

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації
до проведення тренінгу**

"Функціональні сфери логістики"

з навчальної дисципліни

"ФУНКЦІОНАЛЬНА ЛОГІСТИКА"

**для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент"
спеціалізації "Логістика"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

Затверджено на засіданні кафедри логістики.
Протокол № 2 від 27.09.2011 р.

Укладачі: Голофаєва І. П.
Авраменко О. В.

М54 Методичні рекомендації до проведення тренінгу "Функціональні сфери логістики" з навчальної дисципліни "Функціональна логістика" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" спеціалізації "Логістика" денної форми навчання / укл. Голофаєва І. П., Авраменко О. В. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 64 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до проведення тренінгу з даної навчальної дисципліни, що допоможе студентам оволодіти практичними навичками організаційного, технологічного, технічного та інформаційного забезпечення базових функцій логістики.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" спеціалізації "Логістика" денної форми навчання.

Вступ

Соціально-економічні зміни в Україні, процеси глобалізації, інтеграції та інформатизації суспільства зумовили нові вимоги до професійної підготовки фахівців економіки та бізнесу. Вихідні концептуальні положення щодо сучасної професійної підготовки майбутніх фахівців, шляхи її модернізації відповідно до сучасних потреб особистості і суспільства визначені у законах України "Про освіту", Державній національній програмі "Освіта", Національній доктрині розвитку освіти. Одним з напрямів забезпечення якості економічної освіти є запровадження у навчальний процес вищої школи сучасних педагогічних технологій, зокрема навчального тренінгу, який дозволяє відповідно до сучасних вимог економічної галузі і стандартів вищої економічної освіти здійснювати індивідуалізовану підготовку майбутніх фахівців економічного профілю. Особливого значення набуває професійна підготовка менеджерів з логістики, від знань, вмінь і компетентності яких значною мірою залежить ефективність використання логістичних аспектів діяльності підприємства.

Разом з тим у практичній діяльності вищих економічних навчальних закладів існує низка суперечностей, які знижують ефективність професійної підготовки майбутніх менеджерів з логістики, зокрема:

- між зростанням вимог до професійної діяльності менеджерів з логістики та відсутністю системи науково-методичного забезпечення на кожному етапі їх професійної підготовки;
- між динамічним характером розвитку економічної галузі в нових ринкових умовах в Україні і недостатнім урахуванням цієї специфіки у змісті професійної підготовки майбутніх менеджерів з логістики;
- між наявним та необхідним об'ємом знань, вмінь та практичних навичок студентів економічного профілю;
- між сучасними вимогами ринку праці та їх можливістю до адаптації у професійній діяльності.

Одним із засобів вирішення цих суперечностей є впровадження в навчальний процес вищого економічного навчального закладу навчального тренінгу, здатного забезпечити ефективне спрямування процесу здобуття вищої економічної освіти на майбутню професійну діяльність.

Враховуючи об'єктивну потребу і соціальну значущість якісної професійної підготовки майбутніх менеджерів з логістики в економічних університетах, актуальність проблеми формування їх практичних вмінь і навичок в управлінській діяльності, потребу застосування навчального тренінгу в професійній підготовці майбутнього менеджера, пропонується тренінг за темою "Функціональні сфери логістики".

Метою тренінгу є оволодіння практичними навичками організаційного, технологічного, технічного та інформаційного забезпечення базових функцій логістики.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

розробка програми тренінгу;

організаційно-методичне забезпечення якості тренінгової діяльності;

надання методичних рекомендацій учасникам тренінгової діяльності.

Компетенції, якими має володіти менеджер-логіст:

- здатність до аналізу, планування й управління;
- вміння побудувати логістичну систему на підприємстві;
- вміння проектувати та організовувати інформаційні потоки у логістичній системі;
- здатність використовувати логістичні аспекти діяльності підприємства (закупівля, запаси, складування, перевезення, митне оформлення, страхування, розподіл, інформаційні й фінансові потоки).

Компетенції, що формуються під час вивчення навчальної дисципліни "Функціональна логістика":

здатність здійснювати оперативне та поточне управління окремими ланками логістичних ланцюгів і виконання окремих логістичних функцій, використовуючи знання функціональних областей логістики;

здатність системно пов'язувати закупівлі матеріальних ресурсів із виробництвом і збутом готової продукції, формуванням запасів ТМЦ, складуванням, транспортуванням, вантажопереробкою та інформаційним забезпеченням, використовуючи принципи логістики.

Зміст та структура компетенцій, що формуються під час тренінгу, наведені в табл. 1.

Зміст та структура компетенцій, що формуються під час тренінгу

№ п/п	Компетенція, що формується	Знання, що формують компетенцію	Вміння, що формують компетенцію
1	Вибір постачальника матеріальних ресурсів	Систематизація знань щодо умов постачання	Розвивати навички ведення переговорів, вміти використовувати методику вибору оптимального постачальника матеріальних ресурсів
2	Управління збутовою політикою підприємства	Основні форми організації розподільної логістики. Основні системи розподілу товарів	Організовувати процес розподілу готової продукції за різними каналами збуту
3	Здатність планування автомобільних перевезень	Системи доставки товарів. Методи оптимізації кільцевих маршрутів. Визначення місця розташування складу методом пошуку центру ваги вантажних потоків	Розробляти маршрути та складати графіки доставки товарів. Розраховувати розмір витрат, що пов'язані з доставкою. Виконувати аналіз отриманих результатів

Оптимальним способом застосування інноваційних методів викладання є рішення комплексних підприємницьких завдань у формі практичних тренінгів, що моделюють діяльність реальної організації (комерційної або некомерційної). Це дозволить найбільш повно задовольнити потреби всіх цільових сегментів споживачів освітніх послуг: від студентів, що не мають практичного досвіду роботи, до успішно працюючих на ринку підприємців.

1. Розробка програми тренінгового навчання

1.1. Структура тренінгу з розподілом етапів та часу

Перед початком тренінгу слід розглянути деякі особливості проведення кожного етапу тренінг-курсу (табл. 2). Перший вступний день тренінгу викладач присвячує своїй меті – залучити учасників до спільної праці для досягнення спільних навчальних цілей. Для цього їх потрібно зацікавити, подолати початкову стриманість і настроїти на активну роботу замість пасивного спостереження, захопити, заінтригувати, пробудити допитливість і надихнути. У ході роботи основний акцент слід робити на тому, щоб подолати відчуження, встановити контакт, представити себе. Для цього потрібно використовувати різноманітні вправи, завдання, будь-які обговорення, обмін враженнями, що підпорядковані названим завданням – знайомство і включення у співпрацю. Залежно від інших умов тренінгу, на вступному занятті слід виявити та обговорити цілі тренера й очікування учасників.

Наступне завдання має безпосередньо цільове призначення, яке зорієнтовано на вирішенні певних завдань. На цьому етапі оптимально поєднуються нова інформація, аналіз проблем, постановка практичних завдань та їх обговорення для виявлення загального розуміння суті проблеми. Одне із головних завдань цього етапу – узгодження різних поглядів на виконання роботи за поданою інформацією.

Для забезпечення повноти змісту і досягнення цілей тренінгу запропоновано ситуаційні завдання, які відповідають меті тренінгу і мають достатню складність. При наданні практичних завдань враховуються особливості учасників програми, їх погляди, стиль роботи, здатність до прояву активності й ефективності тощо.

Кожна частина заняття у ході тренінгу завершується коротким оглядом пройденого, учасники груп представляють результати спільної роботи.

Структура тренінгу

Частина тренінгу	Година	Модуль навчання	Зміст модуля	Форми, технології, вправи	Матеріал
1	2	3	4	5	6
День перший					
Вступна	10.00 – 11.45	Знайомство. Перевірка знань	Вступне слово тренера. Процедура знайомства. Формування списку очікувань учасників (дерево очікувань). Вироблення правил взаємодії в тренінгу. Узгодження графіка роботи. Процес управління постачанням організації	Діалоги, міні-презентації. Завдання (із запропонованих понять скласти структурно-логічну схему), мозковий штурм, презентація	Папір А1, маркери, стикери, фліпчарт. Папір А1, маркери, клей
	11.45 – 12.10	Перерва			
Основна	12.10 – 15.00	Управління поставками	Вибір постачальника матеріальних ресурсів	Міні-лекція, вправи, дискусія, групова робота, мозковий штурм	Папір А4, олівці, ручки, маркери, відеокамера, роздавальний матеріал
	15.00 – 15.15	Перерва			
Завершальна	15.15 – 16.00	Рефлексія	Підведення підсумків. Літучий контроль. Видача завдання для самостійної роботи (ситуаційне завдання 1)	Презентація. Вид анкетування (мішень). Позааудиторна СР	

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
День другий					
Вступна	10.00 – 11.30	Вступ	Графік роботи. Перевірка ДЗ. Розминка "Склади слово"	Презентації ДЗ. Вправи	Картка певного кольору із зображенням однієї букви
	11.30 – 11.45	Перерва			
Основна	11.45 – 13.45	Канали розподілу	Побудова каналів розподілу готової продукції	Ділова гра	Папір А4, А1, олівці, ручки, маркери, відеокамера, роздавальний матеріал
	13.45 – 14.00	Перерва			
Завершальна	14.00 – 15.30	Рефлексія	Підведення підсумків. Літучий контроль (анкетування). Видача завдання для самостійної роботи (ситуаційне завдання 2)	Презентація	
День третій					
Вступна	10.00 – 11.00	Вступ	Графік роботи. Перевірка ДЗ. Гра на згуртування "Синергія"	Презентації ДЗ	
	11.00 – 11.15	Перерва			
Основна	11.15 – 14.00	Транспортна логістика	Розробка маршрутів і графіків руху автотранспорту	Ділова гра	Роздавальний матеріал, папір А4, А1, олівці, ручки, маркери
	14.00 – 14.30	Перерва			
Завершальна	14.30 – 16.30	Рефлексія	Презентація результатів. Вибір кращого варіанта. Роздача "рожевих слонів". Підведення підсумків тренінгу. Заповнення анкет зворотного зв'язку		

1.2. Наповнення структури змістом, дидактичним забезпеченням

Перший день тренінгу

Вправа "Вступ"

Мета вправи – надати інформацію про тренінгову програму, розповісти про історію та суть роботи, орієнтувати учасників на інтерактивну методику навчання.

Метод: презентація.

Час виконання: 10 хв.

Нотатки тренера:

Тренеру слід представитися, назвати своє ім'я та надати інформацію про себе. Вступне слово має бути привітним і незатягнутим.

Після того, як тренер привітався і представився, йому слід подякувати всім присутнім за їх бажання взяти участь у тренінгу.

Слід вказати мету та термін реалізації тренінгу, це в подальшому допоможе учасникам сформулювати реальні очікування; повідомити групі про те, що робота буде вестися за інтерактивною методикою.

Обов'язково потрібно проінформувати групу про теми, на яких буде зупинятися тренер протягом тренінгу (заняття), наголосити на цілісності тренінгу і взаємозалежності блоків, а також необхідності бути присутніми протягом всього тренінгу.

Вправа "Правила"

Мета вправи – забезпечити конструктивну атмосферу для роботи.

Метод: обговорення в групі.

Час виконання: 10 – 15 хв.

Опис проведення вправи:

1. Обговорення тренера з учасниками, що таке правила, для чого потрібно приймати правила.

2. Запропонування групі правил роботи, зберігаючи послідовність:

Приходити вчасно.

Бути позитивними.

Не критикувати.

Говорити коротко, по черзі, по-одному, за темою.

Персоніфікація.

Добровільність.

Конфіденційність.

3. Обговорення та погодження з групою кожного з цих правил.

4. Запропонування групі, в разі порушення правил, користуватися жестом відкритих долонь.

Теоретична інформація:

Приходити вчасно – вияв поваги до себе та інших. Усвідомлення права інших не гаяти час на очікування тих, хто запізнюється.

Бути позитивними – позитивність у висловах і ставленні до інших, прагнення до конструктивного вирішення всіх питань.

Не критикувати. Наша зустріч – це діалог. Кожна точка зору – це особиста реальність, вона базується на власному досвіді. Точка зору іншої людини – це те, що бачить, чує й відчуває інша людина. Декому може не подобатися ця позиція, тому що люди часто думають, що розуміти позицію означає поділяти її. Але розуміння важливе саме по собі. Критикувати означає ставити свою точку зору вище за іншу.

Говорити коротко, по черзі... – дбати про можливість сказати, а також про можливість почути.

Персоніфікація – говорити від свого імені. Усвідомлення своєї позиції.

Добровільність – брати участь у тренінгу за бажанням, усвідомити, що вибір було зроблено у момент рішення пройти тренінг. На тренінгу є свої правила роботи. Це правила, за якими працюють всі ті, хто в свій час вирішили брати участь у ньому.

Конфіденційність – особиста інформація не обговорюється і не виноситься за коло тренінгу. В той же час люди мають бути проінформованими, що це є правило особистої безпеки. І вони самі мають вирішувати і розуміти свою відповідальність за той об'єм інформації, який виносять на загальне. Під час тренінгу деякі учасники можуть бути не в звичних для них ролях, тому всі інші мають бути лояльними до того, що бачать, і потім не обговорювати та не засуджувати їх поза тренінгом.

Нотатки тренера:

Прийняття правил – це вправа на засвоєння основних правил поведінки для ефективної роботи групи, як засіб регулювання групових процесів для уникнення проблем при взаємодії.

Правила є основними в роботі. Важливо, не тільки декларувати ці правила, а й дотримуватися їх як під час проведення тренінгу, так і у повсякденному житті.

Ця перша вправа має проводитися динамічно і позитивно. Якщо тренери працюють з однією і тією ж групою декілька разів, то правила потрібно повторювати при кожній зустрічі.

Вправа "Знайомство"

Мета вправи – знайомство учасників групи для створення комфортної атмосфери для подальшої роботи.

Метод: індивідуальна робота, робота в парах (залежно від обраного знайомства).

Час виконання: 15 – 25 хв. залежно від виду знайомства.

Варіанти завдань для знайомства:

Історія імені. Усі присутні по колу називають свої імена та коротко розповідають історії своїх імен.

Історія з дитинства. Усі присутні по колу передають камінець, і людина, яка його отримує, називає своє ім'я і розповідає спогад з дитинства, пов'язаний з природою.

Я хочу вам представити... Група об'єднується в пари. У парі кожен розповідає про себе протягом 3 – 5 хвилин, після цього презентує своїх сусідів у загальному колі.

Я через десять років. Усі присутні по колу називають своє ім'я і презентують свою діяльність, організацію, захоплення тощо через 10 років.

Нотатки тренера:

Виконуючи вправу, важливо пам'ятати правило позитивності та добровільності.

У перший день краще зробити знайомство коротким та особистим. Для забезпечення рівних можливостей важливо не виділяти професійний досвід учасників при першому знайомстві.

Вправа "Очікування"

Мета вправи – визначити очікування учасників від тренінгу.

Метод: індивідуальна робота, обговорення у колі.

Час виконання: 10 хв.

Опис проведення вправи:

1. Запропонування учасникам за правилом добровільності структуровано по колу сказати: "Від сьогоднішнього тренінгу я очікую..."

2. Обговорення того, що очікують учасники від тренінгу.

Нотатки тренера:

Виконання вправи має починати учасник добровільно. Краще, коли тренери не говорять першими.

Важливо, щоб учасники проговорювали всю фразу: "Від сьогоднішнього тренінгу я очікую..."

Вправа "Процес управління закупівлями" та методичні рекомендації до її проведення

Мета вправи – закріплення студентами отриманих теоретичних знань основних понять логістики постачання і вироблення системного підходу до процесу постачання сучасної організації, що використовує логістичні принципи управління.

Працюючи в підгрупах, студенти повинні із запропонованих понять скласти структурно-логічну схему, що відображає процес управління постачанням сучасної організації, і графічно відтворити взаємозв'язок цих понять. Спільне обговорення в підгрупі і захист позиції підгрупи перед групою розвиває у студентів навички командної взаємодії, вміння обґрунтовувати і захищати розроблене рішення.

Застосування методу роботи в малих групах дозволяє розвинути у студентів розуміння складності і різноманіття варіантів організації процесу постачання, допомагає їм краще усвідомити логістичний підхід до формування підсистеми постачання сучасної організації.

Кількість учасників: число членів підгрупи – 3 – 4 особи. Кількість підгруп визначається чисельністю основної групи. Заняття проводиться одним тренером.

Час виконання: 2 академ. год.

Для проведення вправи необхідні:

- 1) аудиторія і столи для роботи підгруп;
- 2) дошка для вивішування матеріалів роботи підгруп, кріпильні деталі (магніти, кнопки, скотч);
- 3) кожній підгрупі видається:
 - а) аркуш паперу формату А1;
 - б) конверт з 55 поняттями (поняття мають бути набрані шрифтом Arial кг 20, роздруковані і вирізані);
 - в) фломастери різних кольорів, 3 – 4 шт.;
 - г) клей.

Опис проведення вправи:

1. Об'єднання студентів у підгрупи по 3 – 5 осіб – 5 хв.

Можна використовувати різні способи поділу на підгрупи.

2. Постановка проблеми – визначення мети і завдань заняття – 10 хв.

Тренер пояснює суть вправи і того, що очікується від студентів. Кожна підгрупа повинна одночасно, але незалежно одна від одної:

2.1. Вибрати людину, яка має конструктивний розум, яка у своїй підгрупі у випадку, якщо під час обговорення схеми учасники не зможуть прийти до консенсусу, ухвалить необхідне рішення.

2.2. Виробити девіз, під яким вона буде працювати.

2.3. Із запропонованих викладачем 55 понять скласти структурно-логічну схему, що відображає процес управління постачанням сучасної організації, заснований на принципах логістики, графічно зобразивши взаємозв'язок понять. Поняття необхідно наклеїти на аркуш паперу формату А1 і фломастерами відобразити взаємозв'язки між ними: логістична система, цілі, стратегія постачання, координація, контроль, мотивація, планування, прогнозування, організація, виробництво, фінансовий потік, матеріальний потік, інформаційний потік, автоматизована система логістичної підтримки, сервіс, збут, постачальники, споживачі, виробники, посередники, зберігання, упакування, вантажопереробка, критерії вибору, рейтингова оцінка постачальників, договори постачання, платежі, оптимізація, терміни постачання, складування, запаси, замовлення, персонал, ціна, постачання, закупівля, якість, кількість, доставка, асортимент, переговори, послуги, потреба в ресурсах, специфікація, виробнича програма, конкурентоспроможність, готова продукція, матеріали, комплектуючі, запит, "точно вчасно", моніторинг показників роботи постачальників, відвантаження, приймання, логістичні витрати на постачання.

2.4. Обґрунтувати запропонований варіант структурно-логічної схеми. Завдання записується тренером на дошці.

3. Роздача кожній підгрупі аркушів паперу формату А1, конвертів з поняттями, фломастерів і клею – 5 хв.

4. Робота в підгрупах – 30 хв.

Тренер періодично контролює роботу підгруп, відповідає на запитання, що виникають.

5. Виступ підгруп з результатами роботи – кожній слід надати 5 – 10 хв.

Схема вивішується на дошку і лідер підгрупи представляє розроблений варіант вправи "Процес управління постачанням організації", відповідає на запитання, що виникають.

6. Підведення підсумків завдання та дискусія за змістом досліджуваної проблеми – 15 хв.

Тренер є ведучим дискусії, спрямовує її хід і узагальнює результати. При підведенні підсумків слід утриматися від прямих негативних оцінок роботи окремої підгрупи або окремого студента. У роботі кожної підгрупи потрібно виділити оптимальні складові запропонованого варіанта процесу постачання організації, які можуть бути використані для розробки "ідеального" варіанта.

Міні-лекція "Методи вибору постачальника"

Мета завдання – ознайомлення з методами рішення завдання вибору постачальника.

1. Організація закупівель.

Основне завдання служби закупівель будь-якої компанії, а тим більше держави – організація закупівель товару по мінімально можливій вартості і одночасно дотримання всіх установлених норм і умов.

При організації процесу закупівель важливу роль відіграють не тільки наявність і встановлена вартість товару, а також час і умови, на яких товар доставлять замовникові, дозволені форми оплати, репутація, імідж компанії, авторитет, ступінь надійності й, по можливості, доступність компанії-продавця, які стануть гарантією якості товару.

Сам процес закупівлі для підприємства складається з вивчення й можливого прогнозування ступеня необхідності й раціонального використання закупівель.

Далі, після визначення й наступного вивчення всіх можливих постачальників товарів, з ними організують господарські зв'язки, які передбачають процес укладання договорів на постачання й контроль виконання зобов'язань сторін за договором.

Після збору інформації організація аналізує свої здатності як покупця і можливості постачальників, далі вибирається стратегія, за якою ведуться закупівлі, визначається метод, за допомогою якого будуть вестися закупівлі, а також метод їхнього контролю.

Якщо організація закупівель виконана оптимально, організація завжди здобуває товари або послуги в потрібний їй час, у необхідній кількості, заплативши при цьому прийнятну ціну надійному постачальникові.

Організація процесу закупівель може виконуватися декількома методами.

При використанні прямого методу закупівель із підприємствами-постачальниками встановлюються прямі зв'язки.

При непрямому методі організації використовують послуги купівлі або продажу товарів, надані організацією-посередником.

Для цього з даною організацією укладається спеціальний договір на надання посередницьких послуг.

Правильно організовані закупівлі не тільки забезпечать підприємство якісними товарами або послугами, але й багато в чому зменшать ризики організації.

2. Вибір постачальника.

Однієї з основних проблем управління закупівлями матеріальних ресурсів є проблема вибору постачальника.

Важливість вибору постачальника пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників подібних матеріальних ресурсів, але й тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії.

Основними етапами рішення цього завдання є:

1. Пошук потенційних постачальників.

Оголошення конкурсу (тендера) – до 100 тис. грн за договором, понад 200 тис. грн за процедурою (3 учасники), понад 200 тис. грн оголошення тендера; вивчення рекламних матеріалів: каталогів фірм, оголошень у засобах масової інформації; відвідування виставок і ярмарок; особисті контакти з можливими постачальниками.

Завдяки комплексному пошуку формується список потенційних постачальників матеріальних ресурсів, відповідно до якого проводиться подальша робота.

2. Аналіз потенційних постачальників.

Складений список потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями відбору прийнятних постачальників.

Таких критеріїв може бути кілька десятків, які не обмежуються ціною і якістю продукції, що постачається.

Можна назвати ще чимало істотних критеріїв вибору постачальника, не менш важливих для підприємства.

Критерії оцінки та відбору генераторів матеріальних потоків залежать від вимог споживчої логістичної системи й можуть бути різні:

- надійність постачальника;
- віддаленість постачальника від споживача;
- термін виконання замовлень;
- періодичність постачань;
- умови оплати;
- мінімальний розмір партії товару;
- можливість одержання знижок;
- асортименти;
- наявність сервісного обслуговування;
- рекламна підтримка;
- фінансовий стан постачальника й т. д.

Підприємство визначає для себе найважливіші критерії відповідно до своєї специфіки діяльності.

За результатами аналізу потенційних постачальників формується список конкретних постачальників, з якими укладаються договори.

3. Оцінка результатів роботи з постачальниками.

На вибір постачальника істотно впливають результати роботи за укладеними договорами.

Для оцінки вже відомих постачальників часто використовують методику ранжирування, за допомогою якої розробляється спеціальна шкала оцінок розрахунку рейтингу постачальника.

Кожному експертові пропонують (незалежно й таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значущості кожного критерію в межах від 0 до 10 (можуть бути встановлені межі значень коефіцієнтів від 1 до 5 і т. д.).

Для аналізу постачальників, з якими підприємство вже співпрацює, можна також використовувати АВС-аналіз.

В основі використання цього методу аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, тому доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий оборот.

Ділова гра "Вибір постачальника матеріальних ресурсів"

Мета ділової гри – систематизація знань студентів про умови поставок і укладання договорів на поставку ресурсів, розвиток навичок ведення переговорів, вироблення стратегії й тактики переговорного процесу з потенційним постачальником і прийняття рішень про вибір постачальника матеріальних ресурсів (за умови, що договір укладається до 100 тис. грн).

Для проведення ділової гри необхідні:

- 1) комплект роздавальних матеріалів, що містить опис ситуації й позиції сторін перед переговорами, – видається кожному студентові;
- 2) відеокамера;
- 3) технічні засоби, що забезпечують перегляд відеозапису;
- 4) таймер.

Кількість учасників: навчальна група поєднується в 3 підгрупи (постачальники, споживачі, доставка).

Усі студенти беруть участь у розробці стратегії ведення переговорів по підгрупах.

По 2 студенти від кожної групи (6 осіб) безпосередньо беруть участь у переговорному процесі, інші виступають у ролі спостерігачів переговорів, а потім всі студенти аналізують переговори, що відбулися, і обговорюють можливі варіанти взаємних поступок.

Час проведення: 4 академ. год.

Опис проведення ділової гри:

1. Постановка проблеми – визначення мети й завдань заняття – 20 хв.

Кожному студентові видається роздавальний матеріал з описом ситуації й позицією сторін перед переговорами.

Ситуація

ЗАТ "Сувенір", м. Київ, виробляє сувенір-ігри "Дартс", які продає на всій території України.

Для виробництва готової продукції ЗАТ "Сувенір" потрібно:

1) продукт А – різні комплектуючі, що мають вищий пріоритет, їх необхідно поставляти 2 рази на тиждень;

2) продукт Б – комплектуючі, відсутність яких може викликати утруднення на кінцевому етапі складання готової продукції, їх необхідно поставляти в межах 6-ти робочих днів.

ЗАТ "Сувенір" вирішило укласти контракт на поставку виробів А і Б тільки з однією фірмою-постачальником.

Після попереднього розгляду приблизно 20-ти кваліфікованих постачальників ЗАТ "Сувенір" зупинило свій вибір на двох великих постачальниках, що працюють по всій Східній Європі, з якими воно раніше вже співпрацювало.

Обидві фірми добре себе зарекомендували, мають стабільне фінансове становище й профспілку.

Одна з них, фірма "Campus", перебуває в м. Рига (Латвія), друга, фірма "ЄМКА", розташована в м. Краків (Польща).

ЗАТ "Сувенір" планує обговорити умови контракту з кожним постачальником, а потім вибрати одного постачальника, чиї умови виявляться найбільш прийнятними й вигідними.

Існує ряд питань, які варто обговорити в процесі переговорів.

ЗАТ "Сувенір", фірми "Campus" і "ЄМКА" мають всю необхідну інформацію: незважаючи на те, що обидва конкуруючих постачальники не обмінювалися прямо стратегічними відомостями, вони були утягнені в загальну дискусію з ціноутворення, тому володіють певною інформацією про витрати й стратегії один одного.

Найбільш важливі питання, що підлягають обговоренню при укладанні контрактів, наведені з деякими поясненнями позицій ЗАТ "Сувенір", фірм "Campus" і "ЄМКА" у табл. 3.

Необхідно вивчити позиції сторін перед переговорами.

Таблиця 3

Позиції сторін перед переговорами

№ п/п	Пункт контракту	Позиція ЗАТ "Сувенір"	Позиція фірми "Campus"	Позиція фірми "ЄМКА"
1	2	3	4	5
1	Базис поставки	Хоче укласти контракт на умовах	Готова укласти контракт на умовах	Готова укласти контракт на умовах
2	Річний обсяг поставки	Хоче укласти контракт на поставку продукції в кількості: продукт А – 900 т; продукт Б – 680 т з відхиленням +/- 10 %	Згодна укласти контракт на поставку продукції в кількості: продукт А – 800 т; продукт Б – 680 т з відхиленнями +/-10 %, зі штрафними санкціями у випадку меншого обсягу поставки	Згодна укласти контракт на поставку продукції в кількості: продукт А – 800 т; продукт Б – 680 т з додатковою оплатою у випадку поставки більших обсягів, чим передбачено договором
3	Ціна продукції	Максимальна ціна закупівлі 1 кг продукту А може становити 3 ум. од., продукту Б – 1 ум. од.	Ціна продукту А може становити від 2 до 3 ум. од. за кг, продукту Б – від 1 до 2 ум. од. за кг	Ціна продукту А може становити від 3 до 4 ум. од. за кг, продукту Б – від 0,5 до 1,5 ум. од. за кг
4	Втрати й ушкодження	Продукт А є об'єктом дрібних крадіжок і ушкоджень. Торік, співпрацюючи з постачальниками, ЗАТ "Сувенір" подало позови по втратах і ушкодженнях на суму 8 тис. ум. од. Продукт Б не є об'єктом крадіжок. ЗАТ "Сувенір" хоче, щоб у випадку крадіжок позови оплачувалися негайно	Готова визнати, що у випадку втрат і збитків позови будуть оплачені негайно	Позови згодна оплачувати тільки в розмірі не більше 5 тис. ум. од. Хоче, щоб ЗАТ "Сувенір" прийняло на себе ризики до певної кількості, що дозволить виключити зайву паперову роботу

	2	3	4	5
5	Умови страхування	Хоче, щоб постачальники взяли на себе страхування зі сторонньою фірмою на умовах "з відповідальністю за всі ризики"	Згодна укласти договір страхування на умовах "з відповідальністю за приватну аварію"	Згодна укласти договір страхування на умовах "без відповідальності за ушкодження"
6	Графік платежів	Хоче відкладати платежі, оскільки дохід оборотного капіталу становить 1,5 % на місяць	Віддає перевагу негайному платежу зі штрафними санкціями за затримку платежів	Віддає перевагу негайному платежу з дисконтом за більш ранній платіж
7	Упакування	Закуповувані дотепер продукти впаковані відповідно до норм ISO. Хоче, щоб за новим контрактом упакування було дешевшим	Ніколи не зіштовхувалася з іншими видами упакування для цього продукту. Стурбована можливістю появи додаткових претензій щодо ушкоджень продуктів у випадку використання такого виду упакування	Стурбована подачею позовів з відшкодування збитків у випадку використання нестандартного упакування
8	Строки поставки	Продукт А потрібно поставляти 2 рази на тиждень, продукт Б – 1 раз на тиждень, зі штрафними санкціями у випадку невиконання цієї умови. Ці штрафи повинні бути більшими, з огляду на збитки від упущених продажів	Згодна із цією умовою, за винятком випадків, коли причина затримки не підконтрольна постачальникові	Позиція фірми аналогічна позиції фірми "Campus"
9	Вікна доставки комплектуючих	Хоче встановити одногодинне вікно, протягом якого повинні прийти комплектуючі. Це необхідно для складання графіка роботи підприємства. Хоче встановити штрафні санкції у випадку, якщо комплектуючі прибувають раніше або пізніше встановленого одногодинного вікна	Погоджується на такі умови з небажанням. Хоче використовувати штрафні санкції тільки у випадку запізнення доставки на певний час. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові	Погоджується на такі умови з великим небажанням. Хоче використовувати штрафні санкції тільки у випадку певної кількості запізнень поставок на місяць. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові

1	2	3	4	5
10	Спеціальна поставка продукції	Якщо буде потрібно хотілося б, щоб постачальник зробив додаткову поставку продукції: на додаток до договору й складеного графіка	Дає згоду на певну кількість "безкоштовних" поставок на місяць; понад цю домовлену кількістю встановлюється додаткова ціна	Установлює плату за додаткові незаплановані поставки, якщо обсяг поставки не перевищує певної величини

1. Об'єднання студентів у 3 підгрупи – 5 хв.

Кожна підгрупа представляє інтереси однієї із трьох фірм: підприємства-виробника "Сувенір", фірм-постачальників комплектуючих "Campus" і "ЄМКА".

Можна використовувати різні способи об'єднання у підгрупи.

2. Визначення основних етапів і тактики ведення переговорів – 10 хв.

Визначаються учасники й інтереси сторін у переговорах, які необхідно провести відповідно до умов запропонованої ситуації.

Розглядаються тактики й етапи ведення переговорів.

Необхідно обговорити ступінь довіри між сторонами, і якщо вона велика й сторони не схильні розглядати свої інтереси як взаємовиключні, то переговорний процес може звестися до вищої форми співробітництва – "мозкового штурму".

Сторони можуть використовувати метод принципів переговорів, відповідно до якого:

1) первинні не позиції сторін, а їхні інтереси, які необхідно розглядати з обліком усього спектра можливих позицій;

2) до початку переговорів необхідно сформулювати принципи, на основі яких буде оцінюватися прийнятність конкретного варіанта договору.

Доцільна така послідовність етапів переговорного процесу:

дослідницький;

аргументації;

узгодження;

формулювання рішення.

Необхідно, щоб переговорний процес пройшов усі етапи, у протилежному разі замість пошуків рішення, що максимально задовольняло б інтереси обох сторін, переговори можуть звестися до позиційного торгу або перерости у "війну" між сторонами.

3. Підготовка підгруп до проведення переговорів – 20 хв.

При підготовці до переговорів кожна підгрупа повинна:

- 1) визначити мету переговорів;
- 2) визначити інтереси сторін;
- 3) розробити прийнятні області угоди;
- 4) аргументувати позицію;
- 5) розробити варіанти взаємних поступок.

4. Проведення переговорів у режимі реального часу – 30 хв.

Делегація, що бере участь у переговорах від кожної підгрупи, повинна складатися з 2 осіб.

Переговори між командами "Сувенір" і "Campus" повинні проводитися окремо від переговорів між командами "Сувенір" і "ЄМКА".

На кожні переговори приділяється по 15 хв.

Кожний пункт (див. табл. 3) варто обговорювати окремо, наскільки це можливо.

Для ЗАТ "Сувенір" буде вважатися неетичним використання поступок, отриманих у результаті переговорів з однією з компаній-постачальників, як засіб для одержання більших поступок від іншої компанії-постачальника.

Компанія "Сувенір" піклується про свій престиж і високу репутацію й зацікавлена у взаємовигідних довгострокових взаємозв'язках зі своїми партнерами. Тому компанія навмисно не буде укладати контракт, що заздалегідь не вигідний для постачальника й у результаті якого постачальник буде зазнавати збитків при виконанні умов договору.

У процесі переговорів сторони повинні робити запис про досягнуті домовленості.

На цьому етапі студенти, що не беруть участь у переговорному процесі, виступають спостерігачами й фіксують аргументи, що використовувалися, психологічний вплив на партнерів і переговорні тактики, що були застосовані.

Необхідно доручити одному зі спостерігачів вести відеозапис усього процесу переговорів з метою подальшого обговорення й аналізу.

5. Ухвалення рішення про вибір постачальника матеріальних ресурсів – 5 хв.

На основі проведених переговорів підгрупа, що представляє інтереси ЗАТ "Сувенір", повинна прийняти остаточне рішення про вибір фірми-постачальника матеріальних ресурсів.

Рішення оголошується перед усією навчальною групою.

6. Аналіз переговорного процесу, що відбувся, – 10 хв.

Якщо після проведення переговорів спостерігається підвищена емоційність учасників, то можна поставити запитання про їхнє самопочуття й враження.

Відразу після гри необхідно задати запитання учасникам переговорів:

1. Чи успішно пройшли переговори?
2. Які були позиції й інтереси сторін перед початком переговорів?

Далі варто задати запитання спостерігачам:

1. Яка команда використовувала більш сильні аргументи?
2. Які переговорні тактики використовувалися?
3. Чи спостерігалось маніпулювання партнерами?

Як правило, учасники переговорів не застосовують стратегію співробітництва, що дозволяє спільно знайти рішення проблеми.

Частіше використовують таку форму ведення переговорів, як позиційний торг, у процесі якого сторони формулюють свої позиції й надалі коректують їх (причому звичайно використовується метод компромісу).

У результаті застосування такої тактики переговорного процесу обидві сторони найчастіше одержують зовсім не те, що вони хотіли б одержати.

З'ясування інтересів сторін набагато більш ефективно, ніж позиційний торг, але для того, щоб переговорний процес був проведений з використанням тактики співробітництва, сторони повинні захотіти цього, і жодна зі сторін не повинна підштовхувати партнера до того, щоб той швидко визначив свою позицію.

7. Відеоперегляд переговорів із зупинками для обговорення по ходу дії – 50 хв.

Обговорення ділової гри повинне показати перевагу співробітництва в переговорному процесі перед позиційним торгом.

Тренер періодично зупиняє перегляд відеозапису, щоб акцентувати увагу на тих фрагментах, які є яскравими ілюстраціями зауважень, висловлених спостерігачами, а також на тих фрагментах, які не були ними помічені, але важливі для загального аналізу сформованої ситуації.

8. Обговорення можливих варіантів взаємних поступок – 15 хв.

Після відеоперегляду ще раз проводиться обговорення можливих варіантів взаємних поступок і складається остаточний варіант протоколу переговорів, а наступний етап – укладання угоди.

10. Підведення підсумків ділової гри – 15 хв.

Обговорення конкурентних дій постачальників і споживачів, їхнього взаємного впливу в процесі закупівель матеріальних коштів.

Завдання для самостійної роботи студентів

Ситуаційне завдання 1

ЗАТ "Харківський хлібозавод" є виробником хлібобулочних і кондитерських виробів. Асортиментний перелік становить більше 150 найменувань.

Підприємство має виробничі цехи (макаронний, пряниковий, кондитерський та ін.) і допоміжні підрозділи (адміністрація, збутовий і закупівельний відділи, бухгалтерія, транспортний відділ, АХВ).

Аналіз роботи відділу збуту підприємства

Відділ збуту входить до складу комерційної служби підприємства, куди також входять транспортний відділ і відділ маркетингу.

Штатний розклад відділу збуту такий:

начальник відділу;

диспетчер з роботи з магазинами міста;

старший оператор з роботи із клієнтами;

оператор відділу збуту;

менеджер регіональних продажів;

менеджери з роботи з магазинами міста (6 осіб);

регіональні торговельні представники;

комірники складів готової продукції (4 особи);

вантажники-експедитори відділу збуту (10 осіб).

Разом чисельність відділу збуту становить 30 осіб.

Канали розподілу продукції ЗАТ "Харківський хлібозавод" такі:

1. Підприємство має три власних фірмових магазини, що здійснюють роздрібний продаж.

Один магазин знаходиться при підприємстві, інші два – у районах міста.

Доставка в магазини здійснюється власним автотранспортом підприємства.

2. Продукція підприємства також реалізується через магазини міста.

Доставка здійснюється автотранспортом підприємства за допомогою кільцевого розвозу.

Для цього диспетчер відділу збуту приймає заявки по телефону або через менеджерів з роботи з магазинами міста й організовує три рейси по місту: одна автомашини на два-три райони міста. Розвезення продукції здійснюють вантажники-експедитори відділу збуту й водії транспортного відділу.

3. Продукцію відвантажують приватним підприємцям (самовивіз).

4. Продукція через регіональних торговельних представників реалізується в прилеглих регіонах.

Доставка здійснюється в магазини автотранспортом підприємства.

До обов'язку регіональних представників входять збір заявок із клієнтів і контроль дебіторської заборгованості, аналіз регіональних ринків збуту.

5. Оптові підприємства міста, області й найближчих областей купують продукцію підприємства з метою наступного перепродажу.

Цей канал розподілу має на увазі самовивіз продукції.

6. Передбачено індивідуальні договори з незалежними оптовиками про доставку продукції автотранспортом підприємства (не залежно від того, куди здійснюється доставка: у районі міської границі або за її межі).

Таким чином, підприємство має різні канали руху товарів.

З них перші чотири канали – найбільш витратні (утримання власних магазинів, заробітна плата персоналу магазинів, транспортні витрати на одиницю продукції великі, тому що доставка здійснюється дрібними партіями та ін.).

Останні два канали мають набагато менші транспортні витрати не тільки за рахунок більших партій, але й за рахунок того, що більшість оптовиків бере на себе цей вид витрат.

Однак розвиток цих каналів збуту слабкий. Причина цього криється в недостатній увазі до цих способів реалізації готової продукції керівництва підприємства, наслідком чого є відсутність належного фінансування.

Середньомісячний обсяг реалізації підприємства наведений у табл. 4.

Таблиця 4

Середньомісячний обсяг реалізації підприємства

Вид продажу	Обсяг реалізації, тис. грн	Питома вага, %
Фірмова торгівля в місті	0,4	6,2
Фірмова торгівля в регіонах	0,8	12,3
Торговельні точки міста, у тому числі. приватні підприємці	1,3	20,0
Оптові посередники міста	1,1	16,9
Оптові посередники в регіонах	2,9	44,6
Разом	6,5	100

Місткість ринку міста становить приблизно 2,8 млн грн на місяць.

Як видно з табл. 4, ЗАТ "Харківський хлібо завод" покриває лише невелику частину цієї потреби.

Аналіз діяльності менеджерів з міських продажів показав неефективність їхньої роботи. Обсяги реалізації підприємства за цим напрямом можливо збільшити більш ніж на 50 %.

Однак для збільшення обсягів збуту існують і інші перешкоди:

- висока ціна продукції порівняно з конкурентами (висока собівартість);
- сильна конкуренція на ринку;
- невідповідність якості її ціні.

Аналіз роботи транспортного відділу підприємства

В обслуговуванні споживачів задіяно 14 машин вантажністю 7 – 20; 5; 3; 1,2 т.

Аналіз роботи транспортного цеху показав такі вузькі місця:

1. У сформованій ситуації в рейс по місту відправляються в основному машини вантажністю 5 т. Це досить великі машини, зручні для вантажників при розвантаженні продукції, однак мають великий розхід палива в умовах міської їзди.

При цьому середній тоннаж одного рейсу по місту цілком дозволяє використовувати машини вантажністю 1,2 т, де може розміститися весь асортимент, що призведе до виключення пересортиці при навантаженні/розвантаженні. Економія на паливі при такій роботі складе до 50 %.

2. Покупка палива водіями автотранспорту здійснюється готівкою, що веде до складностей контролю видатків.

3. Автомашини підприємства (в основному великотоннажні) із областей вертаються порожні. Немає варіантів використання автотранспорту під час зворотного проходження.

Завдання:

1. Дати коротку характеристику господарської ситуації, що склалася на ЗАТ "Харківський хлібо завод".

2. Проаналізувати канали розподілу готової продукції підприємства. Визначити, які канали є прямими, а які – непрямими; які – однорівневими, а які – багаторівневими.

3. Проаналізувати дані про обсяги реалізації продукції підприємством з урахуванням інших наявних даних, зробити висновки про найбільш перспективний канал збуту готової продукції. Які проблеми необхідно вирішити, щоб розвивати ці канали?

4. Запропонувати перелік заходів, необхідних для реорганізації або модифікації каналів розподілу, з метою підвищення економічних результатів підприємства (зниження логістичних витрат, збільшення обсягів реалізації й т. д.).

5. Дати відповідь на запитання, чи будуть необхідні заходи щодо розширення або скорочення штату комерційної служби підприємства в умовах упровадження ваших пропозицій, а також яким чином можна вирішити питання про фінансування, можливі ризики й інформаційні потоки?

Вправа "Підсумки"

Мета вправи – зробити висновки щодо результатів власної участі в роботі цілого дня тренінгу.

Метод: робота у загальному колі.

Час виконання: 10 – 15 хв.

Опис проведення вправи:

"Я сьогодні зрозуміла/зрозумів..."

Тренер пропонує групі закінчити фразу "Я сьогодні зрозумів/зрозуміла..."

"Піраміда почуттів"

Тренер пропонує групі побудувати піраміду позитивних почуттів. Усі присутні говорять про те, що вони винесли для себе з цієї зустрічі, і при цьому кладуть свою руку зверху на руки інших.

"Іскорка"

Усі присутні беруться за руки. Тренер стискає руку тієї людини, яка стоїть праворуч, і просить цей "потиск", передаючи всім по колу, повернути йому. Зробити підсумок, що цей потиск є символом підтримки кола у всіх складних життєвих ситуаціях.

Другий день тренінгу

Розминка "Склади слово"

Хід роботи: кожний учасник одержує картку певного кольору із зображенням однієї букви. Завдання полягає в тому, щоб якомога швидше знайти всіх, у кого частини одного кольору, скласти слово з наявних букв і зобразити його значення невербально.

Спільна робота вимагає від студентів уваги, взаємодопомоги й терпіння, вчить будувати відносини з колегами.

Ділова гра "Побудова каналів розподілу готової продукції відповідно до обраної стратегії збуту"

Мета гри – навчитися в заданих умовах (на прикладі підприємства з виробництва керамічної плитки) аналізувати, вибирати й будувати відповідно до обраної стратегії розподілу готової продукції оптимальні канали розподілу й партнерські відносини.

Порядок проведення ділової гри. Усі студенти поєднуються в групи по 5 осіб. Одна група буде представляти експертну комісію, а інші – робочі групи.

Передбачається, що експертна комісія – це представники вищої ланки (директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з логістики, комерційний директор та ін.).

Робоча група – це представники середньої ланки (маркетологи, логісти, збутовики), яким необхідно вирішувати поточні проблеми організації відносно збуту готової продукції.

Таким чином, кожна робоча група повинна самостійно вивчити ситуацію й відповідно до власних бачень запропонувати стратегію розвитку збуту виробничого підприємства.

У результаті в кожній робочій групі формується свій варіант розвитку подій і своя схема розподільних каналів, які мають бути представлені на суд експертної комісії.

Захист проектів проводиться привселюдно.

Експертна комісія, у свою чергу, повинна оцінити кожний із проектів, по-перше, з погляду логістичних підходів до ведення господарської діяльності, а по-друге, з погляду економічних результатів: прибутку й рентабельності.

За підсумками роботи експертна комісія виносить рішення про проект, що переміг.

Для одержання адекватного результату координатором експертної комісії виступає тренер.

Умови ділової гри:

1. Характеристика підприємства.

ЗАТ "Харківський плитковий завод" виробляє керамічну продукцію для внутрішнього облицювання стін та підлоги.

Основним виробництвом є виготовлення облицювальної керамічної плитки, що становить більше 85 %.

Крім того, на підприємстві виробляються декоративні керамічні й господарсько-побутові вироби. Загальний річний обсяг виробництва становить близько....

2. Огляд ринків збуту.

У цей час на внутрішньому ринку будівельних матеріалів не існує дефіциту облицювальної плитки.

Пропонується в різноманітному асортименті плитка як українських (30 % ринку), так і закордонних виробників (італійська, іспанська, чеська – 70 % ринку) різних типорозмірів і видів декорування.

Імпортна плитка представлена в комплекті з оздоблювальними фрагментами (вставки, бордюри, декоративні елементи).

Продукція вітчизняних заводів відрізняється за якістю, однак ціни на імпорту плитку (15 – 40 ум. од. за кв. м) значно перевищують ціни на вітчизняну плитку (6 – 15 ум. од. за кв. м).

Форми продажу готової продукції різні, зокрема:

1) продаж дилерам.

Ця форма дозволяє зменшити ціни на плитку, що виставляються виробниками.

Дилери самостійно забезпечують рекламу й збут продукції. Виробникові немає необхідності вступати в конкуренцію при продажах у даному регіоні.

Для дилера така форма дає перевагу низької ціни й відсутність конкуренції в межах даного ринку.

Для виробника ця перевага полягає в заздалегідь планованому й гарантованому відвантаженні продукції, за діючим з дилером договором;

2) періодичні разові, можливо кількаразові великі оптові відвантаження.

Замовники – великі будівельні організації, що постачають будівельні комплекси окремих регіонів.

Перевагою для замовника в цьому випадку знову залишаються відносно низькі оптові ціни від виробника.

Для фірми-виробника перевагою є можливість часткової або повної передоплати й одночасно великі обсяги відвантаження;

3) збут продукції у сферу торгівлі на різних умовах.

Це можуть бути великі склади-магазини, які, у свою чергу, продають у мережу різних будівельних і господарських магазинів.

Така форма припускає тривалі й досить стабільні відносини із цими замовниками.

Однак подібна форма вимагає попереднього аналізу здатностей партнерів і наступного контролю за виконанням ними своїх зобов'язань по розрахунках.

Перевагою такої форми для замовника є можливість кредитного розрахунку й доставки продукції транспортом підприємства.

Для виробника перевагою є достатня стабільність планованого збуту;
4) збут через власну торговельну мережу виробника.

Така форма вимагає значних витрат і зусиль із боку виробника, але вона дає можливість аналізу попиту для поліпшення планування виробництва продукції (розміри, види й т. д.).

Подібна форма дозволяє виробникові встановити найбільш прийнятну ціну.

Ринковий попит має сезонний характер, тобто на період листопад – березень попит помітно знижується через скорочення будівельних робіт.

Форма дилерських відносин також може бути циклічною, однак вона може бути вирівняна за рахунок торговельних пропозицій, стимулювання збуту тощо, проведених дилерами.

3. Структура відділу збуту.

На сьогоднішній день відділ збуту становить організаційну структуру з 9 осіб: начальник відділу збуту, 4 менеджери з продажів і 4 помічники менеджерів.

4. Організація продажу продукції й ціноутворення.

Розташовуючись у м. Харків, ЗАТ "Харківський плитковий завод" має переваги з продажів своєї продукції.

У цей час підприємство продає більше 70 % своєї продукції в Харківському регіоні.

Основними покупцями є торговельні й будівельні організації.

Організація продажів здійснюється власними силами.

ЗАТ "Харківський плитковий завод" продає свою продукцію за ціною в діапазоні від 6,0 ум. од. до 7,5 ум. од., беручи участь у процедурі укладання договорів до 100 тис. грн, у бездоговірній процедурі – до 200 тис. грн, у тендерних процедурах – понад 200 тис. грн.

5. Аналіз конкурентів.

Сьогодні серед виробників країн СНД найбільша конкуренція йде з боку фабрики "Керин" (Мінськ, Білорусія). Вона пропонує плитку в різноманітному асортименті типорозмірів, з різноманітною колірною гамою, з гарною якістю й за ціною, що не перевищує 6,5 ум. од. за кв. м.

Спільне підприємство "Везо" (Україна) також є сильним конкурентом і через дилерську мережу компанії "Кераміка" забезпечує збут усього обсягу продукції, але ціна на плитку вище цін інших російських виробників (7,3 ум. од. – 9 ум. од.).

Імпортна продукція має гарну якість і дизайн, але продається за значно більш високими цінами.

Ціна на ринку є важливим чинником конкурентоспроможності.

У цьому плані продукція ЗАТ "Харківський плитковий завод" має перевагу при наявній ціні 6,0 – 7,5 ум. од.

Можна зрівняти її із середньою вартістю керамічної лицювальної плитки, використовуваної зараз будівельними організаціями України, – 10,5 ум. од.

6. Організація сервісу.

ЗАТ "Харківський плитковий завод" має можливість організувати доставку товару покупцеві залізничним і автомобільним транспортом (залучаючи транспортних посередників).

Витрати на транспортування 1 кв. м плитки залізничним транспортом на відстань 1 000 км становлять 0,2 ум. од., автомобільним – 1,1 ум. од.

Усі транспортні видатки несе покупець продукції.

При транспортуванні продукції залізничним транспортом застосовується обов'язкове страхування від повного або часткового псування вантажу.

При транспортуванні автотранспортом вартість страховки включена в тариф на перевезення. Витрати за страховкою несе покупець.

Завдання для робочих груп:

1. Вивчити ситуацію й визначити, яку стратегію розподілу необхідно вибрати. Аргументувати свій вибір виходячи із наведених фактів.

Варіанти стратегій:

Стратегія 1: швидко впровадитися на ринок у новій якості з метою забезпечення своєчасного збуту запланованого обсягу виробництва готової продукції (максимальне завантаження потужностей).

Стратегія 2: поступово завойовувати ринок за допомогою зближення зі споживачем і оперативним реагуванням на його запити відносно асортиментів і якості.

Стратегія 3: розширити ринок збуту (як в економічному, так і в географічному відношенні), позиціонуючи себе не тільки як конкурентоспроможне підприємство, що випускає продукцію, стійку за ціною та якістю, але й як підприємство з надійною репутацією та позитивним іміджем.

Стратегія 4: повна орієнтація збуту на Харківський регіон з метою можливості реалізації продукції за більш високими цінами.

2. Відповідно до обраної стратегії схематично позначити найбільш привабливі варіанти розподілу готової продукції (канали збуту).

Використовуючи запропоновані можливі варіанти партнерства, вибрати найбільш ефективні тактичні прийоми й методи і прийнятні для вас канали розподілу.

Пояснити свою позицію й дати кінцеву оцінку запропонованим заходам. При цьому пояснити оптимальність свого рішення в даній ситуації.

Варіанти партнерства в системі розподілу готової продукції:

1. Продаж через дрібнооптову мережу "Будівельник".

Відомості про компанію. "Будівельник" – це мережа з 4-х магазинів дрібнооптової торгівлі, що знаходяться у Харкові й Харківській області (по двох відповідно).

"Будівельник" існує на ринку 5 років. За цей час встиг зарекомендувати себе серед споживачів як продавець із високим рівнем обслуговування.

"Будівельник" пропонує цілий комплекс додаткових послуг у процесі продажу своїх товарів, наприклад, таких, як: організація доставки товарів у будь-який зручний для споживача час із 7 до 24 год., консультацію грамотного застосування куплених товарів, дизайнерські послуги й т. д.

Однак рівень цін на товари в даній мережі трохи вище середньоринкового рівня цін.

Фірма "Будівельник" пропонує ЗАТ "Харківський плитковий завод" такі умови дилерського договору:

"Будівельник" щомісяця (з розбивкою у два етапи) буде здобувати певний у договорі обсяг продукції, оплачуючи по рахунках при наданні накладної про відвантаження.

Транспортування товару буде здійснюватися силами "Будівельника". Договір укладається строком на 1 рік.

Два рази на рік ЗАТ "Харківський плитковий завод" пропонується проводити рекламні акції в магазинах "Будівельника".

Покупка продукції повинна супроводжуватися заохочувальними подарунками, наприклад, коробкою клею для лицювальної плитки й іншими іміджевими й маркетинговими стратегіями (презентації, розсилання листів та ін.).

Усі видатки з організації акцій лягають на ЗАТ "Харківський плитковий завод".

2. Продаж через компанію "Кераміка".

Відомості про компанію. Компанія "Кераміка" пропонує ЗАТ "Харківський плитковий завод" укласти контракт на ексклюзивну дистриб'юторську діяльність у Центральному регіоні України. Відповідно до цього контракту "Кераміка" буде купувати в ЗАТ 60 % його продукції за фіксованою ціною 6,0 ум. од. за 1м кв. і продавати продукцію в Центральному регіоні України, за винятком Харкова й Харківської області, щоб не створювати конкуренцію самому виробникові.

Поставки повинні здійснюватися 3 рази на місяць, з рівномірною розбивкою місячного обсягу виробництва.

Контрактом повинно бути передбачено, що плитка продається їй дешевше, але "Кераміка" вивозить плитку сама.

Претензії щодо якості товару "Кераміка" буде переадресовувати ЗАТ "Харківський плитковий завод", у всіх інших випадках з моменту відвантаження товару вся відповідальність за схоронність вантажу буде лягати на компанію "Кераміка".

Контракт пропонується укласти строком на 1 рік і по закінченні цього періоду, якщо не буде дорікань, контракт буде продовжений ще.

"Кераміка" зарекомендувала себе як надійний дистриб'ютор на ринку будівельних матеріалів.

3. Продаж через компанію "Стройсоюз".

Відомості про компанію. Компанія "Стройсоюз" існує на ринку 2 роки.

"Стройсоюз" – це спільне підприємство, що займається закупівлею будівельних матеріалів для великих будівельних фірм, що працюють в основному на території Західної України.

Однак є замовники й серед харківських фірм.

Серед своїх партнерів фірма зарекомендувала себе задовільно. Така не настільки висока оцінка діяльності фірми пов'язана із частими порушеннями договірних відносин, у першу чергу, відносно строків виконання зобов'язань.

Причини таких відхилень, як правило, були суб'єктивними. Однак часто партнери "Стройсоюза" закривали на це очі, оскільки фірма працює з великими обсягами, прийнятними цінами.

"Стройсоюз" пропонує ЗАТ "Харківський плитковий завод" такі умови партнерства:

Щомісяця "Стройсоюз" викупує в підприємства місячний обсяг виробництва за ціною 5,9 ум. од.

Поставки повинні здійснюватися 2 рази на місяць.

При цьому ЗАТ "Харківський плитковий завод" за свій рахунок організовує транспортно-експедиційне обслуговування вантажу й бере на себе ризики, пов'язані з поверненням неякісної продукції й ушкодженої, у процесі навантаження/розвантаження й транспортування продукції (відповідно до умов договору між ЗАТ "Харківський плитковий завод" і організатором перевезень).

"Стройсоюз" 1 раз на рік за свій рахунок зобов'язується виставляти продукцію ЗАТ "Харківський плитковий завод" на спеціалізованій виставці.

Контракт пропонується укласти на 1 рік, а у випадку задовільної роботи сторін укласти його й на наступні роки.

4. Продаж через компанію "Об'єкт".

Відомості про компанію. Компанія "Об'єкт" пропонує ЗАТ "Харківський плитковий завод" укласти дистриб'юторську угоду на ексклюзивний продаж маленької за розміром плитки.

Угодою повинно бути передбачено таке:

"Об'єкт" зобов'язується викуповувати 40 % обсягу продукції ЗАТ "Харківський плитковий завод" за ціною 5,8 ум. од.

Поставки необхідно здійснювати 1 раз на місяць.

Доставка товару здійснюється силами "Об'єкта".

1 раз на рік "Об'єкт" гарантує організацію рекламних акцій, за свій рахунок.

На ЗАТ "Харківський плитковий завод" лягають ризики з повернення неякісної продукції й ризики, пов'язані з неправильною комплектацією асортиментів.

Ставлення партнерів до "Об'єкта" як до торговельного посередника неоднозначне.

Приблизно половина партнерів задоволена роботою "Об'єкта", друга половина має претензії з якості й ціни, і, в першу чергу, відносно зривів строків угод.

Також є незадовільні відгуки відносно маркетингових методів (наприклад, організації рекламних акцій).

5. Продаж через дрібних посередників.

На ринку існує багато дрібних фірм, які для ЗАТ "Харківський плитковий завод" можуть одноразово виступити як торговельні посередники. Імідж таких фірм залишає бажати кращого. Однак їхня територіаль-

на роз'єднаність дозволяє підприємству швидко оголосити про себе й позиціонувати свою продукцію не тільки в Харкові й Харківській області, але й на багатьох інших ринках місцевого й регіонального значення.

При цьому в ЗАТ "Харківський плитковий завод" є можливість розосередити поставки в часі, тим самим забезпечивши собі можливість рівномірного завантаження виробничих потужностей і скоротивши витрати на зберігання.

Ці фірми пропонують такі умови:

Обсяги закупівель можуть коливатися в межах 50 тис. грн.

Доставку, як правило, організовує виробник за свій рахунок.

Усі ризики, пов'язані з поверненням неякісної продукції й ушкодженої в процесі навантаження/розвантаження й транспортування продукції, бере на себе ЗАТ "Харківський плитковий завод" або транспортний посередник (відповідно до умов договору між продуцентом і організатором перевезень).

Перевірити на обов'язковість (оскільки вони працюють із безліччю оптовиків) і на якість роботи із клієнтами (як правило, вони працюють із кінцевими споживачами готової продукції, причому це або окремо взятий споживач, або невеликі фірми, що займаються ремонтом квартир і офісів) дрібні торговельні фірми складніше.

Відповідно до статистичних спостережень партнери й клієнти оцінюють роботу таких фірм за п'ятибальною шкалою на "3" і "4".

5. Дайте економічну оцінку вашого проекту за показниками, наведеними у табл. 5.

Таблиця 5

Показники економічної оцінки проекту

Показник	Значення
Обсяг випуску, тис. кв. м	750
Обсяг оптових продажів, тис. кв. м	
Ціна оптова за 1 кв. м, ум. од.	
Повна собівартість 1 кв. м, ум. од.	4,09
Прибуток на 1 кв. м, ум. од.	
Рентабельність продукції, %	
Рентабельність продажів, %	

Примітка: рентабельність продукції розраховується як відношення прибутку до собівартості, а рентабельність продажів – прибутку до ціни.

Завдання для експертної групи:

1. Проаналізувати ситуацію й виявити найбільш важливі моменти в процесі прийняття рішень за проектними заходами, відносно побудови каналів розподілу готової продукції підприємства.

2. Визначити критерій оцінки проектів.

Це можуть бути найбільш високі показники рентабельності або раціональність побудови логістичних операцій збуту (відносно транспортування, зберігання тощо), або надійність і репутація логістичних посередників, що беруть участь у процесі розподілу.

Необхідно скласти список критеріїв оцінки, проранжувати їх і привласнити кожному критерію вагову характеристику. Потім необхідно позначити шкалу бальної оцінки обраних критеріїв (наприклад, 10-бальна) і заповнити таблицю, подану в додатку А.

Бал з урахуванням ваги визначається як добуток виставленого бала на привласнену даному критерію вагу.

Той проект, що набере найвищу суму, перемагає в даній грі.

Завдання для самостійної роботи студентів

Ситуаційне завдання 2

Віце-президент компанії "Авто" ознайомився з доповіддю начальника відділу логістики, у якому говорилося, що з метою зниження логістичних витрат необхідно відмовитися від власного парку автотранспорту й використовувати автомобілі транспортних компаній для поставок продукції.

Аналіз цін показав, що це дійсно може знизити витрати з логістики.

Але віце-президент подумав й про те, до якого ступеня зниження логістичних витрат може призвести можливе погіршення якості й строків доставки товарів у випадку переходу на виконання замовлень автомобілями транспортних фірм.

Компанія "Авто" є виробником і дистриб'ютором автозапчастин, включаючи фільтри, свічі, амортизатори, склоочисники.

Компанія має виробничі потужності й складські приміщення, власний автопарк із 25 вантажних автомашин і 10 причепів.

Основне завдання автопарку – це транспортування готової продукції на склади компанії й оптових покупців, також доставка сировини й напівфабрикатів на заводи фірми.

"Авто" весь свій автопарк містить за договором лізингу з компанією "Авто Лізинг".

Минулого місяця зазначена лізингова компанія запропонувала "Авто" здійснювати доставку її продукції на основі транспортування автомобілями фірми "Авто Лізинг", а не на основі лізингу автотранспорту.

При цьому "Авто Лізинг" викупує назад у компанії "Авто" свій автопарк, переданий раніше в лізинг по залишковій вартості автотранспортних засобів, тобто майже безкоштовно, тому що залишок орендної плати по автотранспорту, що перебуває в лізингу "Авто", мінімальний.

У той же час "Авто Лізинг" зобов'язується впродовж 3-х років забезпечувати пріоритетну увагу вантажам "Авто" і здійснювати доставку 45 % її продукції за цінами перевезення нижче ринкових – 1,19 грн за км, у той час як за інформацією співробітників відділу логістики середня ціна ринку автоперевезень у даний момент становить 1,26 грн за км.

Відповідно до доповіді начальника відділу логістики пропозиція "Авто Лізинг" відмовитися від орендованих вантажівок і перейти на перевезення автотранспортом цієї фірми дозволить компанії "Авто" заощаджувати на логістичних операціях 105 тис. грн щорічно.

Здавалося б, пропозиція хороша, але віце-президента бентежило інше. Компанія "Авто" орендувала вантажні автотранспортні засоби без водійського складу.

Водії були робітниками "Авто", членами профспілки фірми. За 30 років жодного разу не було дорікань і претензій. Стосунки між водіями й менеджерами з логістики були хороші. Водії допомагали розвантажувати й завантажувати вантажівок, що також цінувалося замовниками.

Керівник автопарку компанії "Авто" також подав звіт, у якому відзначав, що експлуатація орендованого автопарку дає багато переваг, які не піддаються просто кількісному аналізу. Це повний контроль перевезень, гнучкість управління процесом транспортування, допомога водіїв у вантажно-розвантажувальній роботі персоналу складів, можливість на 100 % дотримуватися строків доставки, обумовлених клієнтурою.

Завдання. Яке стратегічне рішення повинен прийняти віце-президент з логістики й чому?

Проаналізувати ситуацію й зробити відповідні висновки за поставленим завданням, відповідаючи послідовно на такі запитання:

1. Який тип компанії представлений зараз?
2. Який тип компанії ми хочемо представити в майбутньому?
3. Хто споживачі?

4. Яка природа зовнішнього середовища і який прогноз зміни основних її факторів?
5. Які природа й особливості представленого бізнесу?
6. Які сильні й слабкі сторони компанії?
7. Яку загальну корпоративну стратегію ви хочете визначити (ваші пропозиції)?
8. Які основні цілі й завдання логістичної стратегії запропоновані начальником відділу логістики?
9. Які основні цілі й завдання логістичної стратегії (стратегічні цілі) ви визначаєте?
10. Що повинні становити логістичні стратегічні рішення (ваші пропозиції за стратегічним планом) відповідно до відповідей на запитання 7, 8, 9?
11. Який бюджет необхідний для реалізації стратегічного плану, тобто де й коли можуть виникнути додаткові витрати, а де – доходи?
12. Які ключові логістичні активності (транспортна логістика, складська тощо) будуть мати пріоритет у стратегічному плані?
13. Які ризики пов'язані з виконанням логістичної стратегії?
14. Як кількісно оцінити виконання логістичної стратегії?

Вправа "Підсумки"

Мета вправи – зробити висновки щодо результатів власної участі в роботі цілого дня тренінгу.

Метод: робота у загальному колі.

Час виконання: 10 – 15 хв.

Опис проведення вправи:

"Піраміда почуттів"

Запропонування групі побудувати піраміду позитивних почуттів. Усі присутні говорять про те, що вони винесли для себе з цієї зустрічі, і при цьому кладуть свою руку зверху на руки інших.

Третій день тренінгу

Гра на згуртування "Синергія"

Мета вправи – згуртувати учасників; продемонструвати, що можливості команди більші, ніж просто сума можливостей окремих її учасників.

Необхідні матеріали: папір, олівці.

Час: 15 хв. на виконання вправи, від 5 до 15 хв. на обговорення залежно від глибини теоретичного матеріалу, що представлений.

Хід проведення гри. Тренер пише на дошці слово, що має відношення до теми тренінгу і складається не менше ніж з 8 – 10 букв.

Тренер роздає кожному по листку паперу й просить кожного окремо написати максимум слів, що складаються з тих же букв, що й слово, написане на дошці.

Після 5 хв. індивідуальної роботи тренер поєднує учасників у міні-групи по 3 – 4 особи, роздає по аркушу паперу на групу й просить їх написати об'єднаний список на всю групу.

Після 5 хв. роботи в міні-групах тренер поєднує всіх учасників в одну групу, видає їм аркуш паперу й просить створити список, загальний для всієї групи.

Обговорення: Чи були результати міні-груп кращими, ніж результати окремих учасників? Чи був загальний результат кращим, ніж результати міні-груп? Ці запитання майже риторичні, тому що відповіді на них завжди позитивні.

Ділова гра "Розробка маршрутів і складання графіків доставки товарів автомобільним транспортом"

Мета гри – розробка маршрутів і графіків руху автомобільного транспорту в процесі товаропостачання з використанням критерію мінімуму вартості доставки.

Вихідні дані:

1. Характеристика району, що обслуговується (карта-схема району, координати магазинів і складу (додаток Б)).

Товар доставляється з розподільного складу до 10 магазинів. Вертикальні та горизонтальні лінії на карті-схемі становлять дороги. Масштаб карти: одна клітинка дорівнює 1 км², довжина сторони клітинки – 1 км. Рух здійснюється тільки по горизонтальним і вертикальним лініям.

2. Товари, що доставляються. Зі складу до магазинів доставляються товари трьох груп: продовольство (П), напої (Н), миючі засоби (М). При завантаженні автотранспорту слід ураховувати, що продовольство і миючі засоби не підлягають сумісному перевезенню.

Товари усіх трьох груп упаковані в коробки однакового розміру. Замовлення та вантажомісткість автомобілів подаються також в одиницях коробок.

3. Замовлення магазинів. Відомість замовлень магазинів наведена в додатку В.

4. Характеристика транспортних засобів. Транспортна фірма має 4 автомобілі. Вона також може залучати наймані транспортні засоби тільки за умови, коли всі її власні автомобілі вже задіяні.

Вантажомісткість власного транспорту складає 45 одиниць вантажу (коробок), найманого – 70 одиниць вантажу.

5. Розрахунок часу роботи транспорту.

Усі намічені до поїздок автомобілі виїжджають зі складу о 8.00. Час першого завантаження транспорту не входить в робочий час водія.

Час завантаження автомобіля при наступних поїздках складає 30 хв.

Час проїзду по маршруту. Середня швидкість – 10 км/год. (1 км – за 6 хв.).

Час розвантаження – 0,5 хв. на одну одиницю вантажу (коробку).

Основна тривалість робочого дня водія – 8 год., після чого його робочий час оплачується за системою понаднормової оплати до 10 год. в день.

Максимально допустимий робочий час транспортного засобу і водія – 10 год. (графік доставки не повинен перевищувати цього максимуму).

6. Витрати на утримання й експлуатацію транспорту.

Постійні витрати на утримання власного транспорту – 10 грн/день.

Змінні витрати для власного транспорту – 0,5 грн/км.

Постійні витрати для найманого транспорту – 20 грн/день незалежно від використання.

Змінні витрати для найманого транспорту – 1,0 грн/км.

7. Витрати за понаднормову роботу.

Понаднормова робота водія оплачується за розцінкою 15 грн/год. (0,25 грн/хв.).

8. Інші види витрат.

При використанні найманого транспорту при перевезенні напоїв необхідно виділяти охоронця. Вартість послуги охорони – 20 грн на одного охоронця на одну машину в день. Власний транспорт фірми обладнаний засобами безпеки, що виключає необхідність використання додаткової охорони.

9. Штрафні санкції.

Неповне використання місткості транспортного засобу – якщо вантаж менше 40 коробок, то штраф становить 2 грн за кожну недовантажену одиницю (незалежно від приналежності транспорту).

Неповне використання транспорту у часі – якщо автомобіль працює менше 6 годин на день, то штраф за власний автомобіль становить 10 грн/день, за найнятий автомобіль – 15 грн/день.

Неповне виконання замовлення магазину – за кожний простро-
чений день стягається штраф у розмірі 3 грн за кожну недопоставлену
коробку в день.

Методичні рекомендації:

1. Намітити перший кільцевий маршрут (див. додаток Б).

Кільцеві маршрути розробляються таким чином: уявним променем,
що виходить із точки 0 і поступово обертається проти (або за) годин-
никовою стрілкою, розпочинаємо "стирати" з координатного поля зобра-
жені на ньому магазини. Як тільки сума замовлень "стертих" магазинів
досягне місткості транспортного засобу, фіксуємо сектор, що обслуго-
вується даним кільцевим маршрутом, і намічаємо шлях об'їзджання
магазинів.

2. Виконати усі розрахунки по першому кільцевому маршруту, на
основі яких скласти план виконання замовлень (додаток Д).

3. Далі виконати розрахунки параметрів кінцевого маршруту. Розра-
ховуючи витрати, необхідно враховувати позаурочну роботу, можливі
штрафи, а також інші витрати, що пов'язані з процесом доставки
(додатки Е та Ж).

4. Після визначення довжини чергового маршруту одержану інформа-
цію занести до графіка роботи транспорту (додаток З).

Вправа "Підсумки"

Мета вправи – зробити висновки щодо результатів власної участі в
роботі цілого дня тренінгу.

Метод: робота у загальному колі.

Час виконання: 10 – 15 хв.

Опис проведення вправи:

"Валіза"

Намалювати на папері валізу і попросити всіх присутніх по черзі
сказати, щоб вони хотіли взяти з собою в дорогу з тих знань і навичок, які
вони отримали на тренінгу.

2. Організаційно-методичне забезпечення якості тренінгової діяльності

2.1. Підготовчий етап тренінгової діяльності

Тренінгова діяльність, як і будь-яке викладання, складається з
таких головних компонентів: підготовки до проведення тренінгу, власне
самого тренінгу та постійного фахового самовдосконалення в цій галузі.

Підготовка до проведення тренінгів передбачає вивчення та враху-
вання багатьох важливих моментів: вікових особливостей студентів, їхніх

здібностей та можливостей, наявності або відсутності власної мотивації до навчальної діяльності, досвіду, стажу педагогічної праці. Усе це не лише суттєво впливає на своєрідну комплектацію змісту тренінгів, а й визначає добір методів активного навчання, зумовлює вплив на рівень і характер цієї активності, особливості структурування занять і процедур встановлення зворотних зв'язків.

Тренінгова діяльність здійснюється через застосування певних навчальних методів і прийомів. Саме цей компонент забезпечує засвоєння навчального змісту студентами, формування в них професійних вмінь та навичок, формує систему ставлення студентів до демократичної освіти, устанавлює взаємозв'язки та активізує досвід. Для забезпечення успішності тренінгової діяльності тренеру важливо враховувати особливості навчальних стилів, робити інформацію варіативною, практично значущою. Ці фактори впливають на створення атмосфери порозуміння та співпраці, хорошого настрою, дають змогу відчувати радість від спілкування та пізнання.

Фахове самовдосконалення у тренінговій діяльності – постійний та циклічний процес, основою якого є рефлексивне ставлення тренера до своєї роботи. Цей процес охоплює такі складові: устанавлення зворотних зв'язків, аналіз одержаної інформації, найефективніші зміни своєї подальшої тренінгової діяльності, урахування попередній досвід. Але найважливішим чинником цього компонента є пошук можливостей для поліпшення професійної діяльності – прагнення опанувати нестандартні фахові вміння, поповнити свою тренерську скарбничку новими педагогічними знахідками, скористатися своїм досвідом в інших умовах або взяти участь у навчальних семінарах із тренінгової майстерності.

Уважне ставлення до кожного з названих компонентів, розуміння принципів навчання, створення для нього максимально сприятливих умов, беручи до уваги можливі перешкоди, забезпечує успішність тренінгової діяльності, виникнення справжньої взаємодії між її учасниками, реалізацію освітніх завдань, а отже, і втілення студентами у практику своєї діяльності концептуальних і практичних засад демократичної освіти.

2.2. Управління самостійною роботою студентів (планування, організація, мотивація, контроль; види, форми, методи самостійної роботи студентів)

Процес реформування та розвитку системи вищої професійної освіти на сучасному етапі характеризується посиленням акцентів на підвищенні ролі самостійної роботи суб'єктів навчального процесу, що підтверджується основоположними засадами та вимогами Болонського процесу.

У сучасних умовах існує тенденція до скорочення аудиторних годин на вивчення тієї чи іншої дисципліни та компенсація їх за рахунок позааудиторної, самостійної роботи.

Нагальна потреба відповідної організації занять за умови наявності такої малої кількості годин вимагає від викладачів формування та застосування таких видів, форм і методів організації самостійної роботи студентів, які сприяли б підвищенню ефективності навчального процесу.

Згідно з Положенням "Про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах", самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних завдань. Її спрямовано на закріплення теоретичних знань, отриманих студентами за час навчання, їх поглиблення, набуття і удосконалення практичних навичок та вмінь щодо відповідної спеціальності.

Самостійна робота студентів забезпечує:

- системність знань та засобів навчання;
- володіння розумовими процесами;
- мобільність і критичність мислення;
- володіння засобами обробки інформації;
- здатність до творчої праці.

Підготовка висококваліфікованих фахівців в умовах Болонської системи, конкурентоспроможних на ринку праці, а також здатних до компетентної, відповідальної й ефективної діяльності за своєю спеціальністю неможлива без підвищення ролі самостійної роботи студентів, спрямованої на стимулювання їх професійного зростання та виховання їхньої творчої активності.

Умовно самостійну роботу студентів можна поділити на обов'язкову і ту, яка контролюється (КСР). Обов'язкова самостійна робота забезпечує підготовку студента до поточних аудиторних занять. Результати цієї підготовки проявляються в активності студента на заняттях і якісному рівні зроблених доповідей, виконаних контрольних робіт, тестових завдань та інших форм поточного контролю. Бали, які отримує студент за результатами аудиторної роботи, формують рейтингову оцінку поточної успішності студента з дисципліни.

Самостійна робота, яка контролюється (КСР), спрямована на поглиблення і закріплення знань студента, розвиток аналітичних навичок з проблематики навчальної дисципліни. Підведення підсумків і оцінка результатів таких форм самостійної роботи здійснюється під час безпосереднього контакту з викладачем. Бали, що отримані з цих видів робіт, формують оцінку з КСР студента і враховуються у підсумковій атестації з дисципліни. Студент, який приступає до вивчення навчальної

дисципліни, отримує на початку занять інформацію про всі форми самостійної роботи з дисципліни з виділенням обов'язкової самостійної роботи і КСР, у тому числі за власним вибором.

Контроль знань студентів виконує цілий ряд функцій, успішна реалізація яких визначає успішність усього самостійного процесу навчання. Контроль виконує такі функції:

а) освітню (навчальну), суть якої полягає в тому, що в процесі перевірки поглиблюються та вдосконалюються знання, вміння та навички, підвищується рівень освіченості, удосконалюється культура розумової праці, стимулюється самостійність студентів, розвиваються їх пізнавальні інтереси. Освітнє значення контролю знань полягає в тому, що він є безперервним зворотним зв'язком, який показує студентам та викладачам рівень успіхів і визначає подальші способи діяльності студентів, що забезпечать якість процесу самостійної роботи;

б) розвиваючу – у процесі навчання у студентів розвивається логічне мислення, зокрема вміння аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, абстрагування і конкретизації, класифікації та систематизації, мовлення, пам'ять, уява, увага. Однак слід зазначити, що ця функція може бути реалізована лише за умов, якщо питання, які пропонують студентам, будуть вимагати від студентів пояснень, доказів;

в) виховну, яка виходить з того, що очікування перевірки спонукає студента регулярно займатися самостійним навчанням. Крім того, перевірка й оцінювання знань допомагають студенту самому оцінити свої знання і здібності. Все це сприяє формуванню позитивного ставлення студентів до навчання;

г) діагностичну – у процесі контролю виявляють успіхи та недоліки в знаннях, вміннях і навичках студентів, встановлюють причини і шляхи їх усунення, визначають заходи, спрямовані на поліпшення успішності;

д) стимулюючу – схвалення успіхів студентів сприяє розвитку у них спонукальних мотивів до самостійної роботи;

е) оцінювальну – об'єктивна оцінка знань, вмінь і навичок студентів, а також ступінь володіння методами пізнання, прийомами емпіричного та теоретичного мислення. Невід'ємною частиною цієї функції є самоконтроль. Його значення полягає в тому, що студент вдосконалює свою самостійну навчальну діяльність та критично оцінює її результати, якщо бачить свої помилки та недоліки;

ж) управлінську – на основі контролю визначається стан успішності студентів, що дає змогу запобігти неуспішності або подолати її. В цьому випадку викладач коригує і свою власну діяльність.

Форми та методи організації самостійної роботи студентів

Форми організації навчання поділяють на аудиторну та позааудиторну роботу. Але, зокрема, кредитно-модульна система навчання більше часу відводить на позааудиторну навчальну діяльність студентів, а саме самостійну навчальну діяльність без участі викладача. Самостійна навчальна діяльність має місце і в аудиторній навчальній діяльності, хоча вона відбувається під керівництвом викладача.

Усі ці форми навчання містять у собі самостійну роботу студентів під керівництвом викладача, метою якої є закріплення засвоєних на лекції знань, вмінь та навичок. Вона сприяє більш ґрунтовному засвоєнню достатньо доступного матеріалу і додаткової інформації та виконання творчих робіт.

Кожна форма організації навчання занять пов'язана з необхідними методами навчання. Форми навчання та методи тісно пов'язані між собою, але існує й різниця. Так, форми навчання відображають організаційний бік навчально-виховного процесу, а методи – процесуальний, методичний.

Методи навчання – це система цілеспрямованих дій викладача, які: організовують пізнавальну та практичну діяльність студентів; спонукають та спрямовують студентів на засвоєння знань і формування необхідних вмінь, навичок, на загальний розвиток, фізичний, розумовий й моральний розвиток та розвиток емоційно-вольової сфери, мислення, уваги, пам'яті тощо.

На заняттях викладачі використовують три великі групи методів навчання, а саме: організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності, її стимулювання і мотивації, а також їх контролю і самоконтролю.

Усі ці методи вміщують у себе і самостійну діяльність (більше або менше) студентів. Ці методи засновані на активній взаємодії всіх учасників навчального процесу (інтерактивне навчання). Інтерактивна взаємодія між самими студентами та студентами і викладачем стає важливим джерелом отримання знань.

Використання різних методів навчання залежить від знання викладачем індивідуальних особливостей студентів кожної групи. На необхідність урахування індивідуальних особливостей і пізнавальних можливостей студентів указують такі вчені, як С. Архангельський, Л. Деркач, І. Шайдур, Н. Сагіна та ін.

Індивідуальний підхід до кожного суб'єкта взаємодії зробить навчальний процес більш ефективним. Наприклад, усім студентам на лекції дається однакова інформація, але засвоюють її студенти не однаковими темпами. І однією з причин цього є індивідуальні особливості сприйняття та пам'яті. Так, є студенти, у яких більш розвинена зорова або слухова пам'ять. Тому ще один момент індивідуального навчання – це вивчення індивідуальних особливостей кожного студента окремо і групи в цілому.

Так, непогано було б на початку семестру проводити тестування студентів для складання психологічного "портрета", всієї групи і кожного студента окремо. Визначається тип індивідуальності: рівень інтелектуального розвитку, провідний тип темпераменту, мотив, самооцінка, додатково оцінюється рівень підготовки з обраної дисципліни. На основі цього подальше навчання окремого студента та групи в цілому ведеться за індивідуальним пакетом завдань з урахуванням рівня підготовки, здібностей та інтересів. Наприклад, викладач знає психологічний портрет групи студентів (загальний рівень розвитку інтелекту – вище середнього і високий, мотив навчання – позитивний, пізнавальний інтерес – стійкий, провідний тип темпераменту – холерики, загальна самооцінка – адекватна, провідна модальність – візуальна). Виходячи з цього, свою роботу з цією групою студентів викладач спланує так: навчальну дисципліну розіб'є на глобальні блоки-модулі, які, у свою чергу, поділить на великі блоки; при структуруванні цілісного циклу навчального модуля більше уваги приділятиме теоретично-пошуковому та корекційно-рефлексивному етапам; використає нетрадиційні форми групових та індивідуальних занять з метою активізації творчості студентів; підключить студентів до навчально-дослідницької та науково-дослідницької роботи; використає проблемні творчі завдання; темп діяльності на заняттях буде швидким, з використанням різних форм роботи; використає багато візуальної інформації; створить усі умови для спілкування, ініціативності, самостійності та творчості кожному студентові.

Для такої групи студентів викладач може застосувати техніки, які навчають студентів самостійно вирішувати проблеми та приймати колективне рішення. Так, викладач готує для студентів проблемне завдання, проблемну ситуацію. Потім об'єднує студентів у невеликі групи, у яких вони обговорюють проблему. Далі використовує метод "мозкового штурму", на цьому етапі жодне рішення або варіант не відкидається і не коментується. Після запису всіх запропонованих ідей відбувається обговорення позитивних та негативних наслідків кожної ідеї. У такий спосіб обирають найкращий варіант для вирішення проблеми та 2 – 3 резервні варіанти на випадок, якщо перше рішення виявиться неефективним.

Розглянемо ще один метод роботи зі студентами запропонованої групи. Це метод пошуку інформації, а потім відповіді на запитання. Так, для групи розробляються запитання, відповіді на які поповнять уже прослуханий матеріал лекції. Необхідну інформацію можна знайти в різних джерелах. Це документи, підручники, довідкові видання, роздатковий матеріал, доступна комп'ютерна інформація.

Студенти об'єднуються в групи, кожна група отримує запитання згідно з темою заняття та час, необхідний для пошуку та аналізу інформації. Наприкінці заняття заслуховуються та доповнюються повідомлення від кожної групи.

Якщо група студентів буде мати інший психологічний "портрет", то і робота з цією групою буде іншою. Наприклад, група студентів має загальний рівень інтелекту нижче середнього й низький, слабку або негативну мотивацію та пізнавальний інтерес, провідний тип темпераменту – меланхолічний, самооцінку – низьку. Виходячи з цього, доцільно буде, якщо викладач свою роботу з даною групою студентів спланує так: навчальну дисципліну він розіб'є на глобальні блоки-модулі, які, у свою чергу, розділить на маленькі навчальні теми, ідеї та поняття; при структуруванні цілісного функціонального циклу навчального модуля більше уваги приділятиме соціально-адаптивному етапу; організація занять у малих групах буде відбуватися на основі діалогу, рольових ігор, тренінгів; у ході навчання викладач більше уваги приділятиме різним формам фронтальної та диференційованої допомоги (фронтальна, групова, індивідуальна); завдання для студентів будуть сприяти розвитку розумової діяльності (вміння виділяти головне, узагальнювати, класифікувати тощо); вся навчальна робота зорієнтована на "зону найближчого розвитку"; темп діяльності на заняттях повільний; постійна рефлексія навчальної діяльності та увага педагогів до самооцінки знань та емоційного настрою студентів; створення ситуації успіху.

З даною групою студентів викладач може використовувати методи, пов'язані з демонстрацією розмаїття поглядів на проблему. Цей метод слід використовувати на початку заняття для зацікавлення студентів запропонованою темою та для демонстрації розмаїття поглядів і протилежних думок. Так, розглядаючи протилежні позиції, студенти знайомляться з альтернативними поглядами, прогнозують, які наслідки матимуть індивідуальні позиції і політичні рішення для суспільства, окремих людей, на практиці використовують вміння захищати власну позицію, вчаться вислуховувати інших та отримують додаткові знання із запропонованої теми.

Знання індивідуальних особливостей кожного студента дозволяє викладачеві створювати індивідуальні програми саморозвитку студента, враховуючи особливості його інтелектуального розвитку, темпераменту, самооцінки та мотиву діяльності. Такі індивідуальні програми розвитку сприяють не тільки більш глибокому оволодінню знаннями, але й коригують особистісні якості студента. Але автор вважає, що для більш успішного навчання треба використовувати як індивідуальні, так і групові форми роботи зі студентами.

Організація самостійної роботи студентів у позааудиторний час

Раніше було розглянуто аудиторні форми й методи роботи (лекції, практичні (семінарські, лабораторні) заняття, консультації, контрольні

заходи). А зараз слід спинитися на позааудиторній самостійній роботі. Це лекції, представлені на аудіо- та відеокасетах, CD, електронні версії лекцій, розміщені на Інтернет-сайтах. Активно використовують навчальні комп'ютерні програми, у тому числі гіпертекстові, мультимедіа, інтелектуальні та ін., які дозволяють навчатися у двох режимах – інформаційно-довідковому та контрольньо-навчальному. Існують такі форми самостійної роботи, як індивідуальна науково-дослідна робота (публікації, участь у конференціях, олімпіадах та інших конкурсах) та робота в навчально-методичних кабінетах, лабораторіях у позанавчальний час, робота в інформаційних мережах і опрацювання додаткової літератури (остання відбувається без керівництва викладача).

Один із методів організації самостійної роботи студентів у позааудиторний час можна здійснювати за допомогою завдань комплексів, пов'язаних з основними розділами програми. Завдання, які видаються на навчальний рік, логічно взаємопов'язані. Так, кожний тематичний комплекс може складатися з 5 – 6 завдань, наприклад: скласти опорну схему або заповнити опорну таблицю; відповісти на запитання самоперевірки; розв'язати ситуаційні завдання і вправи. До завдань додається список рекомендованої літератури.

Контроль використання завдань проводиться у вигляді 20-хвилинної співбесіди з групами студентів по п'ять осіб за графіком. У кожену групу підбираються як сильні, так і слабкі студенти, це сприяє їх самоосвіті. Співбесіда розпочинається з розминки за матеріалом опорної таблиці та за питаннями для самоперевірки, потім настає етап розв'язання ситуаційних завдань, який проходить досить цікаво, кожен намагається знайти своє пояснення. Якщо завдання не можна вважати прийнятним, співбесіда проводиться повторно під час консультацій.

Існує ще одна форма організації самостійної роботи студентів – індивідуальні завдання, розраховані на поглиблену та розширену розробку теоретичних аспектів дисципліни. Такі завдання вміщують у себе різні задачі та практичні запитання, пов'язані з профілем майбутньої спеціальності студентів.

Позитивним у цьому є те, що в процесі засвоєння дисципліни студенти вчаться самостійно працювати з різними джерелами, що сприяє підвищенню рівня професійної підготовки та самостійного мислення.

Отже, для організації самостійної роботи студентів необхідні такі умови: 1) володіння студентами вміннями та навичками самостійної навчальної діяльності; 2) формування у студентів потреби й інтересу до самостійної роботи; 3) врахування індивідуальних особливостей студентів під час визначення завдань для самостійної роботи; 4) ураху-

вання групових особливостей студентів (рівень інтелектуального розвитку, провідний тип темпераменту, мотив навчальної діяльності та ін.); 5) розробка індивідуальних творчих завдань для самостійної роботи студентів над проблемними темами дисципліни і керівництво нею з боку викладача; 6) створення необхідного методичного матеріалу для організації самостійної роботи студентів; 7) грамотне керівництво самостійною роботою студентів і надання вчасної допомоги для усунення недоліків.

2.3. Система контролю та оцінювання результатів тренінгу, успішності навчання студентів

Оцінка результатів тренінгу має за мету перевірку здатності учасника тренінгу демонструвати ступінь засвоєння нового матеріалу, зростання знань та вдосконалення навичок.

Наголос робиться на поліпшенні здатності студента використовувати нову інформацію та набуті навички для досягнення особистих та професійних цілей, на готовності студента генерувати власні ідеї та знаходити способи розв'язання можливих проблем. Це передбачає, що студент критично ставиться до масиву надаваної інформації й концентрує зусилля на найбільш доречних аспектах підготовки.

Продукування нових ідей та стратегії долаття труднощів лежить в основі організації тренінгового процесу і визначення методів оцінювання його результатів.

Контрольні заходи оцінки знань націлені на те, щоб визначити, чи розуміють студенти довгострокову мету свого навчання, та побачити, як саме вони застосовуватимуть нові знання, навички, та їх ставлення.

Важливими сферами оцінювання результатів навчання є користь, яку отримують студенти (підсумки навчання) і стратегічна побудова тренінгу (програма, до якої відносяться відвідування занять, рівень продемонстрованої активності, підбір, використання й надання інформації, рівень презентації й звітних завдань, дотримання правил, вироблених на початку тренінгу, СРС, заключна робота). Відповідно, завдання тренера полягає не лише у передачі знань та демонстрації навичок, але й у з'ясуванні, як саме студенти засвоюють нове і як допомогти їм визначити найкращий спосіб використання наявних та нових ресурсів (додаток І).

Мета, завдання та компетенції, які формуються під час тренінгу, що визначені тренером, є підставою для ситуаційних завдань. Тренер більш зацікавлений в об'єктивному оцінюванні, оскільки, безвідносно до якості викладання, різні студенти можуть на практиці використовувати різні аспекти набутої кваліфікації і робити це різними шляхами для досягнення власних особливих цілей.

Студенти більш зацікавлені перевірити наслідки тренування, оскільки нові вміння безпосередньо стосуються їхньої щоденної роботи. Самооцінка, реалізація індивідуальних проектів та аналіз результатів підготовки складають невід'ємну частину тренінгового навчання. Кожний студент сам відповідає за те, щоб ефективно використовувати нові ресурси для досягнення мети.

Методики експрес-оцінки учасниками тренінгу його ефективності:

- опитування;
- анкетування;
- колаж;
- мішень або "дартс";
- барометр.

Опитування проводять у формі інтерв'ю, групового обговорення, дискусії. При груповому обговоренні тренер, як правило, задає схему/структуру відгуку – указує, на які моменти потрібно звернути увагу при оцінці. Наприклад: яке найяскравіше враження від тренінгу в мене залишилося; що корисного я для себе виніс; які рекомендації можу дати собі й групі; основний висновок, що я зробив за ці дні, і т. д. Потім учасники по черзі висловлюють свою думку. Подібна оцінка тренінгу робиться відразу по завершенні навчання.

Вільний звіт членів групи

"Розповідайте про те, що здалося Вам найважливішим (цікавим, корисним і т. д.) за сьогоднішній день. Свою розповідь закінчіть своїм станом (як Ви себе почуваєте) тут і зараз".

Процедура добре вписується в особисто-орієнтований тренінг. Неструктурованість завдання залишає право вибору будь-якої теми. Остання частина стимулює членів групи на промовлення почуттів і станів. Це сприяє досягненню мети тренінгу й знижує емоційну напруженість учасників. Тренер може уточнити незрозумілі моменти й прояснити стан тих членів групи, які викликають у нього тривогу.

Недоліки даної процедури – її тривалість і непередбачуваність.

"Стислий" звіт

"Враження від сьогоднішнього дня стисніть в одне-два слова (фрази) і назвіть його (її)".

Таке закінчення логічне для "інструментальних" тренінгів, спрямованих на відпрацьовування вмінь і навичок. Процедура проходить дуже швидко, займає 1 – 2 хв. Вона дозволяє уточнити загальний стан групи й співвіднести результат з наміченою метою. При цьому та ж стислість цього способу "залишає за кадром" безліч важливих вражень, емоційних реакцій.

"Образний" звіт

"Протягом п'яти хвилин намалюйте свої враження про сьогоднішній день (тренінг). Зробіть свій малюнок у будь-якій манері, головне, щоб він відбивав ваше бачення, ваш образ сьогоднішнього дня роботи. Намагайтеся малювати так, щоб ніхто не бачив, що ви малюєте. Завершені малюнки віддайте мені". (Коли всі малюнки будуть у тренера, він роздає їх учасникам, намагаючись, щоб нікому не потрапив його власний малюнок). "А тепер, будь ласка, подумайте, хто автор цього малюнка й підпишіть його".

Ця форма звіту доречна в тренінгах креативності. Процедура сприяє досягненню мети тренінгу – підвищує чутливість до внутрішнього стану. У той же час вправа досить тривала і змістовна сторона тренінгу майже не зачіпається.

Анкетування. Учасники заповнюють заздалегідь підготовлену оцінну анкету, у яку включений стандартизований набір питань. За допомогою анкети тренер і тренінг-менеджер можуть:

1. Співвіднести суб'єктивні враження тренера з "об'єктивними" враженнями учасників і оперативно оцінити такі параметри, як рівень організації тренінгу, перше враження, викликаний інтерес, якість змісту, корисність для практичної діяльності придбаних знань і навичок і т. д.

2. Відслідковувати індивідуальний стан кожного учасника протягом всіх днів тренінгу.

3. Відслідковувати стан і рух групи в цілому.

4. Коректувати хід тренінгу.

5. Зіставляти початкові й кінцеві результати.

Заповнювати анкети можна:

- по закінченні кожного тренінгового дня (це так званий летучий контроль, він дозволяє тонко "набудовувати" програму на конкретну групу, "на ходу" оцінювати ефективність нових вправ, тренінгових матеріалів і методів);

- відразу по закінченні тренінгу (учасники зможуть оцінити і програму тренінгу в цілому, і якість роботи тренера);

- через кілька днів після його завершення (у такому випадку учасники краще зможуть оцінити практичну цінність отриманих знань і вмінь).

Збирає анкети тренер, тренінг-менеджер або самі учасники можуть вислати їх електронною поштою.

Колаж. Під час проведення тренінгу робляться фотографії, які потрібно оперативно надрукувати. Учасникам тренінгу пропонується, використовуючи ці знімки, ілюстрації зі старих журналів, листівки й інші візуальні матеріали, зробити колаж. Тему для нього задає тренер, наприклад: "Цього я ніколи не

забуду...", "Це дуже важливо й корисно для моєї професійної роботи..." або "Що я довідався й чому навчився..."

При роботі над колажем велику групу краще розбити на кілька підгруп, кожна з яких виконує колективні роботи на одну-дві запропоновані теми (залежно від тимчасових ресурсів). Після завершення роботи підгрупи обмінюються колажами й коментують отримані матеріали. Можна влаштувати й загальний "вернісаж". Тональність робіт, вибір фрагментів, їхнє емоційне забарвлення, загальний настрій коментарів – усе це якісні оцінки, які фіксуються й аналізуються надалі.

Корисність такої форми оцінки:

- у процесі роботи учасники самостійно згадують весь тренінг і тим самим закріплюють отримані знання, виробляють до них усвідомлене ставлення, розуміють їхню практичну цінність.

- оскільки інтерпретація колажу – це проєктивна методика, аналіз роботи "не авторами" дозволяє розкрити деякі нюанси, які група (або конкретний учасник) не усвідомлює.

Мішень ("дартс"). Це хороший спосіб візуалізувати оцінки (і індивідуальні, і, особливо, групові). Оцінна шкала зображується на дошці, фліпчарті або аркуші ватману у вигляді концентричних кіл — "мішені". Кожному колу мішені відповідає бал оцінки. Мішень розбивається на сектори, що представляють всі розглянуті параметри: задоволеність формою подачі матеріалу, якість викладання, практичність матеріалу, доступність для розуміння, інформативність, актуальність і т. д. Кожний учасник оцінює тренінг, відзначаючи фломастером на мішені бали, що відповідають його оцінці кожного параметра. Можна намалювати мішені окремо для кожного з параметрів або використовувати справжню мішень для гри в "дартс", на яку учасники зможуть наклеювати кольорові стікери.

Така методика дає можливість одержати наочну й досить "об'ємну" характеристику проведеного заняття. Організатори й тренер теж бачать (у буквальному значенні слова), наскільки тренінгова група досягла мети – потрапила в "яблучко" або в "молоко".

Барометр. Це хороша методика, що дозволяє оцінити загальну групову "погоду" на тренінгу, оперативно "виміряти" який-небудь із його аспектів: якість, практичність, доступність матеріалу і т. д. У цій методиці використовується градуйована шкала, стилізована під усім відомий гідрометеорологічний прилад (звідси й назва – "барометр"). Слухачі підходять до малюнка (на дошці, фліпчарті або окремому плакаті) і по черзі кольоровими фломастерами відзначають свої оцінки.

Останні дві методики групової експрес-оцінки досить ефективні тоді, коли на підведення підсумків залишається небагато часу.

3. Методичні рекомендації учасникам тренінгової діяльності

Навчання залежить від мотивації. Залучення студентів до активного навчання значною мірою залежить від наявності конструктивної мотивації до навчальної діяльності. Тренеру варто пам'ятати, що кожна людина шукає в навчанні відповіді на запитання, що стосуються її особистого життя, можуть підказати вихід у кризовій ситуації, дати змогу реалізувати себе, задовольнити допитливий розум. Професійне виховання та самовиховання педагогів є найважливішою передумовою самоствердження в ролі гідного вчителя, фахівця, майстра своєї справи. Студенти вважають висококваліфіковану професійну діяльність не лише соціально важливим явищем, а, насамперед, особистісною, суб'єктивною цінністю. Тому тренер мусить зважати, що мотивування навчальної діяльності студентів – своєрідна та необхідна складова тренінгів. Мотивація навчання забезпечується через цікаву, змістовну діяльність, актуальність тематики, самопізнання та самооцінювання, використання нестандартних технік, практичну значущість студента, самостійну насиченість взаємодії, колегіальну підтримку та ін. Сприяють реалізації цих підходів конкретні ситуації, якими має бути насичена тренінгова діяльність – ситуації визнання, успіху, емпатії, обговорення, колективного перегляду, полілогічного спілкування, самооцінювання, самоаналізу, самовипробування, самопорівняння.

Навчання залежить від активного залучення учасників. Тренер повинен постійно піклуватися про максимальне залучення всіх учасників до процесу навчання – від досвідчених вчителів до новачків. Досвід та особливості навчальної діяльності мають значення для вибору методів активного навчання, але не впливають на ступінь задіяності у тренінговому процесі учасників навчання. Кожен учень повинен мати можливість висловлюватись, брати участь в обговореннях, рольових і ділових іграх, виконанні практичних завдань, "мозкових штурмах", виробленні правил поведінки, розпорядку та інших видах роботи. Зрозуміло, що природний рівень активності в кожній людини різний, але саме від майстерності тренера залежить створення умов для активного залучення учасників у процес навчання. В основі цього підходу лежить переконання, що дорослі навчаються ефективно, коли взаємодіють не лише з тренером, а й один з одним.

Навчання залежить від створеної атмосфери комфорту та взаємоповаги. Успіх фасилітативного тренінгу залежить від атмосфери, яка виникла у процесі навчальної взаємодії. Атмосфера в аудиторії значно впливає на мотивацію кожного студента, полегшує усвідомлення розвитку

необхідних професійно значущих рис, активізує процеси творчості та пізнання. Уся діяльність тренера має бути насичена турботою про створення сприятливого психологічного клімату на заняттях. Досягається це, насамперед, через поведінку самого тренера – він повинен схвалювати, підтримувати міркування та висловлювання різного характеру, не вдаватися до зауважень, заборон, критикування, а тим більше до погроз чи принижень. Метою тренера, крім виконання навчальних завдань, є зміцнення впевненості учасників, підтримка позитивної самооцінки та самоповаги. Тільки в такій атмосфері комфорту та взаємоповаги виникає ґрунт, на якому виростають нові ідеї, погляди, міркування. Тільки такий підхід дозволяє учасникам максимально розгорнути свої можливості та ефективно працювати.

Сприятливими для створення атмосфери є "криголами" – вправи, які застосовують на початку занять задля встановлення позитивних стосунків, знайомства, розкриття учасників. В основній частині занять звертають увагу також на те, як студенти ставляться один до одного, співпрацюють, допомагають, висловлюються. Заключна частина тренінгу дозволяє встановити, задоволені чи не задоволені учасники різними аспектами навчального процесу, у тому числі й атмосферою, що утворилася. Допоміжні методи навчання також ефективно "працюють на атмосферу", оскільки допомагають зняти емоційне напруження, збалансувати різні види діяльності, стимулювати пам'ять та увагу. Усе це сприяє успішній роботі кожного учасника, спонукає його максимально реалізуватися.

Атмосфера тренінгів залежить не тільки від тренера, його взірцевої поведінки, організованості та старанності. Кожен учасник занять вносить свою частку у створення цілісного мікроклімату, багато важать у цьому його відповідальність і толерантність, культура поведінки й повага до інших, моральні цінності та переконання.

Навчання стає ефективнішим, коли учасники самі керують ним.

Серед труднощів, які треба долати під час тренінгової діяльності, – стимулювання подальшої самоосвіти студентів, їхньої потреби самовдосконалюватися. Якщо такої потреби немає, якщо тренеру не вдалося пробудити допитливість і зацікавленість, важко розраховувати, що студенти докладуть зусиль, аби далі здобувати нові знання.

Будуючи тренінгову діяльність, дуже важливо відчувати баланс між процесами розвитку та саморозвитку, управління та самоуправління, унормувати поняття "сам" і "не сам". Якщо учень вправний у самостійних діях, має внутрішні резерви до самовдосконалення, прагне йти вперед – це позитивна база для здійснення навчальної діяльності, на неї може спиратися тренер. В іншому випадку необхідно розсудливо включати

можливості зовнішнього впливу, які пробуджують потребу в самовихованні та озброюють учня засобами професійного саморозвитку.

Тематика та будова тренінгів програми "Крок за кроком" є надзвичайно ефективною базою для цього. На кожному занятті відбувається вивчення особливостей розвитку особистості, визначення індивідуальних відмінностей, самооцінювання, під час якого виявляються різноманітні аспекти пізнавальних, вольових, емоційних процесів і станів, з'ясовується специфіка професійних вмінь і навичок, стану різних аспектів педагогічної роботи. Такий шлях веде до осмислення проблеми, якщо така є. А це – перший крок до її подолання. Отже, покладаючись на самосвідомість студентів, тренер, насамперед, розраховує на власне бачення та рефлексію і створює для цього відповідні умови.

Але в ряді випадків тренеру варто потурбуватися про надання відповідної допомоги учасникам занять – допомогти у визначенні своїх намірів і скеруванні діяльності. Здійснюється це через планування подальших дій, заходів, кроків упровадження та ін. Найчастіше така робота, в усній або письмовій формі, проводиться на заключному етапі тренінгової діяльності. У цих планах звертають увагу на етапи реалізації запланованих завдань, конкретні терміни, виконавців, допоміжні засоби та ресурси. Дуже важливо досягати конкретики та чіткості у поставлених завданнях. Це стосується як індивідуального, так і групового планування подальших дій.

Належно застосувавши цей принцип навчання, тренер досягне подвійного педагогічного результату:

зазнають змін особистісні якості;

студенти оволодіють засобами самоуправління, процесами розвитку. Цілепокладання у власному розвитку стає визначенішим і конкретнішим, зміст процесів самоуправління ускладнюється, планування здійснюється швидко і легко. Усі основні операції самоуправління – цілепокладання, планування, самоконтроль, самокорекція – здійснюються без напруги, звісно, з радістю.

Навчання є практичним і спрямованим на вирішення проблеми.

Суть цього принципу полягає в забезпеченні можливостей інтегрувати здобуті знання, вміння, навички у вирішення повсякденних педагогічних проблем. Найважливішим засобом досягнення цього є ретельне планування тренерської роботи. Планування тренінгу гарантує відповідне охоплення матеріалу з тим, щоб жоден важливий момент чи дія не були пропущені. Планування вимагає від тренера цілеспрямованості та обов'язковості. Проте, на відміну від структурованого підходу, спланованість не виключає можливості спонтанних дій і виникнення несподіваних ситуацій. Планування – це підмости сцени, на якій розігрується вистава тренінгу.

У вступній частині тренер повертає увагу до проблеми, з'ясовує очікування учасників, зацікавлює темою, дає можливість визначити проблему і переконатися в тому, що зміст роботи має значення для практичної діяльності. Тренер-фасилітатор одразу готовий сказати, які очікування справдяться, а які ні. В основній частині тренінгу викладається найважливіший зміст. Тренери програми повинні починати заняття з того, що студенти вже знають, і на цій основі давати нову інформацію. Якщо нехтувати цим правилом, навчання для досвідчених студентів утратить свою проблемність і стане нецікавим.

Крім цього, постійно звертається увага на формування практичних навичок, які застосовуватимуться в педагогічній роботі. Спеціальний добір завдань, вправ, формулювання спонукальних запитань, перевірка якості виконання завдань, презентування результатів роботи в групах, яке здійснюють самі учасники, – усе це дає змогу виробити певні навички, які допоможуть у реальних ситуаціях. Заключна частина тренінгу має поглибити розуміння того, як були пов'язані між собою окремі частини заняття, яке значення мала кожна з них для практичної роботи. Окрім того, вона встановлює зворотні зв'язки. Зворотний зв'язок дозволяє конкретніше з'ясувати практичні потреби того, хто його надає, відповідно до цього внести зміни в ході тренінгу.

Навчання повинно відповідати індивідуальним відмінностям учасників.

Цей принцип акумулює в собі всі попередні та спирається на них. Раніше вже згадувалося про індивідуальні відмінності учасників занять, коли зазначалося про залежність навчання від здібностей та досвіду студентів.

Аби реалізувати цей принцип, тренер, насамперед, повинен уміло використовувати різноманітні методи виявлення індивідуальних відмінностей студентів – від простого спостереження за поведінкою та діяльністю учасників до опитування та анкетування. Застосування методів активного навчання дає змогу наситити навчальну діяльність формами роботи, які висвітлюють відмінності характеру, темпераменту, мотивів, інтересів, захоплень студентів. У подальшій роботі тренер аналізує інформацію про того чи іншого учасника та приймає рішення про найефективнішу організацію його навчання. Це позначається на залученості до різних видів роботи студента, виборі шляхів впливу на його погляди та переконання, індивідуальних поясненнях, темпі діяльності тощо. Гнучкий режим тренінгу дозволяє робити це, оскільки тренери, визначаючи тривалість виконання певного завдання, орієнтуються не стільки на свої плани та програми, скільки на реальні можливості студентів та їхнє зацікавлення проблемою.

Рекомендована література

Основна

1. Васелевський М. Економіка логістичних систем : монографія / [М. Васелевський, О. Білик, О. Дейнека] ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2008. – 596 с.
2. Крикавський Є. Логістика : підручник / Є. Крикавський. – Львів : "Інтелект-Захід", 2004. – 416 с.
3. Логістика: тренінг и практикум : учебн. пособ. / Б. А. Аникин, В. М. Вайн, В. В. Водянова и др. ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2009. – 448 с.
4. Неруш Ю. М. Практикум по логистике : учебн. пособ. / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – М. : ТК "Велби" ; Изд. "Проспект", 2008. – 304 с.
5. Функціональна логістика : конспект лекцій для студентів спеціальності 6.050200 "Логістика" денної форми навчання / О. М. Тридід, Т. О. Колодізева, К. В. Мельникова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 272 с.

Додаткова

6. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
7. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – 11-е изд., перераб. и доп. – М. : ИТК "Дашков и К°", 2005. – 432 с.
8. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики : учебн. пособ. / Е. А. Голиков. – М. : Флинта: МПСИ, 2007. – 568 с.
9. Логістика : учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
10. Миротин Л. Б. Логистика интегрированных цепочек поставок : учебник / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
11. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике : учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2002. – 480 с.
12. Основы логистики : учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

Додатки

Додаток А

Розрахункова таблиця

Ранг параметра	Найменування параметра	Вага параметра	Оцінка проектів									
			Проект 1		Проект 2		Проект 3		...		Проект n	
			Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги	Бал	Бал з урахуванням ваги
1												
2												
3												
...												
n												

Карта-схема зони обслуговування

Y																					
20																					
19																					
18																					
17																					
16																					
15																					
14																					
13																					
12																					
11																					
10																					
9																					
8																					
7																					
6																					
5																					
4																					
3																					
2																					
1																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X

№ магазину	Координати магазинів	
	X	Y
1	10	12
2	15	9
3	20	11
4	5	5
5	10	20
6	10	5
7	16	1
8	14	18
9	3	15
10	6	8

Визначити координати розподільного складу:

X –

Y –

Замовлення магазинів (у коробках)

№ маг.	понеділок			вівторок			середа			четвер			п'ятниця		
	П	М	Н	П	М	Н	П	М	Н	П	М	Н	П	М	Н
1	-	35	30	20	10	25	25	35	40	20	25	30	20	15	10
2	20	20	15	20	5	15	15	5	10	30	20	15	-	20	15
3	30	20	40	30	10	-	20	5	25	20	20	15	20	20	30
4	25	15	10	-	30	40	50	5	10	-	15	20	30	25	15
5	20	15	20	40	15	25	-	20	5	30	5	25	25	30	20
6	30	30	-	15	30	5	25	15	20	15	10	15	20	15	30
7	15	25	10	30	15	35	-	30	25	35	20	5	5	30	20
8	25	15	5	15	10	25	25	5	35	15	10	15	20	5	15
9	30	40	35	-	-	40	30	35	5	20	-	10	40	25	30
10	25	20	15	35	10	25	10	15	10	25	20	10	20	15	25

План виконання замовлення

Понеділок					Вівторок					Середа					Четвер					П'ятниця				
№ маршруту	№ магазину	Розмір замовлення			№ маршруту	№ магазину	Розмір замовлення			№ маршруту	№ магазину	Розмір замовлення			№ маршруту	№ магазину	Розмір замовлення			№ маршруту	№ магазину	Розмір замовлення		
		П	М	Н			Н	П	М			М	Н	П			М	Н	М			Н	П	М
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1					1					1					1					1				
2					2					2					2					2				
3					3					3					3					3				
тощо																								

Розрахунок параметрів кільцевих маршрутів

Показник	Понеділок											Підсумок
	№ маршруту											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	і т. д.	
Обсяг перевезеного вантажу, уп.												
Довжина маршруту, км												
Час роботи машини на маршруті, хв.												
Витрати з виконання маршруту, грн												

Аналіз результатів планування доставки замовлення

Показник	Формула для розрахунку	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Усього за тиждень
Загальні витрати доставки замовлень, грн	$C_{ЗАГ}$						
Обсяг перевезеного вантажу, уп.	$P_{ЗАГ}$						
Пробіг транспорту, км	$L_{ЗАГ}$						
Кількість поїздок	N						
Коефіцієнт використання вантажомісткості транспорту	$K = \frac{P_{ЗАГ}}{N \times Q}$ де Q – вантажомісткість транспорту, коробки						
Витрати доставки на 1 км пробігу, грн	$C_L = \frac{C_{ЗАГ}}{L_{ЗАГ}}$						
Витрати на перевезення одиниці вантажу, грн	$C_P = \frac{C_{ЗАГ}}{P_{ЗАГ}}$						

Графік роботи транспорту

№ машини	Перша поїздка		Друга поїздка		Третя поїздка		Четверта поїздка		Загальний час роботи, год.
	Відпр. зі складу	Приб. на склад	Відпр. зі складу	Приб. на склад	Відпр. зі складу	Приб. на склад	Відпр. зі складу	Приб. на склад	
Понеділок									
Вівторок									
Середа									
Четвер									
П'ятниця									

Оцінка тренінгового заняття

№ п/п	Ф.І.Б.	Види виконуваних завдань під час проходження тренінгу											
		Відвідування занять	Самостійна	Рівень продемонстрованої активності	Коллективна	Підбір, використання й надання інформації	Рівень презентації й звітних завдань	Дотримання правил, вироблених на початку тренінгу	СРС 1 аудиторна	СРС 2 аудиторна	СРС 3 аудиторна	Заключна робота	Разом
1													
2													
3													
4													
5													

Зміст

Вступ	3
1. Розробка програми тренінгового навчання.....	6
1.1. Структура тренінгу з розподілом етапів та часу	6
1.2. Наповнення структури змістом, дидактичним забезпеченням.....	9
2. Організаційно-методичне забезпечення якості тренінгової діяльності.....	40
2.1. Підготовчий етап тренінгової діяльності.....	40
2.2. Управління самостійною роботою студентів (планування, організація, мотивація, контроль; види, форми, методи самостійної роботи студентів).....	42
2.3. Система контролю та оцінювання результатів тренінгу, успішності навчання студентів.....	48
3. Методичні рекомендації учасникам тренінгової діяльності.....	52
Рекомендована література.....	56
Додатки.....	57

**Методичні рекомендації
до проведення тренінгу
"Функціональні сфери логістики"
з навчальної дисципліни
"ФУНКЦІОНАЛЬНА
ЛОГІСТИКА"**

**для студентів напряму підготовки 6.030601
"Менеджмент" спеціалізації "Логістика"
денної форми навчання**