

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни**

**"ЛОГІСТИЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ"**

**для студентів спеціальності  
8.03060107 "Логістика"  
денної форми навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 1 від 26.08.2014 р.

**Укладач** Колодізева Т. О.

М 54        Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни "Логістичне адміністрування" для студентів спеціальності 8.03060107 "Логістика" денної форми навчання / уклад. Т. О. Колодізева. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 36 с. (Укр. мов.)

Подано практичні завдання, завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни та методичні рекомендації до їх виконання. Розглянуто основні теоретико-прикладні положення, які допоможуть студентам під час виконання завдань.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03060107 "Логістика" денної форми навчання.

## Вступ

Логістичне адміністрування – частина логістичного менеджменту. Під ним розуміють комплекс заходів, робіт, спрямованих на перепроектування (реінжиніринг) організаційних структур управління, розробку логістичної стратегії, аналіз і контроль функціонування логістичної системи з метою досягнення цілей організації. За реалізацію даних функцій відповідає персонал служби логістики. Як створюються та розвиваються організації, чому і як змінюються, чому їх учасники діють так, а не інакше – відповіді на ці питання дає теорія організації. Саме організаційний аспект є найбільш важливим моментом у логістичному адмініструванні.

Доцільність упровадження ефективного організаційного забезпечення логістики в загальну систему менеджменту підприємств обумовлює актуальність та важливість вивчення даної навчальної дисципліни студентами спеціальності "Логістика".

Метою дисципліни є вивчення теоретичних засад теорії логістичної організації та формування у майбутніх спеціалістів практичних навичок щодо розвитку організаційно-структурних форм логістичного управління в межах системи менеджменту підприємства.

Дані методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Логістичне адміністрування" спрямовані на закріплення теоретичних знань та на оволодіння студентами навичок щодо рішення практичних розрахункових завдань, на оволодіння таких компетентностей:

1) здатність до використання принципів та закономірностей формування організаційних структур логістики підприємства, що включає:

вміння правильно визначати якісні і кількісні цілі підприємства в галузі логістики і вибирати критерії, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей;

використовувати логістичний підхід до формування кадрових ресурсів підприємства;

здійснювати формування організаційної структури логістики;

2) вміння визначати напрями та оцінювати ефективність розвитку організаційно-структурних форм логістичного управління, що включає такі вміння:

управляти діяльністю структурних підрозділів служб логістики підприємств;

формувати перспективні організаційно-структурі форми логістики підприємства;

вміння здійснювати оцінювання ефективності діяльності служби логістики підприємства.

## **Тема 1. Основи теорії логістичної організації**

### **Семінарське заняття за темою 1**

#### **Програмні питання**

1. Поняття, основні наукові школи і класифікація організацій.
2. Поняття структури і принципи побудови логістичної організації.
3. Поняття групування логістичних робіт на підприємстві.

#### **Питання для дискусії**

1. У чому полягають відмінності наукових шкіл теорії організації?
2. У чому полягає конфлікт факторів групування логістичних робіт на підприємстві?

**Література:** основна [1; 4; 5], додаткова [10].

### **Практичне заняття за темою 1.**

#### **Аналіз посадових інструкцій логістів**

#### **Методичні рекомендації**

Поняття "технологія управління" тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих чи інших функцій управлінської системи. Збір та обробка інформації в управлінській системі, підготовка і прийняття управлінських рішень, організаторська робота за реалізацією рішень – усі ці процеси управлінського впливу, що виконуються організаторами виробництва, можуть розглядатися як деяка упорядкована послідовність операцій.

Припис, що визначає зміст і послідовність операцій в будь-якому інформаційному й організаційному процесі, виступає в ролі процедури процесу управління. Операції та процедури, що виконуються організатором виробництва та його підлеглими, відрізняються один від одного за рядом ознак.

Залежно від посадових категорій (керівники, фахівці, технічні виконавці) управлінські операції і процедури поділяються на творчі, логічні й технічні (табл. 1).

*Творчі* операції та процедури є найбільш складними, що вимагають порівняно високої кваліфікації працівників, тому що включають такі

розумові дії, як порівняння, аналіз, вибірка, синтез, абстрагування, конкретизація, висновки, розрахунки, прогнози, прийняття рішень. Для виконання цих дій необхідний комплекс певних здібностей, знань, навичок, вмінь, а також професійний досвід. Творчі процеси мають специфічний характер і через це важко піддаються зовнішньому контролю, тому враховувати їх можна лише побічно, оцінюючи складність праці, а також кінцеві результати цієї діяльності.

*Логічні* операції та процедури виконуються у певній наперед заданій послідовності, тобто за розробленим алгоритмом. Вони можуть бути обумовлені, регламентовані відповідними інструктивними або нормативними документами (наприклад, розробка техпромфінплану, складання бухгалтерського звіту, розрахунок потреби матеріалів). Логічні операції простіші за творчі, але також вимагають від працівників управлінського апарату спеціальної підготовки.

*Технічні* операції (наприклад, розмноження документів, доставка пошти, арифметичні підрахунки, рознесення даних у картотеки, ведення діловодства) характерні найбільшою частотою повторення, більш прості за виконанням, не вимагають високої кваліфікації працівника.

Питома вага творчих операцій у керівників складає до 60 %, у фахівців – до 40 %. У праці технічних виконавців логічні операції складають до 20 %, а інші витрати робочого часу припадають на технічні операції (збір, обробку інформації, підготовку та оформлення документації тощо).

Таблиця 1

### Трудові операції по категоріях (у %)

Операції	Категорії працівників			
	Керівники підрозділів	Старші фахівці	Фахівці	Діловодний персонал
Творчі	60	50	35	10
Логічні	30	40	40	15
Технічні	10	10	25	75

### Завдання

Заповніть табл. 2 на підставі вивчення посадових інструкцій фахівців із логістики (менеджера (керівника) з логістики, логіста-аналітика, начальника відділу логістики, логіста регіонального складу).

### Розподіл трудових операцій за посадами

Операції	Посади							
	Начальник відділу логістики		Менеджер з логістики		Логіст-аналітик		Логіст регіонального складу	
	Кількість завдань, од.	Питома вага, %	Кількість завдань, од.	Питома вага, %	Кількість завдань, од.	Питома вага, %	Кількість завдань, од.	Питома вага, %
Творчі								
Логічні								
Разом		100		100		100		100

Зробіть висновки на підставі зіставлення результатів заповнення табл. 2 з табл. 1.

### Завдання для самостійної роботи

#### Методичні рекомендації

1. Питання повинні бути висвітлені у зошиті для самостійної роботи, повинні містити самостійно опрацьований матеріал додатково до лекційного матеріалу.

2. Доповідь за питаннями повинна демонструвати вільне володіння відповідним навчальним матеріалом.

#### Питання для самостійного опрацювання навчального матеріалу

1. Процес формування організаційної структури.
2. Основні школи з теорії організацій.
3. Основні методологічні засади формування організаційних структур управління логістикою.

**Література:** основна [1; 4; 5], додаткова [15].

#### Тестові завдання

1. *Організація – це:*

- а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;
- б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети;

в) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності;

г) всі відповіді правильні.

*2. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:*

- а) класичної школи управління;
- б) ситуаційного підходу до управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) поведінкового підходу до управління.

*3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:*

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

*4. Класична школа управління зосереджена на вивченні:*

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

*5. Ситуаційний підхід до управління зосереджений на вивченні:*

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

*6. Поведінковий підхід до управління зосереджений на вивченні:*

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

*7. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається всередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:*

- а) класичної теорії менеджменту;
- б) ситуаційного підходу до менеджменту;

- в) процесного підходу до менеджменту;
- г) поведінкового підходу до менеджменту ;
- д) системного підходу до менеджменту.

8. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно з концепцією Ф. Тейлора:

- а) аналіз змісту загального завдання;
- б) аналіз робочої ситуації;
- в) продовження управління;
- г) підбір робітників для виконання окремих завдань?

9. До принципів групування не відноситься:

- а) діапазон контролю;
- б) аналіз ситуації;
- в) економічність масштабів;
- г) координація;
- д) зміст роботи.

10. А. Файоль виступав за:

- а) обмеження числа підлеглих у одного керівника;
- б) необмежену кількість підлеглих у одного керівника.

11. В. Грейкунас виокремлював такі види відносин між підлеглими та керівниками (вказати неправильне):

- а) прямі прості;
- б) перехресні;
- в) прямі групові;
- г) перехресні групові.

12. Кількість відносин за умови кількості підлеглих 4 особи (згідно з В. Грейкунасом):

- а) 16;
- б) 24;
- в) 44;
- г) 62.

13. Використання обладнання належить до такої економії під час збільшення масштабів діяльності:

- а) технічна;
- б) управлінська;
- в) фінансова;
- г) торгова;
- д) підвищення навантаження робітників.



14. Групування близьких за змістом робіт належить до такої економії під час збільшення масштабів діяльності:

- а) технічна;
- б) управлінська;
- в) фінансова;
- г) торгова;
- д) підвищення навантаження робітників.

15. Централізація закупівель належить до такої економії під час збільшення масштабів діяльності:

- а) технічна;
- б) управлінська;
- в) фінансова;
- г) торгова;
- д) підвищення навантаження робітників.

16. Що таке норма керованості:

- а) регламент;
- б) наказ;
- в) технологічний норматив;
- г) організаційний норматив;
- д) технічний норматив?

17. Що є посадовою інструкцією:

- а) регламентуючий документ;
- б) наказ;
- в) технологічний норматив;
- г) організаційний норматив?

18. Механістична модель організації відноситься до:

- а) відкритої системи;
- б) закритої системи.

19. Модель організації як системи, що побудована як колектив, сформований за принципом розподілу праці відноситься до:

- а) відкритої системи;
- б) закритої системи.

20. Модель організації як складної ієрархічної системи, що взаємодіє з її оточенням відноситься до:

- а) відкритої системи;
- б) закритої системи.

21. Модель підприємства як громадської організації відноситься до:

- а) відкритої системи;
- б) закритої системи.

22. Організація як відкрита система.

Тест на відповідність. Зіставити "Риси і властивості" та "Характеристика, обґрунтування".

<b>Риси і властивості</b>	<b>Характеристика, обґрунтування</b>
1. Компоненти	А. Компоненти системи зв'язані між собою
2. Зв'язки	Б. Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
3. Структура	В. Система – це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію
4. Взаємодія	Г. Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
5. Процес	Д. Подано явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
6. Холізм і емерджентні властивості	Е. Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
7. Ідентифікація	Ж. Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
8. Оточення	З. Система – цілісність (Holism – англ. holos – греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
9. Концептуалізм	І. Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами

## **Тема 2. Логістика у формуванні трудового потенціалу підприємства**

### **Семінарське заняття за темою 2**

#### **Програмні питання**

1. Місце логістики у формуванні конкурентоспроможного і стійкого кадрового потенціалу.

2. Сутність стратегії логістичного управління кадровим потенціалом підприємства.

#### **Питання для дискусії**

1. Що таке кадрові ресурси, їх відмінності від інших видів ресурсів?
2. У чому полягають основні проблеми логістичного управління кадровим потенціалом підприємства?

**Література:** основна [4; 5; 7], додаткова [13; 14].

## **Завдання для самостійної роботи**

### **Есе за темою 2**

#### **Методичні рекомендації до написання есе**

*Есе* – це твір-роздум невеликого обсягу з вільною композицією, що виражає індивідуальні враження, міркування з конкретного питання, проблеми. Есе припускає винайдення автором своєї точки зору, особистої суб'єктивної оцінки предмета міркування, дає можливість нестандартного (творчого), оригінального освітлення матеріалу. На відміну від інших методів контролю і перевірки знань, метою есе є діагностика продуктивної, творчої складової пізнавальної діяльності студентів, яка передбачає аналіз інформації, його інтерпретацію, побудову міркувань, порівняння фактів, підходів і альтернатив, формулювання висновків, особисту оцінку автора тощо.

#### **Тематика есе**

1. Кадрові ресурси як об'єкт логістичного управління.
2. Роль і місце логістики у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу.
3. Формування кадрової політики підприємства за логістичним підходом.
4. Концепція планування використання трудових ресурсів.
5. Взаємозв'язок маркетингу і логістики у формуванні трудового потенціалу підприємства.
6. Логістика у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу.
7. Логістичне управління ефективністю роботи трудових колективів.
8. Логістичний підхід до встановлення організаційно-економічних резервів підвищення ефективності управління потоковими процесами.
9. Концепція логістики стосовно управління персоналом підприємства.
10. Стратегічні рішення в логістичному управлінні персоналом підприємства.
11. Логістика кадрів у розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

#### **Питання для самостійного опрацювання навчального матеріалу**

1. Принципи управління персоналом служби логістики компанії.
2. Вимоги, що пред'являються до менеджерів з логістики.

3. Основні вимоги до оформлення посадової інструкції.
  4. Принципи проведення оцінки праці службовців і фахівців.
- Література:** основна [4; 5; 7], додаткова [13; 14].

### **Тема 3. Принципи формування організаційної структури логістики підприємства**

#### **Семінарське заняття за темою 3**

##### **Програмні питання**

1. Цілі й завдання формування організаційної структури логістики.
2. Базові принципи побудови організаційної структури логістики.
3. Принципи раціональності організаційної структури логістики.

##### **Питання для дискусії**

1. У чому полягають відмінності основних видів організаційних конфігурацій?

**Література:** основна [1 – 7], додаткова [12 – 14]

#### **Практичне заняття за темою 3**

##### **Проектування організаційної структури підприємства**

##### **Методичні рекомендації**

*Департаменталізація* – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів у логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних завдань.

Виділяють такі види департаменталізації: функціональна, за продуктом, за споживачами, за географічним положенням, за часом, за процесом тощо.

Департаменталізація за територією – це процес розподілу за групами видів діяльності і ресурсів залежно від особливостей місця розташування.

Перевага такої департаменталізації є те, що вона робить організацію найбільш пристосованою до потреб певних споживачів і до неповторних особливостей регіонів. Недолік такого розподілу відділів організації полягає в тому, що контроль і узгодженість ускладнюються і потребують збільшення адміністративного штату. Під час департаменталізації за часом види діяльності, організовані залежно від періоду часу.

Так, організації, які вважають ефективним (фабрики) або важливим (лікарні) діяти по годинах, розподіляють свою роботу на три восьмигодинні зміни.

Департаменталізація за чисельністю широко використовується в армії, серед студентів, учнів та молоді, що навчається, а також під час проведення суспільних робіт.

*Функціональна департаменталізація* – це процес розподілу на групи видів діяльності і ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об'єднані в один відділ.

Різновидом функціональної департаменталізації є групування робіт за процесом (штучне, масове виробництво), тобто за типом виробництва і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом обладнання. Переваги функціональної департаменталізації: концентрація уваги на одній функціональній області стимулює становлення службовців як фахівців у своїй справі та дозволяє економити час на виконання тієї чи іншої операції; спостереження і координація спрощується, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати й інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності; функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.

Недоліки функціональної департаменталізації: робітники втрачають з виду цілі організації, тому що вони концентрують свою увагу лише на своєму відділі і своїй спеціалізації; час на прийняття загальних рішень збільшується, оскільки необхідно приймати рішення в кожній функціональній галузі; виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів; можуть виникнути вузькі місця під час переходу роботи від одного відділу до іншого.

Проблеми функціональної департаменталізації частково можна вирішити зміною пріоритету в напрямі у ході проектування організації, тобто шляхом групування робіт навколо результату (квадрат 3).

*Департаменталізація за продуктом* – це процес розподілу за групами видів діяльності і ресурсів залежно від типів продукції, які компанія продає. Переваги: продукція стає центральним елементом, відносно якого можуть координуватись усі завдання фірми; прийняття рішень може стати більш швидким і ефективним, ніж в функціонально-організаційній компанії; обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені; така департаменталізація найбільш відповідає динамічному

оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і спонукає реагування на зміну умов.

Недоліки: відділи мають тенденцію до зосередження уваги тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації; страждає узгодженість дій серед підрозділів, тому що кожний відділ діє певною мірою самостійно; фірми з такою структурою більш дорогі, ніж функціонально-організовані компанії, тому що кожен відділ має власний штат фахівців.

*Департаменталізація за споживачами* – це процес організації різних видів діяльності і ресурсів таким чином, щоб кожний відділ міг уважно реагувати на різноманітні потреби специфічних споживчих груп.

Переваги: дозволяє фахівцям бути досить чуйними до потреб специфічних споживчих груп. Часто це дає організації перевагу в передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще і швидше, що досить важливо в умовах конкуренції.

Матрична департаменталізація є відображенням спроб одночасно максимізувати переваги і мінімізувати слабкі сторони як функціонального, так і продуктового підходів. Вона використовується, коли існує динамічне зовнішнє середовище і під час вирішення проблем управління організаціями в ситуаціях, коли є обмеження в ресурсах, особливо в фінансових і людських, а також коли висуваються дуже високі вимоги до функціональних і продуктових напрямків. У даній департаменталізації використовується подвійне підпорядкування, керівнику за функціями і керівнику за продуктом.

Переваги: високий потенціал адаптації до зовнішнього середовища шляхом зміни балансу між ресурсами і результатами, функціями і продуктом, технічними і адміністративними цілями; можливість гнучкого використання кадрів, які мають як функціональну, так і продуктову підготовку; поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків дає можливість приймати управлінські рішення на місцях, залучаючи робітників.

Недоліки: подвійне підпорядкування є джерелом багатьох конфліктів в організації; в матричній схемі дуже багато зв'язків, вона громіздка і дорога як під час упровадження, так і під час експлуатації.

## **Завдання**

Надайте визначення типу департаменталізації на рис. 1. Яка департаменталізація є, як правило, базовою (початковою) в розвитку

підприємства? Наведіть приклади реалізації різних видів департаменталізації.

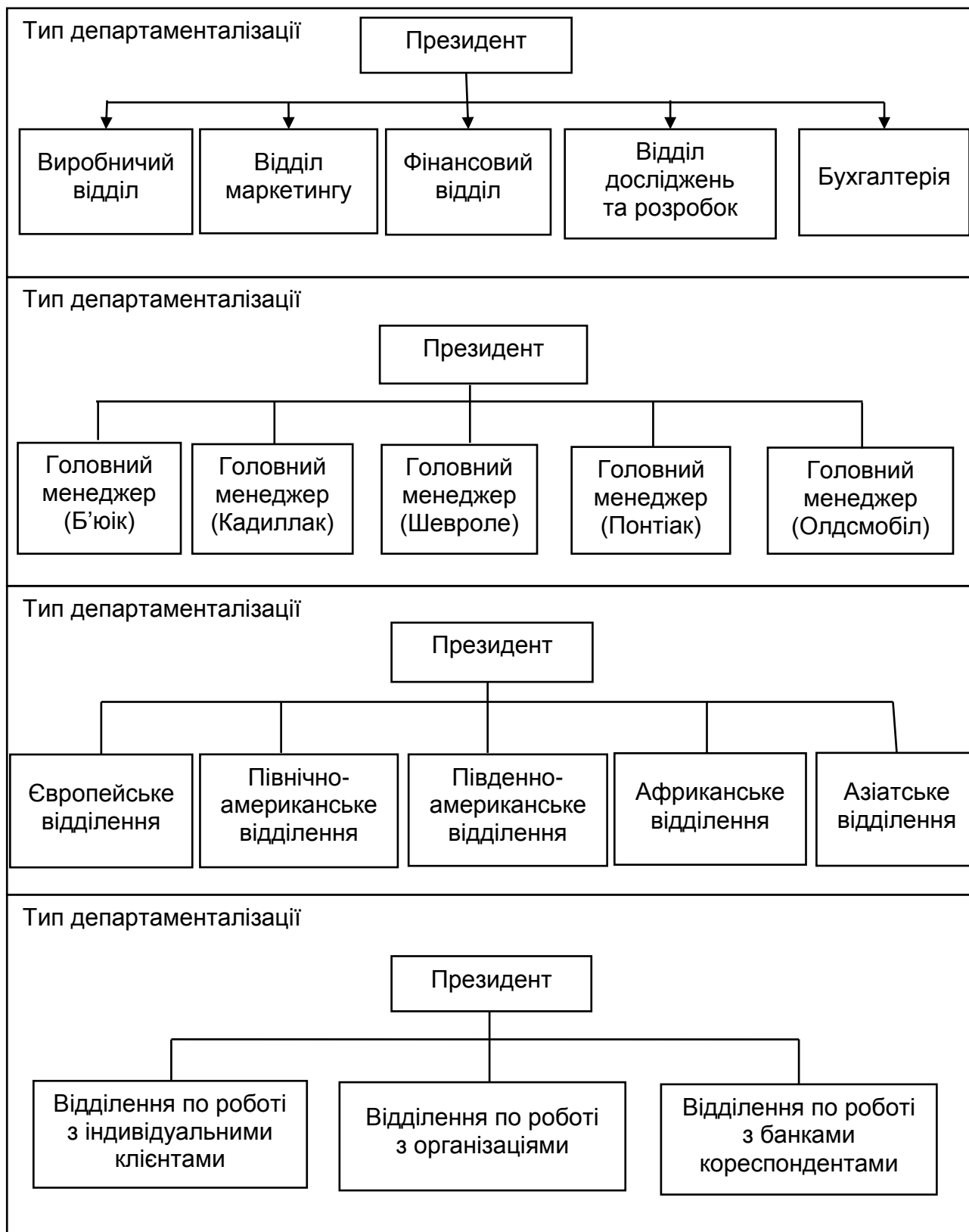


Рис. 1. Різновиди департаменталізації

## **Завдання для самостійної роботи**

### **Питання для самостійного опрацювання навчального матеріалу**

1. Функції, що виконують інтегральні логістичні менеджери.
2. Типові конфліктні ситуації між підрозділами компанії та шляхи їх рішення.
3. Міжфункціональна логістична координація.

**Література:** основна [1 – 7], додаткова [13; 14].

### **Презентація**

#### **Методичні рекомендації**

**Презентація** (виступи перед аудиторією) – використовується для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

#### **Тематика презентацій**

1. Цілі й завдання формування організаційної структури логістики.
2. Основні вимоги до формування організаційної структури логістики.
3. Сутність й зміст ефективно вибудованої організаційної структури логістики.
4. Базові принципи побудови організаційної структури логістики підприємства.
5. Основні принципи формування організаційної структури логістики.
6. Принципи раціональності організаційної структури логістики підприємства.
7. Фактори, які впливають на формування організаційної структури логістики.

#### **Тестові завдання**

1. *"Діячі" під час управління використовують:*

- а) безпосередньо дію;
- в) людей;
- г) інформацію;
- в) розпорядження.

2. *"Лідери" у ході управління використовують:*

- а) безпосередньо дію;
- в) людей;
- г) інформацію;
- в) розпорядження.



3. "Адміністратори" у ході управління використовують:

- а) безпосередньо дію;
- в) людей;
- г) інформацію;
- в) розпорядження.

4. Для реалізації "стратегічних намірів" необхідно (визначити послідовність):

- а) створити конкурентний фокус;
- б) забезпечити навчання робітників;
- в) створити відчуття необхідності дій;
- г) визначити стадії просунення та механізм контролю.

5. Елемент "планування" відноситься до:

- а) організаційної цінності;
- б) керівництва;
- в) структури;
- г) процесу управління;
- д) технології управління.

6. Елемент "норми" відноситься до:

- а) організаційної цінності;
- б) керівництва;
- в) структури;
- г) процесу управління;
- д) технології управління.

7. Елемент "знання" відноситься до:

- а) організаційної цінності;
- б) керівництва;
- в) структури;
- г) процесу управління;
- д) технології управління.

8. Основна діяльність здійснюється у такій базовій частині організації:

- а) стратегічній;
- б) техноструктурі;
- в) операційному ядрі;
- г) допоміжному персоналу;
- д) серединній лінії.

9. Ієрархія повноважень влади здійснюється у такій базовій частині організації:

- а) стратегічній;
- б) техноструктурі;
- в) операційному ядрі;
- г) допоміжному персоналу;
- д) серединній лінії.

10. Співвідношення ресурсів та цілей знаходять відображення у поняттях (вказати неправильне):

- а) неповнота стратегії;
- б) релевантність;
- в) невідповідність стратегії цілі;
- г) надмірність стратегії.

11. Життєвий цикл організації – етап підприємництва характеризується:

- а) збільшенням випуску продукції, розробкою нових напрямів діяльності;
- б) обмеженістю ресурсів, відсутністю чітко обраного напрямку діяльності;
- в) чітким розмежуванням повноважень, розширенням штату працівників, виробленням норм і правил, скороченням обсягу продажів, втратою лідируючого становища на ринку, бюрократією, конфліктами;
- г) немає правильних відповідей.

12. Життєвий цикл організації – етап формалізації і управління характеризується:

- а) збільшенням випуску продукції, розробкою нових напрямків діяльності;
- б) обмеженістю ресурсів, відсутністю чітко обраного напрямку діяльності;
- в) чітким розмежуванням повноважень, розширенням штату працівників, виробленням норм і правил, скороченням обсягу продажів, втратою лідируючого становища на ринку, бюрократією, конфліктами;
- г) немає правильних відповідей.

13. Процес, під час якого організаційна структура поділяється, об'єднуючи операції в структурних підрозділах відповідно до деяких загальних ознак:

- а) департаменталізація;
- б) розподіл праці;
- в) спеціалізація;
- г) децентралізація.

14. Ступінь важливості для організації наявності письмових інструкцій і правил, які зумовлюють дії працівників:

- а) спеціалізація;
- б) формалізація;
- в) централізація;
- г) департаменталізація.

15. Оперативна база – це:

- а) вищий менеджмент;
- б) робітники, які реально виконують завдання організації;
- в) середній та нижчий менеджмент, інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів;
- г) підрозділи, які забезпечують операційну діяльність.

16. Стратегічна верхівка – це:

- а) вищий менеджмент;
- б) робітники, які реально виконують завдання організації;
- в) середній та нижчий менеджмент, інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів;
- г) підрозділи, які забезпечують операційну діяльність.

17. Техноструктура – це:

- а) вищий менеджмент;
- б) робітники, які реально виконують завдання організації;
- в) середній та нижчий менеджмент, інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів;
- г) підрозділи, які забезпечують операційну діяльність.

18. Середня лінія – це:

- а) вищий менеджмент;
- б) робітники, які реально виконують завдання організації;
- в) середній та нижчий менеджмент, інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів;
- г) підрозділи, які забезпечують операційну діяльність.

*19. Штат, що обслуговує – це:*

- а) вищий менеджмент;
- б) робітники, які реально виконують завдання організації;
- в) середній та нижчий менеджмент, інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів;
- г) підрозділи, які забезпечують операційну діяльність.

*20. Департаменталізація – це процес:*

- а) розподілу завдань і повноважень з їх виконання між співробітниками апарату управління;
- б) призначення керівників структурних підрозділів організації;
- в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини;
- г) групування робіт та видів діяльності у певні блоки;
- д) формування ієрархії управління.

*21. Діапазон контролю – це:*

- а) кількість рівнів управління в організації;
- б) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі;
- в) кількість менеджерів в організації;
- г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру.

*22. Децентралізація означає:*

- а) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- г) передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

*23. Створення комісій є механізмом:*

- а) вертикальної координації;
- б) горизонтальної координації;
- в) діагональної координації;
- г) немає правильної відповіді.

## **Тема 4. Класифікація організаційних структур логістики підприємства**

### **Семінарське заняття за темою 4**

#### **Програмні питання**

1. Сутність класифікації організаційних структур логістики.
2. Основні класифікаційні види організаційних структур логістики.
3. Класифікація організаційної структури логістики за модульним підходом.

#### **Питання для дискусії**

1. У чому полягають особливості органічних структур логістики, якими є їх переваги порівняно з механістичними структурами?
2. Яким є призначення мережевих логістичних організаційних структур?

**Література:** основна [1; 2; 4 – 6], додаткова [13; 15 ].

### **Практичне заняття за темою 4**

#### **Проектування організаційної структури підприємства**

##### **Методичні рекомендації**

Лінійна організаційна структура є системою управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби, до складу яких включають фахівців із різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Лінійно-функціональна організаційна структура є комбінацію лінійної та функціональної структур. У такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом

виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних упроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

Дивізіональна організаційна структура. Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності.

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються.

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

### **Завдання**

Планування логістичних ресурсів здійснюється в напрямках: прогнозування попиту на продукцію компанії; планування поставок та підтримка каналів розподілу; планування фінансових та інформаційних ресурсів. Логістична підтримка включає транспортний (транспортування та експедирування вантажів) і складське (приймання товару та його складування, формування торгового асортименту) обслуговування .

1. Визначте характер (оперативний або стратегічний) діяльності відділу логістики.

2. Визначте тип структури відділу (лінійний або функціональний).

3. Визначте можливості реорганізації відділу логістики.

4. Свої висновки і пропозиції обґрунтуйте.

Структурно відділ логістики компанії включає два бюро: планування логістичних ресурсів та логістична підтримка (рис. 2).



Рис. 2. Відділ логістики компанії

### Завдання для самостійної роботи

#### Питання для самостійного опрацювання навчального матеріалу

1. Основні ознаки організаційних структур логістичних систем.

**Література:** основна [1; 2; 4 – 6], додаткова [13; 14].

#### Тестові завдання

1. Назвіть, у якій структурі управління найвищий рівень центра- лізації:

- а) лінійній;
- б) матричній;
- в) мережній;
- г) проектній;
- д) функціональній.

2. Зазначте, у якій структурі управління порушується принцип єдиновладдя:

- а) дивізійній;
- б) проектній;
- в) мережній;
- г) лінійній;
- д) функціональній.

3. Визначте, яка структура управління передбачає створення функціональних служб при лінійних керівниках:

- а) лінійна;
- б) лінійно-штабна;
- в) матрична;
- г) функціональна.

4. Укажіть, яка організаційна структура забезпечує високу гнучкість фірми під час виробництва нею продукції з коротким життєвим циклом:

- а) лінійна;
- б) лінійно-штабна;
- в) матрична;
- г) функціональна.

5. Визначте, яка з перелічених характеристик не належить бюрократичній системі управління:

- а) чіткий поділ праці;
- б) ієрархічність рівнів управління, за якою кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;
- в) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання;
- г) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання.

6. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- а) більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- б) рішення, які приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
- в) зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом;
- г) усі відповіді правильні.



7. Коли в організації є багато самотійних відділень близького профілю діяльності, доцільно застосовувати організаційну структуру:

- а) на базі стратегічних одиниць бізнесу;
- б) лінійно-функціональну;
- в) холдингову;
- г) конгломератну?

8. Дивізійні структури можуть будуватися за принципом:

- а) регіональної спеціалізації; обслуговування певних груп споживачів; цінової диференціації;
- б) продуктової спеціалізації; обслуговування різних територій; орієнтації на певний клас споживачів;
- в) продуктової спеціалізації; індивідуального обслуговування споживача;
- г) усі відповіді правильні.

9. Зазначте, у якій організаційній структурі домінують вертикальні інформаційні потоки:

- а) лінійно-штабній;
- б) лінійній;
- в) функціональній;
- г) дивізійній.

10. Лінійний тип організаційної структури характеризується:

- а) функціональною замкнутістю структурних підрозділів та конкретизацією сфери діяльності кожної керуючої ланки;
- б) здатністю пристосовувати до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- в) концентрацією комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління;
- г) відповідність структури до стратегії.

11. Недоліками функціонального типу організаційної структури є:

- а) подвійне підпорядкування;
- б) збільшення кількості рівнів управління;
- в) перевантаження інформацією;
- г) узгодженість дій виконавців.

12. Матрична організаційна структура:

- а) не відповідає принципу адаптивності;
- б) не має недоліків;

в) використовується організаціями, які реалізують одночасно декілька проектів;

г) такої структури не існує.

*13. Якого типу організаційної структури не існує:*

а) лінійно-функціональної;

б) лінійно-штабної;

в) функціонально-штабної;

г) територіальної?

*14. Вид повноважень, які передаються від начальника безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим:*

а) штабні;

б) функціональні;

в) лінійні;

г) апаратні.

*15. Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників:*

а) штабні;

б) функціональні;

в) лінійні;

г) апаратні.

*16. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:*

а) лінійна;

б) функціональна;

в) дивізійна;

г) матрична.

*17. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців; з одного боку, керівникові постійно діючого підрозділу, а з іншого – керівникові тимчасово створеної проектної групи:*

а) лінійна;

б) функціональна;

в) дивізійна;

г) матрична.

18. Упорядкована сукупність органів (підрозділів), які дозволяють управляти організацією та взаємовідносинами в ній, – це:

- а) трудовий колектив;
- б) структура управління;
- в) штаб;
- г) департамент.

19. Тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності:

- а) бюрократія;
- б) функціональна;
- в) матрична;
- г) органічна.

20. Вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління:

- а) оптимальність, оперативність, гнучкість;
- б) надійність, простота, економічність;
- в) спеціалізація, незалежність від конкретних осіб;
- г) усі відповіді правильні.

21. Тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців:

- а) лінійна;
- б) функціональна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) дивізіональна.

22. Тип організаційної структури управління, який розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними:

- а) лінійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) дивізіональна;
- г) матрична.

23. Які різновиди дивізіональних організаційних структур ви знаєте:

- а) лінійно-функціональна структура;

- б) регіональна структура;
- в) з обмеженим функціоналізмом;
- г) орієнтована на споживача;
- д) функціональна структура;
- е) програмно-цільова структура;
- ж) продуктова структура?

24. Який вид організаційної структури логістичної системи характеризується наявністю горизонтальних і вертикальних потоків управління:

- а) лінійно-штабна організаційна структура;
- б) таблична організаційна структура;
- в) матрична організаційна структура?

25. Що не відноситься до відмінностей горизонтально орієнтованих організаційних структур логістичних систем від вертикальних:

- а) організаційною побудовою навколо проекту (процесу).
- б) мінімізація зв'язків між ланками логістичної системи.
- в) залученням споживачів для рішення поставленого завдання?

26. Якому виду організаційної структури логістичної системи відповідає підрозділ "проекткування й дислокація інфраструктури логістичної системи":

- а) лінійна;
- б) штабна;
- в) лінійно-штабна?

27. Що розуміється під організаційною структурою логістичної системи:

- а) механізм реалізації логістичних операцій на підприємстві;
- б) сукупність підрозділів фірми, які покликані вирішувати логістичні завдання;
- в) якісно визначений, відносно стійкий порядок функціональних зв'язків між її ланками?

28. До основних видів штабних повноважень належать рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні повноваження, функціональні повноваження, лінійні повноваження усередині апарату:

- а) так;
- б) ні.

29. Адаптивні (органічні) організаційні структури характеризуються лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок,

концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління:

- а) так;
- б) ні.

30. Дивізійна організаційна структура – це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів або послуг, групами покупців або географічними регіонами. За допомогою дивізійної продуктової структури в організації відділи створюються за основним продуктом:

- а) так;
- б) ні.

## **Тема 5. Організаційний розвиток структур логістики підприємства**

### **Семінарське заняття за темою 5**

#### **Програмні питання**

1. Взаємозв'язок організаційного розвитку логістичної структури з організаційним розвитком підприємства.
2. Стадії організаційного розвитку логістичних структур.
3. Сучасні організаційні структури логістики та перспективні організаційно-структурні форми логістики.

#### **Питання для дискусії**

Якими є сучасні тенденції організаційного розвитку логістичних структур в Україні?

**Література:** основна [1; 2], додаткова [11].

#### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Питання для самостійного опрацювання навчального матеріалу**

1. Генезис організаційного забезпечення логістичного менеджменту.
2. Поняття і функції інтегральних логістичних менеджерів.

**Література:** основна [1 – 7], додаткова [13; 15].

## **Тема 6. Ефективність діяльності служби логістики підприємства**

### **Семінарське заняття за темою 6**

#### **Програмні питання**

1. Основні підходи до оцінки ефективності діяльності служби логістики.

2. Методи оцінювання ефективності діяльності служби логістики підприємства.

3. Рівні відповідальності персоналу за виконання логістичних функцій підприємства.

### **Питання для дискусії**

Яку роль відіграють експертні методи в оцінюванні ефективності діяльності служби логістики підприємства?

**Література:** основна [4; 5; 7; 8], додаткова [10; 14].

## **Практичні заняття за темою 6**

### **Завдання 6.1. Розрахунок показників оцінювання ефективності організаційної структури логістики**

#### **Методичні рекомендації**

*Продуктивність* – один із найбільш широко використовуваних показників діяльності ресурсів.

$$\text{Загальна продуктивність} = \frac{\text{загальна пропускна здатність}}{\text{загальна кількість використаних ресурсів}} \quad (6.1)$$

Розрахунок ефективності логістичної діяльності:

$$E_{\text{флог}} = \text{ЛВ}_{\text{сукуп}} / O_{\text{бсяг}}, \quad (6.2)$$

де  $E_{\text{флог}}$  – показник ефективності логістичної діяльності;

$\text{ЛВ}_{\text{сукуп}}$  – сукупні логістичні витрати на переміщення продукції за період;

$O_{\text{бсяг}}$  – обсяг продукції в натуральному чи вартісному вираженні за період.

Розрахунок ефективності логістичної діяльності на підприємстві:

$$A_{\text{лог}} = \Pi / V_{\text{лог}} \rightarrow \max, \quad (6.3)$$

де  $A_{\text{лог}}$  – агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи підприємства;

$\Pi$  – прибуток від реалізації готової продукції;

$V_{\text{лог}}$  – логістичні витрати.

$$V_{\text{лог}} = V_{\text{рух}} + V_{\text{збер}} + V_{\text{приб}}, \quad (6.4)$$

де  $V_{\text{рух}}$  – витрати, пов'язані з рухом матеріалів;

$V_{\text{збер}}$  – витрати на зберігання матеріалів;

$V_{\text{приб}}$  – втрати прибутку внаслідок невикористаних (втрачених) можливостей, зумовлених існуванням матеріальних запасів.

### Завдання 6.1

Розрахувати всі можливі показники ефективності логістичної діяльності підприємства та їх динаміку на підставі даних табл. 3. Зробіть висновки.

Таблиця 3

### Вихідні дані

№	Показник	2012 рік	2013 рік
1	Витрати, пов'язані з рухом матеріалів, тис. грн	10 + В	15 + В
2	Витрати на зберігання матеріалів, тис. грн	80 + В	70 + В
3	Втрати прибутку внаслідок невикористаних (втрачених) можливостей, зумовлених існуванням матеріальних запасів, тис. грн	7	9
4	Обсяг продукції у вартісному виразі за період, тис. грн	13 500 + В	14 100 + В
5	Загальна пропускна здатність, тис. грн	13 500 + В	14 100 + В
6	Загальна кількість використаних ресурсів, тис. грн	12 300	12 800
7	Прибуток від реалізації готової продукції, тис. грн	1 200 + В	1 300 + В

Примітка: В – варіант (за порядковим номером у списку групи).

### Завдання 6.2. Інструментарій рейтингового оцінювання організаційної структури логістики підприємства

#### Методичні рекомендації

На думку Сергєєва В. І., оцінювання організаційної структури логістики підприємства треба проводити з позиції оцінювання трьох рівнів: управлінських рішень щодо організації логістичної системи, її агрегованих характеристик та організаційної ефективності.

Управлінські характеристики логістичної системи: департаменталізація; спеціалізація; розмір підрозділів; делегування повноважень у логістичній структурі.

Агреговані характеристики логістичної системи: складність; норма керованості; ступінь централізації; кількість рівнів ієрархії; ступінь формалізації.

Організаційна ефективність: економічність; гнучкість та адаптивність; швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища; надійність комунікацій; оперативність прийняття рішень; наявність конфліктів.

### Завдання 6.2

Тест на відповідність. Надайте відповідь у такому вигляді: рівень оцінювання організаційної структури логістики на підприємстві – № (критерій) – буква (визначення критерію).

1. Департаменталізація	А. Залежить від кількості рішень, що приймаються на рівні підлеглих осіб. Якщо керівництво саме приймає велику кількість відповідальних рішень, то система вважається централізованою
2. Спеціалізація	Б. Зосередження діяльності кожного підрозділу на відносно вузькій направленості логістичної діяльності, виконання певних функцій конкретним підрозділом
3. Розмір підрозділів	В. На основі даних про розмір компанії та специфікації її асортименту, встановлюється розмір структурованих підрозділів та штатний розклад
4. Делегування повноважень	Г. Структурування підрозділів служби логістики відповідно до сформованої логістичної стратегії, завданням котрих є вирішення певних питань, котрі є специфічними для кожного підрозділу
5. Складність	Д. Наявність численної кількості елементів (ланок), які взаємодіють один між одним
6. Норма керованості	З. Показник, що відображає кількість працівників, що припадають на одного керівника
7. Ступінь централізації	К. Визначає, наскільки робота всередині системи стандартизована. Чим вище ступінь формалізації, тим більше робітники мають інструкцій щодо виконання своїх обов'язків
8. Кількість рівнів ієрархії	Л. Кількість ступенів (рівнів) ієрархії залежить від багатьох чинників, і насамперед від кількості підрозділів і форм взаємозв'язків між ними. Чим більшу кількість підрозділів має система, тим слабкіше взаємозв'язок підрозділів одного рівня ієрархії (горизонтальні зв'язки) і вище рівень централізації функцій, тим більше може бути кількість рівнів ієрархії
9. Ступінь формалізації	М. Співвідношення необхідних і фактичних витрати ресурсів
10. Економічність	Н. Швидкість, з якою система здатна змінювати свій стан у відповідь на управлінський вплив, коригувати відхилення від еталонних значень



11. Гнучкість та адаптованість	О. Під час побудови логістичної системи повинна враховуватися здатність до адаптації, тобто гнучке підстроювання всіх потокових процесів до тенденції попиту на ринках фірми
12. Швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища	П. Надійність обміну інформації між елементами організаційної структури по каналам прямого та зворотнього зв'язку
13. Надійність комунікацій	Р. Наявність протиріч організаційно-трудоких відносин, що приймає характер прямих соціальних зіткнень між індивідами і групами працівників, що ускладнює роботу системи та досягнення цілей, що були поставлені
14. Оперативність прийняття рішень	С. Швидкість цілеспрямованого впливу на об'єкт, заснованого на аналізі ситуації, визначенні мети, розробці програми досягнення цієї мети
15. Наявність конфліктів	Т. Процес передачі управлінських повноважень керівництва іншим відповідальним особам, які приймають рішення щодо досягнення цілей логістичної системи підприємства

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Питання для самостійного опрацювання навчального матеріалу**

1. Основні завдання логістичного аналізу.
2. Класифікація логістичного аналізу.
3. Вимірювання результатів логістичного менеджменту.
4. Види аудиту логістичного менеджменту.

**Література:** основна [4; 5; 7; 9], додаткова [10; 14].

## Рекомендована література

### Основна

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
2. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 684 с.
3. Логистика : учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев и др. ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
4. Миротин Л. Б. Логистическое администрирование : учеб. пособ. / Л. Б. Миротин, А. Б. Чубуков, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2003. – 480 с.
5. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент : підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 440 с.
6. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. проф. д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 234 с.
7. Тридід А. Н. Логистика : учеб. пособ. для самостоятельного изучения дисциплины / А. Н. Тридід, К. Н. Таньков. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2006. – 208 с.
8. Тридід О. М. Система обслуговування: теорія і практика : монографія / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Г. Я. Дутка. – К. : УБС НБУ, 2008. – 184 с.

### Додаткова

9. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – 11-е изд. перераб. и доп. – М. : ИТК "Дашков и К°", 2005. – 432 с.
10. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели : учеб. пособ. / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб. : Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
11. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс, М. Доннеллан, С. Рид ; под общ. ред. В. В. Голда ; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
12. Основы логистики : учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

13. Скворонек Ч. Логистика на предприятии : учеб.-метод. пособ. / Ч. Скворонек, З. Сариуш-Вольский ; пер. с польск. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

14. Степанов В. И. Логистика : учебник / В. И. Степанов, – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. – 488 с.

15. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 416 с.

16. Чудаков А. Д. Логистика : учебник / А. Д. Чудаков. – М. : РДЛ, 2003. – 480 с.

17. Харрісон А. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / А. Харрісон, В. Х. Ремко ; пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.

### **Інформаційні ресурси**

18. "Актуальні проблеми економіки і управління" : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://probl-economy.kpi.ua>.

19. "Економічний вісник НТУУ "КПІ" : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.kpi.ua/ua/29>.

20. "Логинфо – ведущий российский ежемесячный журнал о логистике в бизнесе" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://loginfo.ru>.

21. "Наукові вісті НТУУ "КПІ": науково-технічний журнал" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bulletin.kpi.ua>.

22. "Наукові вісті НТУУ "КПІ" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.kpi.ua/ua/8>.

23. "Специализированный научно-практический журнал "Логистика" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.logistika-prim.ru/logistika>.

24. "Сучасні проблеми економіки і підприємництво": збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.kpi.ua/ua/22>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"ЛОГІСТИЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ"  
для студентів спеціальності  
8.03060107 "Логістика"  
денної форми навчання**

Укладач **Колодізева Тетяна Олександрівна**

Відповідальний за випуск *Ястремська О. М.*

Редактор *Промський М. Н.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 43.

Підп. до друку 27.07.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 2,25. Обл.-вид. арк. 2,81. Тираж 30 пр. Зам. № 109.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*