

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

Методичні рекомендації
до комплексного професійного тренінгу
для здобувачів вищої освіти спеціальності
073 "Менеджмент"
освітньої програми "Логістика"
першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2024

УДК 005.932(072.034)

М54

Укладачі: Т. О. Колодізева

К. В. Мельникова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.
Протокол № 2 від 31.08.2023 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до комплексного професійного тренінгу для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Логістика" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Т. О. Колодізева, К. В. Мельникова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 49 с.

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

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Логістика" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.932(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2024

Вступ

Сьогодні дуже важливо у вищій освіті використовувати методи, ґрунтовані на застосуванні сучасних технологій освіти, які підвищують якість підготовки здобувачів вищої освіти та розвиток їхніх здібностей і самостійності у розв'язанні виробничих проблем. Тренінгові форми передбачають виявлення творчого потенціалу і самостійність здобувачів вищої освіти, обмін інформацією, уміння 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 здобувачів вищої освіти, які не мають практичного досвіду роботи, до підприємців, які успішно працюють на ринку.

Результати навчання та компетентності, які формує комплексний професійний тренінг, визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
PH3	ЗК9, СК5
PH8	СК7
PH15	СК6
PH16	ЗК9, ЗК11
PH17	ЗК3, ЗК10, ЗК11, ЗК14, СК9
PH18	ЗК4, ЗК5, СК 2, СК16
PH19	СК2

Примітка.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК16. Здатність до формування комплексної програми підвищення конкурентоспроможності фірми на національному та міжнародному ринках з точки зору логістики як нової парадигми підприємницької діяльності.

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РН18. Використовувати принципи та методи логістики в загальній системі менеджменту підприємства для зниження витрат та оптимізації логістичних потоків і процесів організацій.

РН19. Застосовувати логістичний підхід до управління ресурсами організацій та забезпечувати підвищення їх конкурентоспроможності. Демонструвати навички оптимізації організаційно-технологічних аспектів основних функцій логістики з використанням комунікативно-інформаційного забезпечення.

Запропонований тренінг є комплексним – сукупністю його соціально-психологічної та технічної складової. Соціально-психологічну складову спрямовано на розвиток соціальних установок, умінь та досвіду в галузі міжособистісного спілкування. Технологічна складова передбачає закріплення знань і 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 здобувачі вищої освіти четвертого курсу, спеціальності "Менеджмент", які вивчили навчальну 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 галузей логістики;

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

У результаті участі в тренінгу у здобувач вищої освіти формуються професійні та особисті компетентності.

Професійні компетентності, які здобувач вищої освіти повинен набути за результатами тренінгу:

здатність до аналізу, планування й управління;

уміння побудувати логістичну систему на підприємстві;

уміння 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 подання інформації, критичного мислення, аналізу проблем;

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

здатність до роботи в команді.

Структура тренінгу. Тренінг розраховано на 30 год аудиторної роботи та 30 годин самостійної роботи здобувач вищої освіти. Тренінг організовують для групи з 15 – 20 здобувачів вищої освіти.

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 і дидактичним забезпеченням.

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

Установлені мета, завдання тренінгу та компетентності, якими мають оволодіти здобувачі вищої освіти після проведення тренінгу, відображають у змістовій структурі тренінгу, яка складається з трьох частин: вступної, основної та завершальної. Також треба сформулювати організаційну структуру тренінгу, прописати детальний сценарій його проведення, розподілити змістовні елементи в часі, визначити всі необхідні ресурси для забезпечення тренінгу та зіставити із очікуваними результатами.

Структуру комплексного тренінгу "Функціональні сфери логістики" наведено в табл. 2.

Перший вступний день тренінгу викладач присвячує своїй меті – залучити учасників до спільної праці для досягнення спільних навчальних цілей. Для цього їх потрібно зацікавити, подолати початкову стриманість і налаштувати на активну роботу замість пасивного спостереження, захопити, заінтригувати, пробудити допитливість і надихнути.

У ході роботи основний акцент слід робити на тому, щоб подолати відчуження, установити контакт, познайомитися. Для цього потрібно використовувати різноманітні вправи, завдання, будь-які обговорення, обмін враженнями, що підпорядковані зазначеним завданням – знайомству і залученню до співпраці. Залежно від певних умов тренінгу, на вступному занятті слід визначити та обговорити цілі тренера й очікування учасників.

Таблиця 2

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"). Визначення 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, роздатковий 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, роздатковий 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. 2

1	2	3	4	5	6
Основна	11:00 – 13:45	Розподільча логістика	Структурна реорганізація системи розподілення готової продукції	Ділова гра	Роздатковий 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	Роздатковий матеріал, папір А4, А1, олівці, ручки, маркери
	13:15 – 13:30	Перерва	–	–	–
Завершальна	13:30 – 15:30	Рефлексія	Презентація результатів. Вибір кращого варіанта. Підбиття підсумків тренінгу. Заповнення анкет зворотного зв'язку	–	Фліпчарт, стікери

Наступне завдання має безпосередньо цільове призначення, зорієнтоване на вирішення певних завдань. На цьому етапі оптимально поєднують нову інформацію, аналіз проблем, постановку практичних завдань та їх обговорення для виявлення загального розуміння сутності проблеми. Одне з головних завдань цього етапу – погодження різних поглядів на виконання роботи за поданою інформацією.

Для забезпечення повноти змісту і досягнення цілей тренінгу запропоновано ділові ігри, які відповідають меті тренінгу і є достатньо складними. Під час надання практичних завдань ураховуються особливості учасників програми, їхні погляди, стиль роботи, здатність до вияву активності й ефективності тощо.

Кожна частина заняття в ході тренінгу завершується коротким оглядом розглянутого матеріалу. Учасники груп подають результати спільної роботи.

1.3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу

Відповідно до програми тренінгу в перший день виконують вправи відповідно до етапів тренінгу. Сприятливими для створення робочої атмосфери є вправи, які застосовують на початку занять для 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 відрекомендуватися, назвати своє ім'я та надати інформацію про себе. Вступне слово має бути привітним і незатягнутим.

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

Слід визначити мету і термін реалізації тренінгу, що в подальшому допоможе учасникам сформулювати реальні очікування; повідомити групу про те, що робота буде проходити за інтерактивною методикою.

Обов'язково потрібно проінформувати групу про теми, тренінгу, наголосити на його цілісності та взаємозалежності блоків, а також необхідності бути присутніми протягом усього 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 того, що таке правила і для чого їх потрібно приймати.
2. Запропонування групі правил роботи в такій послідовності: 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, у 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 висловлюваннях і ставленні до інших, прагнення до конструктивного розв'язання всіх питань.

Не критикувати. Наша зустріч – це діалог. Кожна думка – це особиста реальність, вона базується на власному досвіді. Думка 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 думку 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 ухвалення рішення пройти тренінг. На тренінгує свої правила роботи. Це правила, за якими працюють усі ті, хто вирішив брати участь у ньому.

Конфіденційність – особисту інформацію не обговорюють і не виносять за коло тренінгу. Водночас учасників потрібно проінформувати, що це є правилом їх особистої безпеки. І вони самі мають 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 із метою 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.

Першу вправу слід проводити 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 з метою створення комфортної атмосфери для подальшої роботи.

Метод: індивідуальна робота, у парах (залежно від вибраного 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 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 хв, 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 правила позитивності та добровільності.

У перший день краще зробити знайомство коротким і особистим. Для забезпечення рівних можливостей важливо не виділяти професійний досвід учасників.

Вправа "Очікування"

Мета вправи – визначити очікування учасників від тренінгу.

Метод: індивідуальна робота, обговорення в 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 учасник має починати 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 учасники ставляться один до одного, співпрацюють, допомагають, висловлюються.

Вправа "Процес управління закупівлями"

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

Працюючи в підгрупах, здобувачі вищої освіти мають 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 навички командної взаємодії, уміння обґрунтовувати й захищати розроблене рішення.

Застосування методу роботи в малих групах дозволяє розвинути у здобувач вищої освіти розуміння складності та 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 кількістю осіб у групі. Заняття проводить один тренер.

Час виконання: 2 год.

Для проведення вправи потрібні:

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

Методичні рекомендації до виконання вправи

1. Розподіл учасників на підгрупи по 3 – 5 осіб. Можна використовувати різні способи розподілу на підгрупи.

2. Постановка проблеми – визначення мети і завдань заняття. Тренер пояснює сутність вправи і того, що очікують від учасників. Кожна підгрупа повинна одночасно, але незалежно одна від одної:

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

2.2. Придумати девіз, під яким вона буде працювати.

2.3. Із запропонованих викладачем 55 понять скласти структурно-логічну схему, що відображає процес управління постачанням сучасної організації, оснований на принципах логістики, графічно зобразивши взаємозв'язок понять.

Поняття слід 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, вантажоперероблення, 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 тренер записує 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. Схему вивішують на дошку, лідер підгрупи презентує розроблений варіант вправи "Процес управління постачанням організації" та відповідає на запитання, що виникають.

6. Підбиття підсумків завдання та дискусія за змістом досліджуваної проблеми. Тренер є ведучим дискусії, спрямовує її хід і узагальнює результати. Під час підбиття підсумків слід утриматися від прямих негативних оцінок роботи окремої підгрупи або окремого учасника. У роботі кожної підгрупи потрібно виділити оптимальні складові запропонованого варіанта процесу постачання організації, які можна використати для розроблення "ідеального" варіанта.

Ділова гра "Вибір постачальника матеріальних ресурсів"

Мета гри – систематизація знань здобувачів вищої освіти про умови поставок і укладання договорів на постачання 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 потрібні:

- 1) комплект роздаткових матеріалів, що містить опис ситуації й позиції сторін перед переговорами. Видають кожному учаснику;
- 2) відеокамера;

- 3) технічні засоби, що забезпечують перегляд відеозапису;
- 4) таймер.

Кількість учасників: навчальну групу розподіляють на три підгрупи (постачальники, споживачі, доставка). Усі здобувачі вищої освіти беруть участь у розробленні стратегії ведення переговорів у підгрупах. По два учасника від кожної групи (шість осіб) безпосередньо беруть участь у переговорному процесі, інші є спостерігачами на переговорах. Потім усі учасники 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 учаснику видають роздатковий матеріал з описом ситуації та позицією сторін перед переговорами.

Ситуація:

ТОВ "Сувенір" (м. Київ), виробляє сувенірні 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 постачають два рази на тиждень;
- 2) продукт Б – комплектуючі, відсутність яких може викликати утруднення на кінцевому етапі складання готової продукції, їх слід постачати в межах шести робочих днів.

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

Обидві фірми добре себе зарекомендували, мають стабільний фінансовий стан. Одна з них, фірма "Dartboard", розташована в Латвії, друга, фірма "Emka", – у Польщі.

ТОВ "Сувенір" планує обговорити умови контракту з кожним постачальником, а потім вибрати того, чиї умови будуть найбільш прийнятними й вигідними. Є ряд питань, які варто обговорити в процесі переговорів.

ТОВ "Сувенір", фірми "Dartboard" і "Emka" мають усю необхідну інформацію. Незважаючи на те, що обидва постачальники конкуренти прямо не обмінювалися стратегічними відомостями, вони були залучені 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, наведено з деякими поясненнями позицій ТОВ "Сувенір", фірм "Dartboard" і "Emka" в табл. 3.

Перед переговорами слід вивчити позиції сторін.

2. *Розподіл учасників на три підгрупи.* Кожна підгрупа представляє інтереси однієї з трьох фірм: підприємства-виробника "Сувенір", фірм-постачальників комплектуючих "Dartboard" і "Emka". Можна використовувати різні способи розподілу на підгрупи.

3. *Визначення основних етапів і тактики ведення переговорів.* Визначають учасників та інтереси сторін у переговорах, які потрібно провести відповідно до умов запропонованої ситуації. Розглядають тактики й етапи ведення переговорів. Слід обговорити ступінь довіри між сторонами.

Таблиця 3

Позиції сторін перед переговорами

Пункт контракту	Позиція ТОВ "Сувенір"	Позиція фірми "Dartboard"	Позиція фірми "Emka"
1	2	3	4
Базис постачання	Хоче укласти контракт на умовах	Готова укласти контракт на умовах	Готова укласти контракт на умовах
Річний обсяг постачання	Хоче укласти контракт на постачання продукції в кількості: продукт А – 900 кг; продукт Б – 680 кг з відхиленням $\pm 10\%$	Згодна укласти контракт на постачання продукції в кількості: продукт А – 800 т; продукт Б – 680 т з відхиленнями $\pm 10\%$, зі штрафними санкціями в разі меншого обсягу поставки	Згодна укласти контракт на постачання продукції в кількості: продукт А – 800 т; продукт Б – 680 т з додатковою оплатою в разі постачання більших обсягів, ніж передбачено договором

Продовження табл. 3

1	2	3	4
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 за втратами й ушкодженнями на суму 8 тис. ум. од. Продукт Б не є об'єктом крадіжок. ТОВ "Сувенір" хоче, щоб в разі крадіжок позови було оплачено негайно	Готова визнати, що в разі втрат і збитків позови було оплачено 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
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 впаковано відповідно до норм ISO. Хоче, щоб за новим контрактом упаковки було дешевшим	Ніколи не стикалася 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 разі використання нестандартного упаковки

1	2	3	4
Строки поставки	Продукт А потрібно постачати два рази на тиждень, продукт Б – один раз на тиждень, зі штрафними санкціями в разі невиконання цієї умови. Ці штрафи мають 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 одногодинне вікно мають прийти комплектуючі. Це потрібно для складання графіка роботи підприємства. Хоче встановити штрафні санкції в разі, якщо комплектуючі прибувають раніше або пізніше за встановлене одногодинне вікно	Неохоче погоджується на такі умови. Хоче використовувати штрафні санкції тільки в разі запізнення доставки на певний час. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові	Дуже неохоче погоджується на такі умови з великим небажанням. Хоче використовувати штрафні санкції тільки в разі певної кількості запізньов поставок на місяць. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові
Спеціальне постачання продукції	Якщо буде потрібно, хоче, щоб постачальник зробив додаткову поставку продукції: на додаток до договору й складеного графіка	Дає згоду на певну кількість "безкоштовних" поставок на місяць; за домовленістю понад цю кількість установлюють додаткову ціну	Установлює плату за додаткові незаплановані поставки, якщо обсяг поставки не перевищує певної величини

Якщо він великий і сторони не схильні розглядати свої інтереси як взаємовиключні, то переговорний процес може звести до вищої форми співробітництва – "мозкового штурму".

Сторони можуть використовувати метод принципів переговорів, відповідно до якого:

- 1) первинні не позиції сторін, а їхні інтереси, які потрібно розглядати з урахування усього спектра можливих позицій;
- 2) до початку переговорів слід сформулювати принципи, на основі яких будуть оцінювати прийнятність конкретного варіанта договору.

Доцільною є така послідовність етапів переговорного процесу: дослідницький; аргументації; узгодження; формулювання рішення.

Потрібно, щоб переговорний процес пройшов усі етапи, інакше замість пошуків рішення, що максимально задовольняло б інтереси обох сторін, переговори можуть стати позиційним торгом або перерости у "війну" між сторонами.

4. Підготовка підгруп до проведення переговорів: кожна підгрупа має:

- 1) визначити мету переговорів;
- 2) визначити інтереси сторін;
- 3) розробити прийнятні сфери 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, має складатися з двох осіб. Переговори між командами "Сувенір" і "Dartboard" проходять окремо від переговорів між командами "Сувенір" і "Emka".

На кожні переговори виділяють по 15 хв. Кожний пункт (див. табл. 3) варто обговорювати окремо, наскільки це можливо.

ТОВ "Сувенір" буде вважати неетичним використання поступок, одержаних у результаті переговорів з однією з компаній-постачальників, як засобу для одержання більших поступок від іншої компанії-постачальника.

Компанія "Сувенір" піклується про свій престиж і високу репутацію й зацікавлена у взаємовигідних довгострокових відносинах 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 мають робити записи про досягнуті домовленості. На цьому етапі здобувачі вищої освіти, що не беруть участі в переговорному процесі, є спостерігачами й фіксують використані аргументи, психологічний вплив на партнерів і застосовані переговорні тактики. Одному зі спостерігачів доручають 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", має ухвалити остаточне рішення про вибір

фірми-постачальника матеріальних ресурсів. Рішення оголошують перед усією навчальною групою.

7. Аналіз переговорного процесу, що відбувся. Якщо після проведення переговорів спостерігають підвищену емоційність учасників, то можна запитати про їхнє самопочуття й враження. Відразу після гри потрібно поставити запитання учасникам переговорів:

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

Далі варто поставити запитання спостерігачам:

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

Зазвичай, учасники переговорів не застосовують стратегію співробітництва, що дозволяє спільно знайти розв'язання проблеми. Частіше використовують таку форму ведення переговорів, як позиційний торг, у процесі якого сторони формулюють свої позиції й надалі коректують їх (причому звичайно використовують 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 ефективне, ніж позиційний торг. Але для того, щоб провести переговорний процес із використанням тактики співробітництва, сторони мають захотіти цього, і жодна зі сторін не має підштовхувати партнера до того, щоб він швидко визначив свою позицію.

8. Відеоперегляд переговорів із зупинками для обговорення в переговорному процесі. Обговорення ділової гри має показати перевагу співробітництва 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 відео-перегляду ще раз проводять обговорення можливих варіантів взаємних поступок і складають остаточний варіант протоколу переговорів. 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 відбувається підбиття підсумків дня, оцінювання рівня поінформованості та набуття практичних навичок, а також оцінювання здобувачів вищої освіти. Заключна частина тренінгу дозволяє встановити, задоволені чи не задоволені учасники різними аспектами навчального процесу, зокрема й атмосферою, що склалася.

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 *"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 використовують 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 показати його значення невербально.

Спільна робота вимагає від здобувачів вищої освіти уваги, взаємодопомоги й терпіння, вчить будувати стосунки з колегами.

Структура основного етапу другого дня тренінгу

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

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

Методичні рекомендації до проведення ділової гри

Учасників розподіляють на групи по п'ять осіб. Одна група буде експертною комісією, інші – робочими групами.

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 потрібно вирішувати поточні проблеми організації щодо збуту готової продукції.

Отже, кожна робоча група має самостійно вивчити ситуацію й відповідно до власного бачення запропонувати стратегію розвитку збуту виробничого підприємства.

У результаті в кожній робочій групі формується свій варіант розвитку подій і своя схема розподільних каналів, які слід подавати на розгляд експертної комісії. Захист проєктів проводять привселюдно.

Експертна комісія має оцінити кожний із проєктів, по-перше, з погляду логістичних підходів до ведення господарської діяльності, по-друге, з погляду економічних результатів: прибутку й рентабельності. За підсумками роботи експертна комісія ухвалює рішення про проєкт, що переміг. Для одержання адекватного результату координатором експертної комісії є 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 м² на рік (потрібно скористатися інтернетом).

2. Огляд ринків збуту.

У цей час на внутрішньому ринку будівельних матеріалів немає дефіциту облицювальної плитки. Пропонують різноманітний асортимент плитки 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 імпорتنу плитку (15 – 40 ум. од. за м²) значно перевищують ціни на вітчизняну плитку (6 – 15 ум. од. за м²).

Форми продажу готової продукції різні, зокрема:

1) *продаж дилерам*. Ця форма дозволяє зменшити ціни на плитку, що виставляють виробники. Дилери самостійно забезпечують рекламу та збут продукції. Виробникові не потрібно вступати в конкуренцію під час продажу в певному регіоні. Для дилера така форма дає перевагу низької ціни й відсутності конкуренції в межах певного ринку. Для виробника перевага полягає в заздалегідь запланованому й гарантованому відвантаженні продукції за чинним договором з дилером;

2) *періодичні разові, можливо кількарізові великі оптові відвантаження*. Замовники – великі будівельні організації, що постачають будівельні комплекси окремих регіонів. Перевагою для замовника в цьому разі 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 постачають у мережу різних будівельних і господарських магазинів. Така форма припускає тривалі й досить стабільні відносини із цими замовниками. Однак вона 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 дає змогу аналізу попиту для поліпшення планування виробництва продукції (розміри, види та ін.). Ця форма дозволяє виробникові встановити найбільш прийнятну ціну. Ринковий попит має сезонний характер, у грудні – березні він помітно знижується через скорочення будівельних робіт.

Форма дилерських відносин також може бути циклічною, однак її можна вирівняти за рахунок торговельних пропозицій, стимулювання збуту тощо, проведених дилерами.

3. Структура відділу збуту. На сьогодні відділ збуту є організаційною структурою з дев'яти осіб: начальник відділу збуту, чотири менеджери з продажу і чотири помічники менеджерів.

4. Організація продажу продукції й ціноутворення. ПрАТ "Харківський плитковий завод" має переваги з продажу своєї продукції. Підприємство продає більш ніж 70 % своєї продукції в Харківському регіоні. Основними покупцями є торговельні й будівельні організації. Організацію продажу здійснюють 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 найбільшим конкурентом є фабрика "Тубодзин" (Польща). Вона пропонує плитку в різноманітному асортименті типорозмірів, із різноманітною колірною гамою, із гарною якістю й за ціною, що не перевищує 6,5 ум. од. за м².

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

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

Ціна на ринку є важливим чинником конкурентоспроможності.

Щодо цього продукція ПрАТ "Харківський плитковий завод" має перевагу за наявної ціни 6,0 – 7,5 ум. од. Можна порівняти її із середньою вартістю керамічної облицювальної плитки, використовуваної нині будівельними організаціями України, – 10,5 ум. од.

6. Організація сервісу. У ПрАТ "Харківський плитковий завод" є можливість організовувати доставку товару покупцеві залізничним і автомобільним транспортом (залучаючи транспортних посередників).

Витрати на транспортування 1 м² плитки залізничним транспортом на відстань 1 тис. км становлять 1,2 ум. од., автомобільним – 1,1 ум. од.

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

Під час транспортування автотранспортом вартість страховки включено в тариф на перевезення. Витрати за страховкою здійснює покупець.

Завдання для робочих груп:

1. Вивчіть ситуацію й визначте, яку стратегію розподілу потрібно вибрати. Аргументуйте свій вибір на підставі наведених фактів.

Варіанти стратегій

Стратегія 1: швидко вийти 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 оперативного реагування на його запити щодо асортименту та якості.

Стратегія 3: розширити ринок збуту (як в економічному, так і в географічному аспектах), 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 можливістю реалізації продукції за більш високими цінами.

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

Використовуючи запропоновані можливі варіанти партнерства, виберіть найбільш ефективні тактичні прийоми й методи і прийнятні для вас канали розподілу. Поясніть свою позицію й дайте 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 з чотирьох магазинів дрібнооптової торгівлі, що знаходяться в Харкові й Харківській області (по два, відповідно).

"Будівельник" працює 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-ї до 24-ї год, консультація щодо правильного застосування куплених товарів, дизайнерські послуги й тощо.

Однак рівень цін на товари в цій мережі трохи вищий від середньоринкового рівня цін.

Фірма "Будівельник" пропонує ПрАТ "Харківський плитковий завод" такі умови дилерського договору: "Будівельник" щомісяця (у два етапи) буде збувати зазначений у договорі обсяг продукції, оплачуючи за рахунками під час надання накладної про відвантаження. Транспортування товару буде здійснювати "Будівельник". Договір укладають строком на один рік. Два рази на рік ПрАТ "Харківський плитковий завод" пропонують проводити рекламні акції в магазинах "Будівельника".

Купівля продукції має супроводжуватися заохочувальними подарунками, наприклад, коробкою клею для лицювальної плитки й іншими іміджевими та маркетинговими стратегіями (презентації, розсилання листів та ін.). Усі видатки з організації акцій здійснює 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 в підприємства 60 % його продукції за фіксованою ціною 6,0 ум. од. за 1 м² і продавати продукцію в Центральному регіоні України, за винятком Харкова й Харківської області, щоб не створювати конкуренцію самому виробникові. Поставки мають бути три рази на місяць, із рівномірним розподілом місячного обсягу виробництва. Контрактом слід передбачити, що плитку "Кераміці" продають дешевше, але вона вивозить плитку сама.

Претензії щодо якості товару "Кераміка" буде переадресовувати ПрАТ "Харківський плитковий завод", у всіх інших випадках із моменту

відвантаження товару відповідальність за збереження вантажу буде лягати на компанію "Кераміка". Контракт пропонують укласти строком на один рік. Після закінчення цього періоду, якщо не буде нарікань, контракт буде продовжено ще. "Кераміка" зарекомендувала себе як надійний дистриб'ютор на ринку будівельних матеріалів.

3. Продаж через компанію "Будзбут".

Відомості про компанію. Компанія "Будзбут" працює на ринку два роки. "Будзбут" – це спільне підприємство, що займається закупівлею будівельних матеріалів для великих будівельних фірм, які працюють переважно на заході України. Однак є замовники і серед харківських фірм. Серед своїх партнерів фірма зарекомендувала себе задовільно. Така не досить висока оцінка діяльності фірми пов'язана з частими порушеннями договірних відносин, передусім, щодо строків виконання зобов'язань. Причини таких відхилень, зазвичай, були суб'єктивними, але часто партнери "Будзбут" не зважали на це, оскільки фірма працює з великими обсягами, прийнятними цінами.

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

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

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

Компанія "Будзбут" один раз на рік за свій рахунок зобов'язується виставляти продукцію ПрАТ "Харківський плитковий завод" на спеціалізованій виставці. Контракт пропонують укласти на один рік, а в разі 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 має бути передбачено таке: фірма "Об'єкт" зобов'язується викуповувати 40 % обсягу продукції ПрАТ "Харківський плитковий завод" за ціною 5,8 ум. од.

Поставки відбуваються один раз на місяць. Доставку товару здійснює компанія "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 та ризики, пов'язані з неправильною комплектацією асортименту.

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, щодо зривів строків постачання. Також є незадовільні відгуки про маркетингові методи (організацію рекламних акцій).

5. Продаж через дрібних посередників.

На ринку працює багато дрібних фірм, які для ПрАТ "Харківський плитковий завод" можуть одноразово бути торговельними посередниками. Імідж таких фірм не найкращий. Однак їхня територіальна роз'єднаність дозволяє підприємству швидко оголосити про себе і позиціонувати свою продукцію не тільки в Харкові й Харківській області, але й на багатьох інших ринках місцевого та регіонального значення.

Водночас ПрАТ "Харківський плитковий завод" може розосередити поставки в часі, забезпечивши собі можливість рівномірного завантаження виробничих потужностей і скоротивши витрати на зберігання.

Ці фірми пропонують такі умови. Обсяги закупівель можуть коливатися в межах 50 тис. грн. Доставку зазвичай організовує виробник за свій рахунок. Усі ризики, пов'язані з поверненням неякісної продукції, а також ушкодженої в процесі навантаження/розвантаження і транспортування продукції, бере на себе ПрАТ "Харківський плитковий завод" або транспортний посередник (згідно з умовами договору між продуцентом і організатором перевезень). Перевірити на обов'язковість (оскільки вони працюють із безліччю оптовиків) і на якість роботи з 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 та клієнти оцінюють роботу таких фірм за п'ятибальною шкалою на "3" і "4".

Дайте економічну оцінку вашого проєкту за показниками, наведеними в табл. 4.

Таблиця 4

Показники економічної оцінки проєкту

Показники	Значення
Обсяг випуску, тис. м ²	750
Обсяг оптових продажів, тис. м ²	
Ціна оптова за 1 м ² , ум. од.	
Повна собівартість 1 м ² , ум. од.	4,09
Прибуток на 1 м ² , ум. од.	
Рентабельність продукції, %	
Рентабельність продажів, %	

Примітка. Рентабельність продукції розраховують як співвідношення прибутку до собівартості, а рентабельність продажу – прибутку до ціни.

Завдання для експертної групи:

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

2. Визначити критерій оцінювання проєктів.

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

Потрібно скласти список критеріїв оцінювання, проранжувати їх і призначити кожному критерію вагову характеристику. Потім слід позначити шкалу бальної оцінки вибраних критеріїв (наприклад, 10-бальна) і заповнити табл. 5.

Розрахункова таблиця

Ранг параметра	Назва 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												

Бали з урахуванням ваги визначають як добуток виставленого бала на привласнену цьому критерію вагу.

Той проєкт, що набере найбільшу суму, перемагає в цій грі.

Структура завершального етапу другого дня тренінгу

На завершальному етапі тренінгового заняття проводять підбиття підсумків другого дня тренінгу, оцінювання рівня поінформованості та набуття практичних навичок, а також здійснюють оцінювання 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":

Запропонувати групі побудувати піраміду позитивних почуттів. Усі присутні говорять про те, що їм дав цей день, 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 використовують вправу "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 рисує 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 мінігрупи відповідно до тієї фігури, яку вони вибрали. Мінігрупи отримують такі завдання:

Люди, улюбленою фігурою яких є коло, зазвичай, добре вміють взаємодіяти з оточуючими і будувати стосунки. Тому група людей, які

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

Люди, які вибрали квадрат, зазвичай, люблять і вміють підтримувати порядок і структуру, для них важливим є виконання правил. Тому група "квадратів" визначає норми і правила, за якими має працювати хороша команда, щоб у ній завжди були порядок і структура.

Ті, кому подобаються трикутники, зазвичай добре знають свої цілі й уміють їх досягати. Тому мінігрупа з учасників, які вибрали трикутник, придумує заходи, які допоможуть команді швидше й ефективніше досягати поставлених перед нею цілей і завданням.

Учасники, які вибрали спіраль, зазвичай є творчими натурами, іноді захоплені відірваними від реальності ідеями, але завжди готові придумати новий проєкт і дуже швидко реагують на щось нове. Тому група, що складається із цих людей, придумує, як команді стати максимально творчою і швидко реагувати на зміни в зовнішньому світі.

Мінігрупам дають 10 хв на підготовку. Після цього один учасник від кожної групи виступає і розповідає всім ідеї своєї групи.

Обговорення. Учасників кожної мінігрупи просять сформулювати чинники ефективної діяльності команди відповідно до геометричних фігур:

квадрат – що допомагає підтримувати порядок і структуру;

трикутник – що допомагає досягати результатів;

коло – що допомагає команді підтримувати хороші людські стосунки;

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 певної ситуації виявляти проблеми організації, пов'язані з функціональною підсистемою логістики – логістикою розподілення, і 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, АГВ).

Аналіз роботи відділу збуту підприємства: відділ збуту входить до складу комерційної служби підприємства, куди також входять транспортний відділ і відділ маркетингу.

Штатний розпис 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 розташовано при підприємстві, інші два – у районах міста. Доставка в магазини здійснюється власним автотранспортом підприємства.

2. Продукцію підприємства також реалізують через магазини міста.

Доставка здійснюється автотранспортом підприємства за допомогою кільцевого розвезення. Для цього диспетчер відділу збуту приймає заявки телефоном або через менеджерів із роботи з магазинами міста й організовує три рейси по місту: одна автомашина на два-три райони міста. Розвезення продукції виконують вантажники-експедитори відділу збуту і водії транспортного відділу.

3. Продукцію відвантажують приватним підприємцям (самовивіз).

4. Продукцію через регіональних торговельних представників реалізують у прилеглих регіонах. Доставку здійснюють в магазини автотранспортом підприємства. До обов'язків регіональних представників

входять збирання 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 передбачає самовивіз продукції.

6. Передбачено індивідуальні договори з незалежними оптовиками про доставку продукції автотранспортом підприємства (не залежно від того, куди здійснюють доставку: у межах міста або за нею). Отже, підприємство має різні канали руху товарів. З них перші чотири канали – найбільш витратні (утримування власних магазинів, заробітна плата персоналу магазинів; транспортні витрати на одиницю продукції великі, тому що доставку здійснюють дрібними партіями тощо). 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 полягає в недостатній увазі до цих способів реалізації готової продукції керівництва підприємства, наслідком чого є відсутність належного фінансування.

Середньомісячний обсяг реалізації підприємства наведено в табл. 6.

Таблиця 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, зокрема 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. 6, ЗАТ "Харківський хлібозавод" забезпечує лише невелику частину цієї потреби.

Аналіз діяльності менеджерів із міських продажів показав неефективність їхньої роботи. Обсяги реалізації підприємства за цим напрямом можливо збільшити більш ніж на 50 %. Однак для збільшення обсягів збуту є й 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 недоліки:

1. У рейс по місту відправляються в основному машини вантажністю 5 т. Це досить великі машини, зручні для вантажників під час розвантаження продукції, але вони витрачають багато пального в умовах міської їзди. Водночас середній тоннаж одного рейсу по місту цілком дозволяє використовувати машини вантажністю 1,2 т, де може розміститися весь асортимент. Це унеможливить пересортування під час навантаження/розвантаження. Економія на пальному за такої роботи становитиме до 50 %.

2. Водії автотранспорту купують пальне за готівку, що ускладнює контроль видатків.

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

Завдання для робочих груп:

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

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

3. Проаналізуйте дані про обсяги реалізації продукції підприємством з урахуванням інших наявних даних. Зробіть висновки про найбільш перспективний канал збуту готової продукції. Які проблеми слід розв'язати, щоб розвивати ці канали?

4. Запропонуйте перелік заходів, потрібних для реорганізації або модифікації каналів розподілу, з метою підвищення економічних результатів підприємства (зниження логістичних витрат, збільшення обсягів реалізації тощо).

5. Дайте відповідь на запитання, чи потрібні заходи щодо розширення або скорочення штату комерційної служби підприємства в умовах упровадження ваших пропозицій. Яким чином можна розв'язати питання про фінансування, можливі ризики й інформаційні потоки?

Підбиття підсумків ділової гри. У кожній робочій групі визначити, які параметри оцінювання системи розподілу продукції є найбільш цікавими для підприємства. Зробити висновки.

Структура завершального етапу третього дня тренінгу

На завершальному етапі тренінгового заняття проводять підбиття підсумків третього дня тренінгу та підсумків усього тренінгу, оцінюють рівень поінформованості та набуття практичних навичок, а також здійснюють оцінювання 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 "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 потиск є символом підтримки кола в різних 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 поданого теоретичного матеріалу.

Хід проведення гри. Тренер пише на дошці слово, що стосується теми тренінгу і складається не менш ніж із 8 – 10 букв.

Тренер роздає кожному по аркушу паперу і просить 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 і просить їх написати об'єднаний список на всю групу.

Після 5 хв роботи в мінігрупах тренер поєднує всіх учасників в одну групу, видає аркуш паперу і просить створити список, загальний для всієї групи.

Обговорення. Чи були результати мінігруп кращими, ніж результати окремих учасників? Чи був загальний результат кращим, ніж результати мінігруп? 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 обслуговують (карта-схема району (табл. 7), координати магазинів (табл. 8)).

Товар доставляють із розподільного складу до 10 магазинів. Вертикальні та горизонтальні лінії на карті-схемі є дорогами. Масштаб карти: одна клітинка дорівнює 1 км², довжина сторони клітинки – 1 км. Рух здійснюють тільки по горизонтальним і вертикальним лініям.

Карта-схема зони обслуговування

Y																					
20									5												
19																					
18													8								
17																					
16																					
15			9																		
14																					
13																					
12									1												
11																			3		
10																					
9														2							
8					10																
7																					
6																					
5				4					6												
4																					
3																					
2																					
1															7						
склад	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. 8 визначте координати розподільчого складу:
Хскл, Yскл.

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 доставляють.* Зі складу до магазинів доставляють товари трьох груп: продовольство (П), напої (Н), мийні засоби (М). Під час завантаження автотранспорту слід урахувувати, що продовольство і мийні засоби не підлягають сумісному перевезенню. Товари всіх трьох груп упаковано в коробки однакового розміру. Замовлення та вантажомісткість автомобілів подають також в одиницях коробок.

3. *Замовлення магазинів.* Відомість замовлень магазинів наведено в табл. 9.

Таблиця 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, але тільки за умови, коли всі її власні автомобілі вже задіяні.

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

5. Розрахунок часу роботи транспорту.

Усі визначені для поїздок автомобілі виїздять зі складу о 8:00. Час першого завантаження транспорту не входить у робочий час водія.

Час завантаження автомобіля в 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 оплачують за системою понаднормової оплати до 10 год на день.

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

6. Витрати на утримання й експлуатацію транспорту.

Постійні витрати на утримання власного транспорту – 100 грн/день. Змінні витрати для власного транспорту – 5 грн/км.

Постійні витрати для найманого транспорту – 200 грн/день незалежно від використання.

Змінні витрати для найманого транспорту – 10,0 грн/км.

7. Витрати за понаднормову роботу.

Понаднормову роботу водія оплачують за розцінкою 15 грн/год (0,25 грн/хв).

8. Інші види витрат.

У разі використання найманого транспорту під час перевезення напоїв потрібно виділяти охоронця. Вартість послуги охорони – 200 грн на одного охоронця на одну машину в день. Власний транспорт фірми обладнано засобами безпеки, що виключає потребу використання додаткової охорони.

9. Штрафні санкції.

Неповне використання місткості транспортного засобу. Якщо вантаж менше 40 коробок, то штраф становить 20 грн за кожну недовантажену одиницю (незалежно від приналежності транспорту).

Неповне використання транспорту в часі. Якщо автомобіль працює менше 6 год на день, то штраф за власний автомобіль становить 100 грн/день, за найнятий автомобіль – 150 грн/день.

Неповне виконання замовлення магазину. За кожний прострочений день стягають штраф у розмірі 30 грн за кожну недопоставлену коробку в день.

Методичні рекомендації до проведення ділової гри:

1. *Визначити перший кільцевий маршрут* (див. табл. 7). Кільцеві маршрути розробляються таким чином: уявним променем, що виходить із точки 0 і поступово обертається проти годинникової стрілки (або за неї), розпочинаємо "стирати" з координатного поля зображені на ньому магазини. Як тільки сума замовлень "стертих" магазинів досягне місткості транспортного засобу, фіксуємо сектор, що обслуговує цей кільцевий маршрут, і визначаємо шлях об'їзджання магазинів.

2. *Виконати всі розрахунки за першим кільцевим маршрутом*, на основі яких скласти план виконання замовлень (табл. 10).

Таблица 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 – мийні засоби.

3. *Далі виконати розрахунки параметрів кінцевого маршруту*. Розраховуючи витрати, потрібно враховувати позаурочну роботу, можливі штрафи, а також інші витрати, пов'язані з процесом доставки (табл. 11; 12).

Таблиця 11

Розрахунок параметрів кільцевих маршрутів

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

Таблиця 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, упакувань	$P_{ЗАГ}$						
Пробіг транспорту, км	$L_{ЗАГ}$						
Кількість поїздок	N						
Коефіцієнт використання вантажомісткості транспорту	$K = \frac{P_{ЗАГ}}{N \times Q}$, де Q – вантажомісткість транспорту, коробки						
Витрати доставки на 1 км пробігу, грн	$C_L = \frac{C_{ЗАГ}}{L_{ЗАГ}}$						
Витрати на перевезення одиниці вантажу, грн	$C_P = \frac{C_{ЗАГ}}{P_{ЗАГ}}$						

4. Після визначення довжини чергового маршруту одержану інформацію занести до графіка роботи транспорту (табл. 13).

Таблиця 13

Графік роботи транспорту

№ машини	Перша поїздка		Друга поїздка		Третя поїздка		Четверта поїздка		Загальний час роботи, год
	Від-правлення зі складу	При-буття на склад	Від-правлення зі складу	При-буття на склад	Від-правлення зі складу	При-буття на склад	Від-правлення зі складу	При-буття на склад	
Понеділок									
Вівторок									
Середа									
Четвер									
П'ятниця									

Структура завершального етапу четвертого дня 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 "Валіза": нарисувати на папері валізу і попросити всіх присутніх по черзі сказати, що б вони хотіли взяти із собою в дорогу з тих знань і навичок, яких вони набули під час тренінгу.

1.4. Система контролю та оцінювання результатів тренінгу

Оцінювання результатів тренінгу здійснюють за 100-бальною шкалою, прийнятою в університеті, і відображають у відомості обліку успішності.

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

Наголос роблять на поліпшенні здатності здобувача вищої освіти використовувати нову інформацію та набуті навички для досягнення особистих і професійних цілей, на готовності генерувати власні ідеї та знаходити способи розв'язання можливих проблем. Це передбачає, що здобувач вищої освіти критично ставиться до масиву наданої інформації й концентрує зусилля на найбільш доречних аспектах підготовки.

Продуктування нових ідей і стратегії долаття труднощів є основою організації тренінгового процесу та визначення методів оцінювання його результатів.

Контрольні заходи оцінювання знань спрямовано на те, щоб визначити, чи розуміють здобувачів вищої освіти довгострокову мету свого навчання, ті побачити, як саме вони застосовуватимуть нові знання, навички.

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

Оцінювання результатів тренінгу наведено в табл. 14.

Таблица 14

Оцінювання результатів тренінгу

Критерії	Питома вага критеріїв	Складові критерії	Питома вага складових критерію	Етап 1, бал	Етап 2, бал	Етап 3, бал	Етап 4, бал	Етап 5, бал	Разом
Результат участі в тренінгу	0.4	участь у презентації результатів групової роботи	0.2	2	3	3	10	2	20
		точність і повнота розрахунків індикаторів	0.2	2	3	3	10	2	20
Самостійна робота здобувача вищої освіти під час тренінгу	0.2	самостійність	0.2	2	3	3	10	2	20
Позааудиторна самостійна робота здобувача вищої освіти за результатами тренінгу	0.4	складання звіту з тренінгу	0.3	3	4.5	1.5	15	3	30
		захист звіту про проходження практики	0.1	1	1.5	1.5	5	1	10
Разом	1	x	1	10	15	15	50	10	100

Мета, завдання та компетенції, які формуються під час тренінгу, що визначені тренером, є основою для ситуаційних завдань. Тренер більш зацікавлений в об'єктивному оцінюванні, оскільки безвідносно до якості викладання здобувачі вищої освіти можуть на практиці застосовувати різні аспекти набутої кваліфікації і робити це різними шляхами для досягнення власних особливих цілей. Здобувачі вищої освіти більш зацікавлені перевірити результати тренінгу, адже нові вміння безпосередньо стосуються їхньої щоденної роботи. Самооцінка, реалізація індивідуальних проєктів і аналіз результатів підготовки є невід'ємною частиною тренінгового навчання.

Рекомендована література

Основна

1. Логістика : навч. посіб. / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 161 с.
2. Логістика : навч. посіб. для здобувачів закладів вищої освіти / Л. С. Безугла, Н. І. Юрченко, Т. В. Ільченко, І. М. Пальчик, Д. В. Воловик ; ДДАЕУ. – Дніпро : Пороги, 2021. – 252с.
3. Марченко В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – Київ : ВД "Артек", 2018. – 312 с.
4. Логістика : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" всіх форм навчання [Електронний ресурс] / К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева, О. В. Авраменко та ін. / під заг. ред. О. М. Ястремської. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 307 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12240>.

Додаткова

5. Методичні рекомендації до проведення комплексного тренінгу для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. В. Авраменко ; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дані (184 КБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 48 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20975>.
6. Функціональна логістика. Практикум для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Т. О. Колодізева ; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дані (308 КБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 61 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27992>.

Інформаційні ресурси

7. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. – Режим доступу : <http://www.elalog.org> – ELA.
8. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. – Режим доступу : <http://www.sole.org> – SOLE.
9. Сайт Персональних навчальних систем. Курс Комплексний тренінг ОП "Логістика". – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7433>.

Зміст

Вступ.....	3
Комплексний тренінг "Функціональні сфери логістики"	5
1.1. Цілепокладання.....	5
1.2. Розроблення програми тренінгу за темою навчання "Функціональні сфери логістики"	6
1.3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу	10
1.4. Система контролю та оцінювання результатів тренінгу	45
Рекомендована література.....	47
Основна	47
Додаткова	47
Інформаційні ресурси	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до комплексного професійного тренінгу
для здобувачів вищої освіти спеціальності
073 "Менеджмент"
освітньої програми "Логістика"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Колодізева Тетяна Олександрівна**
Мельникова Катерина Валеріївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2024 р. Поз. № 47 ЕВ. Обсяг 49 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

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