

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Практикум
для студентів спеціальності
073 "Менеджмент"
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

УДК 005.932(07.034)

Л69

Укладачі: О. В. Авраменко

В. О. Письмак

Затверджено на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики.

Протокол № 8 від 16.03.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Логістичний менеджмент та адміністрування [Електронний Л69 ресурс] : практикум для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. О. В. Авраменко, В. О. Письмак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 45 с.

Подано методичні рекомендації щодо проведення практичних, семінарських занять і виконання завдань для самостійної роботи студентів. Запропоновано типові завдання, що дозволяють студентам набути практичних умінь і навичок щодо використання логістичного менеджменту та адміністрування для підвищення стійкості підприємства, координації дій та вирішення конфліктних ситуацій. Наведено комплекс управлінських функцій і процедур, що здійснюються логістичними менеджерами підприємств для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей логістичних систем.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня.

УДК 005.932(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

В останні роки у зв'язку з розвитком в Україні ринкових відносин значно підвищився інтерес до логістики як концепції ринкового управління. Після усвідомлення керівництвом підприємства того, що в умовах ринку управляти підприємством на базі минулих принципів неможливо, починається переорієнтація діяльності підприємства на використання концепції логістики як філософії та сукупності практичних прийомів управління підприємством в умовах ринкових відносин.

Цей практикум призначено для закріплення студентами теоретичних знань з навчального курсу "Логістичний менеджмент і адміністрування" та отримання ними навичок практичної діяльності у сфері логістики промислового підприємства.

Практикум підготовлений за модульним принципом. До кожного модуля входять практичні завдання, які передбачають як аудиторну роботу у групах під керівництвом викладача, так і самостійну роботу студента.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти набувають таких компетентностей:

знати:

сутність, мету та завдання логістичного менеджменту, етапи його розвитку;

сутність логістичної стратегії підприємства та її складові;

основні характеристики організації логістичного управління;

типи організаційних структур відділу логістики;

специфіку стратегічного планування у системі логістичного менеджменту;

класифікацію логістичних стратегій підприємства;

особливості аналізу, контролю та аудиту логістики підприємства;

вміти:

формулювати місію та цілі логістичної діяльності підприємства;

проводити дослідження логістичного середовища підприємства;

здійснювати оцінювання логістичного потенціалу підприємства;

обґрунтовувати вибір оптимальної логістичної стратегії підприємства з урахуванням прийнятого рівня ризику;

розробляти тактичні заходи для здійснення логістичної стратегії;

розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани логістичної діяльності підприємства;

узгоджувати логістичну стратегію з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями підприємства;

здійснювати вибір організаційної структури відділу логістики;

застосовувати організаційно-економічні методи логістичного управління;

формувати логістично-орієнтовану систему управління підприємством.

Необхідні обов'язкові попередні та супутні модулі:

пререквізити;

менеджмент;

логістика;

функціональна логістика;

інтегровані матеріальні потоки;

управління ризиками в логістиці;

логістичне обслуговування.

Метою навчальної дисципліни є оволодіння теоретичними знаннями з питань логістичного менеджменту та адміністрування, активним інтегруючим потенціалом, здатним пов'язати і покращити взаємодію між базовими функціональними сферами – постачанням, виробництвом, маркетингом, дистрибуцією, організацією продажу, а також набуття практичних вмінь і навичок щодо використання логістичного менеджменту для підвищення стійкості підприємства, координації дій та вирішення конфліктних ситуацій.

Основні завдання навчальної дисципліни:

оволодіння знаннями основних положень теорії логістичної організації;

вивчення сутності адміністрування як концепції системного управління логістикою організації;

вивчення напрямів адміністрування: стратегічного й оперативного управління логістикою підприємства;

формування вміння і навичок використання основних інструментів адміністрування логістичних систем;

розуміння місця й ролі логістики у формуванні кадрового потенціалу підприємства;

знання принципів формування організаційної структури логістики підприємства;

ознайомлення з класифікацією організаційних структур логістики підприємства;

знання основних напрямів організаційного розвитку логістичних структур підприємств;

оволодіння основними методами оцінювання ефективності діяльності служб логістики підприємств.

Інтегральний підхід до викладання навчальної дисципліни "Логістичний менеджмент та адміністрування" надасть змогу сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички.

Змістовий модуль 1

Методологічні основи логістичного управління підприємством

Тема 1. Логістика у системі менеджменту підприємства та сучасні тенденції розвитку логістичного менеджменту

План заняття

- 1.1. Основні цілі і завдання логістичного управління виробництвом.
- 1.2. Логістичні системи і підсистеми підприємств.
- 1.3. Функції та форми організації логістичного управління на підприємстві.
- 1.4. Системний логістичний аналіз: поняття та основні принципи проведення.
- 1.5. Контроль у логістичних системах підприємства. Логістичний аудит.
- 1.6. Розвиток організаційно-структурних форм логістичного управління.
- 1.7. Сучасні форми логістичної інтеграції підприємств.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

1. Що таке управління?
2. Що розуміється під організаційно-економічною стійкістю підприємства?
3. Що розуміється під логістичною системою підприємства?
4. Що таке реакція, відгук і дії системи?
5. Які функції дозволяє реалізувати логістичний менеджмент?

Завдання 2. Ситуаційне завдання

Підприємство "Торгсервіс" здійснює закупівлю напоїв у Молдові та доставляє їх до Республіки Білорусь.

Первинна схема товароруху напоїв наведена на рис. 1.

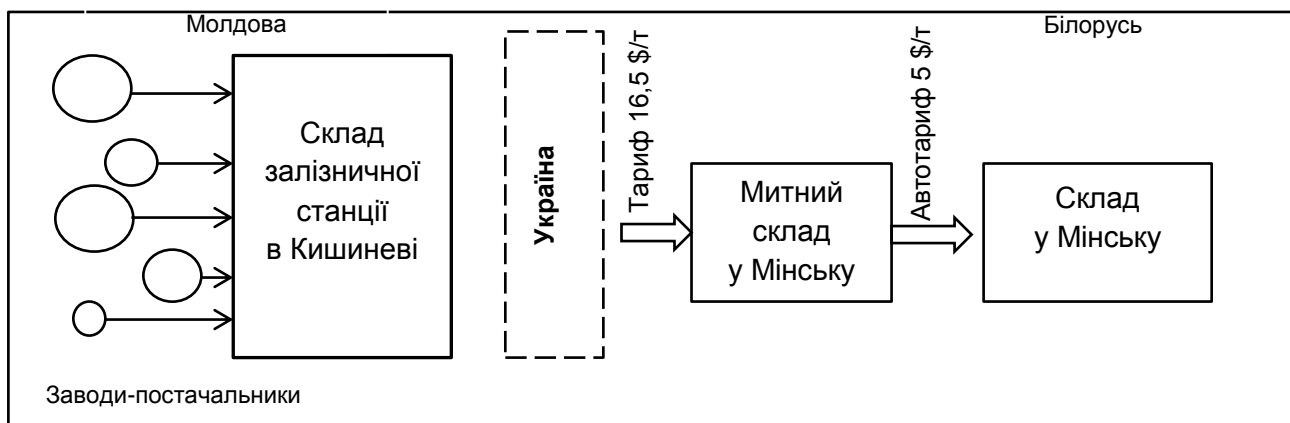


Рис. 1. Початкова схема товароруху напоїв

Основні дванадцять заводів, що знаходяться у різних районах Молдови, здійснюють постачання напоїв у коробках по 12 пляшок у кожній, на залізничну станцію у м. Кишинів. Проміжне зберігання товару здійснюється на складі, що знаходиться на станції. Потім відбувається завантаження вагонів, приймання товару, оформлення необхідних митних документів та передача вагонів залізниці. У подальшому, вагони прямують до Республіки Білорусь та надходять на митний склад м. Мінськ. На складі відбувається розвантаження, митний контроль та видача товару власнику, тобто ручне розвантаження товару в автотранспорт власника.

Зазначена схема транспортування та зберігання вантажу визнана керівництвом підприємства нераціональною. Організація відвантаження продукції з Молдови виконує представник підприємства (м. Кишинів), але підприємство не має інших складів в м. Кишиневі. Велика кількість постачальників не дозволяє представнику здійснювати належний контроль продукції у вже сформованих вагонах. Відсутність певного накопичувального складу в м. Кишиневі дозволить підприємству своєчасно здійснювати перевірку кількості пляшок у коробках. У результаті відсутності необхідної кількості пляшок (0,5 % від розміру партії), що можна перевірити лише у м. Мінськ, відсутня можливість висування претензії.

Технологічні процеси відвантаження у різних постачальників досить різні: деякі здійснюють поставки у пакетованому вигляді на піддонах, але більшість відвантажує на склади залізниці в окремих ящиках і завантажує

в вагони вручну. У результаті, в подальшому, виникають проблеми, що пов'язані з необхідністю ручної перевалки вантажів, які підприємство може уникнути шляхом будівництва власного складу у м. Кишиневі, в якому можна було б організувати пакування напоїв у стандартні вантажні одиниці, а також організувати збирання залишків видаткового матеріалу та тари.

Нераціональність зазначеної схеми полягає також і в тому, що по території Республіки Білорусь вантаж перевозиться залізницею під митними пломбами за високими тарифами. Витрати на перевезення можна істотно зменшити, якщо остаточний митний контроль буде здійснюватися відразу, як тільки вантаж потрапляє на територію Республіки Білорусь. Перенесення митних операцій в Білорусь дозволить підприємству ліквідувати автотранспортні перевезення по м. Мінськ за маршрутом: митний склад – склад фірми, оскільки останній має під'їзну залізничну колію, що дозволяє подавати вагони з Мозиря безпосередньо до складу підприємства.

Перед службою логістики підприємства поставлено завдання розроблення проєкту логістичної системи, що дозволяє ліквідувати зазначені недоліки (рис. 2).

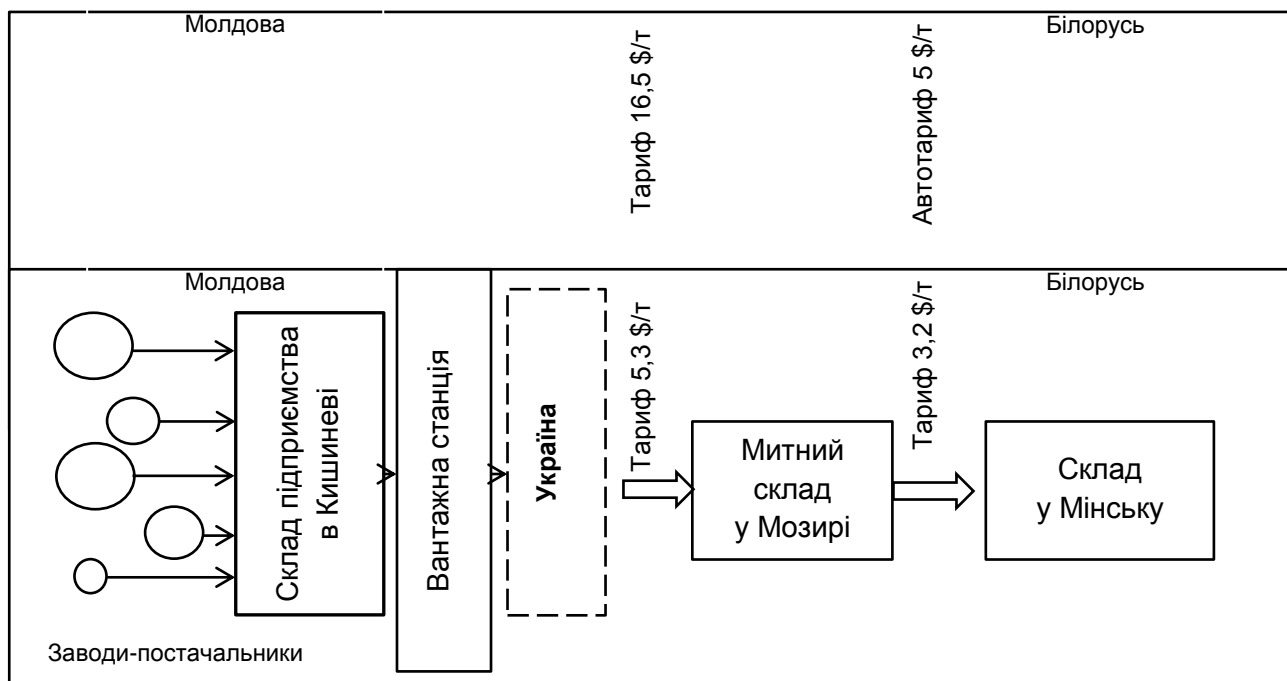


Рис. 2. Запропонована схема товароруку напоїв

На рис. 2 наведено можливий варіант раціоналізованої схеми руху товару, що включає склад підприємства в Кишиневі, а також перенесення митних процедур з Мінська в Мозир.

У табл. 1 подано вихідні дані показників та їх значення.

Таблиця 1

Вихідні дані

№ з/п	Показники	Значення показників
1	Кількість продукції, що закупляється	32 000,00
2	Тариф за транспортування залізною дорогою імпортного вантажу (під митними пломбами) від кордону з країною-постачальником до Мінська, дол. США / тонн	16,5
3	Тариф за транспортування залізною дорогою імпортного вантажу (під митними пломбами) від кордону з країною-постачальником до Мозиря, дол. США / тонн	5,3
4	Тариф за транспортування залізною дорогою внутрішнього вантажу від митного складу в Мозирі до складу підприємства в Мінську, дол. США / тонн	3,2
5	Тариф за ручні вантажно-розвантажувальні роботи у Мінському митному терміналі, дол. США / тонн	10
6	Тариф за ручні вантажно-розвантажувальні роботи у Мінському митному терміналі, дол. США / тонн	4
7	Тариф за ручні вантажно-розвантажувальні роботи у Мозирському митному терміналі, дол. США / тонн	5
8	Рівень витрат від втіленні першої схеми товароруху, % від вартості партії	0,5
9	Річний розмір додаткових витрат, що необхідні для реалізації запропонованої схеми товароруху, дол. США / рік	222 400
10	Розмір капіталовкладень, що необхідні для реалізації запропонованої схеми товароруху (вартість складу в м. Кишиневі), дол. США	300 000
11	Кількість пляшок у 1 т брутто вантажу, шт.	800
12	Закупівельна ціна 1 пляшки, дол. США / шт.	1,5

Підтвердить розрахунками ідеї керівництва щодо оптимізації схеми постачання напоїв до Мінська. Оцініть запропоновані заходи з точки зору ефективності втілення інструментів логістичного менеджменту в існуючу систему.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Під час вирішення розв'язання завдання необхідно звернути увагу на розрахунок річного економічного ефекту, що складається з річної економії від організації приймання продукції на складі підприємства, річної економії

від різниці в тарифах за перевезення імпортного та внутрішнього вантажів, річної економії від різниці вартості вантажно-розвантажувальних робіт, річної економії, що буде отримана в разі відмови від автомобільних перевезень.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте логістику як новий напрям в організації руху товару у сфері виробництва, обігу, інформації.
2. Який вплив оказує логістичний менеджмент на ефективність виробництва за рахунок зменшення витрат на матеріально-технічне постачання і транспорт?
3. Назвіть основні завдання сучасного логістичного менеджменту.
4. У чому полягає економічна ефективність застосування логістичного менеджменту в сучасних умовах?

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. Система управління становить:

- а) об'єкт управління на підприємстві;
- б) суб'єкт управління виробничої системи;
- в) систему розроблення та реалізації управлінського рішення;
- г) систему розроблення та реалізації управлінських впливів.

2. Системний підхід – це:

- а) урахування всіх заходів певного рівня в системі планування;
- б) всебічний аналіз наслідків проведення певних заходів у всіх сферах господарської діяльності;
- в) методи системного аналізу, що застосовуються під час розроблення рішень;
- г) урахування місця та взаємозв'язку певного заходу в багаторівневій системі управління.

3. Основними ознаками глобалізації є:

- а) ослаблення можливостей національних держав у формування незалежної економічної політики, взаємозв'язок національних економік та їхнє взаємопроникнення, розширення масштабів та інтенсифікація обміну ресурсами, готовою продукцією та послугами;
- б) утворення єдиної системи зв'язків і нової конфігурації світової економіки, інтернаціоналізація світової економіки під впливом поглиблення міжнародного розподілу праці;

в) формування мегаекономічного простору в умовах створення і функціонування транснаціональних фінансових телекомунікаційних та інших мереж, тяжіння світової економіки до єдиних стандартів і принципів функціонування під впливом обміну товарами, послугами, робочою силою, капіталом і культурними цінностями;

г) усі відповіді правильні.

4. Основним у процесі розроблення цілей підприємства є такий метод:

а) метод Портеру;

б) метод "дерева цілей";

в) симплекс-метод;

г) суворих методів не існує.

5. До комплексу основних функцій адміністрування логістичної системи належать:

а) планування, регулювання, координація, аналіз, контролінг, ціноутворення;

б) організація, регулювання, координація, аналіз, аудит, ціноутворення;

в) планування, організація, координація, аналіз, аудит, контролінг, ціноутворення;

г) планування, організація, регулювання, координація, аналіз, контроль, ціноутворення.

6. Основні підсистеми (елементи), які складають систему логістичного управління:

а) цільова підсистема, стійка підсистема, керована підсистема, керівна підсистема;

б) цільова підсистема, керована підсистема, керівна підсистема, забезпечувальна підсистема;

в) адаптована підсистема, цільова підсистема, забезпечувальна підсистема;

г) динамічна підсистема, стійка підсистема, керівна підсистема, забезпечувальна підсистема.

7. Логістичний менеджмент становить:

а) процес управління матеріальними ресурсами між окремими функціональними підрозділами підприємства і між окремими підприємствами;

б) управлінські процеси планування, реалізації та контролю ефективного потоку постачання товарів від місця їх виготовлення до точки

кінцевого споживання з метою задоволення потреб суспільства з мінімальними витратами;

в) процес обслуговування нелогістичних потоків матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів;

г) процес забезпечення ефективності логістичного ланцюга шляхом цілеспрямованого впливу на оптимізацію та синхронізацію взаємодії поточкових процесів у різних його ланках.

8. Завданням логістичного менеджменту вважають:

а) узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників логістичної діяльності на основі максимізації ефекту синергізму й отримання соціального зиску;

б) виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік і аналіз) з метою досягнення цілей логістичної системи;

в) планування, реалізація та контроль ефективного і продуктивного потоку товарів, їх запасів, сервісу, а також пов'язаної інформації від точки їх зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживачів;

г) управління потоком матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та запасів товарних цінностей.

9. Головні завдання управління логістичною діяльністю:

а) забезпечення механізму розроблення завдання і стратегій у сфері управління матеріальними потоками, їх розподілом;

б) розроблення транспортного обслуговування споживачів;

в) управління запасами;

г) вибір місця розміщення логістичного об'єкта.

10. Головні завдання логістичного менеджменту полягає в:

а) створенні системи контролю, яка виявлятиме неоптимізовані процеси та формуватиме нові цілі підприємства, ґрунтуючись на порівнянні доходів та витрат;

б) створенні функціонально несуперечливої організаційної структури управління підприємством;

в) гарантії оптимальності руху потоку матеріалів і товарів, яка забезпечує надійність постачання за умови мінімальних витрат максимального використання наявних потужностей;

г) адаптації виробничого підприємства до запитів споживачів, тобто гарантію швидкого виконання їх замовлень та чітке дотримання строків постачання.

11. Для інтеграції логістики поштовхом був:

- а) розвиток логістичних концепцій;
- б) розвиток інформаційних технологій;
- в) розвиток теорії маркетингу;
- г) правильні відповіді а) та б).

12. Ієрархічна структура логістичного менеджменту складається з:

- а) шести рівнів;
- б) семи рівнів;
- в) восьми рівнів;
- г) дев'яти рівнів.

Тема 2. Логістичне управління процесами закупок та виробничого просування продукції

План заняття

- 2.1. Основні функції процесів закупок: визначення функцій, інформаційна база процесів закупок.
- 2.2. Планування забезпечення потреб у матеріалах.
- 2.3. Вибір джерел закупок та їх організація.
- 2.4. Особливі випадки у фазі закупок.
- 2.5. Типові моделі просування продукції.
- 2.6. Управління просуванням продукції у різних видах виробництва.
- 2.7. Сучасні методи управління просуванням продукції.
- 2.8. Оптимальна партія продукції.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

- 1. Знайдіть основні відмінності в поняттях "закупівля" та "постачання".
- 2. Розкрийте основну сутність поняття "надійний постачальник".
- 3. Що розуміється під оптимальною партією постачання?
- 4. Сформулюйте поняття "логістика постачання".

Завдання 2. Практичне завдання

Цукровий пісок фасується виробником у мішки по 50 кг кожен. У такому вигляді цукор проходить по усьому ланцюгу до прилавків магазинів, де розфасовується.

Необхідно понизити сукупні витрати на рух товару за рахунок оптимізації закупівлі товарів.

Побудувати дві схеми проходження матеріалів. Перша має бути побудована на основі логістичного підходу, а друга – на основі традиційного підходу до управління матеріальними потоками в економіці. За побудованими схемами описати міжорганізаційну взаємодію між підприємствами у рамках ланцюга управління.

Завдання 3. Практичне завдання

Розрахуйте необхідну кількість товару, що має бути на складі, враховуючи такі дані щодо доставки товарів до складу та дані табл. 2.

1. Доставка товару А до складу – 30 днів.
2. Доставка товару В до складу – 60 днів.
3. Доставка товару С зі складу – 2 тижні.

Таблиця 2

Вихідні дані

Найменування	Вересень			Жовтень			Листопад		
	Залишок	Продаж	Потреба	Залишок	Продаж	Потреба	Залишок	Продаж	Потреба
А	250	100			200			120	
В	500	220			800			360	
С	120	100			80			***	

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для розрахунку необхідної кількості товарів та часу замовлення товарів зі складу, необхідно провести помісячний аналіз існуючих залишків та продажу тих чи інших товарів. У разі, якщо залишок перевищує об'єм продажу, залишається резерв на наступний місяць. Якщо прослідковується недостатня кількість товарів, необхідно розрахувати точку замовлення.

Завдання 4. Ситуаційне завдання

Агрофірма "Семенівська" має молочно-м'ясний напрям спеціалізації виробництва. Середня чисельність працівників господарства складає до 300 осіб, тобто агрофірма може бути віднесена до сільськогосподарського підприємства середніх розмірів.

Для забезпечення потреб виробництва в матеріальних ресурсах в агрофірмі створена система матеріально-технічного забезпечення,

до основних функцій якої належить: планування закупівель, вибір постачальників та укладання з ними договорів постачання, організація зберігання, комплектації і доставки матеріальних ресурсів підрозділам-замовникам, управління виробничими запасами.

У цілому, система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) агрофірми "Семенівська" функціонує задовільно – підприємство має налагоджений механізм забезпечення виробництва всіма необхідними матеріальними ресурсами. Але система МТЗ агрофірми має суттєві недоліки, які пов'язані, насамперед, із тим, що виконання окремих функцій з МТЗ покладене на керівників господарства та працівників окремих виробничих підрозділів. Так, плануванням потреби в матеріально-технічних ресурсах займається заступник голови правління з виробництва та заступник голови правління з фінансових питань за участю керівників функціональних підрозділів, які надають вихідну інформацію для формування плану матеріально-технічного забезпечення. За забезпечення матеріальними ресурсами для рослинництва – насінням, засобами захисту рослин, мінеральними добривами – відповідає головний агроном господарства, за забезпечення технічними засобами і запасними частинами до них – головний інженер. Договори з підприємствами-постачальниками укладає безпосередньо голова правління агрофірми.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Чому система матеріально-технічного забезпечення агрофірми не може працювати оптимально?
2. Які недоліки системи МТЗ агрофірми ви можете назвати?
3. Які організаційні перетворення в системі МТЗ агрофірми можна було б запропонувати (врахуйте при цьому, що агрофірма – це середнє за розмірами підприємство)?

Методичні рекомендації до виконання завдання

Під час проведення аналізу ситуаційного завдання зверніть увагу на основні функції системи матеріального-технічного забезпечення та на виконання основних завдань служби матеріально-технічного забезпечення.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Назвіть основні функції процесів закупок.
2. Як проходить планування забезпечення потреб у матеріалах?
3. Як відбувається вибір джерел закупок та їх організація?

4. Назвіть основні цілі і завдання логістичного управління виробництвом.
5. Назвіть функції та форми організації логістичного управління на підприємстві.
6. Назвіть типові моделі просування продукції.
7. Управління просуванням продукції у різних видах виробництв.
8. Які ви знаєте сучасні методи управління просуванням продукції?
9. Що таке оптимальна партія продукції?

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. Фактор ресурсного забезпечення підприємства передбачає:

- а) підвищення наукового рівня робіт з управління ресурсами;
- б) оптимізацію відтворювальної структури економіки;
- в) зниження технологічних втрат і відходів на всіх ланках логістичного ланцюга;
- г) усі відповіді правильні.

2. Головними питаннями, які потрібно вирішувати у процесі планування матеріально-виробничих запасів, є:

- а) що замовити;
- б) коли і скільки замовити;
- в) як здійснювати контроль над матеріальними запасами;
- г) усе перераховане.

3. Метою ресурсного забезпечення системи управління підприємством є:

- а) координація оперативного управління товарорухом через комплексне використання складів;
- б) оптимізація сукупних витрат на переміщення продукції;
- в) своєчасне забезпечення споживачів підприємства необхідними видами ресурсів потрібної якості та кількості;
- г) розвиток специфічних функцій управління товарорухом.

4. До відмінних рис підходу до управління матеріальними ресурсами на основі концепції JIT належить:

- а) відсутність страхових запасів;
- б) низький пріоритет збутової політики;
- в) максимізація обсягів виробництва готової продукції;
- г) велика кількість постачальників.

5. Постачальник, що відправляє матеріали безпосередньо на виробниче підприємство для здійснення з ними подальших операцій, називається:

- а) постачальником четвертого рівня;
- б) постачальником третього рівня;
- в) постачальником другого рівня;
- г) постачальником першого рівня.

6. Юридична або фізична особа, яка купує продукт (товар, роботу чи послугу), тобто отримує продукт та платить за нього гроші – це:

- а) клієнт;
- б) споживач;
- в) посередник;
- г) бізнес-партнер.

7. Споживач – це:

- а) юридична або фізична особа, яка користується даним продуктом (товаром, роботою чи послугою) або споживає його;
- б) тільки фізична особа, яка користується даним продуктом (товаром, роботою чи послугою) або споживає його;
- в) юридична або фізична особа, котра купує даний продукт (товар, роботу чи послугу), тобто отримує продукт та платить за нього гроші;
- г) правильні відповіді а) і в).

8. Інтегрована з маркетингом підсистема, що забезпечує своєчасну реалізацію готової продукції споживачам з супутнім логістичним сервісом у потрібному місці у визначений час, – це:

- а) виробництво;
- б) розподіл;
- в) закупка;
- г) збут.

9. Типовими об'єктами рішень в логістиці постачання є:

- а) планування матеріальних потреб, реалізація матеріальних потреб за джерелами, реалізація матеріальних потреб у площині просторово-часової трансформації, регулювання параметрів матеріального потоку від джерела постачання до першого робочого місця в сфері виробництва;
- б) формування структури продукту, дослідження ринку постачання, співпраця з постачальниками;
- в) внутрішня співпраця з організаційними одиницями підприємства, застосування сучасних технологій і методів для прийняття раціональних управлінських рішень, оптимізація інформаційних потоків;

г) зниження обсягів запасів матеріально-технічних ресурсів та забезпечення безперешкодного просування товарів ланцюгом постачання.

10. Основними властивостями логістичного потоку є:

- а) ресурсність, системна організація, цільова орієнтація;
- б) процесна узгодженість, елементна структуризація;
- в) територіальна локація, правова локація;
- г) усі відповіді правильні.

Тема 3. Логістичне управління процесами дистрибуції та стратегічним партнерством у ланцюгу поставок

План заняття

- 3.1. Сфера і предмет логістики процесів дистрибуції.
- 3.2. Прогнозування попиту: основні моделі (методи) прогнозування.
- 3.3. Варіанти організації процесів дистрибуції.
- 3.4. Оптимізація транспортних зв'язків.
- 3.5. Поняття ланцюга поставок. Інформаційні системи й управління ланцюгом поставок.
- 3.6. Формування відносин співробітництва і довіри у ланцюгу поставок.
- 3.7. Проблеми, що пов'язані з управлінням відносинами в ланцюгах поставок.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

- 1. Сформууйте поняття "збут" у сучасних умовах.
- 2. Розкрийте основну різницю одноканальної та багатоканальної систем розподілу.
- 3. Які ринкові стратегії ви знаєте? Назвіть їх основну відмінність?
- 4. У чому основна особливість матриці Бостонської консалтингової групи під час аналізу ринків збуту?

Завдання 2. Практичне завдання

ПАТ "Едельвейс" виробляє деталі для гідравлічних насосів. Підприємство працює на українському, польському, німецькому та білоруському ринках. Конкурентів на українському та білоруському ринках не має. На підставі розрахунку показника "Вірогідність дефіциту запасів" провести детальне оцінювання того, з якою періодичністю на підприємстві може

відбуватися нестача виробничих запасів під час виконання замовлень. Здійснити горизонтальний та вертикальний аналіз показників. Вихідні дані подані у табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані

Споживачі	Кількість замовлень, які невиконані через відсутність запасів, шт.	Загальна кількість виконаних замовлень, шт.
1	310	360
2	360	370
3	440	460
4	540	550
5	600	620

Зробіть загальні висновки.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для того, щоб виконати горизонтальний аналіз показників, необхідно за кожним споживачем розрахувати частку невиконаних замовлень у їх загальній кількості. У якості вертикального аналізу здійснюється порівняння невиконаних та виконаних замовлень поміж споживачем загалом.

Завдання 3. Практичне завдання

Оцінювання ефективності доставки вантажів за рахунок раціональної системи моніторингу ланцюга постачань.

Витрати на функціонування логістичного ланцюга машинобудівного підприємства розподіляються за статтями таким чином:

доставка товарів у центр дистрибуції підприємства – 15 %;

операції дистрибуційного центру підприємства – 29 %;

поповнення запасів у мережі роздрібної торгівлі – 37 %;

підтримка системи поповнення запасів підприємства – 10 %.

Здійсніть розрахунки та виявіть, наскільки збалансованим є наведений розподіл витрат і запропонуйте можливий варіант їх скорочення.

Зробіть загальні висновки.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Організація доставки вантажів на виробництво – це одна із головних функцій, яка виконується на фазі логістики процесів закупок. Вона полягає

у реалізації різних завдань, вирішення яких обумовлює необхідне надходження потоків сировини і матеріалів на підприємство, гарантує якість таких потоків, зводить до мінімуму витрати на постачання тощо. До основних дій, що пов'язані з організацією поставки зараховують:

підготовку замовлення і передачу його постачальнику – замовлення має містити всю інформацію, яка необхідна для його однозначного виконання постачальником; після отримання і підтвердження замовлення воно стає угодою, що зобов'язує постачальника передати предмет поставки, а замовника – прийняти та оплатити його;

облік виставлених замовлень та відслідкування їх виконання – за умови розповсюдженого використання комп'ютерних баз даних це завдання вже практично повністю автоматизоване і дозволяє періодично передавати інформацію про виконання замовлень, відставання від графіка і т. д.;

моніторинг надходжень поставок, а також забезпечення безперечно-го і точного кількісного і якісного контролю – у випадку фіксування яких-небудь відхилень від умов, що передбачені угодою, служба постачання повинна негайно підготувати відповідну рекламацію;

оплату за поставку – окрім основного завдання, що полягає у отриманні і підпису супровідних документів, на службу постачання покладаються обов'язки можливого нарахування штрафних санкцій за неотримання постачальником умов угоди.

Завдання 4. Практичне завдання

Підприємство ТОВ "Пакпласт", що спеціалізується на постачанні тари для розливу молочної продукції вирішило провести позапланове оцінювання системи збуту готової продукції. Для контрольного оцінювання була обрана найбільш важлива в цьому аспекті номенклатурна позиція – літрові пляшки для молока. Співробітники відділу збуту отримали завдання: оцінити характер поставок продукції обраної номенклатури з точки зору їх рівномірності і ритмічності. Також необхідно визначити своєчасність поставок, тобто визначити відхилення в часі від графіків поставки. Розрахунки необхідно провести за останні 10 місяців роботи підприємства.

Договір поставки з основним клієнтом (обсяги закупівель якого становили 90 % продукції підприємства) був укладений на рік. Умови договору такі: кожен місяць здійснювати поставку літрових пляшок для молока в розмірі 1 010 шт. Затримка поставки неприпустима. Аналіз динаміки поставок за останні 10 місяців дав результати, наведені в табл. 4.

Динаміка обсягу поставок і часу затримок поставки

Місяць постачання	Обсяг постачання, шт.	Час затримки, днів
1	1 010	0
2	1 050	0
3	980	5
4	1 110	0
5	1 000	2
6	1 050	0
7	1 100	1
8	910	0
9	1 000	3
10	1 020	0

На підставі цих результатів логістам необхідно провести розрахунки, а також порівняти ці результати з результатами головного конкурента. При цьому відомо, що коефіцієнт рівномірності поставок конкурента дорівнює 89 %; коефіцієнт аритмічності – 0,45; середній час затримки поставок – 2 дні.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Рівномірність поставки – це дотримання господарськими партнерами зобов'язань щодо надходження товарних потоків рівної потужності через рівні проміжки часу.

Ритмічність поставки – це дотримання часових і кількісних параметрів поставки, обумовлених договором поставки, з урахуванням сезонних і циклічних особливостей виробництва, продажу, просування товарних потоків і споживання.

Коефіцієнт рівномірності поставки визначається за формулою і вимірюється від 0 до 100. Чим ближче цей коефіцієнт до верхньої межі, тим більш рівномірною є поставка.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте сферу і предмет логістики процесів дистрибуції.
2. Охарактеризуйте прогнозування попиту: основні моделі (методи) прогнозування.
3. Які існують варіанти організації процесів дистрибуції?

4. У чому полягає оптимізація транспортних зв'язків?
5. Дайте визначення поняттю ланцюга поставок.
6. Охарактеризуйте інформаційні системи й управління ланцюгом поставок.
7. У чому полягає формування відносин співробітництва і довіри у ланцюгу поставок?
8. Назвіть проблеми, що пов'язані з управлінням відносин в ланцюгах поставок.

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. Клієнт – це:

- а) юридична або фізична особа, яка користується певним продуктом (товаром, роботою чи послугою) або споживає його;
- б) тільки фізична особа, яка користується певним продуктом (товаром, роботою чи послугою) або споживає його;
- в) юридична або фізична особа, яка купує певний продукт (товар, роботу чи послугу), тобто отримує продукт та платить за нього гроші;
- г) правильні відповіді а) і в).

2. Юридична або фізична особа, яка купує продукт (товар, роботу чи послугу), тобто отримує продукт та платить за нього гроші – це:

- а) клієнт;
- б) споживач;
- в) посередник;
- г) бізнес-партнер.

3. Основною метою розроблення програм лояльності є:

- а) залучення нових клієнтів;
- б) встановлення довгострокових відносин з клієнтом і залучення нових;
- в) зменшення затрат на обслуговування клієнтів;
- г) боротьба з конкурентами.

4. Сіткові графіки відображають:

- а) існуючу черговість та взаємозв'язок виконуваних робіт;
- б) показники тривалості та виконавців робіт;
- в) початок подій;
- г) закінчення подій.

5. Повний шлях у сітковому графіку – це:

- а) усі роботи, окрім крайніх;
- б) шлях, початок якого співпадає з початковою подією, а кінець – з завершальною подією;
- в) тривалість усіх робіт;
- г) показник стійкості.

6. За кількістю цілей сіткові графіки розподіляють на:

- а) одноцільові та багатоцільові;
- б) багатоцільові та безмежно цільові;
- в) постійні та змінні;
- г) об'єктивні та суб'єктивні.

7. Критичний шлях – це:

- а) шлях, що відповідає мінімально можливій тривалості проекту;
- б) шлях із фіктивними роботами;
- в) шлях із різними спрямуваннями;
- г) шлях без робіт.

8. Планування робіт під час використання сіткового методу планування починається:

- а) із розрахунку основних параметрів сіткового графіка;
- б) із визначення критичного шляху;
- в) із визначення тривалості роботи;
- г) зі складання списку робіт.

Тема 4. Стратегія логістичного управління

План заняття

- 4.1. Місце логістичної стратегії у системі планування підприємства.
- 4.2. Основні фактори, що визначають логістичну стратегію промислового підприємства.
- 4.3. Основні підходи та принципи формування логістичної стратегії.
- 4.4. Вибір моделей логістичних стратегій.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

- 1. Сформууйте поняття "стратегія" у сучасних умовах.
- 2. Розкрийте основну сутність стратегічного управління логістикою?
- 3. Які етапи процесу розроблення логістичної стратегії ви знаєте?
- 4. Які базові логістичні стратегії ви знаєте? У чому їх особливість?

Завдання 2. Практичне завдання

Магазин заповує товар в упаковках по 2 ум. од. за одну упаковку. Попит на товар становить 500 упаковок на рік. Величина попиту рівномірно розподіляється протягом року. Доставка одного замовлення складає 10 ум. од., час доставки складає 12 робочих днів.

Передбачається, що у році 300 робочих днів. Середньорічна вартість зберігання однієї упаковки оцінюється в 20 % від її закупівельної ціни. Постачальник надає такі знижки на закупівельні ціни (табл. 5).

Таблиця 5

Знижки постачальника залежно від розміру замовлення

Розмір замовлення, упаковок	Знижка, %	Ціна за упаковку, ум. од.	Вартість зберігання, грош. од.
0 – 199	0	2	Згідно з умовами задачі
200 – 499	10	1,8	Згідно з умовами задачі
500 і більше	20	1,6	Згідно з умовами задачі

Чи слід адміністрації магазину скористатися однією зі знижок?

Методичні рекомендації до виконання завдання

Вибір варіанта закупівель здійснюється через вибір обсягу партії замовлення шляхом порівняння відповідних кожній партії сумарних витрат, що включають витрати на виконання замовлень, придбання продукції та її зберігання.

$$C^{\Sigma} = C^{B3} + C^{np} + C^{36} = \frac{AS}{Q^{п3}} + SP + \frac{Q^{п3} \times P \times f}{2}, \quad (1)$$

де C^{B3} – витрати на виконання замовлення, грн;

C^{np} – витрати на придбання продукції, грн;

C^{36} – витрати на зберігання продукції, грн;

A – витрати на виконання одного замовлення, грн;

S – потреба в товарно-матеріальних запасах за перший період, шт.;

$Q^{п3}$ – розмір партії замовлення, шт.;

P – ціна одиниці продукції, грн;

f – частина витрат на зберігання у ціні продукції, %.

Завдання 3. Практичне завдання

Машинобудівне підприємство "Електроважмаш" здійснює закупівлю деталі "Серцевина" для виробництва гідрогенератора у 14 постачальників (табл. 6).

Методом ABC-аналізу потрібно визначити коло найбільш важливих для підприємства постачальників. Обрати необхідні стратегії роботи з ними.

Таблиця 6

Дані про постачальників ПАТ "Електроважмаш"

№ з/п	Найменування постачальника	Річний обсяг постачання деталей, тис. грн
1	ПАТ "Мотордеталь"	7 955,00
2	ПАТ "ЗОРЯ"	24 000,00
3	ТОВ "Стронг"	14 115,00
4	ТОВ "Металозбут"	32 586,00
5	ТОВ "Бестпрайс"	21 408,00
6	ТОВ "Витрайт"	55 800,00
7	ТОВ "Металопостач"	49 852,00
8	ПАТ "СОЛАР"	10 500,00
9	ТОВ "МАШ-ОВІ"	5 500,00
10	ПАТ "ТОЧДЕТАЛЬ"	12 000,00
11	ПАТ "ТИТАН"	7 500,00
12	ТОВ "Грант"	6 700,00
13	ТОВ "АМИС"	12 500,00
14	ТОВ "РАЙВИРТ"	21 500,00

Методичні рекомендації до виконання завдання

В основі методу ABC лежить правило Парето, відповідно до якого безліч керованих об'єктів розподіляють на дві нерівні частини (80 / 20). Широко розповсюджений метод ABC пропонує глибший поділ на три частини.

В основі методу знаходиться припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність логістичної системи. Найбільш доцільною є робота з постачальниками, які мають великий обсяг поставок для даного підприємства.

ABC-аналіз виконують у такій послідовності:

- 1) аналізуючи дані бухгалтерського та управлінського обліку, обирають дані про річний обсяг поставок від кожного постачальника;
- 2) постачальників розміщують у послідовності від найбільшого обсягу постачань до найменшого;

3) знаходять значення обсягу постачань окремих постачальників у загальному обсязі постачань у відсотках;

4) проводять класифікацію постачальників за групами відповідно до критеріїв.

Залежно від обсягів постачальників розподіляють на три групи – А, В та С за їх часткою у загальних обсягах постачання. Однак розподіл не обов'язково відбувається на три групи, кількість груп та їх межі обирають довільно.

До групи А зараховують постачальників, від яких підприємство здійснює приблизно 80 % обсягу постачань. Робота з цими постачальниками суттєво впливає на ефективність логістичної системи підприємства. Саме з цією групою постачальників підприємству доцільно постійно співпрацювати для покращення результатів логістичної діяльності та зменшення логістичних витрат.

До групи В зараховують постачальників, які здійснюють приблизно 15 % від загального обсягу постачань. Цю групу слід обов'язково контролювати щодо своєчасності постачань та рівня цін на аналогічні товари в інших постачальників.

До групи С зараховують постачальників, обсяг постачань яких складає не більше 5 %. Робота з цією групою полягає в удосконаленні процедури оформлення замовлення, координації постачань та визначенні максимально можливого рівня запасу.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Дайте характеристику місцю логістичної стратегії у системі планування підприємства.
2. Наведіть основні фактори, що визначають логістичну стратегію промислового підприємства.
3. Які основні підходи та принципи формування логістичної стратегії?
4. Охарактеризуйте вибір моделей логістичних стратегій.

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. У процесі формування логістичної стратегії доцільно врахувати:

- а) політику підприємства в сфері інвестицій;
- б) зовнішні умови;

- в) транспортну й збутову політики;
- г) асортимент продукції.

2. Можливість застосовувати альтернативні логістичні стратегії базується на:

- а) інтеграції логістики;
- б) диференціації функцій логістики;
- в) використанні різних структур логістичних систем;
- г) упровадженні електронної комерції.

3. Стратегія, яка передбачає виявлення та розвиток взаємовідносин із високоприбутковими клієнтами та скорочення співпраці з нерентабельними, – це стратегія:

- а) підбору клієнта;
- б) логістичних вмінь;
- в) оптимального рівня обслуговування;
- г) низьких витрат на обслуговування.

4. Стратегія постачання реалізується у таких формах, як:

- а) маркетинговий підхід до постачання, спільна оперативна діяльність, концепційне партнерство;
- б) довгострокові партнерські відносини з постачальником: відсутність браку, максимально висока якість, надійність джерела постачання;
- в) забезпечення низької ціни на транспорт та надійність постачання, спланованого постачальником;
- г) усі відповіді правильні.

5. Стратегія (модель) управління запасами – це:

- а) сукупність правил, за якими приймається рішення стосовно завдань управління запасами;
- б) сукупність правил, за якими приймається рішення стосовно питань управління запасами;
- в) алгоритм дослідження питань управління запасами;
- г) усе перераховане.

6. Методика розроблення стратегії логістичного обслуговування споживачів містить такі етапи:

- а) розроблення стратегії;
- б) оцінювання задоволеності клієнтів;
- в) аналіз даних і визначення пріоритетів, упровадження;
- г) усі відповіді правильні.

7. За методикою розроблення стратегії логістичного обслуговування споживачів систему оцінок ступеня задоволеності споживача товарів і послуг створюють на етапі:

- а) розроблення стратегії;
- б) оцінювання задоволеності клієнтів;
- в) аналізу даних і визначення пріоритетів;
- г) упровадження стратегії.

8. Особливість неструктурної складності полягає у:

- а) неможливості застосування в економіці;
- б) складності або навіть неможливості вимірювання властивостей;
- в) труднощах з моделюванням;
- г) відсутності структури в системі.

9. Логістична стратегія, в якій зона обслуговування встановлюється на підставі можливостей обслуговування споживачів у встановлені строки, є:

- а) стратегією мінімізації загальних витрат;
- б) стратегією максимізації рівня сервісу;
- в) стратегією конкурентних переваг;
- г) стратегією максимізації прибутку.

10. Сутність логістичної стратегії у сфері просування продукції міститься в:

- а) прогнозуванні матеріалопотоку;
- б) організації вільного розподілу й обміну продукції за певною ціною на товари і послуги;
- в) здійсненні просування продукції від постачальників до споживачів;
- г) визначенні необхідного обсягу продукції для безперебійної роботи підприємства.

Змістовий модуль 2

Логістичне адміністрування

Тема 5. Основи теорії логістичної організації та принципи формування організаційної структури логістики підприємства

Питання для семінарського заняття

- 5.1. Поняття, основні наукові школи і класифікація організацій.
- 5.2. Поняття структури і принципи побудови логістичної організації.
- 5.3. Поняття групування логістичних робіт на підприємстві.
- 5.4. Базові принципи побудови організаційної структури логістики.
- 5.5. Принципи раціональності організаційної структури логістики.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

1. Сформуйте поняття "наукова школа" в сучасних умовах.
2. Які групування логістичних робіт на підприємстві ви знаєте?
3. Що розуміється під організаційною структурою логістики.

Завдання 2. Ситуаційне завдання

Наприкінці 80-х років *Minolta Co Ltd* – одна з найпотужніших корпорацій світового рівня – поставила собі за мету встановлення торгових та партнерських відносин з країнами Східної Європи, доручивши реалізацію цього завдання своїй дочірній компанії "Мінолта Австрія". Так, у 1989 р. було створено підприємство "Мінолта Трейдинг Україна" – перше в Україні спільне підприємство за участі іноземного капіталу. Офіційна реєстрація "Мінолта Україна" – підприємства зі 100 % іноземним капіталом, як дочірньої компанії *Minolta Austria GmbH*, стала можливою лише після проголошення незалежності України в 1991 році.

На сьогодні у складі "Коніка Мінолта Україна" функціонують шість незалежних філій: Київська, Дніпропетровська, Донецька, Харківська, Одеська, Рівненська, а також два сервісні центри у Миколаєві та Полтаві. Назва "Коніка Мінолта Україна" з'явилась після злиття корпорацій *Konica Corporation* та *Minolta Co* у січні 2003 р.

Канали збуту компанії містять розвинену мережу дилерів (22 компанії, у тому числі 15 компаній – монобрендові, тобто займаються виключно тех-

нікою *Konica*). Розвинені компанії – а саме "Глорія" (м. Київ), "Дако" (м. Кривий Ріг), "Істра" (м. Івано-Франківськ), "Текс" (м. Львів) мають власні дилерські мережі в регіонах.

Одним із таких дилерів є і приватне підприємство "Момент". ПП "Момент" було створене 15 травня 1995 року у складі лише трьох осіб. Розпочинало трудову діяльність щодо обслуговування населення з виготовлення ксерокопій, палітурних робіт та ламінування. Вже в 1996 р. підприємство налічувало більше шести окремих точок у різних регіонах м. Львова. Проте з часом було прийнято рішення стати дилером "Коніка Мінолта Україна", що дало змогу реалізовувати оргтехніку цієї фірми, а саме: копіювальні апарати, принтери, фотопродукцію, сканери тощо. Звичайно, одного бажання бути дилером замало, ПП "Момент" зобов'язувалось реалізовувати протягом року продукції "Коніка Мінолта" не менше певної домовленої суми.

Протягом двох – трьох років активної співпраці з "Коніка Мінолта" ПП "Момент" вийшов у лідери серед більше 20-ти дилерів по всій Україні та зайняв перше місце, за що був удостоєний звання "Золотий дилер".

Наступна стадія розвитку стала закономірною після торгівлі технікою – підприємство починає займатись продажем витратних матеріалів до цієї техніки (тонер, картридж, папір тощо).

У результаті цього виникла потреба в розширенні торгового персоналу фірми і створенні відділу менеджменту та логістики. Тоді ж було вирішено розвивати гуртову торгівлю і залучати інші регіони області та Західної України окрім Львова, розвиваючи потужності. На сьогодні прийнято рішення на базі відділу менеджменту створити різні групи продажу зі спеціалізації (оргтехніка, витратні матеріали, канцтовари, фототовари). Додатково приймають на роботу працівників по 2–3 особи в групу.

ПП "Момент" має репутацію надійного партнера по бізнесу і фірми, яка дуже уважно ставиться до бажань та вимог своїх клієнтів.

Склад. Для зберігання товару підприємством було викуплено підвальне приміщення під склад, загальною площею 400 кв. м, з охороною та протипожежною сигналізацією. Приміщення опалюється, щоб підтримувати допустимі температурні параметри для продукції. Основне призначення складу – концентрація запасів, їх збереження та забезпечення безперебійного та ритмічного постачання замовлень.

Загалом комплекс складських операцій становить таку послідовність: розвантаження транспорту та прийом вантажу: розвантаження т/з, контроль документальної та фізичної відповідності замовлень поставки,

документальне оформлення вантажу через внутрішню інформаційну систему;

внутрішньоскладське транспортування;

розміщення та збереження: закладання вантажу на збереження, збереження вантажу та забезпечення відповідних умов, контроль за наявністю запасів на складі;

відбір товарів з місць збереження: отримання замовлення, відбір товару кожного найменування згідно з замовленням;

комплектація замовлень: комплектація відібраного товару для конкретного споживача та контроль за підготовкою замовлення, документальне оформлення підготовленого замовлення та оформлення необхідних документів;

навантаження на транспортний засіб;

транспортування та експедиція замовлень;

збирання та доставка порожніх товароносіїв (палет, коробок, піддонів тощо);

інформаційне обслуговування складських операцій та обліку. Виконання всіх цих операцій входить в обов'язки відділу логістики.

Транспорт. Залежно від обсягу продукції та відстані її транспортування, підприємство обирає оптимальний метод доставки, переважно власним автомобільним транспортом (у межах області).

Один або два рази на місяць здійснюються поїздки для гуртової закупівлі в м. Київ. Для постачання роздрібних партій товарів, підприємство використовує транспортно-експедиторські фірми "Ваш Час", "Автолюкс", "Нічний Експрес", "Євроекспрес" тощо.

Підприємство володіє таким автомобільним транспортом:

ЗАЗ "Таврія" – 2 шт. (для транспортування в межах області);

мікроавтобус VW (для доставки великих об'ємів вантажу регіонами та постачання з м. Києва);

причіп – 1 шт. (для доставки великих об'ємів вантажу).

На рівні підприємства управління транспортуванням складається з декількох етапів:

вибору способу транспортування (власним транспортом, експедиторською фірмою, транспортом клієнта);

вибору виду транспорту (автомобільним, залізничним);

вибору транспортного засобу;

оптимізації параметрів транспортного засобу (чи чіпляти причіп або багажне відділення, чи знімати задні сидіння, тощо).

Важливе значення транспортування пояснюється великою часткою транспортних витрат у складі логістичних витрат, а також тим, що без транспортування неможливе існування матеріального потоку.

Процес оброблення замовлення. До обов'язків менеджера належить не лише пошук нових клієнтів, а й підтримка зв'язків та обслуговування вже існуючих клієнтів. Тому із замовленням клієнт звертається, перш за все, до менеджера, з яким він працює та узгоджує різні питання, а саме наявність товару, ціна та ін. Для з'ясування цих питань менеджери використовують комп'ютери, зокрема "1С Бухгалтерія", в якій зберігається інформація щодо наявності товару на складі та середній ціні за різними поставками. Відповідно до обсягу замовлення, важливості клієнта та вхідної ціни менеджер встановлює відпускну ціну. Узгодивши все з клієнтом, він передає замовлення у відділ логістики, де проводять відбір товару згідно з замовленням, комплектацію відібраного товару, оформлення необхідних документів та контроль за виконанням замовлення.

У подальшому відбувається процес доставки замовлення. Порядок, черговість доставки визначається переважно тим маршрутом, який визначає сервісний інженер. Аналогічно виконуються роботи з доставкою товару по області: сервісний інженер приходить у відділ менеджменту і говорить, що протягом двох днів необхідно поїхати в м. Стрий та оглянути техніку декількох клієнтів. За цей термін менеджери телефонують своїм клієнтам у м. Стрий та прилеглих містах, а саме м. Дрогобич, м. Львів, м. Трускавець, цікавляться, чи не бажають вони щось замовити зі швидкою доставкою. Доставка вважається безкоштовною, але витрати на неї вже вкладені у вартість товару (приблизно 2 % від прибутку).

Цей метод доставки не є ефективним та економічно обґрунтованим, а також не враховує потреби та інтереси VIP-клієнтів, тобто тих, які купляють періодично і на досить великі суми.

Водночас, слід зазначити істотну диференціацію клієнтів, основні з яких наведені далі:

K1 – "ЛьвівАрхПроект";

K2 – "Агропроект";

K3 – МОУ ЛПІ;

K4 – НУ "Львівська політехніка";

K5 – "ЛДАУ";

K6 – "АМТ" (м. Дрогобич);

K7 – Львівська залізниця;

К8 – УкрЗахідЕнергоПроект;

К9 – "Термобуд";

К10 – Ювелірний завод.

Прибутковість кожного клієнта змінюється залежно від того, який товар він закуповує, тому що націнка на різну продукцію різна. На сьогоднішній день відомо декілька випадків втрати споживачів через недосконале обслуговування (насамперед, через недотримання умов поставки товару). Одним із таких втрачених споживачів вважається фірма "Любе-Плюс", яка займається продажем комп'ютерних комплектуючих. Причиною втрати цього клієнта була невчасна доставка замовленого ним товару – лазерного принтера *Konica Minolta*. На сьогодні в плані постачання фірма "Любе-Плюс" працює з основним конкурентом компанії *Konica Minolta* в Західному регіоні – фірмою "Текс". Аналогічні випадки відбувались з такими підприємствами, як "Посейдон", "ЦВТ", "HEODсервіс".

Необхідно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства та відповідно до споживчих уподобань розробити диференційовані стандарти обслуговування.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте процес формування організаційної структури.
2. Які основні школи та теорії організації?
3. Назвіть основні методологічні засади формування організаційних структур правління логістикою.
4. Які функції, що виконують інтегральні логістичні менеджери?
5. Які існують типові конфліктні ситуації між підрозділами компанії та шляхи їх вирішення?
6. Охарактеризуйте міжфункціональну логістичну координацію.

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. Системність світу можна описати виразом:

- а) систем не існує;
- б) увесь світ – це логістична система;
- в) увесь світ – безсистемна сукупність різних об'єктів;
- г) увесь світ – це система взаємодіючих об'єктів і елементів.

2. Система управління становить:

- а) об'єкт управління на підприємстві;
- б) суб'єкт управління виробничої системи;
- в) систему розроблення та реалізації управлінського рішення;
- г) систему розроблення та реалізації управлінських впливів.

3. Системний підхід – це:

- а) урахування всіх заходів певного рівня в системі планування;
- б) усебічний аналіз наслідків проведення певних заходів у всіх сферах господарської діяльності;
- в) методи системного аналізу, що застосовуються під час розроблення рішень;
- г) урахування місця та взаємозв'язку певного заходу в багаторівневій системі управління.

4. Основними ознаками глобалізації є:

- а) ослаблення можливостей національних держав у формування незалежної економічної політики, взаємозв'язок національних економік та їхнє взаємопроникнення, розширення масштабів та інтенсифікація обміну ресурсами, готовою продукцією та послугами;
- б) утворення єдиної системи зв'язків і нової конфігурації світової економіки, інтернаціоналізація світової економіки під впливом поглиблення міжнародного розподілу праці;
- в) формування мегаекономічного простору в умовах створення і функціонування транснаціональних фінансових телекомунікаційних та інших мереж, тяжіння світової економіки до єдиних стандартів і принципів функціонування під впливом обміну товарами, послугами, робочою силою, капіталом і культурними цінностями;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основним у процесі розроблення цілей підприємства є такий метод:

- а) метод Портера;
- б) метод "дерева цілей";
- в) симплекс-метод;
- г) суворих методів не існує.

6. Неструктурну складність можна описати як:

- а) якісний опис проблеми;
- б) кількісна сторона проблеми;

- в) відсутність структури в системі;
- г) система складається тільки з однієї підсистеми.

7. До комплексу основних функцій адміністрування логістичної системи належать:

- а) планування, регулювання, координація, аналіз, контролінг, ціноутворення;
- б) організація, регулювання, координація, аналіз, аудит, ціноутворення;
- в) планування, організація, координація, аналіз, аудит, контролінг, ціноутворення;
- г) планування, організація, регулювання, координація, аналіз, контроль, ціноутворення.

8. Основні підсистеми (елементи), які складають систему логістичного управління:

- а) цільова підсистема, стійка підсистема, керована підсистема, керівна підсистема;
- б) цільова підсистема, керована підсистема, керівна підсистема, забезпечувальна підсистема;
- в) адаптована підсистема, цільова підсистема, забезпечувальна підсистема;
- г) динамічна підсистема, стійка підсистема, керівна підсистема, забезпечувальна підсистема.

9. Системне логістичне адміністрування містить управління:

- а) процесом виробництва;
- б) інформаційними потоками;
- в) складськими операціями;
- г) транспортними операціями.

10. До комплексу основних функцій адміністрування логістичної системи належать:

- а) планування, регулювання, координація, аналіз, контролінг, ціноутворення;
- б) організація, регулювання, координація, аналіз, аудит, ціноутворення;
- в) планування, організація, координація, аналіз, аудит, контролінг, ціноутворення;
- г) планування, організація, регулювання, координація, аналіз, контроль, ціноутворення.

Тема 6. Класифікація організаційних структур логістики підприємства

Питання для семінарського заняття

- 6.1. Сутність класифікації організаційних структур логістики.
- 6.2. Основні класифікаційні види організаційних структур логістики.
- 6.3. Класифікація організаційної структури логістики за модульним підходом.
- 6.4. Основні ознаки організаційних структур логістичних систем.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

1. Сформууйте поняття "організаційна структура логістики" в сучасних умовах.
2. Що таке зовнішня та внутрішня організаційна структура?
3. У чому основні відмінності централізованого та децентралізованого управління логістичною діяльністю?

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. *Business to customer* – це:

- а) взаємовідношення з компаніями-клієнтами, які становлять безпосереднє комерційне оточення фокусної фірми;
- б) взаємовідношення з клієнтами-споживачами, які становлять кінцевих споживачів всього ланцюга постачань;
- в) взаємовідношення з клієнтами-посередниками, які становлять опосередкованих споживачів ланцюга постачань;
- г) взаємовідношення зі споживачами фірми-конкурента.

2. **B2B** – це:

- а) *business to customer*;
- б) взаємовідношення з клієнтами-споживачами, які становлять кінцевих споживачів усього ланцюга постачань;
- в) взаємодія з компаніями-клієнтами, які становлять безпосереднє комерційне оточення фокусної фірми;
- г) усі відповіді правильні.

3. Діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній сфері за допомогою встановлення положень для загального і багаторазового використання відносно реально існуючих чи потенційних завдань, – це:

- а) сертифікація;
- б) стандартизація;
- в) уніфікація;
- г) стандарт.

4. Клієнт має право:

- а) визначати маршрут прямування вантажу та вид транспорту;
- б) обирати або змінювати вид транспорту, маршрут перевезення, порядок перевезення вантажу;
- в) змінювати маршрут доставки вантажу і кінцевого вантажоодержувача, завчасно повідомивши про це експедитора, з відшкодуванням витрат на зміну маршруту відповідно до договору транспортного експедитування;
- г) правильні відповіді а) та в).

5. Виконання замовлень споживачів з погляду розроблених і впроваджених стандартів обслуговування – це:

- а) один з принципів логістичного обслуговування споживачів;
- б) одна з цілей логістичного обслуговування споживачів;
- в) одна з інтеграційних функцій логістичного обслуговування споживачів;
- г) основна властивість послуги.

6. Група ВУ під час сегментації споживачів характеризується:

- а) високою прибутковістю споживачів та високим ступенем надійності прогнозу споживання;
- б) середньою прибутковістю споживачів та середнім ступенем надійності прогнозу споживання;
- в) високою прибутковістю споживачів та середнім ступенем надійності прогнозу споживання;
- г) високою прибутковістю споживачів та низьким ступенем надійності прогнозу споживання.

7. Які типові організаційні структури слід зарахувати до структур органічного типу:

- а) лінійно-штабні;

б) лінійно-функціональні;

в) дивізійні?

8. Для чого призначена організаційна структура управління:

а) для встановлення цілей організації;

б) для забезпечення єдності дії всіх елементів організації;

в) для стимулювання дій працівників організації?

9. Що характеризує організаційну структуру управління:

а) рівні управління;

б) ланки управління;

в) види відповідальності;

г) зв'язки між ланками;

д) тип керівництва?

10. Які ланки виокремлюють в організаційній структурі управління:

а) виробничі;

б) лінійні;

в) функціональні;

г) технологічні?

Тема 7. Організаційний розвиток структур логістики підприємства

Питання для семінарського заняття

7.1. Взаємозв'язок організаційного розвитку логістичної структури з організаційним розвитком підприємства.

7.2. Стадії організаційного розвитку логістичних структур.

7.3. Сучасні організаційні структури логістики та перспективні організаційно-структурні форми логістики.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

1. Сформулюйте, які організаційно-структурні форми логістики ви знаєте?

2. У чому основні відмінності між сучасними організаційними структурами логістики?

3. У чому полягає взаємозв'язок організаційного розвитку логістичної структури з організаційним розвитком підприємства?

Контрольні запитання для самоперевірки

1. У чому полягає генезис організаційного забезпечення логістичного менеджменту?
2. Які поняття і функції інтегральних логістичних менеджерів?
3. Охарактеризуйте функціональні вертикальні зв'язки організаційної структури управління.
4. Назвіть специфічні функції, які виконують лінійні керівники.
5. Назвіть специфічні функції, що виконують лінійні ланки структури.

Завдання для самостійної роботи

Тести

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) усі відповіді правильні.

2. Для чого призначена організаційна структура управління:

- а) для встановлення цілей організації;
- б) для забезпечення єдності дії всіх елементів організації;
- в) для стимулювання дій працівників організації?

3. Що характеризує організаційну структуру управління:

- а) рівні управління;
- б) ланки управління;
- в) види відповідальності;
- г) зв'язки між ланками;
- д) тип керівництва?

4. Які ланки виокремлюють в організаційній структурі управління:

- а) виробничі;
- б) лінійні;
- в) функціональні;
- г) технологічні?

5. Які зв'язки існують між ланками в організаційній структурі управління:

- а) вертикальні;
- б) горизонтальні;

- в) функціональні;
- г) лінійні;
- д) змішані?

6. Що є нормою керованості:

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

7. Що є посадовою інструкцією:

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

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

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

9. Модель організації як складної ієрархічної системи, що взаємодіє з її оточенням, належить до:

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

10. Життєвий цикл організації містить:

- а) три етапи;
- б) чотири етапи;
- в) п'ять етапів.

Тема 8. Ефективність діяльності служби логістики підприємства

Питання для семінарського заняття

1. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності служби логістики.
2. Методи оцінювання ефективності діяльності служби логістики підприємства.
3. Рівні відповідальності персоналу за виконання логістичних функцій підприємства.

Завдання 1. Перевірка знань ключових термінів

1. Сформулюйте основні завдання логістичної служби на підприємстві.
2. Які функції відособленого та невідособленого відділів логістики на підприємстві ви знаєте?
3. Які основні завдання та обов'язки начальника відділу логістики на підприємстві ви знаєте?.
4. Які посади на підприємстві ви можете назвати, які пов'язані з логістикою?
5. Хто такі "чисті" логісти?

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Які основні завдання логістичного аналізу?
2. Охарактеризуйте класифікацію логістичного аналізу.
3. Як відбувається вимірювання результатів логістичного менеджменту?
4. Назвіть види аудиту логістичного менеджменту.

Завдання для самостійної роботи

Тести

1. Що характеризують лінійні вертикальні зв'язки організаційної структури:

- а) наявність спільно вирішуваних ланками завдань;
- б) підпорядкованість і відповідальність з усіх питань;
- в) підпорядкованість у рамках певної функції?

2. Що характеризують функціональні вертикальні зв'язки організаційної структури управління:

- а) наявність спільно вирішуваних ланками завдань;
- б) підпорядкованість і відповідальність з усіх питань;
- в) підпорядкованість в рамках певної функції?

3. Що характеризують горизонтальні зв'язки організаційної структури управління:

- а) наявність спільно вирішуваних ланками завдань;
- б) підпорядкованість і відповідальність з усіх питань;
- в) підпорядкованість у рамках певної функції?

4. Як можуть бути пов'язані між собою функціональні ланки в організаційній структурі управління:

- а) вертикальними зв'язками;
- б) горизонтальними зв'язками;
- в) функціональними зв'язками;
- г) зв'язками координації і кооперації;
- д) зв'язками підпорядкованості та відповідальності?

5. Як можуть бути пов'язані між собою лінійні ланки в організаційній структурі управління:

- а) вертикальними зв'язками;
- б) горизонтальними зв'язками;
- в) функціональними зв'язками;
- г) лінійними зв'язками;
- д) зв'язками координації і кооперації;
- е) зв'язками підпорядкованості та відповідальності?

6. Які специфічні функції виконують лінійні керівники:

- а) загальне керівництво;
- б) оперативне управління;
- в) техніко-економічне планування та прогнозування;
- г) організацію праці та заробітної плати?

7. Які специфічні функції виконують лінійні ланки структури:

- а) оперативне управління;
- б) загальне керівництво;
- в) техніко-економічне планування та прогнозування;
- г) організацію праці та заробітної плати?

8. Які специфічні функції виконують функціональні ланки структури:

- а) загальне керівництво;
- б) оперативне управління;
- в) техніко-економічне планування та прогнозування;
- г) організацію праці та заробітної плати;
- д) бухгалтерський облік?

9. Які організаційні структури слід зарахувати до структур механічного типу:

- а) лінійні;
- б) лінійно-штабні;
- в) лінійно-функціональні;

- г) дивізіональні;
- д) матричні?

10. Які типові організаційні структури слід зарахувати до структур органічного типу:

- а) лінійно-штабні;
- б) лінійно-функціональні;
- в) дивізіональні;
- г) матричні;
- д) проєктні?

Рекомендована література

Основна

1. Аникин Б. А. Логистика: тренинг и практикум : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. – Москва : ТК Велби ; Проспект, 2007. – 448 с.
2. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели : учеб. пособ. / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
3. Крикавський С. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. / С. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чернописька. – Київ : Кондор, 2006. – 340 с.
4. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2005. – 684 с.

Додаткова

5. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под общ. ред. В. С. Лукинського. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 316 с.
6. Логістичний менеджмент та адміністрування : робоча програма для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня [Електронне видання] / укл. О. В. Авраменко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 52 с.

7. Миротин Л. Б. Логистическое администрирование : учеб. пособ. / Л. Б. Миротин, А. Б. Чубуков, Ы. Э. Ташбаев. – Москва : Экзамен, 2003. – 480 с.

8. Москвітіна Т. Д. Торговельна логістика : навч. посіб. / Т. Д. Москвітіна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 162 с.

9. 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. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 440 с.

10. Сергеев В. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 976 с.

11. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. проф. д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 234 с.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Методологічні основи логістичного управління підприємством.....	5
Тема 1. Логістика у системі менеджменту підприємства та сучасні тенденції розвитку логістичного менеджменту	5
Тема 2. Логістичне управління процесами закупок та виробничого просування продукції.....	12
Тема 3. Логістичне управління процесами дистрибуції та стратегічним партнерством у ланцюгу поставок	17
Тема 4. Стратегія логістичного управління	22
Змістовий модуль 2. Логістичне адміністрування	28
Тема 5. Основи теорії логістичної організації та принципи формування організаційної структури логістики підприємства	28
Тема 6. Класифікація організаційних структур логістики підприємства	35
Тема 7. Організаційний розвиток структур логістики підприємства	37
Тема 8. Ефективність діяльності служби логістики підприємства	39
Рекомендована література.....	42
Основна.....	42
Додаткова.....	42

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Практикум
для студентів спеціальності
073 "Менеджмент"
другого (магістерського) рівня

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Авраменко** Олена Володимирівна
Письмак Вікторія Олексіївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *Н. В. Грінченко*

План 2018 р. Поз. № 111 ЕВ. Обсяг 45 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.*