

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до проведення комплексного тренінгу
для студентів спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019**

УДК 005(07.034)

М54

Укладач О. В. Авраменко

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки.

Протокол № 5 від 26.11.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до проведення комплексного тренінгу М54 для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. В. Авраменко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 49 с.

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

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019

Вступ

Сьогодні дуже важливо у вищій освіті використовувати методи, що основані на використанні сучасних технологій освіти, які підвищують якість підготовки студентів та розвиток їх здібностей і самостійності у вирішенні виробничих проблем. Тренінгові форми передбачають виявлення творчого потенціалу і самостійність студентів, обмін інформацією, вміння ділового спілкування, вироблення навичок сучасного спеціаліста з логістики.

Оптимальним способом застосування інноваційних методів викладання є вирішення 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.

Запропонований тренінг є комплексним – сукупністю його соціально-психологічної та технічної складової. Соціально-психологічна складова спрямована на розвиток соціальних установок, вмінь та досвіду в галузі міжособистісного спілкування. Технічна складова спрямована на закріплення знань та відпрацювання вмінь щодо формування в майбутніх спеціалістів сучасних теоретичних знань та практичних навичок щодо використання принципів і методів логістики в загальній системі менеджменту підприємства.

Комплексний тренінг

"Функціональні сфери логістики"

1.1. Цілепокладання

Цільовою аудиторією комплексного тренінгу є студенти четвертого курсу, спеціальності "Менеджмент", що вивчили дисципліну "Логістика", "Функціональна логістика".

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

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

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

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

У результаті участі в тренінгу у студентів формуються професійні та особисті компетентності.

Професійні компетентності, які студент повинен набути за результатами тренінгу:

здатність до аналізу, планування й управління;

вміння побудувати логістичну систему на підприємстві;

вміння проектувати та організовувати інформаційні потоки в логістичній системі;

здатність використовувати логістичні аспекти діяльності підприємства (закупівля, запаси, складування, перевезення, розподіл, інформаційні й фінансові потоки).

Особисті компетентності:

здатність до оброблення, інтерпретації та представлення інформації, критичного мислення, аналізу проблем;

здатність до досягнення встановлених результатів та значних успіхів, до вирішення складних завдань, до проявів;

здатність до роботи в команді.

Зміст та структура компетенцій, що формуються під час тренінгу, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Професійні компетентності,
на формування яких спрямовані елементи 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 скласти графіки доставки товарів. Розраховувати розмір витрат, що пов'язані з доставкою. Виконувати аналіз отриманих результатів

Структура тренінгу. Тренінг розрахований на 30 годин аудиторної роботи та 30 годин самостійної роботи студентів. Тренінг організується для групи чисельністю 15 – 20 студентів.

**1.2. Розроблення програми тренінгу за темою навчання:
"Функціональні сфери логістики"**

План-структура тренінгу з розподілом етапів та часу, визначенням тематики, переліком вправ, завдань, технологій та дидактичним забезпеченням.

Перед початком тренінгу слід розглянути деякі особливості проведення кожного етапу тренінг-курсу.

Встановлені мета, завдання тренінгу та компетентності, якими повинні оволодіти студенти після проведення тренінгу, мають бути відображені в змістовній структурі тренінгу, яка складається з трьох частин: вступної, основної та завершальної. Також треба сформувати організаційну структуру тренінгу, прописати детальний сценарій проведення його, розподілити змістовні елементи в часі, прописати всі необхідні ресурси для його забезпечення та зіставити із очікуваними результатами тренінгу.

Структуру комплексного тренінгу "Функціональні сфери логістики" наведено в табл. 1.2.

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 сутності 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 ділові ігри, які відповідають меті тренінгу і мають достатню складність. Під час надання практичних завдань враховуються особливості учасників програми, їх погляди, стиль роботи, здатність до прояву активності й ефективності тощо.

Організаційно-змістовна структура програми тренінгу

Частина тренінгу	Година	Модуль навчання	Зміст модуля	Форми, технології, вправи	Матеріал
1	2	3	4	5	6
День перший					
Вступна	8:30 – 10:30	Знайомство	Вступне слово тренера. Процедура знайомства. Формування списку очікувань учасників ("Дерево очікувань"). Вироблення правил взаємодії в тренінгу. Узгодження графіка роботи	Діалоги, міні-презентації	Папір А1, маркери, стікери, фліпчарт
	10:30 – 11:00	Перерва	–	–	–
Основна	11:00 – 13:45	Перевірка знань	Процес управління закупівлями	Вправа-завдання (із запропонованих понять скласти структурно-логічну схему), мозковий штурм, презентація	Папір А1, маркери, клей
		Управління поставками	Вибір постачальника матеріальних ресурсів	Ділова гра, дискусія, групова робота, мозковий штурм	Папір А4, олівці, ручки, маркери, відеокамера, роздавальний матеріал
	13:45 – 14:15	Перерва	–	–	–

1	2	3	4	5	6
Завершальна	14:15 – 15:30	Рефлексія	Підбиття підсумків. Видача завдання для самостійної роботи (ситуаційне завдання)	Презентація Позааудиторна СР	
День другий					
Вступна	8:30 – 10:30	Вступ	Графік роботи. Перевірка ДЗ. Розминка "Склади слово"	Презентації ДЗ. Вправи	Картка певного кольору із зображенням однієї букви
	10:30 – 11:00	Перерва	–	–	–
Основна	11:00 – 13:45	Канали розподілу	Побудова каналів розподілу готової продукції	Ділова гра	Папір А4, А1, олівці, ручки, маркери, роздавальний матеріал
	13:45 – 14:15	Перерва	–	–	–
Завершальна	14:15 – 15:30	Рефлексія	Підбиття підсумків. Видача завдання для самостійної роботи (ситуаційне завдання)	Презентація Вправа "Підсумки"	–
День третій					
Вступна	8:30 – 10:30	Вступ	Графік роботи. Перевірка ДЗ. Гра "Кут – трикутник – квадрат – спіраль"	Презентації ДЗ Вправа	–
	10:30 – 11:00	Перерва	–	–	–

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
Основна	11:00 – 13:45	Розподільча логістика	Структурна реорганізація системи розподілення готової продукції	Ділова гра	Роздавальний матеріал, папір А4, А1, олівці, ручки, маркери
	13:45 – 14:15	Перерва	–	–	–
Завершальна	14:15 – 15:30	Рефлексія	Презентація результатів Вибір кращого варіанта. Вправа "Підсумки"	–	–
День четвертий					
Вступна	10:15 – 11:00	Вступ	Графік роботи. Вправа на згуртування "Синергія"	Презентації ДЗ	–
	11:00 – 11:15	Перерва	–	–	–
Основна	11:15 – 13:15	Транспортна логістика	Розроблення маршрутів і графіків руху автотранспорту	Ділова гра	Роздавальний матеріал, папір А4, А1, олівці, ручки, маркери
	13:15 – 13:30	Перерва	–	–	–
Завершальна	13:30 – 15:30	Рефлексія	Презентація результатів. Вибір кращого варіанта. Підведення підсумків тренінгу. Заповнення анкет зворотного зв'язку	–	Фліпчарт, стікери

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

1.3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу

Відповідно до програми тренінгу в перший день виконуються вправи відповідно до етапів тренінгу. Сприятливими для створення атмосфери є вправи, які застосовують на початку занять задля встановлення позитивних стосунків, знайомства, розкриття учасників.

Структура вступного етапу першого дня 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 із 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 реалія, 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 в момент рішення пройти тренінг. На тренінгу є свої правила роботи. Це правила, за якими працюють всі ті, хто у свій час вирішили брати участь у ньому.

Конфіденційність – особиста інформація не обговорюється і не виноситься за коло тренінгу. Водночас люди мають бути проінформованими, що це є правило особистої безпеки. І вони самі мають вирішувати і розуміти свою відповідальність за той обсяг інформації, який виносять на загальне. Під час тренінгу деякі учасники можуть бути не у 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 під час взаємодії.

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

Ця перша вправа має проводитися динамічно і позитивно. Якщо тренери працюють з однією і тією самою групою декілька разів, то правила потрібно повторювати під час кожної зустрічі.

Вправа "Знайомство"

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

Метод: індивідуальна 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 та розповідає спогад із дитинства, пов'язаний із 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..."

Структура основного етапу першого дня тренінгу

Основний етап тренінгу починається з актуалізації проблемних питань. В основній частині занять звертають увагу також на те, як студенти ставляться один до одного, співпрацюють, допомагають, висловлюються.

Вправа "Процес управління закупівлями"

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 та захист позиції підгрупи перед групою розвиває у студентів навички командної взаємодії, вміння обґрунтовувати й 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 проводить один тренер.

Час виконання: 2 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.

Методичні рекомендації до виконання вправи

1. Об'єднання студентів у підгрупи по 3 – 5 осіб: можна використовувати різні способи поділу на підгрупи.

2. Постановка проблеми – визначення мети і завдань заняття: тренер пояснює сутність 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 із поняттями, фломастерів і клею.

4. Робота в підгрупах: тренер періодично контролює роботу підгруп, відповідає на запитання, що виникають.

5. Виступ підгруп із результатами роботи: схема вивішується на дошку, 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: тренер є ведучим дискусії, спрямовує її хід й узагальнює результати. Під час підбиття 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 розроблення "ідеального" варіанта.

Ділова гра "Вибір постачальника матеріальних ресурсів"

Мета 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 ухвалення рішень про вибір постачальника матеріальних ресурсів.

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 три підгрупи (постачальники, споживачі, доставка). Усі студенти беруть участь у розробленні стратегії ведення переговорів по підгрупах. По два студенти від кожної групи (шість 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 год.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри:

1. *Постановка проблеми* – визначення мети й завдань заняття: кожному студентові видається роздавальний матеріал з описом ситуації й позицією сторін перед переговорами.

Ситуація:

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

Для виробництва готової продукції ТОВ "Сувенір" потрібно:

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

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

ТОВ "Сувенір" вирішило укласти контракт на поставку виробів А і Б тільки з однією фірмою-постачальником. Після попереднього розгляду приблизно 20 кваліфікованих постачальників ТОВ "Сувенір" зупинило свій вибір на двох постачальниках, що працюють по всій Східній Європі, з якими воно раніше вже співпрацювало.

Обидві фірми добре себе зарекомендували, мають стабільне фінансове становище. Одна з них, фірма "Dartboard", перебуває в Латвії, друга, фірма "Emka", розташована в Польщі.

ТОВ "Сувенір" планує обговорити умови контракту з кожним постачальником, а потім обрати того, чий умови виявляться найбільш прийнятними й вигідними. Існує ряд питань, які варто обговорити в процесі переговорів.

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

Найбільш важливі питання, що підлягають обговоренню під час укладання контрактів, наведені з деякими поясненнями позицій ТОВ "Сувенір", фірм "Dartboard" і "Emka" в табл. 1. 3.

Необхідно вивчити позиції сторін перед переговорами.

Позиції сторін перед переговорами

Пункт контракту	Позиція ТОВ "Сувенір"	Позиція фірми "Dartboard"	Позиція фірми "Емка"
1	2	3	4
Базис поставки	Хоче укласти контракт на умовах	Готова укласти контракт на умовах	Готова укласти контракт на умовах
Річний обсяг поставки	Хоче укласти контракт на поставку продукції в кількості: продукт А – 900 кг; продукт Б – 680 кг 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
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
Втрати й ушкодження	Продукт А є об'єктом дрібних крадіжок і ушкоджень. Торік, співпрацюючи з постачальниками, ТОВ "Сувенір" подало позови по втратах і ушкодженнях на суму 8 тис. ум. од. Продукт Б не є об'єктом крадіжок. ТОВ "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 ТОВ "Сувенір" прийняло на себе ризики до певної кількості, що дозволить виключити зайву паперову роботу

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
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"
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
Упакування	Закуповувані дотепер продукти впаковані відповідно до норм ISO. Хоче, щоб за новим контрактом упаковки було дешевшим	Ніколи не зіштовхувалася з іншими видами упаковки для цього продукту. Стурбована можливістю появи додаткових претензій щодо ушкоджень продуктів у випадку використання такого виду упаковки	Стурбована подачею позовів із відшкодування збитків у випадку використання нестандартного упаковки
Строки поставки	Продукт А потрібно поставляти два рази на тиждень, продукт Б – один 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 "Dartboard"
Вікна доставки комплектуючих	Хоче встановити одно-годинне вікно, протягом якого повинні прийти комплектуючі. Це необхідно для складання графіка роботи підприємства. Хоче встановити штрафні санкції у випадку, якщо комплектуючі прибувають	Погоджується на такі умови з небажанням. Хоче використовувати штрафні санкції тільки у випадку запізнення доставки на певний час. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина	Погоджується на такі умови з великим небажанням. Хоче використовувати штрафні санкції тільки у випадку певної кількості запізнень поставок на місяць. Не визнає

1	2	3	4
	раніше або пізніше встановленого одногодинного вікна	затримки не підконтрольна постачальникові	штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові
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; за домовленням понад цю кількість встановлюється додаткова ціна	Установлює плату за додаткові незаплановані поставки, якщо обсяг поставки не перевищує певної величини

2. *Об'єднання студентів* у три підгрупи: кожна підгрупа представляє інтереси однієї із трьох фірм: підприємства-виробника "Сувенір", фірм-постачальників комплектуючих "Dartboard" і "Emka". Можна використовувати різні способи об'єднання у підгрупи.

3. *Визначення основних етапів і тактики ведення переговорів:* 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 він великий 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, інакше замість пошуків рішення, що максимально задовольняло б інтереси обох сторін, переговори можуть звестися до позиційного торгу або перерости у "війну" між сторонами.

4. *Підготовка підгруп до проведення 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.

5. *Проведення переговорів у режимі реального часу*: делегація, що бере участь у переговорах від кожної підгрупи, повинна складатися з двох осіб. Переговори між командами "Сувенір" і "Dartboard" повинні проводитися окремо від переговорів між командами "Сувенір" і "Emka".

На кожні переговори приділяється по 15 хв. Кожний пункт (табл. 1.3) варто обговорювати окремо, наскільки це можливо.

Для ТОВ "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 укласти контракт, що заздалегідь не вигідний для постачальника й у результаті якого постачальник буде зазнавати збитків під час виконання 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.

6. *Ухвалення рішення про вибір постачальника матеріальних ресурсів*: на основі проведених переговорів підгрупа, що представляє інтереси ТОВ "Сувенір", повинна ухвалити остаточне рішення про вибір фірми-постачальника матеріальних ресурсів. Рішення оголошується перед усією навчальною групою.

7. *Аналіз переговорного процесу, що відбувся:* 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 із використанням тактики співробітництва, сторони повинні захотіти цього, і жодна зі сторін не повинна підштовхувати партнера до того, щоб той швидко визначив свою позицію.

8. *Відеоперегляд переговорів із зупинками для обговорення у процесі дії:* 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.

9. *Обговорення можливих варіантів взаємних поступок:* після відеоперегляду, ще раз проводиться обговорення можливих варіантів взаємних поступок і складається остаточний варіант протоколу переговорів, а наступний етап – укладання угоди.

10. *Підбиття підсумків ділової гри:* обговорення конкурентних дій постачальників і споживачів, їхнього взаємного впливу в процесі закупівель матеріальних коштів.

Структура завершального етапу першого дня тренінгу

На завершальному етапі тренінгового заняття проводиться підбиття підсумків дня, оцінювання рівня поінформованості та набуття практичних навичок, а також здійснюється оцінювання студентів. Заключна частина тренінгу дозволяє встановити, задоволені чи не задоволені учасники різними аспектами навчального процесу, в тому числі й атмосферою, що утворилася.

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..."

Структура вступного етапу другого дня тренінгу

Успішність тренінгу та емоційний стан учасників залежить від сприятливої атмосфери, для цього й використовуються вправи.

Вправа "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 не вербально.

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

Структура основного етапу другого дня тренінгу

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.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри:

Студенти поєднуються в групи по п'ять осіб. Одна група буде представляти експертну комісію, а інші – робочі групи.

Передбачається, що експертна комісія – це представники вищої ланки (директор із виробництва, директор із маркетингу, директор із 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.

Зі свого боку експертна комісія повинна оцінити кожний із проектів, по-перше, з погляду логістичних підходів до ведення господарської діяльності, 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.

ПРАТ "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 24 млн кв. м на рік (необхідно скористатися Інтернетом).

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 відсутності 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 кількарізові 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, своєю чергою, 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 за розрахунками. 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 грудень – 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 дев'яти осіб: начальник відділу збуту, чотири менеджери з продажів і чотири помічники менеджерів.

4. Організація продажу продукції й ціноутворення: ПрАТ "Харківський плитковий завод" має переваги з продажів своєї продукції. Підприємство продає більше 70 % своєї продукції в Харківському регіоні. Основними покупцями є торговельні й будівельні організації. Організація продажів здійснюється власними силами.

ПрАТ "Харківський плитковий завод" продає свою продукцію за ціною в діапазоні від 6,0 ум. од. до 7,5 ум. од.

5. Аналіз конкурентів. Сьогодні серед виробників країн Західної Європи найбільша конкуренція йде з боку фабрики "Тубодзин" (Польща). Вона пропонує плитку в різноманітному асортименті типорозмірів, із різноманітною колірною гамою, з гарною якістю й за ціною, що не перевищує 6,5 ум. од. за кв. м.

Спільне підприємство "Агромат" (Україна, Київ) 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 ПрАТ "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: у ПрАТ "Харківський плитковий завод" є можливість організувати доставку товару покупцеві залізничним і автомобільним транспортом (залучаючи транспортних посередників).

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

Усі транспортні витрати несе покупець продукції. Під час транспортування продукції залізничним транспортом застосовується обов'язкове страхування від повного або часткового псування вантажу.

Під час транспортування 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 та 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. Водночас пояснити оптимальність свого рішення в цій ситуації.

Варіанти партнерства в системі розподілу готової продукції:

1. *Продаж через дрібнооптову мережу "Будівельник".*

Відомості про компанію. "Будівельник" – це мережа із чотирьох магазинів дрібнооптової торгівлі, що знаходяться в Харкові й Харківській області (по два, відповідно).

"Будівельник" існує на ринку п'ять 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 тощо.

Однак рівень цін на товари в цій мережі трохи вище середньо ринкового рівня цін.

Фірма "Будівельник" пропонує ПрАТ "Харківський плитковий завод" такі умови дилерського договору: "Будівельник" щомісяця (з розбивкою у два етапи) буде здобувати певний у договорі обсяг продукції, оплачуючи за рахунками під час надання накладної про відвантаження. Транспортування товару буде здійснюватися силами "Будівельника". Договір укладається строком на один 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 ПрАТ "Харківський плитковий завод".

2. Продаж через компанію "Кераміка".

Відомості про компанію. Компанія "Кераміка" пропонує ПрАТ "Харківський плитковий завод" укласти контракт на ексклюзивну дистрибуторську діяльність у Центральному регіоні України. Відповідно до цього контракту "Кераміка" буде купувати у підприємства 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 три 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 ПрАТ "Харківський плитковий завод", у всіх інших випадках із моменту відвантаження товару вся відповідальність за схоронність вантажу буде

лягати на компанію "Кераміка". Контракт пропонується укласти строком на один 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 "Стройзбут".

Відомості про компанію. Компанія "Стройзбут" існує на ринку два роки. "Стройзбут" – 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 "Стройзбут" закривали на це очі, оскільки фірма працює з великими обсягами, прийнятними цінами.

Фірма "Стройзбут" пропонує ПрАТ "Харківський плитковий завод" такі умови партнерства:

щомісяця компанія "Стройзбут" викуповує в підприємства місячний обсяг виробництва за ціною 5,9 ум. од.;

поставки повинні здійснюватися два рази на місяць, водночас ПрАТ "Харківський плитковий завод" за свій рахунок організовує транспортно-експедиційне обслуговування вантажу й бере на себе ризики, що пов'язані з поверненням неякісної продукції й ушкодженої, у процесі завантаження/розвантаження й транспортування продукції (відповідно до умов договору між ПрАТ "Харківський плитковий завод" і організатором перевезень).

Компанія "Стройзбут" один раз на рік за свій рахунок зобов'язується виставляти продукцію ПрАТ "Харківський плитковий завод" на спеціалізованій виставці. Контракт пропонується укласти на один 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 ПрАТ "Харківський плитковий завод" укласти дистриб'юторську угоду на ексклюзивний продаж маленької за розміром плитки. Угодою повинно бути передбачено таке: фірма "Об'єкт" зобов'язується викуповувати 40 % обсягу продукції ПрАТ "Харківський плитковий завод" за ціною 5,8 ум. од.

Поставки необхідно здійснювати один раз на місяць. Доставка товару здійснюється силами компанії "Об'єкт". Один раз на рік "Об'єкт" гарантує організацію рекламних акцій, за свій рахунок. На ПрАТ "Харківський плитковий завод" лягають ризики з повернення неякісної продукції й ризики, пов'язані з неправильною комплектацією асортиментів.

Ставлення партнерів до компанії "Об'єкт", як до торговельного посередника, неоднозначне. Приблизно половина партнерів задоволена роботою фірми "Об'єкт", друга половина має претензії з якості й ціни, і, насамперед, відносно зривів строків постачання. Також є незадовільні відгуки відносно маркетингових методів (організації рекламних акцій).

5. Продаж через дрібних посередників.

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

Водночас у ПрАТ "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 наступні 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 ПрАТ "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 в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники економічної оцінки проекту

Показники	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 співвідношення прибутку до собівартості, а рентабельність продажів – прибутку до ціни.

Завдання для експертної групи:

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

2. Визначити критерій оцінки проектів.

Це можуть бути найбільш високі показники рентабельності або раціональності 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 табл. 1.5.

Бали з урахуванням ваги визначаються як добуток виставленого бала на привласнену даному критерію вагу.

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													

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

Структура завершального етапу другого дня тренінгу

На завершальному етапі тренінгового заняття проводиться підведення підсумків другого дня тренінгу, оцінювання рівня поінформованості та набуття практичних навичок, а також здійснюється оцінювання студентів – учасників тренінгу.

Вправа "Підсумки"

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

Метод: робота в 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 із цієї зустрічі, і водночас кладуть свою руку зверху на руки інших.

Структура вступного етапу третього дня тренінгу

Емоційний стан учасників тренінгу та його успішність, згуртованість залежать від сприятливої атмосфери, для чого використовується вправа "Синергія".

Вправа "Кут-трикутник-квадрат-спіраль"

Мета вправи – згуртувати учасників; допомогти замислитися про заходи щодо поліпшення діяльності своєї команди.

Необхідні матеріали: фліпчарт, крейда.

Час: 20 – 30 хв на виконання вправи.

Опис проведення вправи:

Тренер малює на дошці або фліпчарті коло, квадрат, трикутник і спіраль. Кожного учасника він просить вибрати фігуру, яка йому найбільше подобається. Після цього учасники об'єднуються в міні-групи відповідно до тієї постаті, яку вони обрали. Міні-групи отримують наступні завдання:

Люди, улюбленої фігурою яких є коло, як правило, добре вміють взаємодіяти з оточуючими і будувати відносини. Тому група людей,

що вибрали коло, придумує, що можна зробити для того, щоб емоційна атмосфера завжди була позитивною, а команда згуртованою.

Люди, які обрали квадрат, як правило, люблять і вміють підтримувати порядок і структуру, для них важливим є виконання правил. Тому група "квадратів" вигадує норми і правила, за якими має існувати хороша команда, що має бути присутнім для того, щоб в команді завжди були порядок і структура.

Ті, кому подобаються трикутники, зазвичай хороші знають свої цілі і вміють їх досягати. Тому міні-група з учасників, що вибрали трикутник, придумує заходи, які допоможуть команді швидше і ефективніше досягати поставлених перед нею цілей і завданням.

Учасники, які обрали спіраль, як правило, творчі натури, іноді захоплені відірваними від реальності ідеями, але завжди готові придумати новий проект і дуже швидко реагують на щось нове. Тому група, що складається із цих людей, придумує, як команді стати максимально творчої і швидко реагувати на зміни в зовнішньому світі.

3. Міні-групам дається 10 хвилин на підготовку. Після цього один учасник від кожної групи виступає і розповідає всім ідеї своєї групи.

Обговорення: попросити учасників кожної міні-групи сформулювати чинники ефективності діяльності команди відповідно до своїх геометричних фігур:

Квадрат – що допомагає підтримувати порядок і структуру.

Трикутник – що допомагає досягати результатів.

Коло – що допомагає команді підтримувати хороші людські відносини.

Спіраль – що допомагає бути творчим і створювати нові ідеї.

Структура основного етапу третього дня тренінгу

Ділова гра "Структурна реорганізація системи розподілення готової продукції"

Мета гри – навчитися в умовах даної ситуації виявляти проблеми організації, що зв'язані з функціональною підсистемою логістики – логістикою розподілення та розробляти логістичні варіанти реорганізації цієї підсистеми.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри

Умови ділової гри:

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 із роботи з магазинами міста;

старший оператор із роботи з 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 із роботи з магазинами міста й організовує три рейси по місту: одна автомашина на два-три райони міста. Розвезення продукції здійснюють вантажники-експедитори відділу збуту і 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 оптових покупців 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 наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

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 тис. грн на місяць.

Як видно з табл. 1.6, ЗАТ "Харківський хлібозавод" покриває лише невелику частину цієї потреби.

Аналіз діяльності менеджерів із міських продажів показав неефективність їхньої роботи. Обсяги реалізації підприємства за цим напрямом можливо збільшити більше 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 під час розвантаження продукції, однак мають великий витрати палива в умовах міської їзди. Водночас середній тоннаж одного рейсу по місту цілком дозволяє використовувати машини вантажністю 1,2 т, де може розміститися весь асортимент, що призведе до виключення пересортиці під час навантаження/розвантаження. Економія на паливі за такої роботи 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 для робочих груп:

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

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?

Підбиття підсумків ділової гри: визначити в кожній робочій групі, які параметри оцінки системи розподілення продукції представляють найбільший інтерес для підприємства. Зробити висновки.

Структура завершального етапу третього дня тренінгу

На завершальному етапі тренінгового заняття проводиться підбиття підсумків третього дня тренінгу та підсумків усього тренінгу, оцінюється рівень поінформованості та набуття практичних навичок, а також здійснюється оцінювання студентів-учасників тренінгу.

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 "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.

Структура вступного етапу четвертого дня тренінгу

Вправа "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 аркушу паперу й просить кожного окремо написати максимум слів, що складаються з тих самих 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.

Структура основного етапу четвертого дня тренінгу

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

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

Умови ділової гри:

1. *Характеристика району, що обслуговується* (карта-схема району (табл. 1.7), координати магазинів (табл. 1.8)).

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.

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

На основі даних табл. 1.8 визначити координати розподільчого складу: Xскл, Yскл.

Таблиця 1.8

Координати магазинів

№ магазину	Координати магазинів	
	X	Y
1	2	3
1	10	12
2	15	9
3	20	11
4	5	5

1	2	3
5	10	20
6	10	5
7	16	1
8	14	18
9	3	15
10	6	8

2. *Товари, що доставляються.* Зі складу до магазинів доставляються товари трьох груп: продовольство (П), напої (Н), миючі засоби (М). Під час завантаження автотранспорту слід урахувувати, 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 табл. 1.9.

Таблиця 1.9

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

4. *Характеристика транспортних засобів.* Транспортна фірма має чотири 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 виїздять зі складу о 8:00. Час першого завантаження транспорту не входить у 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 на 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.

У разі використання найманого транспорту під час перевезення 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 прострочений день стягається штраф у розмірі 3 грн за кожну недопоставлену коробку в день.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри:

1. *Намітити перший кільцевий маршрут* (табл. 1.7). Кільцеві маршрути розробляються таким чином: уявним променем, що виходить із точки 0 і поступово обертається проти (або за) годинниковою стрілкою, розпочинаємо "стирати" з координатного поля зображені на ньому магазини. Як тільки сума замовлень "стертих" магазинів досягне місткості транспортного засобу, фіксуємо сектор, що обслуговується даним кільцевим маршрутом, і намічаємо шлях об'їзджання магазинів.

2. *Виконати усі розрахунки по першому кільцевому маршруту*, на основі яких скласти план виконання замовлень (табл. 1.10).

Таблица 1.10

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	Н	М			П	Н	М			П	Н	М			П	Н	М			П	Н	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																								

Примітка. П – продовольство; Н – напої; М – миючі засоби.

3. *Далі виконати розрахунки параметрів кінцевого маршруту.* Розраховуючи витрати, необхідно враховувати позаурочну роботу, можливі штрафи, а також інші витрати, що пов'язані з процесом доставки (табл. 1.11 – 1.12).

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												

Таблиця 1.12

Аналіз результатів планування доставки замовлення

Показники	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 – вантажо-місткість транспорту, коробки						
Витрати доставки на 1 км пробігу, грн	$C_L = \frac{C_{ЗАГ}}{L_{ЗАГ}}$						
Витрати на перевезення одиниці вантажу, грн	$C_P = \frac{C_{ЗАГ}}{P_{ЗАГ}}$						

4. Після визначення довжини чергового маршруту, одержану інформацію занести до графіка роботи транспорту (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Графік роботи транспорту

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

Структура завершального етапу третього дня тренінгу

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 із собою в дорогу з тих знань і навичок, які вони отримали на тренінгу.

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

Оцінювання 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 в 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. Оцінювання тренінгового заняття подано в табл. 1.14.

Оцінювання тренінгового заняття

№ п/п	П. І. Б.	Види виконуваних завдань під час проходження тренінгу										
		Відвідування занять	Рівень продемонстрованої активності		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
			Самостійна	Колективна								
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
...												
n												

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.

Рекомендована література

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
2. 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.
3. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИТК "Дашков и К°", 2005. – 432 с.
4. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики : учеб. пособ. / Е. А. Голиков. – Москва : Флинта: МПСИ, 2007. – 568 с.
5. Крикавський Є. Логістика : підручник / Є. Крикавський. – Львів : "Інтелект-Захід", 2004. – 416 с.
6. Логистика: тренинг и практикум : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, В. М. Вайн, В. В. Водянова и др. ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – Москва : Проспект, 2009. – 448 с.
7. Логістика : учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. – Москва : Эксмо, 2008. – 944 с.
8. Миротин Л. Б. Логистика интегрированных цепочек поставок : учебник / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – Москва : Экзамен, 2003. – 256 с.
9. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике : учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – Москва : Экзамен, 2002. – 480 с.
10. Неруш Ю. М. Практикум по логистике : учеб. пособ. / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – Москва : ТК "Велби" ; Изд. "Проспект", 2008. – 304 с.
11. Основы логистики : учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 432 с.
12. Функціональна логістика : конспект лекцій для студентів спеціальності 6.050200 "Логістика" денної форми навчання / О. М. Тридід, Т. О. Колодізева, К. В. Мельникова та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 272 с.

Зміст

Вступ.....	3
Комплексний тренінг "Функціональні сфери логістики"	4
1.1. Цілепокладання.....	4
1.2. Розроблення програми тренінгу за темою навчання: "Функціональні сфери логістики"	5
1.3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу	10
1.4. Система контролю та оцінювання результатів тренінгу, успішності навчання студентів	45
Рекомендована література.....	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до проведення комплексного тренінгу
для студентів спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Авраменко** Олена Володимирівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2019 р. Поз. № 62 ЕВ. Обсяг 49 с.

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

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