненной работы первой и второй подгрупп. Внести свои предложения.

Данные о предприятии:

Руководители первого уровня: директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения предприятия:

- | | |
|---|---|
| 1) отдел главного технолога; | 15) производственно-диспетчерский отдел; |
| 2) отдел главного конструктора; | 16) планово-экономический отдел; |
| 3) отдел главного металлурга; | 17) бухгалтерия; |
| 4) отдел механизации и автоматизации производства; | 18) юридический отдел; |
| 5) центральная заводская лаборатория; | 19) финансовый отдел; |
| 6) отдел технической информации; | 20) отдел сбыта; |
| 7) бюро рационализации и изобретательства; | 21) отдел металлоснабжения; |
| 8) инструментально-штамповой отдел; | 22) отдел технического снабжения; |
| 9) отдел стандартизации; | 23) отдел внешней кооперации; |
| 10) вычислительный центр; | 24) отдел инженерно-технических кадров; |
| 11) отдел организации труда и заработной платы; | 25) отдел рабочих кадров; |
| 12) лаборатория экономики и организации производства; | 26) отдел технического обучения и техники безопасности; |
| 13) отдел главного механика; | 27) административно-хозяйственный отдел; |
| 14) отдел главного энергетика; | 28) цеха основного производства; |
| | 29) цеха вспомогательного производства. |

Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В., Доценко Е.В., Горностаева А.И. Менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2011. – 284 с.
3. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Практикум по курсу «Менеджмент». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 320 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 345 с.
5. Попова А.А. Менеджмент: практикум, учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 252 с.
6. Политикова Н.А. Сборник ситуаций по дисциплине «Менеджмент» для студентов направлений 521500, 521600, 522000, специальностей «Менеджмент» (061100), «Финансы и кредит» (060400), «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (060500), «Коммерция» (351300), «Маркетинг» (061500). – Курган, 2003. – 51 с.
7. Практический менеджмент: Учеб. пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 330 с. + CD-R.
8. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
9. Управление организацией: учеб. для вузов / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. (Гриф МО РФ). – М.: ИНФРА-М, 2009. – 736 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с.
11. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М.Х. Основы менеджмента: Учебное пособие (пер. с англ., под ред. Медведь О.И.). Изд. 3-е. – М.: ИД Вильямс, 2008. – 672 с.

Суркова Светлана Александровна

**ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Методические указания
к проведению практических занятий и лабораторных работ
для студентов специальности
190201 – Автомобиле- и тракторостроение

Редактор
Н.А. Леготина

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 3,0	Уч.-изд. л. 3,0
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

РИЦ Курганского государственного университета
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25
Курганский государственный университет