



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика, менеджмент и логистика
в строительстве»

Практикум по дисциплине

«Методы оценки и учета логистических затрат»



Автор
Литвина Д.Б.

Ростов-на-Дону, 2017

Аннотация

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Разработаны в соответствии с учебным планом подготовки бакалавров направления 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика» и содержат рекомендации по выполнению практических занятий.

Автор

к.э.н., доцент кафедры «ЭМилС» Литвина Д.Б.





Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	5
Хозяйственная ситуация 1	5
Хозяйственная ситуация 2	7
Хозяйственная ситуация 3	10
Хозяйственная ситуация 4	11
Хозяйственная ситуация 5	12
Хозяйственная ситуация 6	14
Хозяйственная ситуация 7	15
Хозяйственная ситуация 8	16
Хозяйственная ситуация 9	17
Хозяйственная ситуация 10	18
Хозяйственная ситуация 11	20
Хозяйственная ситуация 12	22
Хозяйственная ситуация 13	23

ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия по дисциплине «Методы оценки и учета логистических затрат» проводятся в форме решения хозяйственных ситуаций по основным темам курса. Условия каждой хозяйственной ситуации предполагают определенную альтернативу и поиск наиболее рационального решения по критерию оптимальности, заданному в исходных данных к каждой ситуации. Варианты заданий и распределение студентов по игровым комплексам определяет преподаватель. Методика решения хозяйственных ситуаций строится на знании соответствующих тем дисциплины «Методы оценки и учета логистических затрат».

Студент должен обладать информацией, позволяющей давать ответы на следующие вопросы. Как логистические издержки влияют на распределение по продуктам, территориям, потребителям? Какие затраты необходимы для обеспечения более высокого уровня обслуживания потребителей? Каковы оптимальные производственные мощности предприятия в зависимости от альтернативных вариантов ассортимента продукции и объемов их выпуска? Какими каналами дистрибуции следует пользоваться?

Для повышения результативности практических занятий в рамках студенческой группы создаются игровые комплексы с распределением ролей между студентами. Решение каждой хозяйственной ситуации завершается защитой, которую можно построить в форме коллективного обсуждения полученных результатов или индивидуального собеседования с преподавателем. Отчет о выполнении хозяйственной ситуации предъявляется преподавателю в письменном виде и подписывается всеми участниками игрового комплекса.

Хозяйственные ситуации логически связаны друг с другом и предполагают их последовательное решение. Студент (участник игрового комплекса) допускается к решению следующей хозяйственной ситуации только после успешной защиты предыдущих ситуаций.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Хозяйственная ситуация 1

Объектом исследования в этой и последующих хозяйственных ситуациях является региональный рынок жилья. Рынок включает строительные организации, специализирующиеся на строительстве жилья: риэлтерские фирмы, выступающие как оптовые покупатели жилья; орган местного самоуправления (администрация города); коммерческий банк; предприятия стройиндустрии, являющиеся поставщиками основных строительных материалов для строительства жилья.

Цель хозяйственной ситуации: определить организационно-правовой статус всех участников регионального рынка жилья для дальнейшей разработки каждого предприятия и организации.

Условиями решения хозяйственной ситуации являются: наделение каждого студента первоначальным капиталом, эквивалентным одному миллиону долларов США; предоставление каждому студенту права вкладывать свой пай в уставный фонд одного из игровых комплексов; количество студентов, образующих игровой комплекс, определяется в соответствии с табл. 1.

Таблица 1

Игровые комплексы

Наименование комплекса	Рекомендуемое количество студентов в расчете на один комплекс
Строительная организация	3
Риэлтерская фирма	2
Коммерческий банк	3
Орган местного самоуправления	3
Предприятие стройиндустрии	2

Рекомендации по выполнению хозяйственной ситуации:

1) формируются игровые комплексы в соответствии с рекомендуемой численностью участников (табл. 1). Игровые комплексы формируются на основе добровольного объединения студентов:

2) в каждом игровом комплексе выбирается (назначается) старший, который в дальнейшем выполняет обязанности руково-

дителя игрового комплекса;

3) определяется организационно-правовая форма каждого игрового комплекса и разрабатываются учредительные документы.

Нормативно-правовой базой для выполнения этого этапа служит часть первая Гражданского кодекса Российской Федерации.

Для упрощения процедуры учреждения предприятий предлагается придать им организационно-правовую форму обществ с ограниченной ответственностью.

Данная рекомендация не распространяется на орган местного самоуправления, который должен быть зарегистрирован в форме унитарного муниципального предприятия.

В данной хозяйственной ситуации каждым игровым комплексом разрабатывается только один учредительный документ-устав предприятия.

Содержание устава должно соответствовать требованиям действующего законодательства и отражать учредительные функции каждого игрового комплекса.

Учредительные документы всех игровых комплексов проходят процедуру регистрации. Размер регистрационного сбора для малых предприятий ростовской области составляет 10 минимальных месячных размеров оплаты труда.

Коммерческий банк выписывает квитанции об оплате регистрационного сбора. После регистрации каждое предприятие открывает счет в коммерческом банке.

Функции государственной регистрации предприятий возлагаются на орган местного самоуправления (муниципальное предприятие), чей устав проходит процедуру регистрации у преподавателя.

При открытии счетов в коммерческом банке все средства участников (их первоначальный капитал) зачисляются на счета соответствующих комплексов.

Преподаватель подводит итоги решения хозяйственной ситуации, оценивая работу участников на каждом этапе, учитывает качество и современность подготовки учредительных документов.

Хозяйственная ситуация 2

Цель хозяйственной ситуации – провести исследования регионального рынка жилья. Для этого роли между участниками игрового комплекса распределены следующим образом: учредительные функции предприятий и организаций определены учредительными документами; заказчиками жилья выступают риэлтерские фирмы и муниципальное предприятие; строительство жилья осуществляют строительные организации; поставку строительных материалов для строительных организаций обеспечивают предприятия стройиндустрии.

Исследования регионального рынка жилья осуществляются в соответствии с учредительными функциями: строительные организации выявляют платежеспособный спрос на жилье; риэлтерские фирмы и муниципальное предприятие формируют структуру платежеспособного спроса на жилье; предприятия стройиндустрии определяют спрос на строительные материалы для строительства жилья; коммерческий банк изучает финансовый рынок региона с целью инвестирования свободных денежных средств в строительство жилья.

Схема исследований должна включать следующие этапы:

1) выявление проблем и формирование целей исследования;

2) отбор источников информации;

3) сбор информации;

4) анализ собранной информации;

5) представление полученных результатов.

Проблемы и цели исследования для каждого игрового комплекса определяются их учредительными функциями.

Так, риэлтерские фирмы и муниципальное предприятие должны ориентироваться в своей деятельности под структуру спроса на региональном рынке жилья. Предлагается в качестве объекта исследования принять рынок жилья Ростова-на-Дону, учитывая его структуру на момент решения данной хозяйственной ситуации, используя примерную структуру спроса на жилье в регионе (табл. 2).

Для этого весь жилищный фонд распределяется на три группы по качеству и стоимости:

– рядовое (типовое) жилье, характеризующееся средней степенью комфортности, возводимое методом крупнопанельного, многоэтажного, домостроения;

– жилье повышенного качества, характеризующееся вы-

Методы оценки и учета логистических затрат

сокой степенью комфортности, улучшенной планировки, наличием охраняемой территории, подземного паркинга;

- элитное жилье, возводимое по индивидуальным проектам или в форме индивидуального жилищного строительства.

По условиям хозяйственной ситуации общий объем платежеспособного спроса на жилье складывается из покупательной возможности риэлтерских фирм и муниципального предприятия.

Рекомендуется весь их первоначальный капитал направлять на приобретение жилья.

Таблица 2

Структура спроса на жилье в регионе

Тип жилья	Доля в общем спросе, %	Цена за кв. м в \$ США
1. Рядовое жилье	10	440
2. Жилье повышенного качества	60	610
3. Элитное жилье	30	950

Необходимо учитывать различие в целях риэлтерских фирм и муниципального предприятия: первые стремятся к извлечению прибыли, а второе – к обеспечению жильем малообеспеченных категорий населения.

Для более верной целевой ориентации необходимо выявить доходность операций на рынке жилья или использовать уровень рентабельности операций на рынке жилья (как отношение прибыли к цене приобретения в %) (табл.3).

Таблица 3

Уровень рентабельности

Тип жилья	Рентабельность, в %
1. Рядовое жилье	5
2. Жилье повышенного качества	10
3. Элитное жилье	15

Покупательная возможность риэлтерских фирм может быть увеличена за счет привлечения заемных средств (кредитов коммерческого банка).

По условиям хозяйственной ситуации принимается сле-

дующая структура распределения средств коммерческого банка:

- 1) финансовый резерв – 15%;
- 2) кредитование риэлтеров – 30%;
- 3) кредитование строительных организаций – 30%;
- 4) кредитование предприятий стройиндустрии – 25%.

Порядок выдачи кредитов и ставки ссудного процента устанавливаются коммерческим банком самостоятельно. В качестве ориентиров можно использовать регламенты и ставки местных коммерческих банков или ставки рефинансирования Центрального банка России. На коммерческий банк возлагается функция контроля за структурой спроса на жилье, для чего риэлтерские фирмы и муниципальное предприятие представляют свои предложения на покупку жилья коммерческому банку. Строительные организации определяют спрос на жилье методом опроса риэлтерских фирм и муниципального предприятия. Для этого разрабатываются бланки опросных листов, а сам опрос проводится на основе личного контакта.

Рентабельность строительства жилья определяется по уровню рентабельности ведущих строительных организаций региона или по данным табл.3. В последнем случае за основу отсчета принимается цена покупки жилья риэлтерами и муниципалитетом. Мощности строительных организаций ограничиваются их уставным капиталом, включая и суммы заемных средств.

Предприятия стройиндустрии определяют спрос на строительные материалы методом опроса строительных организаций. Структура спроса на строительные материалы должна соответствовать структуре производства жилья. Ее можно установить на основе опроса строительных организаций по заранее подготовленным опросным листам.

По условиям хозяйственной ситуации считается, что расходы на основные строительные материалы составляют 50% себестоимости строительства жилья. Предприятия стройиндустрии могут произвести стройматериалов на сумму, эквивалентную их уставному капиталу. Для расширения своих производственных возможностей они могут использовать кредиты коммерческого банка.

Результаты проведенных исследований представляются преподавателю в форме отчета, который должен, включать:

- 1) обоснование специализации предприятия;
- 2) оценку его производственных возможностей;
- 3) расчет покупательного спроса;
- 4) оценку возможности удовлетворения спроса и предложе-

ния по загрузке производственных мощностей.

Предварительно каждый отчет проверяется коммерческим банком, который дает оценку финансовых возможностей каждого игрового комплекса.

Хозяйственная ситуация 3

Цель хозяйственной ситуации – изучить микро- и макросреду функционирования каждого игрового комплекса и при необходимости сформировать их. В качестве исходной информации принимаются результаты решений предыдущих хозяйственных ситуаций.

Логистическая среда состоит из макро- и микросреды.

Микросреда каждого игрового комплекса включает поставщиков, конкурентов и покупателей. Для их оценки необходимо использовать отчеты по результатам проведения исследований, которые должны быть доступны для всех игровых комплексов. Все названные элементы микросреды присутствуют только у строительных организаций. Риэлтеры не имеют покупателей, а в этой роли выступают сами: Предприятия стройиндустрии не имеют поставщиков, а являются таковыми для строительных организаций. При оценке микросреды необходимо сопоставить потенциальные возможности всех ее участников по следующим критериям: для поставщиков – по цене поставляемых стройматериалов; для покупателей – по цене покупки жилья; для конкурентов – по наличию конкурентов и конкурентных преимуществ.

Игровые комплексы могут оказать воздействие на формирование микросреды путем изменения приоритетов (в выборе поставщиков и покупателей) и выявления собственных конкурентных преимуществ. Для повышения конкурентоспособности можно использовать кредиты коммерческого банка или иные формы привлечения заемных средств (например, выпуск жилищных сертификатов, лизинговые платежи и т.п.). Неизменными остаются структура спроса на жилье и распределение кредитных ресурсов коммерческого банка.

Оценка и описание макросреды ограничивается только экономическими факторами. Строительные организации разрабатывают нормативы расхода основных строительных материалов в соответствии со строительными нормами и правилами с учетом выбранной специализации в строительстве жилья, (для рядового (типового) жилья – нормативы расхода стеновых панелей, для жилья повышенного качества – нормативы расхода тысяч штук кирпича, для элитного жилья – по индивидуальным проектам

нормативы расхода кирпича и черепицы, а также нормативы расхода отделочного материала для всех типов жилья).

Коммерческий банк устанавливает ставки налогов на прибыль, плату за имущество, подоходный налог с физических лиц, налог на добавленную стоимость, нормы амортизационных отчислений, страховых платежей, ставки ссудного процента, относимые на себестоимость, и платежей, ставки ссудного процента, относимые на себестоимость в соответствии с действующим законодательством, а также ведомственными нормативными актами.

Риэлтеры заключают договора на покупку жилья у строительных организаций, и на его продажу с частными лицами или коммерческими организациями.

Муниципальное предприятие вводит местные налоги, а также предусматривает льготы по налогообложению (с целью стимулирования строительства жилья для малообеспеченных групп населения) в пределах компетенции органов местного самоуправления.

Согласно ст.21 закона РФ «Об основах налоговой системы в РФ» введено 23 вида местных налогов, в том числе: земельный налог, налог на рекламу, регистрационный сбор с лиц занимающихся предпринимательской деятельностью, целевые налоги и сборы (общая сумма – 13% от прибыли для юридических лиц) .

В отчете каждого игрового комплекса должна быть развернутая характеристика микро- и макросреды его деятельности.

Хозяйственная ситуация 4

Цель хозяйственной ситуации – рассчитать производственные мощности игровых комплексов, обеспечивающих реализацию перспективных планов продаж.

Расчет производственных мощностей включает:

- расчет потребности в основных производственных фондах;
- расчет потребности в оборотных средствах;
- расчет численности работающих.

Для упрощения все расчеты проводят только на первый год перспективного плана. В расчетах можно использовать состав и структуру производственных мощностей строительных организаций и предприятий стройиндустрии. При отсутствии такой информации рекомендуется проводить расчеты по действующим строительным нормам и правилам, включая типовые проектные решения, используемые при строительстве жилья. В укрупненном расчете можно принять норматив фондоотдачи для строительной

организации 4 руб., и для предприятия стройиндустрии – 3 руб.

Аналогично можно подойти к расчету состава и структур оборотных средств. В укрупненном расчете можно воспользоваться нормативом оборотных средств, который принимается в размере 30 дней в месяце и 365 дней в году. При этом доля заемных средств устанавливается исходя из суммы полученных кредитов коммерческого банка.

Численность работающих можно рассчитать на основе строительных норм и правил с учетом годового фонда времени одного работающего, который принимается равным 1780 часам.

Для упрощения расчетов можно воспользоваться примерной структурой работников строительной организации:

- основные производственные рабочие – 70%;
- вспомогательные рабочие – 15%;
- инженерно-технические работники и служащие – 15%.

В составе основных производственных рабочих – работники и служащие составляют 15%, каменщики и монтажники составляют 50%.

Численность каменщиков и монтажников можно рассчитать по трудоемкости возведения жилых зданий (панельный дом, кирпичный, коттедж). Аналогичным образом устанавливают численность работающих на предприятиях стройиндустрии, где численность основных производственных рабочих на 50% определяется численностью рабочих, занятых производством основных строительных материалов.

Хозяйственная ситуация 5

Цель хозяйственной ситуации – определить основные сегменты регионального рынка жилья. Процесс выполнения хозяйственной продукции включает сегментирование рынка жилья по товарному; по географическому, по демографическому признакам.

Сегментирование рынка жилья по товарному признаку производится на основе принятого ранее распределения по типам жилья. В данной хозяйственной ситуации оно дополняется распределением жилья по количеству комнат. За основу можно принять структуру жилья Ростова-на-Дону или примерную структуру спроса на жилье в зависимости от количества комнат (табл. 4).

При *сегментировании рынка жилья по географическому признаку* можно исходить из реальной застройки Ростова – на – Дону по его районам. Условно можно принять, что достаточно

интенсивно новое жилье строиться в трех зонах города: в Северном жилом массиве, в Западном жилом массиве и в центре города. Примерное районирование строительства представлено в табл. 5.

Таблица 4
Структура платежеспособного спроса на жилье

Количество комнат в квартире	Доля в общем спросе на жилье, %
1. Однокомнатные квартиры	20
2. Двухкомнатные квартиры	15
3. Трехкомнатные квартиры	25
4. Многокомнатные (более трех) квартиры индивидуальное жилье (коттеджи)	40

Таблица 5
Примерное районирование жилищного строительства в Ростове-на-Дону

Районы (зоны) города	Доля в общем спросе на жилье, %
1 Северный жилой массив	50
2. Западный жилой массив	20
3. Центр города	30

Проводя *сегментирование жилья по географическому признаку*, необходимо учитывать как типы жилья, таки количество комнат в квартирах.

Сегментирование по демографическому признаку проводится только по одному показателю – уровню дохода потенциальных покупателей строительной продукции. Для этого все потенциальные покупатели жилья распределены на три группы по уровням доходов:

- 1) низкодходная группа, где среднедушевой доход не превышает 5 прожиточных минимумов;
- 2) среднедходная группа, где среднедушевой доход находится в пределах от 5 до 8 прожиточных минимумов;
- 3) высокодходная группа, где среднедушевой доход

выше 8 прожиточных минимумов.

Примерное распределение потенциальных покупателей жилья по доходным группам представлено в табл. 6.

Проводя *сегментирование рынка жилья по демографическому признаку*, следует иметь в виду, что низкодоходные группы населения, как правило, не покупают, а получают жилье бесплатно или за весьма умеренную цену.

В данной хозяйственной ситуации бесплатно может быть выделено только муниципальное жилье. Потенциальные покупатели среднедоходной группы обычно предъявляют спрос на рядовое жилье и жилье повышенного качества.

Таблица 6
Распределение потенциальных покупателей жилья

Группа по доходам	Доля в общей численности покупателей	Среднее количество членов семьи, человек
1. Низкодоходная	10	5
2. Среднедоходная	30	4
3. Высокодоходная	60	3

Хозяйственная ситуация 6

Цель хозяйственной ситуации – определить позиции строительных организаций на основных сегментах регионального рынка жилья. Позиционирование строительных организаций проводится на товарном, географическом, демографическом сегменте рынка

При позиционировании на товарном сегменте рынка принимается в расчет уже сложившаяся специализация строительных организаций и товарная номенклатура платежеспособного спроса, которая была определена на основе сегментирования рынка жилья по товарному признаку.

При позиционировании на географическом сегменте рынка помимо товарной специализации необходимо принимать в расчет, что местом дислокации всех строительных организаций является Западная промзона Ростова–на–Дону, а удельные затраты на строительство жилья в Северном жилом массиве на 5%, в Центре – на 7 %, выше, чем в Западном жилом массиве.

При *позиционировании на демографическом сегменте рынка* необходимо учитывать распределение покупателей по районам города (табл. 7).

Таблица 7
Распределение покупателей по районам города

Категория покупателей жилья	Доля в общем числе покупателей данной категории в %		
	Северный	Западный ж/м	Центр города
1. Низкодоходная группа	50	30	20
2. Среднедоходная группа	40	30	30
3. Высокодоходная группа	10	20	70

Хозяйственная ситуация 7

Цель хозяйственной ситуации – разработка ассортимента производства и продаж жилья и стройматериалов на фирменном бланке организации. При решении данной хозяйственной ситуации игровые комплексы выполняют следующие задачи:

1) риэлтерские фирмы и муниципальное предприятие разрабатывают ассортиментный план покупки жилья; 2) строительные организации разрабатывают ассортиментный план строительства жилья; 3) предприятия стройиндустрии разрабатывают ассортиментные планы производства стройматериалов; 4) коммерческий банк обеспечивает финансовый контроль соответствия ассортиментных планов финансовым возможностям предприятий и организаций.

Проект ассортиментного плана покупки жилья разрабатывается риэлтерами и муниципальным предприятием с учетом сегментирования рынка жилья; специализации фирм; финансовыми возможностями каждой фирмы. *Ассортиментный план покупки жилья* должен представлять собой дифференциацию общего объема закупок жилья по признакам: тип здания; количество комнат в квартирах; районы застройки; тип жилья. *Ассортиментный план производства жилья* должен быть сопряжен с ассортиментным спросом на жилье и иметь аналогичную структуру. *Ассортиментный план производства стройматериалов* должен быть сопряжен с ассортиментным планом строительства жилья, включая и измене-

ние объемов незавершенного строительства.

На фирменном бланке каждой организации необходимо указать: банковские реквизиты, с указанием названия банка, юридический и почтовый адрес фирмы, номер телефона, факса, адрес электронной почты, фирменный знак, отражающий профиль организации.

Хозяйственная ситуация 8

Цель хозяйственной ситуации – выработать навыки разработки нового товара в жилищном строительстве.

Основными этапами разработки товара-новинки являются:

- 1) формирование идей;
- 2) отбор идей;
- 3) разработка замысла и его проверка;
- 4) разработка стратегии маркетинга;
- 5) анализ возможностей производства и сбыта;
- 6) разработка товара;
- 7) испытания в рыночных условиях;
- 8) развертывание коммерческого производства.

При формулировании идей в области разработки нового товара введем некоторые ограничения: предприятия осуществляют нововведения в рамках существующей специализации (строительные организации – строительство жилья; предприятия стройиндустрии – производство стройматериалов); возможно привлечение дополнительных финансовых ресурсов для реализации нововведения только в пределах кредитных ресурсов коммерческого банка; нововведения должны описываться существующей системой норм и нормативов, включая строительные нормы и правила.

Отбор идей происходит при наличии альтернативных вариантов нововведений. Учитывая ограничения по финансовым ресурсам, предпочтение следует отдавать более экономичному варианту нововведения, обладающему повышенным покупательским спросом.

В процессе разработки замысла и его проверки необходимо дать достаточно развернутую характеристику нового товара. В частности, для жилья возможны такие оценки как тип застройки, количество комнат в квартире, планировка квартиры, этажность, коммунальные удобства, близость к транспортным коммуникациям, наличие социальной инфраструктуры и т.д. Качественные характеристики новых стройматериалов определяются их наиболее существенными свойствами. Возможен пробный маркетинг, изготовление пробной партии товара. Далее необходимо рассчитать и

приблизительные стоимостные параметры нововведений, используя для этого укрупненную систему норм и нормативов.

При разработке стратегии маркетинга нововведения необходимо определить наличие рыночной ниши нового товара на региональном рынке жилья, произвести сегментирование и позиционирование нового товара хотя бы по таким признакам, как товарный, географический и демографический. В конечном счете стратегия маркетинга нового товара должна сводиться к выявлению рыночной ниши и закреплению на рынке.

Анализ возможностей производства и сбыта предполагает укрупненный расчет производственных возможностей в области нововведения и предполагаемого объема продаж. При этом необходимо ориентироваться на имеющийся производственный потенциал (основные фонды, оборотные средства, трудовые ресурсы) и возможности привлечения заемных средств (преимущественно финансовых ресурсов). На этапе разработки товара необходимо количественно определить ожидаемые объемы его производства, рассчитать объемы продаж с учетом сегментирования регионального рынка жилья, оценить предполагаемую доходность от реализации нововведений. Для внедрения новой строительной продукции на рынок, строительная организация должна знать ответ на четыре вопроса: когда, где, кому и как предложить новый товар. Возможно последовательное замещение одного товара другим, для чего необходимо рассчитать основные стадии жизненного цикла нововведения, включая:

- 1) этап разработки товара;
- 2) этап выведения на рынок;
- 3) этап роста;
- 4) этап зрелости;
- 5) этап упадка.

Дать характеристику динамике продаж на каждой стадии жизненного цикла товара.

Хозяйственная ситуация 9

Цель хозяйственной ситуации – выработать навыки заключения хозяйственных договоров между участниками рынка строительной продукции. По результатам решения предшествующих хозяйственных ситуаций сложилась следующая система хозяйственных связей: 1) между строительными организациями и риэлтерскими фирмами (включая муниципальное предприятие) по реализации законченного строительства жилья; 2) между строительными организациями и предприятиями стройиндустрии по

поставкам строительных материалов; 3) между всеми участниками игрового комплекса и коммерческим банком по поводу расчетно-кредитного обслуживания.

Инициатива разработки проекта договора обычно принадлежит продавцу (поставщику). Очевидно, что для риэлтеров продавцами выступают строительные организации, а для последних – кредитное обслуживание разрабатывает коммерческий банк. Рекомендуется использовать опыт разработки хозяйственных договоров строительными организациями и коммерческими банками региона, если он не противоречит действующему законодательству.

Во всех случаях в договорах необходимо указать: стороны договора; предмет договора; количество и качество продукции (услуги), цена продукции (услуги) и сумму договора; порядок и форму расчетов, порядок поставки (отпуска) продукции (услуги), ответственность за нарушение договорных обязательств, срок действия договора., почтовые, отгрузочные и платежные реквизиты сторон.

Обычно каждый договор (двухсторонний) разрабатывается в двух экземплярах, которые передаются на подпись покупателю (получателю). При согласии покупателя (получателя) с условиями договора один экземпляр подписанного им договора передается продавцу (поставщику). С этого момента договор вступает в силу.

Хозяйственная ситуация 10

Цель хозяйственной ситуации – выработать навыки организации проведения рекламных кампаний строительной продукции. Объектом рекламных компаний предлагается использовать: для строительных организаций – новые виды жилья и жилье не пользующееся спросом; для предприятий стройиндустрии – новые виды строительных материалов и стройматериалы не пользующиеся спросом; для риэлтерских фирм – новые виды услуг по продаже жилья; для коммерческого банка – новые виды услуг, оказываемых клиентам.

В роли рекламного агентства выступает муниципальное предприятие, которое определяет стоимость распространения рекламного материала в средствах массовой информации и может принимать на себя функции по изготовлению и распространению рекламных материалов по договорам с рекламодателями. Иными словами, все средства рекламных коммуникаций находятся в распоряжении муниципального предприятия и предоставляются рекламодателям на основе специальных соглашений (договоров).

Объекты рекламных компаний определены по условию. Их необходимо конкретизировать по основным качественным и рыночным характеристикам, для чего дать краткое описание каждого объекта. Возможные цели рекламных компаний:

- 1) продвижение на рынок нового;
- 2) увеличение объема продаж, для чего предпочтительна увещательная реклама;
- 3) поддержание устойчивого спроса на товар, для чего необходима напоминающая реклама.

Направления рекламы в основном определяются характером политики рекламной кампании, которая может быть следующей: увеличение первичного спроса или экстенсивное развитие рынка; создание круга надежных клиентов или закрепление на рынке; усиление конкурентоспособности или вытеснения с рынка конкурентов.

С учетом целевых аудиторий *рекламная политика* может быть:

- 1) *недифференцированная*, когда группа потенциальных покупателей имеет приблизительно похожие или, во всяком случае, не взаимоисключающие интересы;
- 2) *дифференцированная*, которая часто является результатом конкурентной борьбы на рынке, находящемся в фазе развития, когда спрос высок и ожидания поддаются дифференциации;
- 3) *концентрированная*, которая является разновидностью дифференцированной политики при концентрации усилия на конкретных группах покупателей.

Выбор политики рекламной кампании необходимо обосновать и кратко описать. Последовательность подготовки рекламного обращения включает:

- 1) характеристику товара;
- 2) ориентацию на рынок;
- 3) цели рекламы;
- 4) рекламные средства;
- 5) характер обращения;
- 6) схему рекламы;
- 7) техническое редактирование;
- 8) оформление рекламного обращения.

При этом надо помнить некоторые *принципы хорошей рекламы*:

- хорошая реклама ясно говорит о том, что собой представляет рекламируемый товар и как он используется;
- хорошая реклама всегда вселяет большие надежды;

Методы оценки и учета логистических затрат

- хорошая реклама всегда основывается на оригинальной, свежей и ясно выраженной идее;
- товар получает дополнительную ценность благодаря названию, дизайну упаковки, имени производителя;
- быстрее всего можно «уничтожить» продукцию низкого качества благодаря высококлассной рекламе;
- повторение – один из методов повышения эффективности рекламы;
- товары покупают реальные люди;
- хорошая реклама должна говорить на языке понятном будущим покупателям.

Содержание и форма рекламного обращения зависят и от выбора средства рекламы.

К основным средствам рекламы относятся: пресса (газеты, журналы), радио, телевидение; почта (директ-мейл); наружная реклама; кино и другие средства массовой информации. Для определения стоимости рекламы рекомендуется использовать расценки на рекламу в местных средствах массовой информации или условные расценки, приведенные в табл. 8.

Бюджет рекламной кампании может быть разработан на основе:

- 1) определенной доли (процента) от суммы продаж;
- 2) методом экстраполяции, т. е. пересмотра и корректировки предыдущего бюджета;
- 3) в соответствии с бюджетами конкурентов;
- 4) в зависимости от целей рекламы.

Отчет по данной хозяйственной ситуации должен включать оформленное рекламное обращение, договор на использование средств рекламы и бюджет рекламной компании.

Таблица 8

Условные расценки на рекламу

Средства рекламы	Единица измерения	Цена за единицу в \$ (США)
1. Газеты	1 полоса	500
2. Журналы	1 цветная полоса	1000
3. Почта	1 отправление	0,5
4. Телевидение	1 минута	2000
5. Радио	1 минута	200
6. Наружная реклама	1 месяц аренды щита	2000

Цель хозяйственной ситуации – выработка навыков формирования системы управления предприятия. Необходимо:

- 1) определить функции логистики;
- 2) закрепить логистические функции за подразделениями предприятия;
- 3) разработать организационную структуру управления
Функции логистики выводятся из анализа основных элементов процесса управления
 - 1) исследование рыночных возможностей;
 - 2) отбор целевых рынков;
 - 3) разработка;
 - 4) претворение в жизнь мероприятий.

Для каждого игрового комплекса функции логистики должны быть конкретизированы в соответствии с учредительными функциями предприятий (организаций).

В общем случае *основными функциями логистики являются:*

- 1) комплексное исследование рынка;
- 2) разработка и планирование ассортимента;
- 3) распределение и продвижение товара на рынок;
- 4) реклама и стимулирование сбыта.

Процесс закрепления логистических функции за подразделениями предприятия предполагает наличие организационной структуры и структуры управления предприятиям. Функциональную специализацию подразделений, возможность успешной реализации маркетинговых функций традиционными или специальными структурными подразделениями. Для этого каждый игровой комплекс должен разработать организационную структуру предприятия (организации), сформировать аппарат управления, определить функциональную специализацию подразделений. При этом можно воспользоваться типовыми структурами и штатами управления или опытом организации управления строительными организациями, предприятиями стройиндустрии, риэлтерскими фирмами, муниципальными предприятиями и коммерческими банками.

При разработке организационной структуры службы логистики предприятия в ее состав целесообразно включить, помимо специализированных маркетинговых подразделений, также службы материально-технического снабжения и комплектации, службы сбыта и кооперации, подразделения внешнеэкономических связей, опытно-конструкторские и исследовательские подразделения, складские и транспортные хозяйства, цехи подготовки продукции к потреблению и послепродажного обслуживания, сеть

собственных баз и магазинов.

Функциональная структура строится на достаточно четком распределении функций логистики между структурными подразделениями фирмы в соответствии с их специализацией.. Предпочтительно, чтобы службу логистики возглавлял заместитель директора предприятия, имеющий статус первого заместителя, представить схему организационной структуры службы логистики предприятия, описать функции подразделений этой службы, дать перечень прав и обязанностей заместителя директора по маркетингу управляющего, рассчитать примерную численность занятых на этой службе.

Хозяйственная ситуация 12

Цель хозяйственной ситуации – выработка навыков создания отдела логистики на предприятии.

Выбор схемы организации отдела логистики определяется факторами: широкой номенклатуры товаров, объемом продаж, географией рынков, товаропроводящей сетью. Схемы организации отдела логистики могут быть представлены на принципах: функциональном, товарном, рыночном, региональном, товарно-функциональном, товарно-рыночном, программно-целевом, матричном. Необходимо обосновать выбор схемы организации отдела логистики и описать ее основные признаки применительно к условиям деятельности своего предприятия, определить состав структурных подразделений отдела логистики.

При разработке Положения об отделе логистики необходимо руководствоваться общими требованиями, предъявляемыми к содержанию и форме такого рода документа. В общем случае положение должно включать следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) задачи и функции отдела;
- 3) взаимоотношения с другими подразделениями;
- 4) права и ответственность отдела;
- 5) порядок реорганизации и ликвидации отдела.

В первом разделе дается характеристика отдела логистики как структурного подразделения предприятия, определяется характер управления отделом и его организационная структура. Во втором разделе достаточно подробно описываются задачи и функции отдела логистики. В третьем разделе необходимо показать основные информационные потоки в деятельности отдела, что достигается за счет описания получаемой и выдаваемой информации. Четвертый раздел является описанием прав и обязан-

ностей начальника отдела. Последний раздел должен дать представление о порядке реорганизации и ликвидации отдела логистики как структурного подразделения предприятия.

Штатное расписание отдела логистики формируется с учетом закрепленных за отделом функций, трудоемкости их реализации и предельных ассигнований на оплату труда работников отдела.

Так как трудоемкость реализации функции отдела рассчитать практически невозможно, рекомендуется штатное расписание формировать только исходя из предельных ассигнований на оплату труда. Ориентировочно можно принять, что расходы на оплату труда составляют 25% общего бюджета логистики. В результате штатное расписание должно включать перечень должностей, численность работающих и должностной оклад в расчете на месяц.

При выполнении заключительного этапа хозяйственной ситуации можно ограничиться разработкой только двух должностных инструкций на ведущих специалистов отдела логистики. Должностная инструкция включает: квалификационные требования; обязанности, права; ответственность; порядок назначения на должность и отстранения от должности.

Характер квалификационных требований включает: требования к образованию, стажу работы, совокупности знаний и умений и др. Обязанности работника вытекают из выполняемых им функций и дают развернутую характеристику последних. Права ограничиваются правами отдела маркетинга и в основном определяют степень личной компетенции данного работника. Ответственность производна от обязанностей, за выполнение которых и несет ответственность работник. Порядок назначения на должность и освобождения (отстранения) от должности обычно един для всех работников предприятия, но для должностей работников отдела логистики могут быть оговорены особые случаи, при которых возможно отстранение от должности (например, разглашение конфиденциальной информации).

Хозяйственная ситуация 13

Цель хозяйственной ситуации – приобретение навыков разработки плана маркетинга. План маркетинга должен включать следующие разделы:

- 1) сводку контрольных показателей;
- 2) изложение текущей маркетинговой ситуации;
- 3) перечень опасностей и возможностей;

- 4) перечень задач и проблем;
- 5) стратегии маркетинга;
- 6) программы действий;
- 7) бюджет маркетинга;
- 8) порядок контроля.

Планирование маркетинга рассматривается как процесс разработки стратегии и тактики поведения организации на рынке. Фактически план маркетинга является квинтэссенцией выполнения всех предыдущих хозяйственных ситуаций. Изложение текущей маркетинговой ситуации сводится к описанию основных характеристик целевого рынка и положения предприятия на этом рынке. При определении задач и проблем необходимо основное внимание обратить на цели предприятия и на те проблемы, с которыми придется предприятию столкнуться при достижении поставленных целей. Стратегия логистики формулируется по целевым рынкам и уровню затрат на логистику. В процессе разработки программы логистики необходимо дать ответы на вопросы: что будет сделано?, кто это будет делать?, сколько это будет стоить? Наиболее сложным этапом данной хозяйственной ситуации является разработка бюджета логистики. Разработка бюджета логистики есть планирование прибыли:

$$P_{рп} = D_{рпу} - C_{рпу}, \quad (1)$$

где $P_{рпу}$ – прибыль от реализации продукции и услуг;
 $D_{рпу}$ – доходы от реализации продукции и услуг;
 $C_{рпу}$ – расходы по реализации продукции и услуг.

При разработке бюджета маркетинга основное внимание уделяется планированию затрат на логистику за счет прибыли. Для этого в расчет может быть принята только остаточная прибыль:

$$P_{ос} = P_{рпу} - P_{пр}, \quad (2)$$

где $P_{ос}$ – остаточная прибыль;
 $P_{пр}$ – прибыль, подлежащая распределению (платежи налога на прибыль).

В свою очередь бюджет логистики за счет прибыли включает:

- 1) расходы на рекламу, не относимые на себестоимость;
- 2) скидки с цены для стимулирования сбыта, которые делают цену ниже себестоимость производства и реализации;

3) расходы на проведение маркетинговых исследований сверх затрат, относимых на себестоимость.

В последнем разделе плана маркетинга излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного. Здесь необходимо указать ответственных за выполнение разделов плана, определить контрольные мероприятия и разработать критерии оценки выполнения плана.