

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

С. В. Смерічевська

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний комплекс з дисципліни

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В.Смерічевська. Електронні текстові данні (1 файл: 3,77 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол №5 від 26.05.2022 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол №9 від 25.04.2022 р.)

Електронне мережне навчальне видання

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний комплекс з дисципліни

Укладач: *Смерічевська Світлана Василівна, доктор екон.наук, проф.*

Відповідальний редактор: *Дунська А. Р., д-р екон. наук, доц.*

Рецензенти: *Гриценко С.І., д-р екон.наук, проф., проф. кафедри логістики Національного авіаційного університету
Луценко І.С., канд. екон. наук., доц., доц. кафедри менеджменту підприємства КПІ ім. Ігоря Сікорського*

У навчально-методичному комплексі представлено методичні рекомендації до підготовки здобувачів вищої освіти до практичних занять та організації їх самостійної роботи з дисципліни «Логістичний менеджмент», що спрямовані на досягнення, визначених робочою навчальною програмою дисципліни, програмних результатів навчання, підвищення якості та системності сприйняття здобувачами навчального матеріалу з логістичного менеджменту та формування у здобувачів відповідних загальних і професійних компетенцій. Навчально-методичний комплекс за структурою та змістом відповідає програмі навчальної дисципліни «Логістичний менеджмент». Призначений для студентів економічних та управлінських спеціальностей закладів вищої освіти.

© С.В.Смерічевська, 2022
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПЕРЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ.....	9
II. ТИПОВА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ.....	10
III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ..	13
Тема 1 Концептуальні основи логістичного менеджменту.....	14
Практичне заняття №1.....	14
Тема 2. Методологія логістичного менеджменту.....	24
Практичне заняття №2.....	24
Практичне заняття №3.....	32
Тема 3. Ціннісно-компетентнісна модель підготовки менеджерів з логістики.....	39
Практичне заняття №4.....	39
Практичне заняття №5.....	46
Тема 4. Планування як основна функція логістичного менеджменту.....	49
Практичне заняття №6.....	49
Практичне заняття №7.....	63
Тема 5. Система організації логістичного менеджменту.....	68
Практичне заняття №8.....	68
Практичне заняття №9.....	72
Тема 6. Логістичний аудит і контролінг в системі логістичного менеджменту	
Практичне заняття №10.....	79
Практичне заняття №11.....	85
Тема 7. Стратегічні рішення в логістичному менеджменті.....	90
Практичне заняття №12.....	90
Практичне заняття №13.....	96
Тема 8. Стратегія логістичного аутсорсингу.....	101
Практичне заняття №14.....	101
Практичне заняття №15.....	107
Тема 9. Стратегія логістизація національної економіки та державний логістичний менеджеризм.....	110
Практичне заняття №16.....	110
Практичне заняття №17.....	120
Практичне заняття №18. Модульна контрольна робота.....	123
IV. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	124
V. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	138
VI. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ.....	140
VII. ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК.....	145
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Дисципліна «Логістичний менеджмент» згідно з навчальним планом є обов'язковою освітньою компонентою професійного циклу підготовки магістрів за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», яка реалізується на факультеті менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Україна сьогодні, як ніколи раніше, опинилася перед необхідністю повного перезавантаження системи управління всіма без виключення сферами діяльності. Економічні наслідки війни в Україні відчуваються далеко за її межами. У цій неймовірно складній ситуації виникають питання, від відповідей на які, без перебільшення, залежатиме не лише майбутнє країни, її національна безпека, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, їх місце в глобальних ланцюгах постачання, але й життєспроможність і стійкість самих глобальних ланцюгів постачання. Не можна сказати, що виклики для економіки України та її підприємств постали лише під час війни. Але зараз рішення треба приймати швидко, ефективно, бо ситуація змінюється із кожною хвилиною. В цих умовах особливої актуальності набуває тотальне поширення правил, методів й інструментарію логістичного підходу до управління. Тотальне впровадження в системи управління як на мікро-, так і на макрорівнях логістичних концепцій і технологій цілком може сприяти отриманню того економічного ефекту, який свого часу отримала Німеччина після другої світової війни, побудувавши свою економіку на основі запровадження теорії соціально відповідальної ринкової економіки.

Вивчення дисципліна «Логістичний менеджмент» спрямоване на формування менеджера нового покоління з раціональним логістичним мисленням, який володіє сучасними методами планування логістичної діяльності та методичними підходами до логістичного аудиту бізнес-процесів; спроможний формувати оптимальні організаційні структури управління логістикою на підприємстві; здатний розробляти ефективні логістичні стратегії, оцінювати ризики реалізації альтернативних логістичних стратегій та розробляти заходи їх мінімізації.

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методологічні основи логістичного менеджменту як на рівні окремої компанії, так і на макроекономічних рівнях.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців системних знань і розуміння концептуальних підходів і методологічних основ логістичного менеджменту, усвідомлення сутності та особливостей логістики як сучасної концепції ефективного менеджменту та набуття практичних вмінь і навичок щодо прийняття обґрунтованих

логістичних управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, використання принципів і методів логістичного менеджменту в процесі управління підприємством для підвищення його стійкості, координації дій та вирішення конфліктних ситуацій.

Програма дисципліни спрямована на формування та розвиток у здобувачів вищої освіти здатностей, загальних і фахових компетентностей, яких вимагає від ефективного менеджера сучасний ринок праці, зокрема, **здатностей:**

- проводити дослідження на відповідному рівні;
- виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї;
- оцінювати та аналізувати соціально-економічні процеси та явища на глобальному, макро-, мезо і мікрорівнях;
- обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів, а саме, використовувати методологію логістичного менеджменту для прийняття обґрунтованих логістичних рішень;
- встановлювати критерії, за якими організація визначає подальший напрямки розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні логістичні стратегії та плани;
- створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління, а саме, розробляти оптимальні організаційні структури служби логістики; проводити атестацію логістичного персоналу, розробляти стратегію його розвитку та підвищення кваліфікації;
- аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- управляти організацією, її змінами, зокрема, проводити логістичний аудит логістичних систем; здійснювати планування логістичної діяльності; оцінювати ризики реалізації альтернативних логістичних стратегій;
- розробляти логістичні стратегії розвитку, узгоджувати їх з корпоративною стратегією підприємства, галузевими пріоритетами і програмами розвитку;
- запобігати неефективному використанню ресурсного потенціалу логістичної системи та знаходити резерви підвищення ефективності бізнес-процесів в умовах ризику та дотримання стандартів безпеки ланцюгів поставок.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» здобувачи вищої освіти магістерського рівня після засвоєння навчальної дисципліни «Логістичний менеджмент» мають продемонструвати такі **результати навчання:**

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для забезпечення логістичного підходу до управління в непередбачуваних умовах;

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати логістичні методи їх вирішення;
- обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах на основі використання логістичних концепцій, принципів і методів;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації логістичних управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);
- визначати і розробляти оптимальні форми організації логістичної діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення бізнесу, впливу цифрових трансформацій на здійснення господарської діяльності;
- вміти виявляти закономірності, умови та фактори національного та міжнародного характеру, що обумовлюють формування ефективних логістичних стратегій конкурентного розвитку підприємств та макрологістичних систем;
- ідентифікувати, аналізувати ризики та проблеми в управлінні підприємствами та їх ланцюгами поставок, приймати рішення щодо їх запобігання та зниження, обґрунтовувати шляхи їх подолання на основі запровадження логістичних концепцій, технологій і відповідних сучасних інформаційних систем;
- ідентифікувати та аналізувати можливий вплив сучасних логістичних трендів світової економіки на функціонування суб'єктів національної економіки.

Дисципліна спрямована на отримання здобувачами вищої освіти поглиблених знань щодо необхідності тотальної логістизації управлінської діяльності як на мікро- так і на макрорівнях управління.

Знання та вміння, отримані здобувачами в результаті вивчення дисципліни, дозволять їм вдало використовувати логістичні принципи, концепції, технології, методи та логістичний інструментарій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень операційного та стратегічного характеру, виходячи як з корпоративної мети організацій бізнесу, так і з задач соціально-економічного розвитку міст, регіонів, галузей виробництва і країни в цілому, спрямованих на забезпечення сталої конкурентоспроможності систем управління шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів та створення додаткової споживчої цінності в ланцюзі постачання продукції (послуг).

Для досягнення визначених робочою програмою дисципліни цілей важливе значення має самостійна творча робота здобувачів.

Зміст і структура навчальної дисципліни є авторським курсом, розробленим згідно з вимогами «Національного стандарту професійних компетенцій фахівців з логістики, експедирування та управління ланцюгами постачання» Європейської логістичної асоціації (ELA) та з урахуванням світових трендів розвитку логістики як науки ефективного управління та ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності економічних систем.

«Логістичний менеджмент» є дисципліною, що поєднує як спеціальні, так і міждисциплінарні знання. Вивчення даної дисципліни базується на теорії системного підходу, концепціях і поняттях логістичної науки та теорії управління, операційного та стратегічного менеджменту, маркетингу, макрота мікроекономіки і спрямоване на формування професійних компетенцій сучасного фахівця. Дисципліна «Логістичний менеджмент» тісно пов'язана з іншими дисциплінами навчального плану, такими як «Управління проектами», «Проектування об'єктів логістичної інфраструктури», «Управління ланцюгами поставок» тощо.

Основні принципи або сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в даній дисципліні, являють собою методологію наукової дисципліни.

Інформаційне забезпечення дисципліни складається з силабусу, навчальної та робочої програм, рейтингової системи оцінювання, навчальних посібників та підручників з відповідної тематики, публікацій науково-практичних видавництв та Інтернет-джерел з логістики та управління ланцюгами постачання, звітів міжнародних логістичних організацій тощо.

Навчально-методичний комплекс з дисципліни підготовлено з метою інформаційної та методичної підтримки здобувачів вищої освіти, які навчаються на факультету менеджменту та маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», в процесі засвоєння ними теоретичних знань і набуття практичних навичок з дисципліни, досягнення програмних результатів навчання, формування у здобувачів загальних і професійних компетенцій з логістичного менеджменту, визначених робочою навчальною програмою дисципліни, та формування у здобувачів власного критичного світосприйняття процесів, які постійно вдосконалюються і потребують від менеджерів також постійного підвищення їх фаховості в прийнятті обґрунтованих на основі логістичного підходу управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ І УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- APS – Advanced Planning and Scheduling;
APICS – The Association for Operations Management;
DCC – Demand and Capacity Collaboration;
ELA – European Logistics Association;
ECR – Efficient Consumer Response;
EVCM – Extended Value Chain Management;
FIATA – Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles;
HPP – Hierarchical Production Planning;
TFM – Total Flow Management;
KPI – Key Performance Indicators;
LP – Lean Production;
MRP – Materials Resource Planning;
JIT – Just-In-Time;
JIS – Just-In-Sequence;
OTP – Optimized Production Technologies;
CAL S – Continuous Acquisition and Life Cycle Support;
CSCMP – Cornerstones of Supply Chain Management;
CRM – Customer Relationship Management;
CRP – Capacity Requirement Planning;
CSR P – Customer Synchronized Resource Planning;
CPR F – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment;
QR – Quick Response;
SCEM – Supply Chain Event Management;
SCM – Supply Chain Management;
SCM o – Supply Chain Monitoring;
SLCA – System Life Cycle Analysis;
SOLE – *The International Society of Logistics*;
SRM – Supplier Relationship Management;
SSCM – Sustainable Supply Chain Management;
TDLIS – Total Development Logistics Innovation Systems
TLM – Total Logistics Management;
TQM – Total Quality Management;
VL – Virtual logistics;
VMI – Vendor-Managed Inventory;
ВВП – валовий внутрішній продукт;
НС ПКЛП – Національного стандарту профкомпетенцій логістичного персоналу;
ТЛК – транспортно-логістичні кластери;
УЛП – управління ланцюгами постачання.

І. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Відповідно до освітньої програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» та відповідних навчальних планів факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського запропоновано наступна структура навчальної дисципліни «Логістичний менеджмент» для здобувачів вищої освіти магістерського рівня.

Таблиця 1 – Структура кредитного модуля «Логістичний менеджмент»

Назви розділів і тем	<i>Розподіл годин за видами занять</i>			
	Всього	у тому числі		
		Лекції	Практичні заняття	СРС
Модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ				
Тема 1. Концептуальні основи логістичного менеджменту	7	2	2	3
Тема 2. Методологія логістичного менеджменту	10	2	4	4
Тема 3. Ціннісно-компетентнісна модель підготовки менеджерів з логістики	9	2	4	3
Модуль 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ				
Тема 4. Планування як основна функція логістичного менеджменту	10	2	4	4
Тема 5. Система організації логістичного менеджменту	9	2	4	3
Тема 6. Логістичний аудит і контролінг в системі логістичного менеджменту	10	2	4	4
Тема 7. Стратегічні рішення в логістичному менеджменті	10	2	4	4
Тема 8. Стратегія логістичного аутсорсингу	10	2	4	4
Тема 9. Стратегія логістизація національної економіки та державний логістичний менеджеризм	9	2	4	3
Модульна контрольна робота	6		2	4
Курсова робота	30			30
Екзамен	30			30
Всього годин	150	18	36	96

Розподіл навчальних годин за обсягом може змінюватися залежно від затвердженого навчального плану на відповідний навчальний рік.

II. ТИПОВА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Концептуальні основи логістичного менеджменту. Сутність логістики як сучасної концепції ефективного управління поточковими процесами. Місце логістичного менеджменту в системі менеджменту підприємства. Загальна характеристика особливостей логістичного менеджменту. Значення, цільова спрямованість, задачі, об'єкти та суб'єкти логістичного менеджменту. Основні властивості логістичного потоку як об'єкту логістичного менеджменту. Концепція TFM (Total Flow Management) – всезагального управління потоком. Процес еволюції та ієрархічність логістичного менеджменту. Світовий досвід і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні.

Тема 2. Методологія логістичного менеджменту. Наукові підходи до логістичного менеджменту. Закони і закономірності логістичного менеджменту. Принципи логістичного управління: системно-процесний, комплексно-інтеграційний, відтворювально-оптимізаційний, варіативно-ситуаційний, директивно-динамічний, функціонально-вартісний. Принципи логістичного менеджменту компанії Toyota. Особливості їх застосування у практичній діяльності логістичних організацій та їх підрозділів. Методика декомпозиції та упорядкування логістичних цілей. Основні правила оптимізації логістичних рішень. Управлінські рішення в умовах маркетингово-логістичної взаємодії. Функціональні компоненти системи логістичного адміністрування. Відмінності логістичного управління від традиційного менеджменту.

Тема 3. Ціннісно-компетентнісна модель підготовки менеджерів з логістики. Система сертифікації фахівців з логістичного управління. Порівняння «національних моделей» формування менеджерів з логістики у розвинених країнах. Класифікація логістичного персоналу та сучасні вимоги до їх професійних компетенцій. Сутність ціннісно-компетентнісної моделі підготовки фахівців з логістики та SCM. Функції інтегрального логістичного менеджера. Основні функції персоналу з логістики з урахуванням галузевої специфіки фірми. Індивідуалізоване управління логістичним персоналом. Посадові обов'язки менеджера з логістики. Розробка посадових інструкцій менеджера з логістики та керівника відділу логістики. Оцінка працівників служби логістики на основі системи КРІ їх діяльності.

Модуль 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 4. Планування як основна функція логістичного менеджменту. Особливості функції планування в системі логістичного менеджменту. Методи планування логістичної діяльності та характеристика основних з них. Види планування логістичної діяльності. Стратегічне планування логістичних потужностей: сутність, структура, технології. Ієрархічне планування в логістиці: особливості та переваги. Мета та технологія сукупного планування. Система та правила об'ємно-календарного планування (Capacity Requirement Planning). Система логістичного бюджетування. Бізнес-планування інвестиційних проектів в логістиці. Концепції та технології інтегрованого планування логістичної діяльності в ланцюзі постачання: концепція «точно в термін» (JIT); концепція спільного планування, прогнозування і поповнення запасів (CPFR); концепція управління запасами клієнта постачальником (VMI); концепція ефективного відгуку на запити споживачів (ECR). Коллаборативне планування ланцюгів постачання. Концепція Sales and Operations Planning, S&OP (планування продажів і операцій) та її відмінності від традиційного планування. Концепція планування потреб (Demand Planning). Інформаційна підтримка інтегрованого планування.

Тема 5. Система організації логістичного менеджменту. Особливості організації логістичного менеджменту в логістичних системах. Інструментарій організації логістичного управління. Структура системи логістичного управління. Формування ефективної логістичної системи організації. Функціональне управління видами логістичної діяльності. Характеристика підсистем ресурсного забезпечення функціональних процесів логістики – постачання, виробництво, дистрибуція, споживання. Види організаційних структур управління службами логістики. Еволюція організаційних структур управління підрозділами логістичної діяльності підприємств. Залежність системи управління логістикою від бізнес-стратегії компанії. Приклади систем організації логістичного менеджменту успішних компаній. Дивергенція, трансформація та конвергенція завдань та альтернатив логістичного управління.

Тема 6. Логістичний аудит і контролінг в системі логістичного менеджменту. Сутність і особливості логістичного аудиту. Види та основні напрямки логістичного аудиту. Методологія логістичного аудиту за LFA-технологією. Типова послідовність проведення логістичного аудиту. Ключові показники логістичного аудиту. Джерела скритих логістичних витрат. Контролінг в управлінні ланцюгами постачання. Збалансована система показників (Balanced Score Card (BSC)) та KPI стратегічного

управління ланцюгами постачання. Референтна модель управління ланцюгами поставок (Supply Chain Operation Reference Model (SCOR)). Оцінка ефективності логістичного управління в організації. Синхронізація логістичної діяльності у просторі та часі.

Тема 7. Стратегічні рішення в логістичному менеджменті. Місце логістичної стратегії в комплексній системі інноваційного розвитку підприємства. Сутність і геоелектронічна спрямованість логістичних стратегій в умовах глокалізації економіки. Стратегічний вибір логістичних критеріїв: мінімізації загальних логістичних витрат, підвищення якості логістичного сервісу, логістичний аутсорсинг. Види логістичних стратегій: їх ризики та переваги. Стратегії управління взаємозв'язками в ланцюгах постачання. Стратегії інтегрованого управління в SCM: CPRF (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting); VMI (Vendor-Managed Inventory), SCMo (Supply Chain Monitoring), DCC (Demand and Capacity Collaboration); CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), EVCM (Extended Value Chain Management); ECR (Efficient Consumer Response) та інші. Сутність концепції SSCM (Sustainable Supply Chain Management - управління довгостроковим розвитком ланцюгів поставок) та стратегії CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервності постачання продукції і підтримка її життєвого циклу). Узгодження логістичної стратегії з корпоративною стратегією організації. Управління потоками в «режимі реального часу». Бенчмаркінг в стратегічному управлінні ланцюгами постачання.

Тема 8. Стратегія логістичного аутсорсингу. Стратегічна роль логістичного аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності ланцюгів постачання. Сутність та види логістичного аутсорсингу. Ризики та переваги логістичного аутсорсингу. Проблема інсорсинг – аутсорсинг логістики. Матрична модель оцінювання сорсингу. Кваліметричні (багатокритеріальні) методи вибору логістичного провайдера як стратегічного партнера в ланцюзі постачання. Безпека, захист інформації та комерційних інтересів сторін аутсорсингових взаємовідносин.

Тема 9. Стратегія логістизація національної економіки та державний логістичний менеджеризм. Стратегічна роль логістики в національній економіці. Необхідність, передумови і стратегічні напрямки логістизації національної економіки в умовах цифрової економіки. Сценарний підхід до розвитку логістики Сутність та ключові імперативи концепції державного логістичного менеджеризму. Пріоритетні напрямки реалізації концепції державного логістичного менеджеризму. Міжнародний досвід програмного розвитку логістики в країнах світу. Стратегія сталого розвитку логістики в Україні: її критичний аналіз.

III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Метою проведення практичних занять з дисципліни «Логістичний менеджмент» є набуття здобувачами вищої освіти навичок застосування теоретичних основ з логістичного менеджменту на практиці, формування та розвиток загальних і професійних компетенцій, передбачених програмою дисципліни, оволодіння методологією планування, організації, аудиту та контролінгу логістичної діяльності, вміння обґрунтовувати вибір логістичної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та ланцюгів постачання, в які воно інтегровано, оцінювати ефективність реалізації стратегічних логістичних рішень як на мікро-, так і на макрорівнях управління.

На практичних заняттях здійснюється : критичне обговорення проблемних питань за темою; презентація та захист командних й індивідуальних завдань, які виконуються під час самостійної роботи; розв'язання практичних задач і обговорення обґрунтованості управлінських рішень для конкретних практичних ситуацій, а також проводиться поточна перевірка рівня засвоєння магістрами навчального матеріалу з окремих тем дисципліни, які виносяться на відповідні заняття.

При підготовці до практичних занять магістрам рекомендується, передусім, ознайомитися з конспектом лекцій та презентаційним матеріалом з відповідної теми, вивчити понятійний апарат і осягнути логіку навчального матеріалу. Потім доцільно скористатися методичними порадами до відповідної теми. Нарешті, для розвитку критичного мислення, звернутися до додаткових літературних джерел, рекомендованих лектором. Для поглибленого розгляду проблемних питань, усвідомлення практичної їх значимості, вияву новітніх підходів до прийняття обґрунтованих логістичних управлінських рішень та обговорення їх під час проведення практичних занять здобувачам наполегливо рекомендується здійснювати й пошук актуальної інформації з відповідних питань курсу на сайтах авторитетних міжнародних логістичних організацій, міжнародних і вітчизняних логістичних компаній, в наукових журналах з логістики та управління ланцюгами постачання тощо.

Практичне заняття з метою закріплення матеріалу передбачає:

- критичне обговорення питань теми;
- розв'язання практичних завдань (задач, ситуацій);
- презентації, захист і обговорення командних й індивідуальних завдань за відповідною тематикою;
- тестові завдання.

Практичні завдання виконуються у малих групах або індивідуально. Більша частина завдань, які виносяться для захисту на практичні заняття,

виконуються під час самостійної підготовки здобувачів. Командні презентації за результатами обговорення оцінюються спочатку студентами інших команд, і лише після цього викладач здійснює критичний аналіз виконаної роботи та підводить підсумки з виставленням відповідної оцінки.

Для більш глибокого опанування проблематики дисципліни навчальним планом передбачається виконання магістрами індивідуальних завдань у вигляді підготовки наукових статей, наукових доповідей (тез), аналітичних оглядів періодичної літератури, дайджестів, сутність яких доповідається студентами на практичних заняттях, або на науково-практичних конференціях.

Для організації самостійної підготовки здобувачів до практичних занять пропонується тематика наукових доповідей, аналітичних оглядів та дайджестів, яка щороку актуалізується в залежності від сучасних трендів розвитку методології та інструментарію логістичного менеджменту.

Нижче наведено приблизний перелік питань та завдань за темами, які виносяться на обговорення на практичні заняття, та надано методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи здобувачів, підготовки і проведення практичних занять.

Модуль 1

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичне заняття №1

Тема 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення

1. Сутність логістичного менеджменту як сучасної концепції ефективного управління потоковими процесами
2. Цільова спрямованість і об'єкт логістичного менеджменту
3. Еволюційний шлях розвитку логістичного менеджменту
4. Концепція TFM (Total Flow Management) – всезагального управління потоком.
5. Стратегічна роль логістики для економіки країни (на прикладі України та різних країн світу)

Рекомендовані джерела інформації:
[2; 3; 4; 8; 10; 12; 13; 15 ; 24 ; 68; 73]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – усвідомити стратегічну роль і зрозуміти концептуальні особливості логістичного підходу до управління мікро- та макроекономічними системами.

Опрацювавши тему, здобувачі вищої освіти повинні *знати*: базову термінологію логістичного менеджменту; відмінності логістичного підходу до менеджменту від традиційного; сутність, особливості і значення концепції Total Flow Management (всезагального управління потоком) в системі логістичного менеджменту; приклади кращих логістичних рішень в управлінні мікро- та макросистемами; стан і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні; *уміти*: виявляти та вирішувати логістичні проблеми в управлінні економічними системами (підприємствами, галузями тощо), генерувати нові ідеї ефективного управління на основі знань відомих логістичних концепцій; оцінювати та аналізувати вплив логістики на соціально-економічні процеси та явища на глобальному, макро-, мезо і мікрорівнях.

Під час вивчення цієї теми здобувачам необхідно, насамперед, розібратися з базовою термінологією предмету, згадавши сутність і еволюцію розвитку термінів «менеджмент» і «логістика», бо логістичний менеджмент в сучасній своїй інтерпретації сформувався саме в процесі еволюції й об'єднання методології та інструментарію двох наук: логістики та менеджменту.

Менеджмент – це цілеспрямований вплив суб'єкту на об'єкт управління. Отже, менеджмент базується на трьох «китах»: цілі, суб'єкт і об'єкт управління. У якості суб'єкта управління завжди виступає менеджер, а от цілі та об'єкт управління суттєво змінюються в процесі еволюції систем управління. Саме залежно від пріоритетності цілеспрямування та об'єкту управління формуються різні підходи до менеджменту : «маркетинговий менеджмент», «інноваційний менеджмент», «інвестиційний менеджмент», «логістичний менеджмент»...

Отже, для розуміння сутності, особливостей і важливості логістичного підходу до менеджменту здобувачам необхідно, насамперед, розібратися з особливостями цілей і об'єктів логістичного підходу до управління. Для чого здобувачам вищої освіти на початку вивчення курсу «Логістичний менеджмент» рекомендується згадати і критично проаналізувати сутність та еволюційний шлях розвитку логістики.

Важливо зрозуміти, що логістика сьогодні, по-перше, є потужним фактором конкурентоспроможності, бо саме логістика пропонує інструментарій управління таким важливим критерієм конкурентоспроможності як «час», який все частіше виступає вирішальним і домінуючим в порівнянні з іншими критеріями конкурентоспроможності, такими як «ціна» і «якість».

По-друге, логістика в наш час не обмежується функціональними сферами логістики, а набуває інтегрального характеру і все частіше сприймається в світі як наука управління ланцюгами постачання. Інтегральна концепція логістики – Supply Chain Management (SCM) є найпоширенішою сучасною концепцією логістики, розвиток якої базується на кращих досягненнях і практиках, що передували їй в бізнес-логістиці. Сьогодні, коли говорять «логістика» розуміють «Supply Chain Management» і, навпаки, говорячи «Supply Chain Management» мають на увазі «логістика».

По-третє, логістика сьогодні – це сучасна концепція й технологія ефективного менеджменту та наука системних і процесних інновацій, які базуються на концепції Total Quality Management (TQM) (рис.1.1).

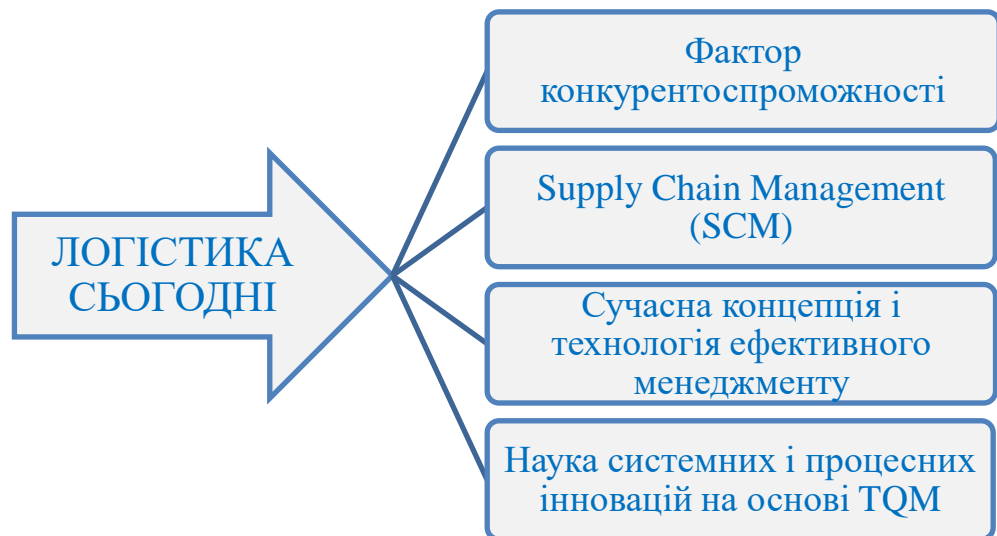


Рисунок 1.1 – Сучасні трактування сутності логістики

Здобувачам при підготовці до занять доцільно самостійно навести докази, які доводять ствердження, представлені на рис.1.1 і підготуватися до критичного обговорення наступного визначення сутності логістики:

Логістика сьогодні – це не просто «управління матеріальними потоками і всіма потоками, що їх супроводжують (матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними...», це сучасна концепція ефективного менеджменту, сутність якої полягає в перетворенні будь-якого процесу в безперервний потік з метою мінімізації сукупних витрат в ланцюгах постачання, створення додаткової цінності товару (послуги) для споживачів (рис.1.2) і формування досконалих та конкурентоспроможних ланцюгів постачання.

Логістичний підхід до менеджменту наголошує на можливості та важливості отримання максимального прибутку як мікро-, так і макроекономічними системами (окремими підприємствами, цілими галузями, регіонами, країнами, тощо) в результаті логістичного управління ними за рахунок, по-перше, мінімізації саме сукупних витрат (а не

локальних, або витрат в окремій функціональній сфері); по-друге, за рахунок створення додаткової споживчої цінності товару (послуги) кожним учасником ланцюга постачання.

Саме за рахунок мінімізації сукупних витрат і створення додаткової споживчої цінності, що досягається на підставі запровадження в управління логістичних концепцій, технологій та інструментарію, стає можливим досягнення головної мети управління будь-якою бізнес-структурою (бізнес-системою) – отримання прибутку та формування досконалих конкурентоспроможних ланцюгів постачання.

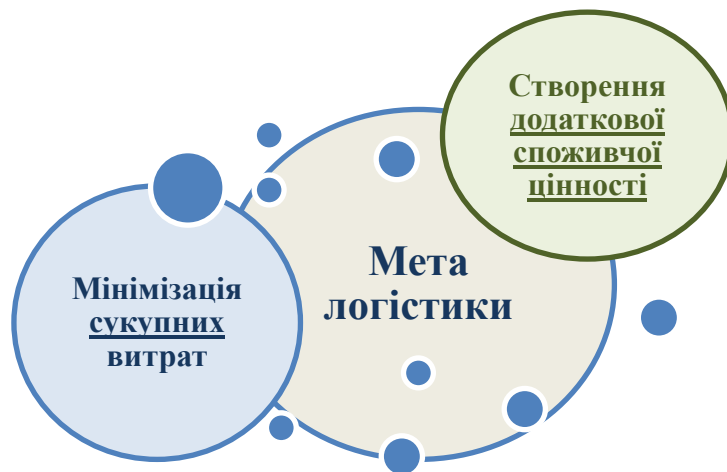


Рисунок 1.2 – Головні цілі логістики як науки управління

Домінуюче значення в системі логістичного менеджменту, має, як, до речі, і в системі традиційного менеджменту використання процесного підходу. Але здобувачам важливо усвідомити, що на відміну від традиційного логістичний менеджмент прагне будь який процес управління перетворити в безперервний потік. В логістичному менеджменті процесний підхід набуває якісно нового потокового характеру. Саме в цьому полягає одна з ключових і вирішальних переваг логістичного менеджменту. Бо саме в момент передачі операції чи якоїсь роботи від одного виконавця до іншого, як правило, виникають суттєві втрати, пов'язані з очікуваннями та розірванням ланцюга виконання (реалізації) того чи іншого процесу, тієї чи іншої роботи.

В свою чергу, потоковий підхід до управління логістичними процесами диктує необхідність застосування методології реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням логістичної специфіки. Узагальнення специфічних особливостей логістичних бізнес-процесів дозволяє виявити переваги (рис.1.3), які слід використовувати при застосуванні потокового підходу до управління логістичними процесами.

Слід наголосити, що однією з головних особливостей логістичного менеджменту, яка дозволяє його ідентифікувати в загальній системі менеджменту, є об'єкт управління. У якості об'єкту логістичного

менеджменту доцільно розглядати, по-перше, упорядковану сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків (логістичні потокові процеси, їх взаємодію та динаміку), по-друге, логістичні системи та процеси взаємодії їх структурних елементів, по-третє, ланцюги постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, готових виробів тощо... від постачальників через виробничі та розподільні структури до споживачів (рис.1.4).



Рисунок 1.3 – Переваги потокового підходу в системі логістичного менеджменту

В умовах глобалізації економіки, коли конкурують між собою не стільки окремі підприємства (компанії, фірми), скільки ланцюги постачання, в які інтегровані ці підприємства, логістичний менеджмент набуває особливого значення в загальній системі менеджменту. Роль логістичного менеджменту в загальній системі менеджменту визначається необхідністю централізованої координації різних видів логістичної діяльності та прийняття компромісних варіантів рішень у відповідності з основними логістичними концепціями.

Еволюція логістичних концепцій впливає й на еволюцію системи логістичного менеджменту. Для розуміння сутнісних особливостей логістичного менеджменту на кожному етапі його розвитку здобувачам рекомендується самостійно згадати еволюційний шлях розвитку логістичної науки.

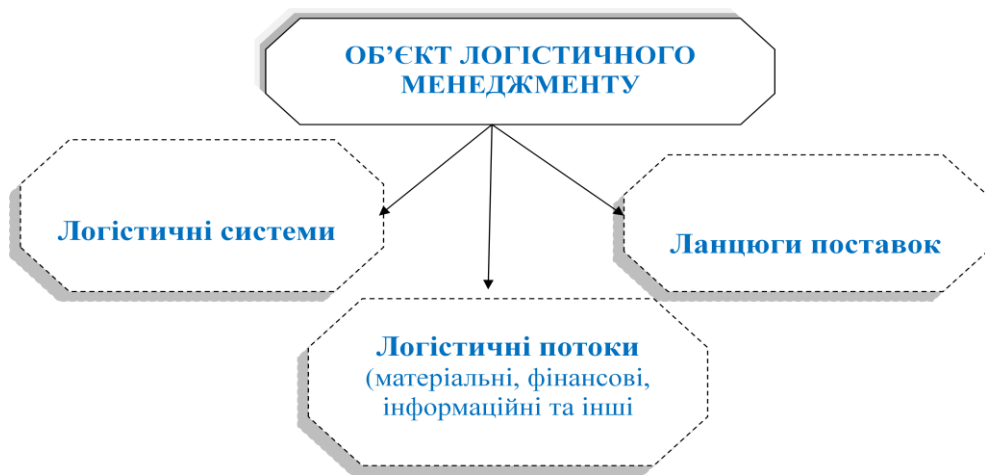


Рисунок 1.4 – Об'єкти логістичного менеджменту
Джерело : складено особисто

Сьогодні науковці виділяють сім основних етапів еволюції логістичного менеджменту (рис.1.5), кожен з яких має свої характерні особливості.

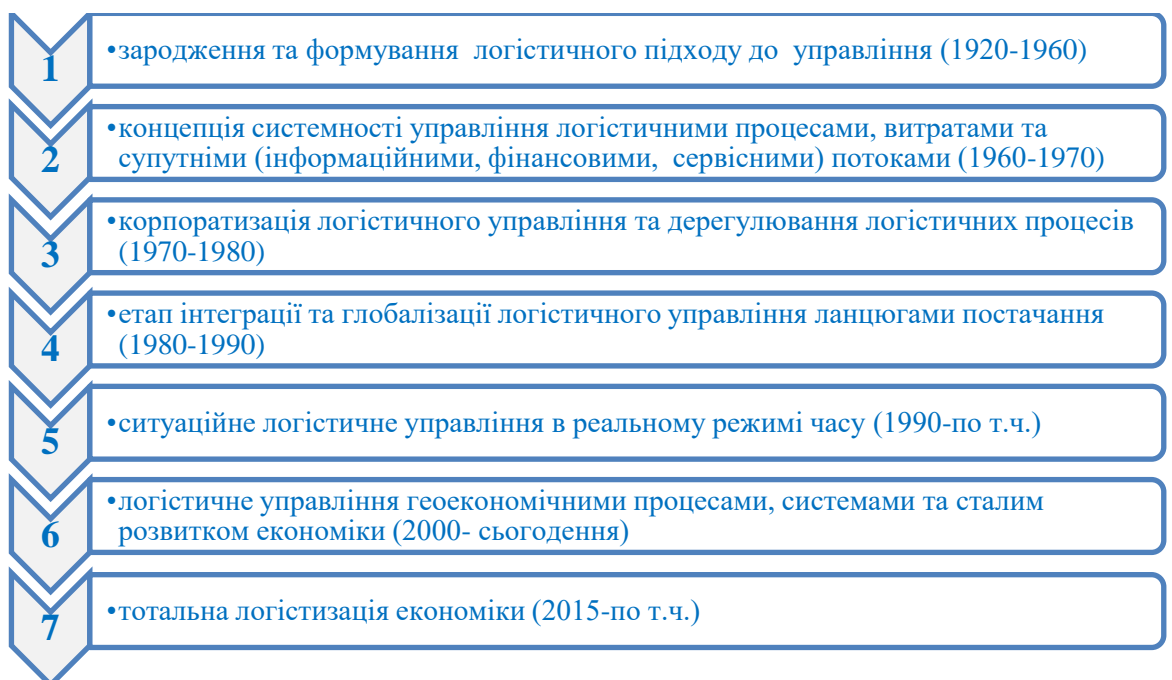


Рисунок 1.5 – Еволюція логістичного менеджменту
Джерело : складено особисто

Здобувачам доцільно критично проаналізувати особливості логістичного менеджменту на кожному з етапів еволюційного розвитку та зрозуміти стратегічну потребу і особливості реалізації концепції тотальної логістизації економіки країни для забезпечення її конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Аналіз цілей, об'єктної спрямованості, особливостей та еволюції розвитку логістичного менеджменту дозволяє запропонувати наступне авторське визначення його сутності.

Логістичний менеджмент – це система наскрізного управління потоковими процесами в ланцюгах поставок (які забезпечують трансформацію первинних ресурсів у кінцеву продукцію) на основі тотального впровадження логістичних концепцій і технологій з метою мінімізації сукупних витрат в ланцюзі поставок та створення додаткової споживчої цінності в кожній ланці ланцюга поставок, що в свою чергу забезпечує досягнення максимальної ефективності функціонування управляємої логістичної системи та формування досконалих й конкурентоспроможних ланцюгів постачання.

Для більш глибокого розуміння сутності логістичного менеджменту здобувачам рекомендується самостійно опрацювати різні актуальні визначення логістичного менеджменту та спробувати дати власне тлумачення даного терміну.

Логістичний менеджмент – це менеджмент вищого пілотажу, бо базується на тотальному впровадженні в управління логістичних концепцій і технологій (JIT, KANBAN, Lean Production, OTP, SRM, CRM, SCM і багато-багато інших), які продемонстрували свою ефективність і масово масштабуються як в управління підприємствами різної галузевої належності, так і в управління економічними системами макrorівня. Для того, щоб бути ефективними менеджерами здобувачам необхідно знати базові та найпопулярніші сучасні логістичні концепції, їх переваги й недоліки.

Враховуючи той факт, що об'єктом логістичного менеджменту є, зокрема, логістичні потоки, здобувачам рекомендується розібратися з сутністю і вимогами до практичної реалізації концепції Total Flow Management (TFM) – всезагального управління потоком.

Total Flow Management – це система реорганізації управління, яка впливає на всі робочі процеси компанії, включаючи всю корпоративну діяльність: планування продажів і операцій, закупівлі, виробничу логістику, логістику розподілу та якість обслуговування. TFM впливає на весь ланцюг цінностей: від постачальників постачальника до клієнтів клієнта, від внутрішньофункціонального підходу до міжфункціонального бачення і міжорганізаційних перспектив.

Головна мета TFM – знизити загальний час виконання замовлення в ланцюжку поставок, скоротити відходи і оптимізувати процеси, щоб компанія працювала більш раціонально, ефективно і результативно.

TFM – це кайдзен-стратегія, яка спирається на створення потоку витягувального типу. Це нова парадигма, яка представляє собою оптимальний метод планування та управління операціями і ланцюжками постачання будь-якої компанії.

Системи, процеси і стандарти, які необхідні для створення потоку, вимагають старанності, а їх впровадження дає важливі результати: скорочення витрат; зменшення оборотного капіталу; підвищення продуктивності; підвищення якості; поліпшення обслуговування споживачів і підвищення їх задоволеності.

Все це досягається за рахунок забезпечення потоковості та безперервності руху протягом всього ланцюжка постачання, починаючи зі споживання.

В умовах глобалізації економіки, коли конкурують між собою не стільки окремі підприємства (компанії, фірми), скільки ланцюги постачання, в які інтегровані ці підприємства, логістичний менеджмент набуває особливого значення в загальній системі менеджменту.

Роль логістичного менеджменту в загальній системі менеджменту визначається необхідністю централізованої координації різних видів логістичної діяльності та прийняття компромісних варіантів рішень у відповідності з основними логістичними концепціями. Здобувачам рекомендується продемонструвати на конкретних прикладах стратегічне значення логістичного підходу до менеджменту в сучасних умовах як на мікро-, так і на макрорівнях.

Завдання для самостійного виконання

1. Використовуючи табличні та графічні методи систематизації матеріалу зобразити еволюцію парадигм і концепцій розвитку логістики.

2. Навести різні авторські визначення терміну «логістичний менеджмент», що зустрічається в науковій та довідковій літературі (мінімум 5 джерел).

3. Представити у вигляді таблиці або схеми процес еволюції та ієрархічність логістичного менеджменту.

4. Представити у вигляді таблиці відмінності логістичного управління від традиційного менеджменту.

5. Підготувати командні проекти-презентації за однією з тем (за вільним вибором здобувачів. При виконанні даного завдання обов'язковими є посилання на джерела інформації, які використовують студенти) :

5.1 Особливості логістичного менеджменту та концепції TFM (Total Flow Management) – всезагального управління потоком.

5.2 Стратегічна роль логістики як сучасної філософії ефективного менеджменту для економічного розвитку країн світу (на прикладі конкретної країни).

6. Опрацювати рекомендовані та додаткові джерела інформації за темою, підготувати відповіді на запитання для самоперевірки знань.

Питання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте сутність і особливості логістичного підходу до менеджменту.
2. Обґрунтуйте значення, місце та цільову спрямованість логістичного менеджменту в загальній системі менеджменту.
3. Охарактеризуйте відмінності логістичного підходу до управління від традиційного.
4. Обґрунтуйте переваги застосування логістичного менеджменту.
5. Поясніть у чому полягають особливості об'єкту логістичного менеджменту.
6. Охарактеризуйте основні властивості логістичного потоку як об'єкту логістичного менеджменту.
7. Дайте характеристику логістичної системи як об'єкту логістичного менеджменту.
8. Назвіть основні парадигми та концепції розвитку логістики.
9. Охарактеризуйте сучасний етап еволюції логістичного менеджменту.
10. Поясніть сутність концепції тотальної логістизації економіки.
11. Назвіть особливості та переваги процесного підходу до логістичного управління.
12. Назвіть основні етапи еволюції логістичного менеджменту.
13. Охарактеризуйте правила оптимізації логістичних рішень.
14. Надайте порівняльну характеристику системи управління загальним потоком з системою планування ресурсів підприємства.
15. Назвіть головну мету та охарактеризуйте модель реалізації концепції Total Flow Management (TFM).
16. Наведіть факти, що підтверджують стратегічну роль логістичного підходу до управління макроекономічними системами.

Тестові завдання

1. *Логістичний менеджмент – це :*
 - а) цілеспрямований вплив суб'єкту на об'єкт управління;
 - б) система наскрізного управління поточними процесами в логістичних системах та інтегрованих ланцюгах постачання на основі впровадження логістичних концепцій і технологій з метою мінімізації сукупних витрат в ланцюзі постачання та створення додаткової споживчої цінності в кожній ланці ланцюга постачання;
 - в) сукупність організаційних форм і методів цілеспрямованого логістичного впливу суб'єкту на об'єкт управління.
2. *У якості об'єкту логістичного менеджменту доцільно розглядати:*
 - а) матеріальні, фінансові, інформаційні та сервісні потоки,
 - б) логістичні системи та процеси взаємодії їх структурних елементів,

- c) ланцюги постачання;
- d) все вище перераховане.

3. *Головна мета логістики:*

- a) своєчасна доставка товару до місця призначення;
- b) мінімізація сукупних витрат та створення додаткової споживчої цінності в ланцюзі постачання;
- c) забезпечення якості логістичного обслуговування клієнтів;
- d) ваш варіант відповіді.

4. *Система поглядів на підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємства – це:*

- a) концепція логістики;
- b) логістична технологія;
- c) логістична система;
- d) ваш варіант відповіді.

5. *Певний комплекс логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей і завдань конкретної логістичної системи – це:*

- a) логістична система;
- b) логістичне завдання;
- c) логістична функція;
- d) логістичний цикл.

6. *Відзначте відповідність абривіатури назві логістичної концепції*

1	MRP	А	концепція ощадливого виробництва
2	DRP	Б	логістична концепція, що орієнтується на попит
3	DDT	В	концепція планування розподілу продукції
4	LP	Г	концепція «точно в строк»
5	JIT	Д	концепція планування потреб в матеріалах

7. *Стандартна (стандартизована) послідовність (алгоритм) виконання окремої логістичної функції або логістичного процесу у функціональній області логістики або в логістичній системі – це:*

- a) концепція логістики;
- b) логістична технологія;
- c) логістична система;
- d) ваш варіант відповіді.

8. *Total Flow Management – це :*

- a) кайдзен-стратегія, яка спирається на створення в ланцюгах постачання потоку витягувального типу;
- b) концепція потокового управління в логістичних системах штовхаючого типу;
- c) стратегія потокового управління в логістичних системах змішаного типу;
- d) ваш варіант відповіді.

9. Знайдіть правильний варіант інтерпретації властивостей логістичних систем (ЛС)

Властивості ЛС		Характеристика	
1	<i>емерджентність</i>	А	властивість, що характеризує, що ціла система являє собою щось більше, ніж сума його частин і структурних елементів
2	<i>синергізм</i>	Б	здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових завдань і під впливом зовнішнього середовища
3	<i>ієрархічність</i>	В	наявність в системі особливих властивостей, які не притаманні її підсистем і блокам, неможливість зведення властивостей системи до суми її компонентів
4	<i>структурованість</i>	Г	підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня в плані лінійного або функціонального логістичного управління.
5	<i>адаптивність</i>	Д	наявність певної організації елементів логістичної системи, що складається з взаємозалежних об'єктів і суб'єктів управління, що забезпечує її структурну декомпозицію

10. Сучасний етап розвитку логістичного менеджменту характеризується:

- а) логістичним управлінням геоекономічними процесами, системами та сталим розвитком економіки;
- б) інтеграцією та глобалізацією логістичного управління ланцюгами постачання;
- в) тотальною логістизацією економіки;
- г) стратегічним логістичним управлінням в реальному режимі часу.

Практичне заняття №2

Тема 2

МЕТОДОЛОГІЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (частина 1)

Питання для обговорення

1. Характеристика наукових підходів до логістичного менеджменту.
2. Ієрархічні рівні логістичного менеджменту.
3. Закони і закономірності логістичного менеджменту.
4. Принципи логістичного управління.
5. Світовий досвід і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні

Рекомендовані джерела інформації :

[4; 8; 10; 12; 15 ; 24 ; 25; 47; 80]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – зрозуміти характер і методологічні особливості різних наукових підходів до логістичного менеджменту.

Опрацювавши тему, студент повинен *знати*: еволюційний шлях розвитку наукових підходів до логістичного менеджменту; базові закони та принципи оптимізації логістичних управлінських рішень; приклади їх практичного впровадження в систему управління вітчизняними підприємствами; *уміти*: використовувати закони та закономірності логістичного менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень; впроваджувати принципи та кращі світові практики логістичного підходу до менеджменту.

Система логістичного менеджменту базується на загальній методології менеджменту, яка доповнюється рядом наукових підходів, специфічних законів, принципів, методів і функцій, характер яких визначається особливістю цільової спрямованості та об'єкта логістичного менеджменту. Теоретичне підґрунтя логістичного менеджменту було сформовано в процесі еволюції основоположних концептів, напрямів і шкіл економічної теорії. Найбільший вплив на формування сучасних наукових поглядів на сутність і принципи логістичного менеджменту справили представники неокласики та інституціоналізму, ключові теоретичні постулати і методологічні принципи яких в узагальненому вигляді представлені в додатку А. Здобувачам рекомендується підготуватися до дискусії на парі за матеріалами додатку А.

Методологія логістичного менеджменту формується на основі інтеграції наукових підходів, законів, принципів і методів логістичного менеджменту, які в своїй сукупності забезпечують раціональне управління рухом матеріального потоку та всіх потоків, що їх супроводжують (інформаційних, фінансових, сервісних, кадрових). Методологія логістичного менеджменту постійно вдосконалюється. Основні етапи еволюції методології логістичного управління представлено на рис.2.1:

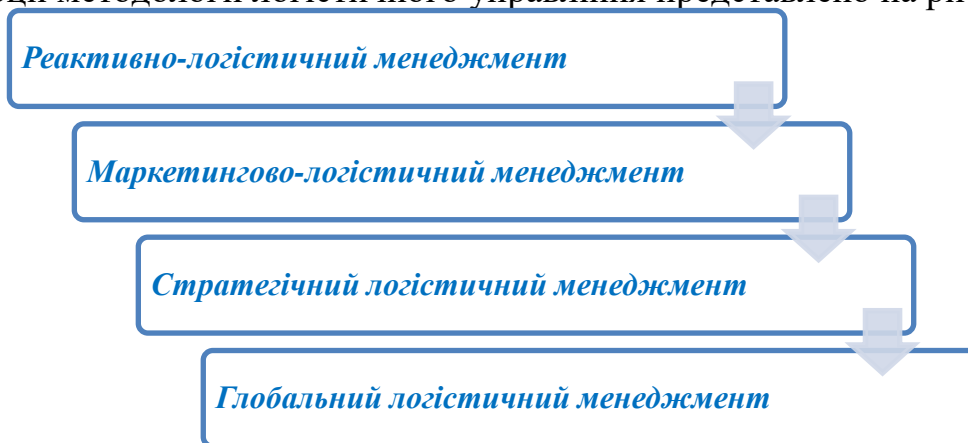


Рисунок 2.1 – Еволюція методології логістичного управління
Джерело : [на основі 3]

На різних етапах розвитку логістичного менеджменту використовуються різні наукові підходи до прийняття управлінських логістичних рішень, основні з яких представлені на рис.2.2. Назви підходів достатньо чітко демонструють їх сутність. Здобувачам вищої освіти рекомендується більш детально розглянути особливості, переваги та недоліки кожного з представлених на рис.2.2 підходів.



Рисунок 2.2 – Наукові підходи до логістичного менеджменту
Джерело : на основі [3; 8; 13]

Методологія логістичного менеджменту базується на певних законах і закономірностях економіки, організації, управління, маркетингу та логістики, які обов'язково слід враховувати при формуванні логістичних потоків, логістичних бізнес-процесів, конфігурації ланцюгів постачання.

Закони логістичного менеджменту – це найбільш суттєві, стійкі, постійно повторювані об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності, які виникають в логістичних системах і процесах, які слід враховувати під час прийняття логістичних управлінських рішень.

Основними групами ринкових законів логістики можна вважати :

- 1) закони конкуренції логістичних систем (5 сил конкуренції, національний ромб конкуренції, логістичні стратегії конкуренції);
- 2) закони циклічності логістичних процесів (цикл потоків процесів, життєві цикли послуг, цикли технологічного відтворення);
- 3) закони партнерства (синергія взаємодії, спільність інтересів);
- 4) закони якості (вимивання неякісних послуг, якість життєвого циклу послуг);
- 5) цінові закони (зниження собівартості за рахунок зниження сукупних витрат, гнучкість тарифу, рентабельність);
- 6) закони масштабу (попиту, пропозицій, потреб, запасів).

Зміст кожного з цих законів розкриває можливості оптимізації логістичної діяльності. Здобувачам доцільно спробувати продемонструвати

важливість знання законів логістичного менеджменту в практичній управлінській діяльності. Бажано продемонструвати на прикладі діяльності конкретних підприємств результати вираховування або, навпаки, ігнорування, законів логістичного менеджменту.

Майбутнім менеджерам з логістики важливо розуміти, що шлях кожної компанії до успіху розпочинається з чіткого визначення певних правил (принципів) своєї поведінки на тому чи іншому ринку. Тому здобувачам рекомендується особливу увагу приділити аналізу принципів діяльності успішних світових і вітчизняних компаній та спробувати зрозуміти на сукупності яких принципів та інструментів ґрунтується ефективне логістичне управління в умовах сьогоденних викликів.

Наукові джерела подають різні варіанти систематизації принципів логістичного управління, тому здобувачам доцільно виокремити та проаналізувати їх основні аспекти, пам'ятаючи про те, що кожна успішна компанія в залежності від пріоритетності своїх цілей формує свій особистий пакет принципів.

Найбільш поширеними принципами логістичного управління вважаються наступні:

- всезагальне управління якістю (TQM);
- єдність цілей і критеріїв оцінки їх досягнень;
- системний підхід до оптимізації бізнес-процесів;
- управління загальними витратами упродовж всього ланцюга руху матеріального потоку;
- кастомізація логістичних систем та орієнтація на створення в кожній ланці ланцюга постачання додаткової споживчої цінності за рахунок якості логістичного сервісу;
- забезпечення стійкості та адаптивності логістичних систем;
- діджиталізація логістичних бізнес-процесів й управління ланцюгами постачання;
- гуманізація логістичних бізнес-процесів;
- створення стабільної та гнучкої структури управління логістичними системами та ланцюгами постачання;
- сталий розвиток як мікро-, так і макрологістичних систем.

Принципи логістичного менеджменту – це основоположні правила управління логістичними процесами та системами, які визначає для себе та чи інша компанія. В основі принципів логістичного управління компанією стоїть безперервний, системний і комплексний моніторинг всього логістичного ланцюга. Для компанії – це можливість побачити наскільки ефективно використовуються ресурси, виявити джерела втрат, оптимізувати діяльність персоналу з метою поліпшення кінцевих результатів діяльності компанії.

Ефективне використання принципів і методів логістики дозволяють керівництву компанії вивільнити фінансові кошти, наприклад, на додаткові

інвестиції. Від чіткості визначення принципів логістичного менеджменту та усвідомлення їх принципової сутності і значимості всіма працівниками компанії залежить результативності функціонування і конкуренто-спроможності цієї компанії. Прикладом такого успіху вважається компанія Toyota, принципи менеджменту якої можна цілком вважати базовими принципами логістичного менеджменту. Здобувачам рекомендується розглянути та надати критичний аналіз сутності та можливості запровадження на українських підприємствах принципів компанії Toyota. Саме ці принципи свого часу забезпечили компанії Toyota можливість зайняти лідерські позиції на світовому ринку автомобілів, а сьогодні принципи логістичного управління компанії Toyota запроваджуються на підприємствах різних сфер діяльності. Здобувачам рекомендується самостійно ознайомитися з книгою Дж. Лайкера та Девіда Майера «Практика Дао Toyota. Керівництво по впровадженню принципів менеджменту Toyota» [25], яка вже декілька десятиліть користується заслуженою популярністю в бізнес-колах і повинна бути настільною книгою будь-якого менеджера.

Задача для самостійного розв'язання*

Для розуміння стратегічної ролі логістичного підходу до менеджменту з економічної точки зору, здобувачам рекомендується самостійно розв'язати наступну задачу:

Компанією «Х» реалізовано 2 300 одиниць продукції за ціною 1540 грн. за одиницю. Валовий прибуток складає 9% від обсягу реалізованої продукції. На логістику приходиться 24% загальних витрат. Прогнозні розрахунки показали, що за рахунок логістичного підходу до управління та кращої організації робіт логістичні витрати можна скоротити на 15%.

Необхідно визначити:

1. Який додатковий прибуток отримає компанія при тому ж обсязі продажів?

2. Якщо не удосконалювати логістику, то наскільки компанії необхідно збільшити обсяг продажів, щоб досягти того ж рівня підвищення прибутку?

**Розв'язання задачі потребує чіткого пояснення алгоритму розрахунків і вимагає формування відповіді в якості управлінського рішення.*

Завдання для самостійного виконання

1. Скласти порівняльну таблицю характеристики сутності, переваг і недоліків різних наукових підходів до логістичного менеджменту.
2. Підготувати командні презентації за однією з тем (за вільним вибором здобувачів):
 - 1.1 Закони та закономірності логістичного управління.
 - 1.2 Характеристика та особливості застосування принципів логістичного менеджменту компанії Toyota в практичній діяльності

провідних логістичних компаній світу та в управлінні українськими підприємствами.

1.3 Світова практика реалізації логістичного підходу до менеджменту.

1.4 Перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні.

3. Опрацювати рекомендовані та додаткові джерела інформації за темою, підготувати відповіді на запитання для самоперевірки знань.

Питання для самоперевірки знань

1. Дайте порівняльну характеристику різних наукових підходів до логістичного менеджменту.

2. Охарактеризуйте ієрархічні рівні та рівні ухвалення управлінських рішень в системі логістичного менеджменту.

3. Охарактеризуйте сутність системно-процесного та комплексно-інтеграційного підходів до логістичного менеджменту.

4. Надайте характеристику та наведіть приклади відтворювально-оптимізаційного підходу до логістичного менеджменту.

5. Охарактеризуйте сутність системно-процесного та функціонально-вартісного підходу до логістичного менеджменту.

6. Надайте характеристику та наведіть приклади варіативно-ситуаційного підходу до логістичного менеджменту.

7. Надайте характеристику директивно-динамічного підходу до логістичного менеджменту. Наведіть приклади.

8. Які ви знаєте закони конкуренції логістичних систем? Наведіть приклади їх практичного прояву.

9. Охарактеризуйте особливості врахування в практичній управлінській діяльності законів циклічності логістичних процесів.

10. Як ви розумієте логістичні закони якості? В чому їх сутність і важливість?

11. Поясніть, як на практиці в процесі управління логістичними системами доцільно використовувати закони партнерства.

12. Які цінові закони впливають на прийняття логістичних управлінських рішень?

13. Поясніть сутність і значимість в логістичному менеджменті закону масштабу.

14. Охарактеризуйте принципи логістичного менеджменту та наведіть приклади їх практичної реалізації.

15. Назвіть принципи менеджменту компанії Toyota та обґрунтуйте їх практичну цінність для управління логістичними системами як на мікро-, так і на макрорівнях.

16. Охарактеризуйте методи прийняття логістичних управлінських рішень.

17. Поясніть причини та характер проблем, які виникають в процесі впровадження логістичного підходу до управління на мікро- та макрорівнях.

Тестові завдання

1. *Глобальний логістичний менеджмент – це :*

- a) інтегроване управління ланцюгами постачань в геоекономічних системах;
- b) інтеграція логістичних принципів і маркетингових технологій в управлінні ланцюгами постачання;
- c) управління логістичною діяльністю з використанням наукових методів прогнозування її розвитку і оптимізації на середньо- і довгострокову перспективу з урахуванням передбачуваних змін продуктивних сил і інтересів суспільств;
- d) управління логістичними процесами на основі прийняття рішень по ліквідації виявлених недоліків і по усуненню критичних явищ та інших подій, що вже відбулися.

2. *Реактивно-логістичний менеджмент – це :*

- a) інтегроване управління ланцюгами постачань в геоекономічних системах;
- b) інтеграція логістичних принципів і маркетингових технологій в управлінні ланцюгами постачання;
- c) управління логістичною діяльністю з використанням наукових методів прогнозування її розвитку і оптимізації на середньо- і довгострокову перспективу з урахуванням передбачуваних змін продуктивних сил і інтересів суспільств;
- d) управління логістичними процесами на основі прийняття рішень по ліквідації виявлених недоліків і по усуненню критичних явищ та подій, що вже відбулися.

3. *Принципи логістичного менеджменту – це :*

- a) найбільш суттєві, стійкі, постійно повторювані об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності, які виникають в логістичних системах і процесах, які слід враховувати під час прийняття логістичних управлінських рішень;
- b) основоположні правила управління логістичними процесами та системами, які визначає для себе та чи інша компанія;
- c) засоби впливу суб'єкту на об'єкт управління;
- d) концептуальні основи обґрунтування та прийняття логістичних управлінських рішень.

4. *Скільки принципів менеджменту стали ключовими правилами успіху для компанії Toyota та забезпечили їй лідерські позиції на світовому ринку автомобілів?*

- a) 10;
- b) 14;
- c) 7;
- d) 15.

5. Кому належить заслуга визначення принципів менеджменту успішної компанії Toyota?

- a) Майклу Портеру;
- b) Дональду Бауерсоксу;
- c) Джефрі Лайкер;
- d) Алану Харрісону.

6. У яку кількість груп об'єднані чотирнадцять принципів менеджменту компанії Toyota?

- a) 3;
- b) 4;
- c) 6;
- d) 2.

7. Логістична операція – це:

- a) сукупність операцій з матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками в сфері обігу;
- b) елементарна дія, яка спрямована на виконання конкретного завдання технологічного, організаційного та соціального характеру
- c) сукупність певних дій з матеріальними об'єктами;
- d) сукупність дій, пов'язаних із прийняттям, обробкою та передачею інформації, відповідної матеріальному потоку.

8. Які методологічні принципи теорії маржиналізму характерні й для концепції логістичного менеджменту?

- a) методологічний індивідуалізм; статичний підхід; рівноважний підхід; граничний аналіз; формалізація досліджень у сфері економіки;
- b) суб'єктивізм; апіоризм; методологічний індивідуалізм; інтегрування в економічну теорію; каталаксія; економічний прогноз;
- c) методологічний синтетизм; збалансованість теоретичного й емпіричного рівнів дослідження; часткова рівновага;
- d) портфельний аналіз; матричні методи; SWOT-аналіз; концепція тотальних витрат.

9. Які методологічні принципи логістичного менеджменту, запозичені з ринкової концепції господарювання?

- a) методологічний індивідуалізм; статичний підхід; рівноважний підхід; граничний аналіз; формалізація досліджень у сфері економіки;
- b) суб'єктивізм; апіоризм; методологічний індивідуалізм; інтегрування в економічну теорію; каталаксія; економічний прогноз;
- c) методологічний синтетизм; збалансованість теоретичного й емпіричного рівнів дослідження; часткова рівновага;
- d) портфельний аналіз; матричні методи; SWOT-аналіз; концепція тотальних витрат.

10. Які методологічні принципи логістичного менеджменту, запозичені у Кембриджської школи економічної теорії?

а) методологічний індивідуалізм; статичний підхід; рівноважний підхід; граничний аналіз; формалізація досліджень у сфері економіки;

б) суб'єктивізм; апіоризм; методологічний індивідуалізм; інтегрування в економічну теорію; каталаксія; економічний прогноз;

с) методологічний синтетизм; збалансованість теоретичного й емпіричного рівнів дослідження; часткова рівновага;

д) портфельний аналіз; матричні методи; SWOT-аналіз; концепція тотальних витрат.

Практичне заняття №3

Тема 2

МЕТОДОЛОГІЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (частина 2)

Питання для обговорення

1. Методи логістичного менеджменту
2. Методика декомпозиції та упорядкування логістичних цілей: сутність і призначення
3. Сутність, значимість і методичні особливості операційної декомпозиції логістичного процесу

Рекомендовані джерела інформації :

[2; 3; 6; 7; 8; 9; 10; 15; 16; 27; 37; 38; 57; 62]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – оволодіти базовим методичним інструментарієм логістичного менеджменту.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: загальні та специфічні методи логістичного менеджменту й особливості їх використання в практичній діяльності; *уміти*: здійснювати декомпозицію та упорядкування логістичних цілей на основі використання методики побудови дерева проблем (цілей і рішень); проводити операційну декомпозицію логістичних процесів; використовувати метод мережевого планування для раціонального використання ресурсів і виявлення резервів часу для оптимізації логістичних процесів; обґрунтовувати управлінські логістичні рішення на основі використання традиційних і специфічних методів логістичного управління.

Методологія логістичного менеджменту, як сучасної концепції ефективного менеджменту, ґрунтується на методології багатьох наук, зокрема : методології теорії управління, загальної теорії систем, кібернетики,

дослідження операцій, економічної логіки, логістики, маркетингу та інших спеціальних методах дослідження.

На практиці використовуються різні методи обґрунтування логістичних управлінських рішень, які в узагальненому вигляді можна об'єднати в три групи :

1. *Розрахунково-аналітичні методи* (методи економіко-математичного, кореляційно-регресивного та факторного аналізу, методи послідовної підстановки і математичного прогнозування, динамічні, параметричні і казуальні методи тощо).

2. *Експертні методи*, в основі яких лежать досвід експертів і логіка їх мислення.

3. *Інтуїтивні методи*, які приймаються менеджерами на основі особистого відчуття їх правильності.

Узагальнення різних авторських підходів до класифікації методів логістичного менеджменту дозволяє виділити наступні найбільш поширені їх групи:

1. Організаційно-технологічні.
2. Економічні.
3. Математичні.
4. Економіко-математичні.
5. Евристичні.
6. Аналітичні.
7. Нормативно-правові.
8. Морально-психологічні.
9. Контролінгові.

Кожна група методів складається з конкретних методів, які є частиною їх різноманіття, що застосовуються для прийняття обґрунтованих логістичних рішень. Здобувачі повинні розуміти, що, нажаль, не існує універсальних методів обґрунтування ефективних рішень. Кожен з методів має свої переваги та недоліки. Тому в практичній діяльності для нівелювання логістичних ризиків важливо використовувати комплекс методів.

Базовою (фундаментальною) для логістичного менеджменту методикою вважається також методика операційної декомпозиції логістичного процесу, якою здобувачам обов'язково слід оволодіти. Саме мистецтво володіння даною методикою забезпечує підґрунтя для досягнення основної мети логістики, а, відповідно, й логістичного менеджменту – мінімізації сукупних витрат за рахунок перетворення будь якого процесу в безперервний потік, для чого необхідно, насамперед, мати чітке уявлення про структури даного процесу та перелік тих операцій, які в сукупності й дають уявлення про той чи інший логістичний процес.

Здобувачі повинні знати, що операційна декомпозиція логістичних процесів набуває особливого значення для :

- створення корпоративної інформаційної системи (КІС) підприємства та складання технологічних карт, що край важливо в умовах цифровізації економіки;
- планування бізнес-процесів, що дозволяє максимально ефективно та раціонально використовувати ресурси підприємства;
- виконання реінжинірингу бізнес-процесів;
- побудови на підприємстві системи управління якістю (TQM);
- розробки мережових графіків виконання проєктів, що, зокрема, дозволяє знайти резерви скорочення термінів їх виконання та заощадити стратегічно важливий ресурс в умовах сьогодення – час (на рис.3.1).

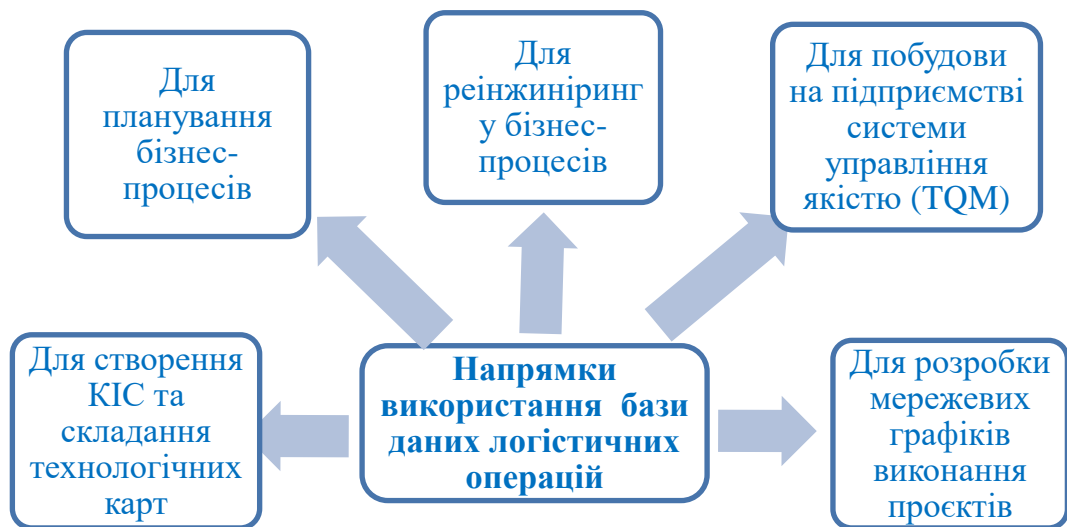


Рисунок 3.1 – Значення операційної декомпозиції логістичних процесів

Здобувачам для закріплення базових методичних прийомів, які використовуються для прийняття обґрунтованих логістичних управлінських рішень, рекомендується для самостійного виконання практична ситуація і методичні рекомендації до її виконання. Кожен здобувач повинен оволодіти навичками та продемонструвати вміння здійснювати операційну декомпозицію логістичних процесів, що є край важливим як для планування, так і для реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

Практичні ситуація для самостійного розв'язання*

Здобувачами виконується за вибором одна з запропонованих практичних ситуацій на операційну декомпозицію логістичного процесу:

1. Виконайте операційну декомпозицію одного з логістичних процесів підприємства (на прикладі підприємства за вільним вибором здобувача). Рекомендується завдання виконувати на прикладі компанії, яку здобувач обрав у якості об'єкта дослідження для написання курсової роботи.

2. Здійснить декомпозицію логістичного процесу, пов'язаного з реалізацією готової продукції виробничого підприємства (профіль підприємства можете обрати самостійно) та запропонуйте кодифікатор логістичних операцій даного логістичного процесу, який повинен стати основою для встановлення норми витрат часу, фінансових ресурсів і трудомісткості операційної логістичної діяльності підприємства.

В бізнес-процесі планування та організації збуту готової продукції приймають участь наступні структурні підрозділи підприємства: 1) Економічний відділ (ЕВ); 2) Бухгалтерія; 3) Юридичний відділ (ЮВ); 4) Транспортний відділ (ТВ); 5) Відділ маркетингу (ВМ); 6) Складська служба (СС). Номер позиції відділу є одночасно позицією кодування в структурі коду логістичної операції.

**(Завдання може виконуватися в команді до 3 осіб. За бажання здобувачів для операційної декомпозиції можна обрати будь який інший процес виробничого підприємства. Рекомендується завдання виконувати на прикладі компанії, яка є об'єктом дослідження для написання курсової роботи).*

Методичні рекомендації до розв'язання практичної ситуації

Методика операційної декомпозиції логістичного процесу, з одного боку, вимагає від виконавців чіткого дотримання певних правил, а з другої сторони, потребує творчого підходу, системного бачення процесу та креативності мислення, тому операційну декомпозицію процесів рекомендується проводити в команді.

Операційна декомпозиція логістичного процесу здійснюється в певній послідовності :

1. Складається перелік операцій, реалізація яких в сукупності дає повне уявлення про відповідний процес і сприяє безперервності його виконання. Це один з найскладніших і найвідповідальніших етапів, який потребує максимальної уважності та відповідальності виконавців.

2. Визначається коло виконавців (конкретні фахівці або структурні підрозділи підприємства), кожному з яких присвоюється відповідний номер, що в подальшому потрібне для кодифікації операцій, на підставі чого розробляється КІС підприємства.

3. Здійснюється нумерація довідкової інформації, необхідної для систематизації операцій. Наприклад, у якості довідкової інформації можуть розглядатися, по-перше, функціональні сфери логістики (1– логістика закупівель; 2 – виробнича логістика; 3 – логістика розподілу), що в подальшому допоможе упорядкувати рух потоку інформації в ланцюгах постачання, по-друге, вид потоку (1 – інформаційний; 2– фінансовий; 3 – матеріальний,... 4 – сервісний...):

4. Визначається варіант шифрування (побудови кодифікатора) операцій. Одним з можливих варіантів побудови класифікатора (кодифікатора) операцій, що є основою створення та оновлення бази даних

КІС (корпоративної інформаційної системи), може бути, наприклад, наступний підхід: 1-а цифра коду – функціональна сфера логістики; 2-3-я цифри коду – виконавці (структурний підрозділ, конкретні фахівці); 4-6-а цифри коду – порядковий номер операції.

Наприклад, проведемо операційну декомпозицію процесу закупівлі комплектуючих деталей для виробничої компанії «Х». Покроково виконуючі рекомендації, зазначені вище, заповнюємо табл. 3.1.

Таблиця 3.2 – Приклад операційної декомпозиція логістичного процесу планування потреб та закупівля комплектуючих деталей для виробничого підприємства

Код операції	Найменування логістичної операції	Ознака потоку	Ресурси			Примітки
			Час, год.	Вартість, грн./норм.-год.	Трудо-місткість, нормо-год.	
11001	Формування заявки на ПКІ з підрозділів	1				
11002	Визначення загальної потреби в ПКІ	1				Консолідація всіх матеріальних заявок
11003	Формування позапланових заявок	1				Прогноз на основі наявного досвіду виробничої необхідності ПКІ
12004	Формування кошторису витрат на ПКІ	1				
12005	Підготовка та затвердження планів МТО (з урахуванням позапланових заявок)	1				Зіставлення плану з бюджетом МТО
11006	Пошук потенційних постачальників ПКІ	1				Погодження з економістами
13007	Підготовка проектів договорів на постачання ПКІ	1				
12008	Оформлення договорів із постачальниками	1				
12009	Контроль виставлених рахунків на оплату за ПКІ	1				
16010	Оплата рахунків	2				
14011	Постачання ПКІ власним транспортом	3				
14012	Постачання ПКІ транспортом постачальника	3				
15013	Оприбуткування товару на складі	3				
15014	Розміщення на складі	3				
11015	Вхідний контроль	1				Перевірка якості, кількості та комплектності
12016	Усунення дефектів	3				Виставляння претензій
16017	Підготовка акту виконаних робіт	1				
31018	Видача ПКІ підрозділам	1				
36019	Відпустка зі складу	3				

Джерело : [27]

Керуючись обраною схемою кодування, кожній операції в табл.3.1 присвоюється відповідний код, який в подальшому використовується для створення корпоративної інформаційної системи (КІС) підприємства та дозволяє автоматизувати логістичний процес закупівлі комплектуючих деталей.

Для визначення норм часу та нормативів трудомісткості виконань логістичних операцій виконуються перевірені практикою стандартні інструменти хронометражу та фотографії робочого дня. Правильно встановлені прогресивні норми дозволяють не тільки контролювати витрати ресурсів на виконання конкретної операції, але й визначити резерви росту продуктивності персоналу компанії.

Процедура хронометрування повинна бути попередньою ідентифікацією комплексу логістичних (та інших) операцій у кожному бізнес-процесі, виходячи з вимог планування, обліку та контролю, а також з урахуванням складених вище факторів деталізації.

Питання для самоперевірки знань

1. Назвіть та охарактеризуйте методи логістичного менеджменту, які ви знаєте.
2. В чому полягає сутність, переваги та недоліки інтуїтивних методів прийняття логістичних рішень?
3. Охарактеризуйте відомі вам розрахунково-аналітичні методи обґрунтування логістичних управлінських рішень.
4. Наведіть приклади використання експертних методів в логістичному менеджменті. В чому переваги та недоліки експертних методів в логістиці?
5. З якою метою і які морально-психологічні методи застосовуються в логістиці?
6. Охарактеризуйте сутність і призначення методу Дельфі та методу Монте-Карло.
7. Охарактеризуйте сутність, призначення, переваги і обмеження застосування формули Уілсона.
8. Дайте характеристику сутності та сфер застосування методів ABC та XYZ-аналізу в логістиці. В чому їх переваги та недоліки?
9. Назвіть приклади використання методу повних витрат в логістиці.
10. Охарактеризуйте сутність методу кластерного аналізу. В яких випадках є доцільним використання кластерного аналізу? В чому його переваги та недоліки?
11. Поясніть значення та методіку операційної декомпозиції логістичних процесів.

Завдання для самостійного виконання

В табл.3.2 представлено методи прийняття логістичних управлінських рішень, які є достатньо популярними в практичній діяльності. Здобувачам

необхідно надати більш детальну характеристику їх переваг і недоліків та навести приклади їх практичного використання. Бажано спробувати доповнити запропонований в табл.3.2 перелік методів.

Таблиця 3.2 – Методи прийняття логістичних управлінських рішень

<i>Метод</i>	<i>Призначення методу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Метод встановлення економічної величини замовлення, відомий як «формула Уільсона»	Аналогічний підхід може бути застосований до визначення оптимальної партії виробництва, оптимальної партії поставки, оптимальної величини готівки тощо
Метод дослідження кількісно-якісних зв'язків, що ґрунтується на «правилі Парето», відомий як інтегральна крива концентрації Лоренса або ABC-аналіз	ABC-аналіз використовується при оптимізації систем управління запасами, формуванні товарної політики тощо
Метод дослідження кількісно-ймовірнісних зв'язків, відомий як XYZ-аналіз, та його модифікація в поєднанні з ABC-аналізом	Використовується при оптимізації спеціалізації виробництва, в управлінні запасами тощо
Метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатофакторного аналізу	Використовується при виборі постачальників, перевізників, інших учасників логістичних процесів
Методи оптимізації фізичного походження: метод центра ваги, метод гравітації, методи промислової динаміки тощо	Використовуються при: оптимізації дистрибуційної мережі (гравітаційне правило Рейлі), розміщення складів, виробництв, кількості рівнів складування («правило квадратного кореня»), співвідношення між рівнями складування (принципи Форрестера)
Метод повних витрат (повної вартості)	Використовується в модифікаціях при виборі виробничих, транспортних, складських, інформаційних, маніпуляційних, пакувальних технологій. Використовується і в концепції «управління ланцюгами вартості/цінності» за Портером
Метод формування зразків (еталонів) та похідні від нього	Відомий передусім як бенчмаркінг, використовується при розробці стандартів логістичного обслуговування
Метод Монте-Карло (метод імітації та приблизного відтворення реальних явищ).	Цей метод дає змогу побудувати модель логістичних систем, ланцюгів постачання, партнерської взаємодії учасників кластерних утворень
Метод Делфі (різновид методу експертних оцінок, якому характерні анонімність експертів; регульований зворотний зв'язок; статистична обробка результатів опитування та формування колегіального висновку	Практично повністю виключає соціально-психологічну складову, що дозволяє сформулювати висновки в першу чергу на раціональних даних, а не на емоціях учасників
.....	

[Маркетинг і логістика...]

Здобувачам рекомендується розглянути можливість використання окремих методів обґрунтування логістичних управлінських рішень, представлених в табл.3.2, в процесі виконання курсової роботи.

Практичне заняття №4
Тема 3
ЦІННІСНО-КОМПЕТЕНТНІСНА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ
МЕНЕДЖЕРІВ З ЛОГІСТИКИ
(частина 1)

Питання для обговорення

1. Система сертифікації фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання.
2. Класифікація персонал-технологій відбору, підготовки й організації праці фахівців з логістики.
3. Сутність ціннісно-компетентної моделі підготовки фахівців з логістики та SCM.
4. Класифікація логістичного персоналу та сучасні вимоги до професійних компетенцій менеджерів з логістики.

Рекомендовані джерела інформації :
[11; 33; 39; 51; 68; 74; 81; 86; 87]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – ознайомитися з кращими в світі системами сертифікації фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання; зрозуміти значення та концептуальні особливості ціннісно-компетентної моделі підготовки менеджерів з логістики.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутність, значення і особливості сертифікації фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання; найпопулярніші міжнародні організації, які проводять професійну сертифікацію фахівців з логістики; сучасні вимоги до професійних компетенцій і новітні технології відбору менеджерів з логістики; *уміти*: визначати власні компетенції та правильно формулювати їх під час участі у конкурсних відборах на посади фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання.

Сучасні організації все частіше застосовують концепцію управління персоналом на основі так званого ціннісно-компетентного підходу. При цьому модель ціннісних орієнтирів, професійних і особистих компетенцій стає важливою складовою управління персоналом. Здобувачам доцільно звернути увагу на те, що, по суті, концепція ціннісно-компетентного підходу визначає основні принципи управління персоналом в сучасній компанії, спрямованій на досягнення стабільних конкурентних переваг.

Застосування ціннісно-компетентної моделі управління персоналом дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, що сприяє зростанню продуктивності праці й підвищенню прибутковості та

конкурентоспроможності підприємства. Здобувачам слід розуміти, що запровадження компетентнісної моделі управління персоналом потребує наявності авторитетної системи сертифікації персоналу.

Сертифікація – це процедура, яку використовують для визначення кваліфікації персоналу з логістичного управління у певному секторі діяльності з наступною видачею сертифіката – документа, що засвідчує компетентність спеціаліста у здійсненні певного виду діяльності.

Необхідність сертифікації кваліфікації фахівців з логістики обумовлена, з одного боку, зростанням популярності професії менеджера з логістики, а з іншого – необхідністю єдиних підходів до визначення змісту підготовки даних фахівців у різних країнах.

Перша збірка Стандартів з логістики та управління ланцюгами постачання, на основі якої Європейський сертифікаційний комітет з логістики (ECBL) здійснює сертифікацію окремих організацій та їх персоналу на відповідність цим Стандартам, була представлена Європейською Логістичною Асоціацією (ELA) у 1998р. Ці стандарти не тільки ґрунтовно продумані з урахуванням останніх трендів у ланцюгах поставок і логістики, а й синхронізовані з Європейською кваліфікаційною радою (ЄКР). Застосування ЄКР дає можливість здобувачам і персоналу отримати визнання своїх навичок і кваліфікацій у багатьох країнах [41].

В сфері логістики професійну сертифікацію персоналу здійснюють у відповідності до стандартів таких міжнародних організацій, як Американське товариство з управління виробництвом і запасами (*APICS*), Європейська логістична асоціація (*ELA*), Міжнародне товариство логістики (*SOLE*), Міжнародна федерація експедиторів і транспортників (*FIATA*) та ін.






Ці організації проводять різноманітні семінари і курси з підвищення кваліфікації фахівців з логістики у всьому світі. І кожна із них має розгалужену систему сертифікації спеціалістів різних рівнів, стандарти якої розроблені у партнерстві із бізнесом. Такі сертифікати є основою для атестації спеціалістів у сфері логістики (табл.4.1).

Здобувачам рекомендується більш детально ознайомитися з представленими в табл.4.1 програмами сертифікації, зокрема з критеріями та процедурами оцінювання логістичного персоналу.

Професіонали з логістики та SCM, які мають принаймні одну сертифікацію, отримують заробітну платню у середньому на 20% більше, ніж ті, хто не має сертифікатів, а ті, хто має дві або три сертифікації, отримують зарплати, які на 40-50% вищі, ніж середня, відповідно [70].

Наявність сертифікату міжнародного зразка вигідна всім учасникам ринку: працівники мають можливість підтвердити свій досвід, роботодавці – оцінити кваліфікацію пошукачів. Сертифікація спеціалістів підвищує стандарти роботи до загальноприйнятих у світі. Це, відповідно, підвищує вартість українських фахівців на міжнародному ринку праці та інтегрує міжнародні стандарти в бізнес української логістики [51].

Таблиця 4.1 – Міжнародні організації, які здійснюють сертифікацію персоналу в сфері логістики та управління ланцюгами постачання

<p>Європейська логістична асоціація (ELA)</p> 	<p>Програма європейської сертифікації персоналу з логістики розроблена Європейським сертифікаційним комітетом з логістики (ECBL), який функціонує в структурі Європейської логістичної асоціації (ELA). З точки зору вимог і здійснення сертифікаційних процедур сертифікаційна система ELA є досить гнучкою і дозволяє розробляти національні сертифікаційні системи.</p> <p>Стандарти кваліфікації ELAQF були розроблені та узгоджені промисловістю. Стандарти ґрунтуються на результатах і становлять основу оцінки компетенцій персоналу. Оцінювання не залежить від будь-яких навчальних програм.</p>
<p>Американське товариство з управління виробництвом і запасами (APICS)</p> 	<p>APICS є провідною професійною асоціацією з питань ланцюгів постачання та операційного менеджменту; провідним постачальником дослідницьких, освітніх, інновацій та сертифікаційних програм, які підвищують ефективність ланцюгів постачання. Будучи найбільшою некомерційною асоціацією в ланцюжку постачання, ASCM є неупередженим партнером, який з'єднує компанії по всьому світу в єдиний ланцюжок постачання. Отримавши сертифікат APICS, фахівець може отримати зарплату на 25% вище.</p>
<p>Міжнародне товариство логістики (SOLE)</p> 	<p>Товариство SOLE розвиває і підтримує навчання в сфері логістики для торговельних, промислових, оборонних, міжнародних, а також наукових і приватних установ. На початку своєї професійної кар'єри фахівець з логістики отримує сертифікат Demonstrated Logistician, згодом – Demonstrated Senior Logistician, і наприкінці – Demonstrated Master Logistician. Всі ці звання присвоюються за результатами оцінки досвіду та професійного розвитку.</p> <p>Наступним етапом сертифікаційного процесу є визнання в сфері управління логістичними ланцюгами, тобто видача диплому Certified Master Logistician – сертифікованого експерта з логістики. Найвищим визнанням професійної майстерності є присвоєння диплому Certified Professional Logistician – професійного логіста, компетентного у всіх видах діяльності, які виконує фахівець з логістики при обслуговуванні клієнтів.</p>
<p>SCPro Рада професіоналів з управління ланцюгами поставок (CSCMP)</p> 	<p>Сертифікація Ради професіоналів з управління ланцюгом постачання SCPro (CSCMP) унікальна тим, що вона поєднує багаторівневу освіту з трирівневим процесом іспиту. Існує три рівні сертифікації SCPro, і перший рівень, Cornerstones of Supply Chain Management, охоплює основи та вісім елементів управління ланцюгом поставок. На другому рівні «Аналіз та застосування викликів ланцюга постачання» вас перевірять на вашу здатність застосовувати знання SCM у різних сценаріях. Третій і останній рівень, «Початок трансформації ланцюга постачання», засвідчує вашу здатність «позитивно впливати на організацію» за допомогою практичного проекту, який демонструє ваші навички.</p>
<p>FIATA</p> 	<p>FIATA (фр. Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles) – міжнародна недержавна організація, що об'єднує національні експедиторські асоціації більше ніж 150 країн світу. Це професійна Асоціація перевізників, яка розробила власні стандарти і способи їх оцінки для перевізників та експедиторів</p>

Джерело : на основі [39; 41; 65;70; 81]

У системі нових кваліфікаційних вимог до логістів значно розширена галузь застосування знань та навичок з управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management – SCM). Це спричинене бурхливим розвитком в бізнесі інтегрованої концепції й технологій логістики – SCM.

Нажаль, на шляху впровадження в Україні сертифікації в сфері логістики, як, до речі і в багатьох інших сферах, виникає ряд перепон. Перш за все, це відсутність Національного стандарту професійних компетенцій персоналу в сфері логістики та управління ланцюгами постачання; вартість міжнародної сертифікації і неготовність роботодавців оплачувати навчання спеціалістів. Також стримуючим фактором є відсутність гострої потреби у сертифікованих фахівцях. Запит на обов'язкову сертифікацію спеціалістів, як правило, формують міжнародні професійні асоціації, до яких вступають місцеві гравці ринку. Мотивація українських компаній інтегруватись у такі спільноти на сьогодні залишається на низькому рівні. Проте на ринку є компанії, для яких важливо постійно підвищувати рівень своїх спеціалістів.

Сьогодні професійні сертифікати роботодавці вимагають не часто, адже явище сертифікації мало поширене в Україні. Разом з тим, наявність профільного сертифікату завжди слугує додатковим вагомим аргументом на користь пошукача, що є особливо важливим в умовах кризи та жорсткої конкуренції на ринку праці за деякими спеціальностями. У розрізі логістики сертифікація спеціалістів за європейським зразком в Україні дозволить не лише підвищити якість логістичних послуг у межах країни, а й бути компетентними та конкурентоспроможними логістичним операторам та окремо взятим спеціалістам на міжнародному ринку.

Основні причини відсутності в Україні Національного стандарту професійних компетенцій персоналу в сфері логістики та управління ланцюгами постачання :

1. Стихійний характер попиту в Україні на стандарти компетентностей персоналу.

2. Динамічні зміни, що відбуваються на ринку праці, зокрема, у зв'язку з розвитком ІТ-технологій, що суттєво впливає на процес стандартизації профкомпетенцій.

3. Багатофункціональний і інтеграційний характер логістики як новітньої сфери діяльності, що потребує величезних трудовитрат при підготовці Національного стандарту профкомпетенцій логістичного персоналу (НС ПКЛП).

4. Відсутність джерел фінансування для формування мотиваційних умов для членів робочих груп з підготовки Національного стандарту професійних компетенцій логістичного персоналу.

Але, незважаючи на перепони, що існують, здобувачам вищої освіти слід розуміти, що потреба в Національному стандарті залишається актуальною проблемою. Наявність НС ПКЛП дозволить :

1. Позичіонувати логістику та управління ланцюгами постачання як стратегічні для України сфери економічної діяльності.

2. Формувати систему TQM (Total Quality Management) логістичних послуг в Україні згідно з міжнародними стандартами.

3. Створити Національний сертифікаційний центр для надання послуг із сертифікації логістичного персоналу за кращими Міжнародними стандартами.

4. Розробити критерії оцінювання професійних компетенцій логістичного персоналу для оперативного, тактичного та стратегічного рівнів.

5. Проводити атестацію (сертифікацію) компетенцій окремих компаній та професіоналів, що сприятиме росту якості логістичних послуг в Україні.

6. Популяризувати ефективність логістичних концепцій, принципів і технологій та допомагати українському бізнесу впроваджувати їх на практиці.

Під час вивчення даної теми здобувачам важливо усвідомити, що сьогодні вже не достатньо бути фахівцем з важливими для певної сфери діяльності компетентностями. Провідні компанії світу вже давно роблять акцент на ціннісно-компетентнісну модель підбору та підготовки персоналу, яка підкреслює важливість у фахівців певних Hard та Soft skills, але в той же час наголошує на пріоритетності ціннісних орієнтирів того чи іншого працівника, що на відміну від компетентностей, формуються протягом життя, і які змінити, пройшовши ту чи іншу програму навчання, значно складніше. Здобувачам пропонується підготуватися до дискусії на парі щодо особливостей і важливості ціннісно-компетентнісного підходу підготовки фахівців для логістичної сфери діяльності та управління ланцюгами постачання.

Завдання для самостійного виконання

1. Надайте порівняльну характеристику «національних моделей» формування менеджерів з логістики у розвинених країнах світу (*бажано в табличній формі*).

2. Підготуйте доповідь та презентацію за однією з наступних тем (за вільним вибором здобувачів, на основі огляду мінімум 5-ти наукових джерел з обов'язковим використанням табличних і графічних методів структуризації та систематизації матеріалу. Обов'язковими є посилання на джерела інформації, які ви використовуєте):

2.1. Сутність ціннісно-компетентнісної моделі підбору персоналу в сфері логістики та управління ланцюгами постачання (*приклади з практики*).

2.2. Кращі системи сертифікації фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання, що визнаються в світі.

2.3. Сертифікація фахівців в сфері логістики та управління ланцюгами постачання Американським товариством з управління виробництвом і запасами (APICS).

2.4. Особливості сертифікації логістичного персоналу Міжнародним товариством логістики SOLE (The International Society of Logistics)

2.5. Сертифікація фахівців в сфері логістики ELA.

2.6. Критеріальна система оцінки професійної діяльності фахівців служб логістики та управління ланцюгами постачання.

Питання для самоперевірки знань

1. Якими є завдання і зміст підготовки професійних менеджерів з логістики.

2. Обґрунтуйте необхідність сертифікації персоналу з логістики та управління ланцюгами постачання.

3. Які ви знаєте технології відбору, підготовки й організації праці фахівців з логістики.

4. Назвіть і дайте загальну характеристику відомих вам систем сертифікації фахівців з логістичного управління.

5. Дайте порівняльну характеристику «національних моделей» формування менеджерів з логістики з моделями, які існують у розвинених країнах.

6. Назвіть відомі вам підходи до класифікації логістичного персоналу та охарактеризуйте сучасні вимоги до їх компетенцій.

7. Поясніть сутність ціннісно-компетентної моделі підготовки фахівців з логістики та SCM.

8. Охарактеризуйте функції інтегрального логістичного менеджера.

9. Яким може бути критеріальне оцінювання праці працівників служби логістики?

10. Якими є основні причини відсутності в Україні Національного стандарту професійних компетенцій фахівців у сфері логістики на управління ланцюгами постачання?

11. Обґрунтуйте ваше бачення необхідності Національного стандарту професійних компетенцій фахівців з логістики та УЛП.

12. Як ви можете пояснити той факт, що в Стандарт професійних компетенцій фахівців в сфері логістики та управління ланцюгами постачання ЕЛА, який переглядається кожні 4 роки, з 2012 року не вносилися жодні зміни, хоча ринок праці та вимоги до персоналу з логістики за останні 10 років змінився кардинально?

Тестові завдання

1. *Яка міжнародна організація розвиває і підтримує навчання в сфері логістики для торговельних, промислових, оборонних, міжнародних, а також наукових і приватних установ?*
 - ELA;
 - SOLE;
 - APICS;
 - CSCMP;
 - FIATA.
2. *Яка міжнародна асоціація вперше запропонувала систему сертифікації персоналу з логістики та управління ланцюгами постачання?*
 - APICS;
 - ELA;
 - SOLE;
 - CSCMP;
 - FIATA.
3. *Міжнародна недержавна організація, що об'єднує національні експедиторські асоціації більше ніж 150 країн світу та має власні стандарти оцінювання компетенцій персоналу для перевізників та експедиторів*
 - APICS;
 - ELA;
 - SOLE;
 - CSCMP;
 - FIATA.
4. *Сертифікація якої міжнародної асоціації унікальна тим, що поєднує багаторівневу освіту з трирівневим процесом іспиту та має три рівні сертифікації?*
 - APICS;
 - ELA;
 - SOLE;
 - CSCMP;
 - FIATA.
5. *Пройходження яких обов'язкових освітніх програм потребує сертифікація логістичного персоналу за стандартами ELA?*
 - ELA;
 - APICS;
 - будь-якої освітньої програми з логістики чи управління ланцюгами постачання;
 - оцінювання не залежить від наявності диплома чи сертифіката про проходження будь-яких навчальних програм.

Практичне заняття №5

Тема 3

Ціннісно-компетентнісна модель підготовки менеджерів з логістики (частина 2)

Питання для обговорення

1. Особливості посадових інструкцій фахівців в сфері логістики та управління ланцюгами постачання.
2. Методика оцінювання праці фахівців служби логістики підприємства на основі системи КРІ.
3. Аутсорсинг логістичного персоналу : переваги та недоліки.

Рекомендовані джерела інформації :

[11; 17; 18; 19; 33; 35; 40; 41; 61]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – ознайомитися з сучасними вимогами і методичними підходами бізнесу до відбору та оцінювання персоналу з логістики та управління ланцюгами постачання.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: особливості компетентнісних вимог до фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання; переваги та недоліки використання аутсорсингу логістичного персоналу; підходи до визначення системи КРІ фахівців служб логістики; *уміти* : визначати ключові показники оцінювання ефективності діяльності для логістичного персоналу; розробляти посадові інструкції для фахівців з логістики, використовувати різні методики оцінювання праці персоналу з логістики та управління ланцюгами постачання.

Під час підготовки до занять за даною тематикою, здобувачам рекомендується ознайомитися з Національним класифікатором України «Класифікатор професій ДК 003:2010» [33], вимогами бізнесу до логістичного персоналу та проаналізувати посадові інструкції й ключові показники ефективності (КРІ) фахівців в сфері логістики та управління ланцюгами постачання, які є у відкритому доступі як вітчизняних, так і іноземних компаній.

Здобувачам слід розуміти важливість для кожної компанії наявності власної критеріальної системи оцінювання персоналу, яка повинна мотивувати фахівців компанії до досягнення її стратегічних цілей. Розробка КРІ для кожної окремої категорії фахівців – це край відповідальна задача, бо від КРІ персоналу по-сутті залежить економічна модель успіху та конкурентоспроможності компанії.

Критеріальна система оцінювання професійної діяльності фахівців служб логістики та управління ланцюгами постачання – це процес

визначення певних характеристик і порівняння їх з певними еталонами. Тож здобувачам рекомендується проаналізувати KPI та вимоги до компетенцій логістичного персоналу провідних компаній світу.

Здобувачам доцільно знати, що оцінювання компетенцій логістичного персоналу має деякі особливості:

- попередньо сформований перелік критеріїв для оцінювання;
- поєднання суб'єктивних та об'єктивних методів оцінювання;
- часте застосування методів експертних оцінок;
- використання рейтингових систем оцінювання;
- можливість оцінювання як під час співбесіди, так і безпосередньо результатів роботи працівника чи цілого відділу;
- перелік критеріїв оцінювання персоналу адаптується відповідно до функціональної сфери логістики та обов'язково переглядається з періодичністю не рідше за раз на рік.

Критерії ефективності фахівців служб логістики визначаються відповідно до потреб конкретного підприємства та сфери діяльності.

Як свідчить світова практика, компанії все частіше звертаються до аутсорсингу персоналу, який належить до ресурсного виду аутсорсингу. І на це здобувачам слід звернути особливу увагу, бо ресурсний вид аутсорсингу має свої особливості, які важливо враховувати в процесі прийняття управлінського рішення щодо доцільності запровадження на підприємстві стратегії аутсорсингу логістичного персоналу. Здобувачам рекомендується самостійно проаналізувати та представити у систематизованому вигляді переваги та ризики запровадження стратегії аутсорсингу персоналу через призму реалізації ціннісно-компетентної моделі підбору та управління персоналом.

Концепція логістичного аутсорсингу ресурсного типу полягає у відсутності або недостатності власних ресурсів (зокрема, персоналу), необхідних для реалізації логістичних операцій, які організація може довірити зовнішньому партнеру. Слід розуміти, що підприємство, приймаючи рішення про аутсорсинг логістичного персоналу, не повинне на 100% відмовлятися від власного персоналу. Важливо визначитися з категорією та обсягом персоналу, який долучатиметься для виконання окремих логістичних функцій та операцій на умовах аутсорсингу. І, безумовно, край важливо обрати надійного аутсорсера – постачальника компетентного логістичного персоналу. Саме тому здобувачам рекомендується звернути увагу на діяльність компанії «HASKI», яка з 2008 року надає в Україні послуги з аутсорсингу логістичного персоналу та на сьогодні вважається одним з кращих українських професійних операторів з аутсорсингу логістичного персоналу операційного рівня. Здобувачам вищої освіти рекомендується ознайомитися з сайтом компанії «HASKI», де можна знайти багато цікавої та корисної інформації з аутсорсингу логістичного персоналу [40].

Використання ефективної системи аутсорсингу логістичного персоналу із залученням сучасних механізмів менеджменту може бути передумовою інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних позицій вітчизняних підприємств.

Завдання для самостійного виконання

1. На основі аналізу посадових інструкцій менеджерів з логістики та аналізу ціннісно-компетентнісних вимог бізнесу до персоналу в сфері логістики та SCM спробуйте намалювати «портрет» сучасного успішного менеджера з логістики (Завдання виконується в команді до 3 осіб у вигляді презентації).

2. Підготуйтеся до проведення ділової гри «Оцінювання компетенцій і сертифікація персоналу з логістики».

3. Сформуйте чек-лист критеріїв оцінювання роботи фахівців з логістики для конкретної компанії, наприклад, для компанії «Нова пошта».

4. Оберіть з Національного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003:2010» професії, які за вашою думкою може обіймати випускник ВНЗ з дипломом менеджера з логістики та сформулюйте ваші пропозиції щодо необхідності внесення в Класифікатор нових посад для менеджера з логістики з урахуванням сучасних трендів розвитку ринку логістичних послуг у світі.

5. Представте у систематизованому вигляді (у вигляді таблиці або рисунка) переваги та ризики запровадження в логістичній компанії стратегії аутсорсингу логістичного персоналу. Поясніть, як стратегія аутсорсингу персоналу сприяє реалізації ціннісно-компетентнісної моделі підбору та управління персоналом?

6. Здійсніть критичний аналіз змісту посадових інструкцій фахівців з логістики підприємства, на прикладі якого ви виконуєте курсову роботу.

Питання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте сучасні вимоги бізнесу до персоналу з логістики. Наведіть приклади з практики конкретних підприємств.

2. Які розділи є обов'язковими в посадових інструкціях фахівців в сфері логістики та управління ланцюгами постачання?

3. Якими є функціональні обов'язки інтегрального логістичного менеджера?

4. Охарактеризуйте сучасні критерії підбору персоналу для служб логістики підприємств?

5. Які КРІ найчастіше використовуються на практиці для оцінки логістичного персоналу? Якщо ви працюєте за фахом, охарактеризуйте ваші КРІ.

6. Які методичні підходи для оцінювання логістичного персоналу вам відомі? Наведіть приклади їх практичного використання.

7. Охарактеризуйте основні функції персоналу з логістики з урахуванням галузевої специфіки фірми.

8. Охарактеризуйте сутність критеріальної системи оцінювання роботи фахівців з логістики методом «Світлофору».

9. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки стратегії аутсорсингу логістичного персоналу.

10. Як змінюються вимоги до персоналу з логістики на різних етапах економічного розвитку підприємства.

11. Дайте критичний аналіз системи КРІ, яка використовується на конкретному підприємстві (за вільним вибором здобувача).

12. Охарактеризуйте методіку оцінювання праці фахівців служби логістики підприємства на основі системи КРІ.

Модуль 2

ОСНОВНІ ФУНКЦІ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичне заняття №6

Тема 4

Планування як основна функція логістичного менеджменту (частина 1)

Питання для обговорення

1. Види та форми планування в системі логістичного менеджменту.
2. Логістичне бюджетування :
3. Мета та технологія сукупного планування.
4. Система та правила об'ємно-календарного планування (Capacity Requirement Planning).
5. Інтегроване (колаборативне) планування логістичної діяльності в ланцюгах постачання (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPRF) *(на самостійну підготовку)*).

Рекомендовані джерела інформації :

[2; 7; 8; 10; 14; 16; 48; 49; 60; 62; 76; 78; 87; 89]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – ознайомитися з концептуальною сутністю та методичними особливостями різних видів планування, які використовуються на практиці в системі логістичного менеджменту.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: концептуальну сутність, переваги та практичне значення ієрархічного

планування в мікро- та макрологістичних системах; технологію сукупного планування методичні особливості взаємодії стратегічного та інтегрованого (колаборативного) планування в ланцюгах постачання; правила визначення оптимальної пріоритетності виконання робіт; *уміти*: розробляти стратегічні, оперативні та тактичні плани логістичної діяльності; планувати оптимальну послідовність виконання робіт.

Планування в системі логістичного менеджменту, як і в системі традиційного менеджменту є основною, базовою функцією, від якості виконання якої залежить загалом ефективність логістичного менеджменту. Тому здобувачам рекомендується дуже ретельно підійти до вивчення концептуальних і методичних особливостей різних видів і форм планування, які використовуються в системі логістичного менеджменту.

Планування в логістиці має ключову роль, що яскраво демонструють логістичні концепції і технології : MRP – Materials Resource Planning (планування потреб в ресурсах); DRP (планування розподілу продукції); JIT –Just-in-time (точно в строк); LP – Lean Production (ощадливе виробництво); QR (швидке реагування); OPT – Optimized Production Technologies (оптимізаційні виробничі технології); Closed Loop MRP (планування потреб в матеріалах в замкнутому циклі); KANBAN і її модифікації; DDT – Demand-Driven Techniques (логістика, орієнтована на попит); S&OP – Sales and Operations Planning (планування продажів і операцій) та ін. Здобувачам рекомендується згадати сутність логістичних концепцій та охарактеризувати практичну цінність кожної з них.

Концептуальна ціль планування – запобігти нераціональному розподілу та неефективному використанню ресурсів підприємства.

Процес планування в системі логістичного менеджменту завжди розпочинається з чіткого визначення пріоритетності цілей розвитку логістичної системи і потребує визначення у якості критеріїв досягнення цих цілей певної системи KPI логістичного менеджменту. Здобувачам рекомендується ознайомитися з KPI, що пропонують науковці [48] та спробувати критично проаналізувати систему KPI підприємств, в яких вони працюють, або на прикладі яких виконують курсові роботи.

В системі логістичного менеджменту використовують види планування, представлені в табл.5.1, більшість з яких повинна бути вже знайомими здобувачам.

Особливе значення в системі логістичного менеджменту приділяється логістичному бюджетуванню, яке спрямоване на управління фінансовими потоками в логістичній системі. Мета логістичного бюджетування — забезпечити оптимальні можливості для успішної виробничо-постачально-збутової діяльності, отримати необхідні для цього фінансові кошти і зрештою досягти прибутковості для організації.

Таблиця 5.1 – Характеристика видів планування в системі логістичного менеджменту

Вид планування	Характеристика планування	Термін планування	Виконавці
1	2	3	4
<i>Стратегічне</i>	планова робота покликана забезпечити необхідний економічний ріст і бажаний рівень розвитку підприємства на майбутній довгостроковий період; визначає місію та довгострокову стратегію підприємства, основні цілі та завдання розвитку підприємства; є детермінованим, тобто у ньому немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами;	Не обмежується конкретним терміном	Вища ланка управління
<i>Довгострокове (Перспективне)</i>	обґрунтовує загальні перспективні напрями діяльності та розвитку фірми; відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.	Не менше 5 років	
<i>Тактичне</i>	завдання — втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, випуск нового виду продукції чи освоєння нового сегменту ринку); визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні терміни реалізації проектів; планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.	Період 1 – 2 роки	Середня та низова ланка управління
<i>Оперативне</i>	є способом реалізації стратегії організації; планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще поточним плануванням;	у межах одного року	Середня та низова ланки управління
<i>Об'ємно-календарне</i>	планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.	У межах одного кварталу з поділом на місяці і тижні	Низова ланка управління
<i>Бюджетне</i>	розробка сукупності планових (нормативних) показників щодо забезпечення логістичної системи необхідними матеріально-фінансовими ресурсами, координації та контролю ходу реалізації планів і підвищення ефективності логістичної діяльності у майбутні періоди	У межах одного року з поділом на квартали і місяці	Вища та середня ланки управління
<i>Бізнес-план</i>	план створення нової фірми, виходу її на ринок і забезпечення прибутковості господарської діяльності		

Продовження табл..5.1

1	2	3	4
<i>Ієрархічне (Hierarchical Production Planning — HPP)</i>	З філософії <i>HPP</i> випливає, що вищий ешелон управління не слід залучати до визначення розміру партії продукції, що виготовляється в конкретному робочому центрі. Точно так же менеджера складальної лінії не слід залучати до планування створення нових виробництв. Перевагою ієрархічного планування є те, що кожен рівень управління оперує меншою базою даних і має більш просту структуру.		Всі ланки управління
<i>Сукупне (Aggregate Planning -AP)</i>	Мета сукупного планування - мінімізація загальних витрат на виробництво протягом усього планованого періоду шляхом визначення оптимального поєднання трудових і матеріальних ресурсів. Іншими словами, сукупне планування служить обґрунтуванням запитуваного обсягу фінансування. <i>AP</i> передбачає перетворення річних і квартальних бізнес-планів в докладні виробничі плани, що визначають обсяг продукції і використання трудових ресурсів для середньострокового періоду	від 6 до 18 місяців	

Логістичний бюджет - комплексна система фінансових складових, що розробляється в рамках одного року, що відображає обсяги та строки забезпечення організації необхідними матеріально-фінансовими ресурсами на всіх ділянках логістичного ланцюга.

Система логістичного бюджетування допомагає встановити ліміти витрат ресурсів та нормативи рентабельності чи ефективності по всьому логістичному ланцюжку та окремим структурним підрозділам. Перевищення встановлених лімітів сигналізує про необхідність виявлення та вирішення проблем на конкретній ділянці, викликаних нестачею фінансових та матеріальних ресурсів.

Основними факторами, які впливають на формування логістичного бюджету є :

1. Базові тарифи на фрахт, що зазвичай складають основну частину бюджету.

2. Додаткові збори – це доплати за паливо, валюту, за перевезення в пік сезону, які застосовуються на всіх видах транспорту.

3. Місцеві/внутрішні тарифи на перевезення, які узгоджуються з кількома місцевими та загальнонаціональними перевізниками, що може забезпечити найкращі тарифи з урахуванням планових обсягів перевезень.

4. Витрати на митне посередництво при імпорті/експорті – це оплата послуг митних брокерів, які можуть збільшитися протягом року, що треба враховувати при складанні логістичного бюджету.

5. Інвестиції в ІТ – програмне забезпечення ланцюга постачання.

6. Страхування вантажів – це пропорційно незначні витрати в порівнянні із загальною вартістю відправлення, але залежно від обсягу продажів вони можуть швидко накопичуватися та зростати..

7. Витрати на складування та зберігання запасів.

8. Витрати на персонал або на аутсорсинг персоналу [66].

Сформований бюджет дозволяє:

– організовувати та контролювати фінансові потоки логістичної системи;

– ефективно управляти витратами на закупівлю матеріальних ресурсів, виробництво, збут та обслуговування, регулювати рівень оборотних засобів логістичної системи, дебіторської та кредиторської заборгованостей;

– оптимізувати оподаткування логістичної системи;

– керувати документообігом усередині логістичної системи;

– здійснювати контроль за ефективною роботою підрозділів логістичної системи та їх керівників усім стадіях реалізації бюджету.

Для ефективного логістичного бюджетування рекомендується :

1. Шукати вузькі місця в ланцюжку постачання і завчасно усувати їх.

2. Зосередитися на скороченні запасів.

3. Ретельно планувати витрати на доставку. Уникати швидких шляхів і намагатися отримати цілісне уявлення про свою транспортну мережу та ланцюжок постачання.

4. Слідкувати за продуктивністю на підприємстві та за тенденціями на ринку протягом року. Не забувайте врахувати динамічний характер та сезонність вантажного середовища у своїх рішеннях щодо логістики та транспортування.

5. Заключати партнерство з надійним постачальником [75].

Нині існує безліч підходів до бюджетування логістики, відмінних від традиційного методу. Серед найпоширеніших варто зазначити:

– від загального до приватного (top-down budgeting);

– від приватного до загального (bottom-up budgeting);

– за процесами (activity-based budgeting або АВВ).

Наступний вид планування, до якого хотілось би повернути увагу здобувачів – це ієрархічне планування (*Hierarchical Production Planning — HPP*). З філософії НРР випливає, що вищий ешелон управління не слід залучати до визначення розміру партії продукції, що виготовляється в конкретному робочому центрі. Так само менеджера операційного рівня управління не слід залучати до стратегічного планування.

Перевагою ієрархічного планування є те, що кожен рівень управління оперує меншою базою даних і має більш просту структуру.

Важливе значення для логістики та управління ланцюгами постачання має *сукупне планування (Aggregate Planning, яке передбачає перетворення річних і квартальних бізнес-планів в детальні виробничі плани, що*

визначають обсяг продукції і використання трудових ресурсів для середньострокового періоду (від 6 до 18 місяців).

Мета сукупного планування – мінімізація загальних витрат на виробництво протягом усього планованого періоду шляхом визначення оптимального поєднання трудових і матеріальних ресурсів. Іншими словами, сукупне планування служить обґрунтуванням запитуваного обсягу фінансування.

В системі логістичного управління сукупне планування надзвичайно важливе для підвищення операційної ефективності логістичної системи.

Процес сукупного планування – це систематичний і комплексний підхід до планування та контролю запасів. Він використовується у виробництві, дистрибуції та роздрібній торгівлі.

Система сукупного планування – це техніка, яка використовується в логістиці та управлінні ланцюгами поставок для підвищення маржі та зменшення відходів.

Система сукупного планування дозволяє компаніям вирішувати різні проблеми (оптимізація запасів, управління транспортними витратами, балансування попиту та пропозиції, узгодження організаційних цілей із екологічними цілями тощо), використовуючи чотири ключові переваги: вона допомагає розподіляти завдання, керувати ризиками, контролювати витрати тощо.

Для реалізації сукупного (агрегованого) планування на практиці використовують відповідне програмне забезпечення – Advanced Planning and Scheduling (APS – досконалого планування та програмування), яке дозволяє мати візуальне представлення виробничого плану та маніпулювати областями, які потребують підвищення ефективності. Програмне забезпечення сукупного планування Advanced Planning and Scheduling (APS) впроваджується в управління виробничими системами по всьому світу, і це надає суттєві переваги для забезпечення ефективності систем управління. APS можна швидко інтегрувати з програмним забезпеченням ERP/MRP, щоб заповнити прогалини, коли цій системі бракує гнучкості та точності планування та програмування. Розширене планування та програмування (APS) допомагає планувальникам заощаджувати час, забезпечуючи більшу гнучкість в оновленні пріоритетів, графіків виробництва та планів запасів, що постійно змінюються.

Для розробки сукупних планів компанії часто використовують

- 1) інтуїтивний метод;
- 2) таблично-графічні методи;
- 3) математичні методи (табл.5.2).

Запам'ятайте, що сукупне планування перетворює загальні стратегічні плани і плани використання виробничих потужностей в плани, які оперують більш детальними категоріями – чисельністю робочої сили, кількістю матеріальних запасів і обсягом виробництва.

Таблиця 5.2 - Характеристика методів сукупного планування

<i>Методи</i>	<i>Допущення</i>	<i>Методика</i>
Графічний і табличний	Не має	Метод проб і помилок. Тестує альтернативні плани. Неоптимальна, але простий у використанні і легкий для розуміння
Моделювання сукупного плану	Наявність комп'ютеризованої виробничої системи	Тестує сукупні плани, розроблені за допомогою інших методів
Лінійне програмування - метод транспортної матриці	Лінійність, постійна чисельність робочої сили	Корисно для окремих випадків, коли витрати не входять витрати на прийом і звільнення з роботи
Лінійне програмування - симплексний метод	Лінійність	Можна обробляти будь-яку кількість змінних, але їх часто важко формалізувати. Дає оптимальне рішення
Метод нелінійних рішень	Квадратичні функції витрат	Для визначення продуктивності та чисельності робочої сили використовує коефіцієнти, що виводяться за допомогою математичних рівнянь
Метод керуючих коефіцієнтів	При допущенні, що менеджери, як правило, приймають вдалі рішення	Для прийняття нових рішень використовує статистичний аналіз попередніх. Застосовується лише до однієї групи менеджерів; неоптимальна
Метод пошуку правил рішення	Будь-який тип структури витрат	Для знаходження точок мінімуму на кривих сукупних витрат використовує процедуру перебору моделей. Складний для використання, не оптимальний

Джерело : [6]

Система календарного планування відрізняється від інших методом планування завантаження виробничих потужностей, які використовуються при складанні календарного плану.

Системи календарного планування можуть бути засновані на обмеженому або необмеженому завантаженні робочих центрів (робочих місць). Розрізняють наступні типи систем календарного планування:

1. *З обмеженим завантаженням* робочих центрів (робочих місць) (Finite Loading) використовують детальне планування кожного ресурсу по необхідним затратам часу на виконання старто-налагоджувальних і основних робіт по кожному замовленню.

2. *З необмеженим завантаженням* (Infinite Loading) має місце в тих випадках, коли підставою для призначення будь-якої роботи певному робочому центру є лише потреба, яка виникне з часом. Наявність ресурсів, необхідних для виконання роботи, безпосередньо, в розрахунок не береться,

як не береться до уваги і фактична черговість робіт, виконуваних кожним ресурсом на робочому центрі.

3. *Пряме планування* (Forward Scheduling), при якому система приймає замовлення і потім планує кожну операцію, що підлягає виконанню в майбутньому. Система, в якій використовується пряме календарне планування, дозволяє визначити найбільш ранній термін виконання замовлення.

4. *Зворотне планування* (Backward Scheduling), бере за вихідну точку якусь дату в майбутньому (наприклад, день, коли замовлення має бути готовим) і планує необхідні операції в зворотній послідовності. Система, в якій використовується зворотне календарне планування, дозволяє визначити, коли має розпочатися виконання замовлення, щоб він був готовий до певного терміну. (JIT)

Сучасні комп'ютерні технології дозволяють складати досить докладні календарні плани, наприклад планування кожного виду робіт на кожному верстаті і призначення конкретного працівника на певний верстат в певний момент часу. Є й такі системи, які фіксують точний стан кожної роботи і кожного ресурсу. Використовуючи штрих-кодову технологію, такі системи дозволяють отримати будь-яку потрібну інформацію.

Процеси глобалізації та ринкової інтеграції вимагають використання комплексного або інтегрованого планування логістичної діяльності, яке дозволяє не тільки побачити перспективи в майбутньому, а й показати весь ланцюжок бізнес-процесу організації в цілому, розподілити відповідальність і вдосконалити ефективність його функціонування на ринку.

Мета інтегрованого планування – це підвищення якості та можливості виконання планів різних підрозділів і ланок ланцюга постачань, а також забезпечення заданого рівня маржинальності прийнятих рішень.

Найчастіше в інтегроване планування включають такі процеси:

- прогнозування потреби / попиту;
- загальне стратегічне планування ланцюга постачання (розташування ланок і їх характеристики);
- планування продажу та операцій;
- об'ємно-календарне планування;
- детальне планування операцій (безперервні графіки завантаження ресурсів);
- управління замовленнями (Available-to-Promise та Capable-to-Promise).

Процес інтегрованого планування дозволяє:

- чітко сформулювати цільові настанови учасникам ланцюга постачань.
- використовувати систему показників, необхідних для наступного контролю результатів.

– забезпечити чітку координацію спільної діяльності підприємств і синхронізацію бізнес-процесів.

– підвищити ступінь задоволеності клієнтів діяльністю ланцюга постачань.

Задача для самостійного розв'язання

З метою підвищення ефективності виробничого процесу на підприємстві, раціональності використання його виробничого устаткування та мінімізації черг у виробничому циклі доцільно проаналізувати та обґрунтувати оптимальну послідовність виконання робіт на одному обладнанні. В таблиці, що наведена нижче, міститься інформація, яка стосується робіт, послідовність виконання яких слід спланувати для виконання на одному обладнанні.

<i>Робота</i>	<i>Час виконання роботи (дні)</i>	<i>Встановлений термін виконання роботи</i>
<i>A</i>	4	12
<i>B</i>	12	18
<i>C</i>	2	7
<i>D</i>	11	16
<i>E</i>	10	12
<i>F</i>	3	5
<i>G</i>	6	9

Завдання :

1) Визначити, яким повинен бути план виконання робіт :

a) за правилом FCFS?

b) за правилом SOT?

c) за правилом STR?

d) за правилом DDate?

e) за правилом Random?

2) Яке правило є найбільш оптимальним для планування черговості виконання наведених в таблиці робіт?

Обов'язково сформулювати відповідь у вигляді ґрунтовного управлінського рішення.

Методичні рекомендації до розв'язання задач

Для розв'язання задачі та планування черговості робіт (Sequencing) і вибудовуванні пріоритетів (Priority Sequencing) їх виконання використовуються правила пріоритетів (Priority Rules) (табл.5.3), визначені в результаті практичного пошуку відповіді на це питання та охарактеризовані в роботі Ричарда Чейза [62]. Ці десять правил визначають пріоритетність виконання робіт залежно від 2-х чинників: часу, який витрачається на

виконання кожної окремої роботи (операції) та крайніх термінів, до яких слід виконати певну роботу.

Таблиця 5.3 – Десять правил формування пріоритетів для планування послідовності робіт

FCFS (First-Come, First-Served)	перший увійшов - першим обслужений. Роботи виконуються в тому порядку, в якому вони надходять у підрозділ
SOT (Shortest Operating Time)	по найкоротшому часу виконання. Спочатку виконується робота з найкоротшим часом виконання, потім серед решти робіт знову відшукується і виконується робота з найкоротшим часом виконання і т.д.
Ddate (Due Date)	за встановленими термінами закінчення. Першою виконується робота з самим раннім терміном завершення. DDate - коли мова йде про всю роботу; OPNDD - коли мова йде про наступну операцію.
SD (Start Date)	по ранній даті початку виконання, яка визначається як встановлена дата виконання роботи, мінус час виконання роботи. Першою виконується робота з самою ранньою датою початку виконання
STR (Slack Time Remaining)	за найменшим, що залишається запасом часу. Цей запас обчислюється як різниця між часом, що залишається до встановленої дати виконання, і часом виконання роботи. Роботи з найкоротшим запасом часу виконуються першими
STR / OP (Slack Time Remaining per Operation)	за найменшим залишився запасу часу на одну операцію. Замовлення з найкоротшим STR / OP виконуються першими. STR / OP обчислюється таким чином:
CR (Critical Ratio)	по критичному відношенню. Обчислюється як різниця між встановленою датою виконання і поточною датою, поділена на час виконання роботи. Роботи з найменшим критичним відношенням виконуються першими
QR (Queue Ratio)	за коефіцієнтом черговості. Обчислюється як час, що залишився за графіком, поділений на плановий час перебування в черзі. Замовлення з найменшим коефіцієнтом черговості виконуються першими
LCFS (Last-Come, First-Served)	останній увійшов - першим обслужений. Це правило часто застосовується за умовчанням. При надходженні чергової роботи вона розміщується на вершині піраміди. Плановик першої вибирає останню інформацію, що надійшла - роботу (з вершини) і ця робота виконується першою
Random	в довільному або випадковому порядку. Керівники або плановики зазвичай вибирають першою ту роботу, виконання якої здається їм краще в даний момент час (з урахуванням інших факторів, окрім часу виконання та терміну завершення плануємої роботи)

Джерело : на основі [62]

Дотримання правил встановлення пріоритетів виконання робіт в календарному плані дозволяє :

1. Дотримуватися термінів, встановлених замовниками.
2. Мінімізувати «тривалість потоку», тобто загального часу на виконання роботи в даному процесі.
3. Мінімізувати обсяг незавершеного виробництва.
4. Мінімізувати простої верстатів і робітників.

Розглянемо порядок розв'язання задач на визначення пріоритетності виконання робіт з метою оптимізації логістичного процесу.

Припустимо, що прийнято рішення виконання робіт за правилом FCFS (First-Come, First-Served). У даному випадку послідовність робіт залишається такою ж, в якій надійшли замовлення.

Для розв'язання задачі рекомендується :

1) В перші три стовпчики таблиці (табл.5.4) внести початкові дані, необхідні для складання календарного плану (послідовність виконання робіт згідно з обраним правилом (стовпчик №1); час, необхідний на виконання кожної конкретної роботи (стовпчик №2) та крайній термін, до якого слід виконати цю роботу (стовпчик №3)). Припустимо, що прийнято рішення виконання робіт за правилом FCFS (First-Come, First-Served). У даному випадку послідовність робіт залишається такою ж, в якій надійшли замовлення.

Таблиця 5.4 - Календарний план, складений за правилом FCFS

Обрана послідовність виконання робіт (операцій, замовлень)	Час виконання роботи (обробки замовлення), дні	Крайній термін, до якого слід виконати роботу (операцію, замовлення), дні	Тривалість виконання роботи в певній послідовності накопичувальним підсумком, дні	Час затримки виконання роботи, дні
1	2	3	4	$5=(3-4)$
A	3	5	$0 + 3 = 3$	2
B	4	6	$3 + 4 = 7$	-1
C	2	7	$7 + 2 = 9$	-2
D	6	9	$9 + 6 = 15$	-6
E	1	2	$15 + 1 = 16$	-14

2) В стовпчику №4 розрахувати тривалість виконання роботи накопичувальним підсумком в певній послідовності. Перша робота розпочинається з нульового відліку та буде виконана через час, який потрібен на її виконання ($0+3=3$ дні). Тривалість виконання кожної наступної роботи дорівнює суми часу, необхідного для виконання всіх попередніх робіт плюс час на виконання поточної роботи.

3) Порівняти встановлені дати завершення кожної роботи з відповідною тривалістю потоку. У нашому прикладі виявляємо, що лише одна робота А буде завершена вчасно. Роботи В, С, D та Е будуть протерміновані на 1, 2, 6 та 14 днів відповідно. У середньому кожна з робіт буде виконана з затримкою на $(0 + 1 + 2 + 6 + 14)/5 = 4,6$ днів.

Для обґрунтування висновку, в якій послідовності найоптимальніше виконувати роботи, слід провести аналогічні розрахунки і за іншим правилами. Наприклад, визначити календарний план виконання робіт за правилом SOT (Shortest Operating Time – за найкоротшим часом виконання робіт (табл.5.5).

За результатами отриманих результатів можна зробити висновок, що застосування правила SOT дозволяє скоротити середню тривалість роботи в потоці в порівнянні з результатами використання правила FCFS. Крім того, роботи Е та С будуть завершені раніше обумовленого терміну, а завершення роботи А запізниться лише на один день. У середньому кожна з робіт буде виконана з затримкою на $(0 + 0 + 1 + 4 + 7)/5 = 2,4$ дні.

Таблиця 5.4 - Календарний план, складений за правилом SOT

Обрана послідовність виконання робіт (операцій, замовлень)	Час виконання роботи (обробки замовлення), дні	Крайній термін, до якого слід виконати роботу (операцію, замовлення), дні	Тривалість виконання роботи в певній послідовності накопичувальним підсумком, дні	Час затримки виконання роботи, дні
1	2	3	4	$5=(3-4)$
Е	1	2	$0+1 = 1$	1
С	2	7	$1+2 = 3$	4
А	3	5	$3 + 3 = 6$	-1
В	4	6	$6 + 4 = 10$	-4
D	6	9	$10 + 6 = 16$	-7

Аналогічні розрахунки доцільно зробити й за іншими правилами календарного планування послідовності виконання робіт (операцій, замовлень). При цьому здобувачам доцільно звернути увагу на особливості правила Random, яке на відміну від інших дев'яти правил, що базуються на чітко визначеному алгоритмі розрахунків, має ситуаційний характер та наголошує на тому, що не має правил без виключень. Тобто правило Random підкреслює важливість розуміння, що на практиці на прийняття рішення щодо послідовності виконання робіт впливає велика кількість факторів, які далеко не обмежуються двома чинниками.

За результатами виконання задачі, здобувачам слід сформулювати висновок у якості обґрунтованого управлінського рішення. І це рішення повинне продемонструвати притаманні здобувачеві, по-перше, знання правил календарного планування послідовності виконання робіт; по-друге,

вміння мислити системно та ситуаційно, спираючись як на певні правила і математичні розрахунки, так і на розуміння ситуації та ситуаційних факторів, які слід враховувати, приймаючи управлінські рішення.

Завдання для самостійного виконання

Підготувати реферативну (наукову) доповідь і презентацію за однією з наступних тем (за вільним вибором здобувачів, на основі огляду мінімум 5-ти джерел інформації з обов'язковим використанням табличних і графічних методів структуризації та систематизації матеріалу. Завдання може виконуватися в команді до 3 осіб.):

- 1.1. Бюджетне планування в логістиці : особливості та призначення.
- 1.2. Концепція та технологія спільного планування, прогнозування і поповнення запасів (CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment).
- 1.3. Стратегія управління запасами клієнта постачальником (VMI – Vendor-Managed-Inventory).
- 1.4. Стратегія ефективного відгуку на запити споживачів (ECR – Efficient Consumer Response).
- 1.5. Концепція та технологія сумісного планування попиту та потужностей DCC (Demand and Capacity Collaboration).
- 1.6. Стратегія синхронного планування ресурсів клієнта – CSRP (Customer Synchronized Resource Planning).
- 1.7. Стратегія управління довгостроковим розвитком ланцюгів постачання (SSCM – Sustainable Supply Chain Management).
- 1.8. Коллаборативне планування ланцюгів постачання.
- 1.9. Концепція Sales and Operations Planning, S&OP (планування продажів і операцій) та її відмінності від традиційного планування.
- 1.10. Можливі «розриви» в системі планування виробничого процесу та шляхи їх усунення.
- 1.11. Особливості планування виробничого процесу в кризових ситуаціях (*наприклад, в умовах пандемії, в умовах воєнного стану.*)

Питання для самоперевірки знань

1. Яка концептуальна мета планування в системі логістичного менеджменту?
2. В чому полягають особливості логістичної діяльності як об'єкту планування?
3. Назвіть та охарактеризуйте принципи, яких слід дотримуватися під час планування логістичної діяльності.
4. Охарактеризуйте сутність і методологічні особливості стратегічного планування логістичних потужностей.
5. Які основні фактори впливають на формування логістичного бюджету?

6. Як ви розумієте сутність ієрархічного планування в логістиці (Hierarchical Production Planning - HPP)? Назвіть приклади ієрархічного планування логістичної діяльності.

7. Охарактеризуйте сутність, значення і методологічні особливості об'ємно-календарного планування в логістиці.

8. Охарактеризуйте мету і технологію сукупного планування в ланцюгах постачання.

9. Дайте характеристику призначення та методики бюджетного планування в логістиці.

10. В чому сутність і відмінності концепції Sales and Operations Planning, S&OP (планування продажів і операцій) від традиційного планування?

11. Охарактеризуйте концепцію планування потреб (Demand Planning).

12. Назвіть і охарактеризуйте десять правил формування пріоритетів для планування послідовності виконання робіт.

13. Охарактеризуйте особливості правила Random визначення послідовності виконання робіт (операцій, замовлень).

14. Охарактеризуйте систему календарного планування в логістиці з обмеженим завантаженням робочих центрів (робочих місць) (Finite Loading).

15. В чому полягають методологічні особливості системи календарного планування з необмеженим завантаженням (Infinite Loading) логістичних потужностей.

16. Поясніть методологічну сутність однієї з технологій інтегрованого планування в ланцюгах постачання - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPRF).

17. Обґрунтуйте, яке значення має технологія управління запасами постачальником у клієнта (Vendor-Managed Inventory - VMI) для забезпечення інтеграції планів в ланцюгах постачання;

18. Охарактеризуйте сутність концепції і технології ефективного відгуку на запити споживачів (Efficient Consumer Response - ECR).

19. Які процеси найчастіше включають в інтегроване планування?

20. Що собою представляє інформаційна підтримка інтегрованого планування?

Практичне заняття №7
Тема 4
ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ
(частина 2)

Питання для обговорення

1. Економічні методи планування логістичної діяльності: характеристика переваг і недоліків основних з них.
2. Організаційні методи планування логістичної діяльності: характеристика переваг і недоліків основних з них.
3. Метод побудови «дерева цілей» (рішень) : особливості методики та значення в логістиці.
4. Практичне значення методу сітьового планування логістичної діяльності (*на самостійне повторення*)

Рекомендовані джерела інформації :

[2; 6; 7; 8; 10; 14; 16; 48; 49; 55; 57; 60; 62]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – на основі систематизації знань сутності, переваг і недоліків економічних і організаційних методів планування в системі логістичного менеджменту набути вмінь практичного використання базових з них.

Опрацювавши тему, здобувач повинен *знати*: особливості і практичну цінність основних економічних і організаційних методів планування, які використовуються для обґрунтування ефективних логістичних рішень; правила використання на практиці методу побудови «дерева цілей» для планування логістичної діяльності; *уміти*: ранжирувати та структурувати цілі логістичного управління логістичними системами для забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства

Методика планування в системі логістичного менеджменту характеризується певною сукупністю методів, способів і прийомів обґрунтування конкретних планових показників, а також змістом, формою, структурою та порядком розробки планів.

Економіко-організаційний характер планування потребує розгляду двох груп методів планування: економічних та організаційних методів.

Економічний зміст планування полягає у розробці планів діяльності у вигляді певного переліку економічних показників. Економічне планування доцільно відносити до методів управління.

До економічних методів планування належать

– балансові методи, які дозволяють виявити пропорції в розвитку підприємства і забезпечити рівновагу шляхом побудови системи балансів (матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних, комплексних тощо);

– нормативні методи, засновані на визначенні та використанні системи прогресивних норм і нормативів;

– програмно-цільовий, який дає можливість формувати систему планових задач і показників для досягнення певних конкретних цілей при вирішенні значних проблем в області науково-технічного і соціально-економічного розвитку підприємства;

– пофакторні або причинні (казуальні, індексні, ланцюгових підстановок, лінійно-регресивного аналізу, інтегральні..) методи, які дозволяють враховувати вплив на показники діяльності конкретних факторів;

– економіко-математичні методикі, які базуються на використанні економіко-математичних моделей і обчислювальної техніки, що забезпечує розробку великого числа варіантів плану і вибір найбільш доцільного (оптимального).

В логістичному менеджменті, особливість якого базується на перетворенні логістичних процесів в безперервний потік, першочергове значення мають організаційні методи управління.

Організаційне планування несе в собі визначення змісту та послідовності дій, котрі потрібні для досягнення сформульованих цілей. У даному випадку планування розглядається як функція управління. Організаційне планування має свої прийоми та методи, які принципово відрізняються від прийомів і методів планування економічних показників господарчої діяльності. Серед організаційних методів основними вважаються :

– методи ранжирування цілей, серед яких основних вважається метод побудови «дерева цілей»;

– методи послідовного опису управлінських операцій і процедур, зокрема, метод операційної декомпозиції логістичних процесів, який було розглянуто вище);

– метод робочого календаря – план роботи керівника або фахівця на певний період часу;

– методи побудови лінійних графіків (графік Гантта);

– методи мережевого планування.

Здобувачам рекомендується згадати або оволодіти методикою упорядковування та структуризації логістичних цілей, яка є основою для планування логістичної діяльності та раціональності використання ресурсного потенціалу підприємства. Кількість і різноманітність цілей і задач логістичного управління настільки велика, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтися жодне підприємство, незалежно від його розміру, спеціалізації, виду та форми власності. В якості зручного та апробованого на практиці інструменту рекомендується використовувати побудову цільової моделі у вигляді «дерева цілей».

Здобувачам для закріплення навиків структуризації та ранжирування логістичних цілей, рекомендується для самостійного виконання практична ситуація і методичні рекомендації до її виконання.

Практична ситуація для самостійного розв'язання

В умовах воєнного часу більшість вітчизняних компаній і компаній світу опинилися перед викликами, які на практиці ніхто не проходив. Глобалізація економіки та тотальна діджиталізація напередодні війни призвела до того, що місце знаходження виробників втратила свою актуальність. Логістичні компанії навіть в умовах пандемії достатньо швидко адаптувалися та налагодили доставку «всього і вся» до порогу споживача за лічені дні і, навіть, години. Та війна змінила все. Зруйнована інфраструктура, паралізовані авіаційні та морські шляхи доставки товарів, логістичні склади пошкоджено, підприємства закриті, або їх діяльність призупинена, професіонали виїхали в інші міста та країни. Всього через логістику під загрозою опинились близько двох третин річного товарного експорту України. Крім того розірвались ланцюги постачань компонентів виробництв — тканин, фурнітури, мікрочіпів, барвників, комплектуючих для виробничих ліній, тощо. Зруйнована більшість як глобальних, так і локальних ланцюгів постачання. В цих умовах виникає життєво важлива потреба визначення нової конфігурації ланцюгів постачання, як продукції стратегічного значення, так і товарів повсякденного попиту. При цьому першочерговим постає питання безпеки оновлених ланцюгів постачання. І з цими проблемами стикнулося майже кожне підприємство в Україні.

Завдання. Оберіть вітчизняну компанію, діагностуйте основну проблему, з якою вона стикнулася в умовах війни та здійсніть декомпозицію й упорядкування цілей для логістичного забезпечення її подальшого функціонування на основі використання методики побудови «дерева цілей». Розробіть план заходів для досягнення цілі, яка здобувачами буде визначена в якості головної.

Методичні рекомендації до розв'язання практичної ситуації

Завдання рекомендується виконувати на прикладі компанії, яку здобувач обрав у якості об'єкта дослідження для написання курсової роботи.

Але допускається й виконання завдання в команді до 3 осіб на прикладі будь-якої компанії за вільним вибором здобувачів.

Обов'язковою умовою виконання завдання є дотримання методологічних правил побудови «дерева цілей». Рекомендується звернути увагу на те, що «дерево цілей» – це лише інструмент для розроблення плану дій по досягненню головної мети, визначеної в практичній ситуації. Тому

логічним завершенням використання даної методики є складання плану заходів по досягненню, визначеної у якості головної, цілі.

«Дерево цілей» – це достатньо відомий метод ієрархічного упорядкування цілей, який виявляє їх супідрядність і внутрішні зв'язки. В основі побудови «дерева цілей» лежить ранжирування цілей. Ранжирування цілей – це велике мистецтво щодо визначення значимості окремих цілей управління. Дана методика є основою для розробки плану досягнення логістичних цілей.

«Дерево цілей» складається з цілей кількох рівнів, що зображуються у вигляді ієрархії, де нульовий рівень – це головна ціль, а заключний рівень представляє собою не стільки цілі, скільки конкретні заходи, які можна закріпити за конкретними виконавцями та визначити необхідні ресурси для їх виконання.

В основі даного методу, що дуже важливо усвідомити здобувачам, знаходяться наступні *властивості*, що притаманні цілям управління :

– *супідрядність*, яка означає, що досягнення цілей нижчого рівня повинно обумовлювати досягнення цілей більш високого ієрархічного рівня;

– *розгортаємість* – це властивість, яка наголошує на необхідності представлення кожної цілі вищого рівня у якості декількох підцілей;

– *співвідносна важливість*, яка полягає у тому, що на одному ієрархічному рівні «дерева цілей» повинні бути цілі приблизно рівнозначні та незалежні одна від одної.

Значення методики побудови дерева цілей в процесі логістичного управління підприємствами полягає у тому, що вона дозволяє:

1) встановити пріоритет цілей і систематизувати запис усіх етапів досягнення головної цілі;

2) виявити шляхи досягнення цілей і уникнути зайвих кроків;

3) оцінити можливість досягнення цілей враховуючи наявні ресурси та уникнути нераціонального використання ресурсів;

4) визначити конкретних виконавців, характер і розмір їх роботи;

5) скласти конкретний план досягнення головної мети;

Побудова «дерева цілей» є важливим елементом мистецтва управління.

Науковість методу передбачає необхідність чіткості та ясності формулювання цілей.

Спільні методичні прийоми розробки «дерева цілей»:

1. Цілі кожного рівня управління повинні бути порівнювальні за масштабом і значенням.

2. Формулювання цілей повинно забезпечити можливість кількісної та якісної оцінки досягнення цілі.

3. Основним принципом побудови «дерева цілей» є повнота редукції, т.т. кожна ціль певного рівня повинна бути зображена у вигляді підцілей

наступного рівня таким чином, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про початкову ціль. Методичним прийомом, що забезпечує повноту редукції є неприривність і послідовність розкладення цілі. Кон'юнкція описує сукупність підцілей одного рівня, які можливо поєднати сполучником «і».

4. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описувати бажані результати, а не засоби їх отримання.

5. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежними одна від одної і не повинні походити одна з одної.

6. Ознакою завершення побудови «дерева цілей» є формулювання таких понять, які представляють собою альтернативні засоби досягнення цілей. Самі вони не є цілями. Це заходи по забезпеченню досягнення цілей більш вищого рівня. На нижньому рівні «дерева цілей» записуються заходи, що уявляють собою логічний зв'язок типа «диз'юнкції» – тобто поєднання елементів сполучником «або»).

Розглянута методика упорядковування та структуризації логістичних цілей є вкрай важливою, по-перше, при виборі програми дій по досягненню головної цілі підприємства; по-друге, при розподілі необхідних для цього ресурсів.

Здобувачі повинні звернути увагу на те, що при розподілі ресурсів по цілям враховуються два аспекти:

1) *змагальність цілей* - це коли треба поступатися одними цілями для досягнення інших;

2) *взаємна підтримка цілей* - це коли виконання однієї цілі сприяє досягненню іншої.

Питання для самоперевірки знань

1. Як ви розумієте організаційно-економічний характер планування?

2. Назвіть і дайте коротеньку характеристику економічних методів планування, які використовуються в системі логістичного менеджменту.

3. Охарактеризуйте сутність балансового методу планування логістичної діяльності. Які види балансів використовуються в логістиці?

4. Яка сутність і значення нормативного методу планування в системі логістичного менеджменту? Які норми і нормативи використовуються при плануванні логістичної діяльності?

5. Охарактеризуйте особливості використання та практичну цінність бізнес-планування для логістичного менеджменту.

6. Якими є особливості та яке призначення казуальних методів планування в системі логістичного менеджменту?

7. Які економіко-математичні методи використовуються в логістиці? Наведіть характеристику одного з видів економіко-математичних методів (за вільним вибором).

8. Охарактеризуйте сутність, значення і види методів організаційного планування логістичної діяльності.

9. Охарактеризуйте властивості цілей, які лежать в основі методики побудови «дерева цілей».

10. Назвіть і охарактеризуйте SMART-критерії, яким повинні відповідати цілі логістичного управління.

11. Охарактеризуйте методичні прийоми декомпозиції та упорядкування цілей в системі логістичного управління.

Практичне заняття №8

Тема 5

СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (частина 1)

Питання для обговорення

1. Процес організації та реалізації системи логістичного менеджменту на підприємстві.

2. Інструментарій організації логістичної діяльності.

3. Основні підсистеми логістичного управління та організація їх взаємодії.

4. Характеристика підсистем ресурсного забезпечення функціональних процесів логістики.

Рекомендовані джерела інформації :

[3; 7; 8; 12; 13; 14; 16; 48; 58; 60]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – оволодіти правилами та інструментарієм організації системи логістичного менеджменту на підприємстві.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутність та особливості процесу організації логістичного менеджменту на підприємстві; базові принципи та сучасні інструменти організації логістичного менеджменту; *уміти*: організувати взаємодію основних підсистем логістичного управління та налагоджувати ресурсне забезпечення функціональних підсистем логістики.

Процес організації логістичного підходу до менеджменту особливої актуальності набуває в умовах необхідності тотальної логістизації економіки на усіх управлінських рівнях.

Узагальнена характеристика сутнісних ознак організації логістичного менеджменту подана в табл.8.1.

Таблиця 8.1 – Загальна характеристика організації логістичного менеджменту

Ознака	Характеристика організації логістичного управління
Визначення	Обґрунтування, розробка та забезпечення функціонування та системної взаємодії комплексу елементів логістичного управління з їх орієнтацією на вирішення проблем. Розвиток реальної організації логістичної діяльності, яка була на початку здійснення управління
Ціль	Оптимізація діяльності підприємства на основі узгодження інтересів логістичної системи та формування набору методів розробки управлінського впливу
Реалізація	Механізм організації логістичного управління, орієнтований на утворення чи реконфігурацію логістичних ланцюгів, забезпечення взаємодії окремих ланок логістичної системи та регламентацію управління ними
Об'єкт	Системи, що забезпечують проходження матеріального й супутніх йому потоків, з'єднані в механізм логістичного управління
Предмет	Комплекс параметрів, характеристик, законів і проблем, що визначають плин процесу управління та формування механізму організації логістичного менеджменту
Суб'єкт	Топ-менеджери при можливій підтримці зовнішніх консультантів і фахівців керівних установ
Особливості й концептуальна основа	Механізм організації розглядається як взаємодіюче об'єднання цілей, засобів, функцій, ланок і оргструктур, які забезпечують організацію руху потоків, подолання логістичних конфліктів забезпечення синергічного ефекту
Важелі механізму	Рівень розвитку потенціалу, ступінь безпеки логістичних операцій, параметри та характеристики логістичних розривів
Інструментарій	Інструменти моделювання руху потоків (SADT- <i>Structured Analysis and Design Technique</i>), регламентація управлінського впливу й забезпечення виконання логістичних функцій
Забезпечення	Нормативно-правові акти, стратегічні настанови, регламенти систем моніторингу та аудиту, інституціональні правила та розумна бюрократія
Критерій ефективності	Оцінка ідеальності та досконалості логістичної системи методом SLCA (System Life Cycle Analysis) (максимізація співвідношення корисних і шкідливих факторів розплати за виконання корисних функцій) до та після організації логістичного управління на підприємстві

Джерело : на основі [6; 8; 48]

Організація логістичного менеджменту спрямована на формування сукупності процедур регулювання логістичної активності, що відображується в певних параметрах життєдіяльності всіх ланок логістичної системи.

Сутність організаційного процесу в системі логістичного менеджменту зводиться до утворення та структурування логістичної системи з метою забезпечення реалізації місії її функціонування та досягнення її стратегічних цілей: мінімізації сукупних логістичних витрат та забезпечення синергетичного ефекту взаємодії окремих елементів логістичної системи.

Організація логістичного управління вимагає дотримання певної системи принципів, яку здобувачам самостійно рекомендується представити в узагальненому вигляді. Саме визначення базових принципів організації логістичного управління дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо розробки та реалізації цілеспрямованого впливу на плин потокових процесів.

Здобувачам також рекомендується критично проаналізувати (через призму сучасних викликів) представлений на рис.8.3 інструментарій організації логістичного управління.



Рисунок 8.3 - Інструментарій організації логістичного управління
Джерело : на основі [48]

Вибір інструментарію організації логістичного управління на підприємстві залежить як від об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Завдання для самостійного виконання

Підготувати реферативну (наукову) доповідь і презентацію за однією з наступних тем (за вільним вибором здобувачів, на основі огляду мінімум 5-ти джерел інформації з обов'язковим використанням табличних і графічних методів структуризації та систематизації матеріалу. Завдання може виконуватися в команді до 3 осіб.):

1. Особливості організації на підприємстві системи логістичного менеджменту в умовах діджиталізації економіки.
2. Проблеми організації логістичного підходу до управління підприємствами в Україні та шляхи їх подолання.
3. Сутність і практика використання методу SADT- *Structured Analysis and Design Technique*) як одного з інструментів моделювання руху потоків.
4. Кращі світові практика організації логістичного менеджменту.

Питання для самоперевірки знань

1. Поясніть особливості та концептуальну основу механізму організації логістичного менеджменту на підприємстві.
2. Як на практиці відбувається регламентація управлінського впливу та забезпечення виконання логістичних функцій.
3. Охарактеризуйте нормативно-правове забезпечення функціонування систем логістичного менеджменту.
4. Як ви розумієте зміст принципу «розумної бюрократії» в системі логістичного менеджменту?
5. Поясніть, у чому полягає зміст і призначення методу SLCA (System Life Cycle Analysis).
6. Охарактеризуйте сутність методу SADT- *Structured Analysis and Design Technique*) як одного з інструментів моделювання руху потоків.
7. Якими є основні стадії процесу організації та реалізації системи логістичного менеджменту на практиці?
8. Охарактеризуйте принципи логістичного менеджменту. Наведіть приклади практичного використання принципів логістичного менеджменту?
9. Дайте загальну характеристику сутнісних ознак організації логістичного менеджменту.
10. Які методи належать до інструментарію моделювання руху логістичного потоку? Дайте характеристику основних з них.
11. Охарактеризуйте інструментарій забезпечення виконання функцій логістичного управління.
12. Чи залежить організація системи управління логістикою від бізнес-стратегії компанії? Якщо, так, то поясніть, якою є ця залежність?
13. Поясніть особливості організації управління логістикою в компаніях різного профілю (виробничих, торговельних, транспортних тощо).

Практичне заняття №9
Тема 5
СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
(частина 2)

Питання для обговорення

1. Види організаційних структур управління службами логістики.
2. Еволюція організаційних структур управління підрозділами логістичної діяльності підприємств.
3. Дивергенція, трансформація і конвергенція завдань та альтернатив логістичного управління.

Рекомендовані джерела інформації :
[3; 7; 8; 12; 13; 14; 16; 48; 58; 60; 71]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета - оволодіти навичками формування ефективних організаційних структур управління логістичними підрозділами на підприємстві.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: концептуальні та методичні особливості формування організаційних структур управління службами логістики; типи структур управління логістикою на підприємстві: їх переваги та недоліки; еволюційний шлях розвитку та вдосконалення структур логістичного управління; сутність і значення методів дивергенції, трансформації та конвергенції завдань при формуванні організаційних структур управління підрозділами логістичної діяльності підприємств; *уміти*: обирати оптимальну організаційну форму управління логістичними підрозділами залежно від виду діяльності підприємства та ситуаційних факторів; визначати критерії та ключові показники ефективності управління службою логістики на підприємстві.

Від організаційної структури логістичного управління значно залежить створення сприятливих умов для досягнення бізнес-цілей підприємства. Але, здобувачі повинні знати, що на практиці не існує універсальної оптимальної оргструктури управління. Для кожного підприємства ефективною є своя «особлива» структура управління логістикою, яка, насамперед, повинна забезпечувати реалізацію корпоративної стратегії. Класичні організаційні структури управління пройшли тривалий шлях свого еволюційного розвитку. Вони досягли певної стабільності, прозорості та організованості у функціонуванні підприємств. Однак ці організаційні структури управління часто не дуже гнучкі та адаптивні, що заважає їх трансформувати під сучасні потреби ринку [71].

Сучасними тенденціями в логістичному управлінні організацією є забезпечення доступності, гнучкості, здатності адаптуватися до змін, які відбуваються на ринку конкуренцією та в глобальному середовищі.

Аналіз досвіду управління логістикою в західних компаніях дозволяє виділити три етапи еволюції розвитку організаційних структур управління логістичними системами:

1 етап : *фрагментарність*. На цьому етапі окремі логістичні функції закріплюються за відповідними службами підприємства (відділом матеріально-технічного забезпечення, транспортним відділом, відділом маркетингу тощо) та формується фрагментарна функціональна структура управління логістикою.

2 етап : *функціональне агрегування*. На даному етапі логістичний менеджмент починає розглядатися як стратегічна складова бізнесу і в оргструктурах управління підприємств з'являються відділи логістики з лінійно-функціональною оргструктурою управління.

3 етап : *процесна інтеграція*. На цьому етапі відбувається зміщення акценту від логістичних функцій до логістичного процесу, спостерігається інтеграція функціональних й інформаційних процесів. Всі логістичні функції остаточно закріплюються за логістичним персоналом [60].

4 етап : *мережева інтеграція*. На цьому етапі розвитку інтегральної концепції логістики (SCM), формуються організаційні структури управління ланцюгами постачання, зокрема розвивається кластерна організаційна форма управління взаємовідносинами незалежних ланок інтегрованих ланцюгів постачання.

Кожному з цих етапів властиві свої характерні особливості організаційних структур, що реалізують функції логістичного менеджменту в мікро- та макрологістичних системах.

Нажаль, на більшості вітчизняних підприємств присутня традиційна структура управління, яка не забезпечує інтегрованого управління наскрізним потоком. Управління логістичними функціями розподілено між різними службами (маркетинг, постачання, збут, складське господарство, виробництво та ін.), що безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства. Однак основні цілі цих служб можуть не співпадати з метою раціональної організації логістичних потоків на підприємстві. Саме тому більшість фахівців з логістики вважає, що для ефективного розв'язання логістичних завдань необхідно створювати окремі логістичної підрозділи (служби, відділи), це підтверджує і практика господарювання багатьох західних фірм. Хоча є за кордоном і досвід ефективного управління логістикою у деяких компаніях без створення логістичної служби.

Світова практика дозволяє виділити два варіанти організації управління логістичною діяльністю:

– *централізоване* (створюється логістична служба, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства через заступника директора з логістики або начальника цієї служби)

– *децентралізоване* (координація логістичних функцій реалізується в межах традиційної організаційної структури, питання управління логістикою вирішуються в окремих підрозділах підприємства) [60].

Існують різноманітні варіанти організаційних структур логістичного управління, які розрізняються рівнем інтеграції управління на підприємстві, розподілом повноважень між службою логістики та іншими підрозділами, ступенем централізації логістичного управління, внутрішньою організаційною структурою служби логістики.

Основними організаційними структурами логістичного управління, заснованими на розподілі повноважень, є:

– *лінійні логістичні структури*, які покликані координувати, об'єднувати і контролювати всі роботи по організації руху товару, які виконують підрозділи підприємства. В лінійній структурі керівник рухом товару безпосередньо керує реалізацією всіх функцій логістичної системи (закупівлями, постачаннями, виробничою логістикою, розподілом...).

– *функціональні*, в яких акцентується увага на управлінні як основними, так і забезпечуючими функціями логістики. Відповідно й служби логістики у даному випадку формуються за рахунок підбору фахівців з конкретними функціональними компетенціями в сфері логістики;

– *комбіновані (лінійно-функціональні)*. Лінійно-функціональна оргструктура управління логістикою є класичним варіантом вертикального поділу праці. Створення лінійно-функціональної структури зводиться до розподілу повноважень персоналу підприємства за функціональними галузями: постачання, виробництво, маркетинг, фінанси, продаж тощо.

– *гібридні* організаційні структури, які поєднують функціональну та дивізіональну структури. Це логічно посилює плюси обох структур і приховує недоліки. Ця структура складається з дивізіонів, а також включає функціональні підрозділи, зосереджені у вищому керівництві;

– *логістичні центри*, які використовуються для спрощення розданих і складних організаційних структур. Вони відбуваються при частковій або повній децентралізації повноважень щодо прийняття рішень. Керівника такого логістичного центру можна певною мірою вважати «незалежним підприємцем» у межах всієї компанії. Центри найчастіше використовуються як центри витрат, прибутку, інвестицій, доходів і витрат;

– *проектно-орієнтовані структури* управління логістикою передбачають концентрацію спеціалістів різних професій та створення проектної групи для реалізації конкретного логістичного проекту;

– *матричні структури* намагаються поєднати функціональні структури та вищезгадані проектні структури. Такі структури характеризуються подвійним підпорядкуванням, оскільки працівники, задіяні

в проєкті, отримують завдання від керівника проєкту та своїх функціональних керівників. В матричних та проєктно-орієнтованих оргструктурах логістики розширюються повноваження логістичного персоналу, як правило, передбачається посада інтегрального логістичного менеджера, який здійснює загальне керівництво виконанням програм і проєктів з логістики. Інтегральний логістичний менеджер узгоджує логістичну стратегію підприємства з корпоративною стратегією, а також з виробничою та маркетинговою стратегіями, відповідає за розробку та реалізацію стратегічного логістичного плану, координацію дій із функціональними сферами бізнесу, погодження інтересів логістичних посередників у логістичній системі підприємства, усунення конфліктів тощо.

– *дивізійні структури управління*, які добре працюють для великих компаній, оскільки дають змогу різним підрозділам приймати оперативні рішення на місцях. У дивізійних організаційних структурах логістичні підрозділи компанії контролюють власні ресурси, по суті, діючи як окремі компанії в рамках материнської організації. Кожен підрозділ (дивізіон) може мати свою власну команду логістів, маркетологів, команду ІТ тощо [60].

До числа інноваційних організаційних структур управління логістикою на підприємстві відносяться:

– *технологічні (процесні) структури*, в яких акцент зміщується з логістичних функцій на логістичні процеси, спостерігається інтеграція функціональних й інформаційних процесів;

– *мережеві організації*, які утворюються на підставі угод про співпрацю між компаніями в інтегрованих ланцюгах постачання. Учасники мережі пов'язані між собою угодою, що приносить переваги щодо зниження витрат, доступу до нових технологій, доступу до нових ринків і швидшого впровадження інновацій. У певному сенсі ця група компаній контролюється спонтанно, немає топ-менеджменту, який би визначав напрям групи;

– *«амьобні» структурні утворення управління логістикою*, які мають плоску, горизонтальну обмежену організаційну мережеву структуру без ієрархічного розташування. Вони функціонують як відокремлені та незалежні компанії, які несуть повну відповідальність за весь функціонал як незалежні підприємці. Для більшої гнучкості «амьоби» можуть позичати один одному співробітників [71];

– *ощадливі конструкції* базуються та використовують методи Кайдзен. Ощадливі виробничі структури дуже прості, позбавлені всього зайвого, максимально плоскі, мають мінімальну кількість ієрархічних рівнів управління та широкі компетенції. Такі структури, як правило очолює «бережливий менеджер», який безпосередньо підкорюється генеральному директору підприємства та відповідає за загальне впровадження бережливого виробництва на підприємстві;

– *фракталізаційні структури* – це організаційні структури, що складаються з кількох виробничих одиниць (фракталів), які незалежно

виконують підзавдання основних цілей компанії, тим самим знижуючи транзакційні витрати. Кожен фрактал являє собою, по суті, постачальника для наступних одиниць і сам є замовником попередніх підрозділів. Однією з форм фракталізації також може бути інтеграція постачальників;

– *віртуальні організації* пов'язані з новими інформаційними технологіями, які використовуються для отримання конкурентної переваги. Суть віртуальної організації полягає в поєднанні деякої кількості менших організацій, які домовляються про використання спільних інформаційних каналів як основного середовища комунікації. Здебільшого це тимчасово створена мережа компаній, які намагаються скористатися перевагами об'єднання своїх певних бізнес-можливостей. Вони діють незалежно. Кожен вносить свою особливу здатність і отримує те, чого інакше не зміг би отримати. Віртуальні організації не мають ні ієрархії, ні центрального керівництва

– *стратегічні логістичні бізнес-одиниці* створюються там, де виникає потреба в спеціальних знаннях про логістику, виробництво, продажі та середовище. Вони значною мірою незалежні від керівництва. Перевагою цих структур є поєднання незалежності та прямого зв'язку з керівництвом [71].

Здобувачам вищої освіти слід усвідомлювати, що зростання ролі логістики, глобалізаційні процеси та розвиток нових технологій суттєво впливають на організаційні структури логістичного управління підприємствами, що призводить до появи нових їх форм і видів.

Основними тенденціями інноваційного розвитку оргструктур управління логістикою, як свідчить світова практика, є:

- концентрація логістичних функцій в організаційних структурах, зростання їх важливості в структурі управління підприємствами;
- активне впровадження матричних і програмно-орієнтованих оргструктур логістичного управління;
- скорочення організаційних рівнів управління, тому що це забезпечує можливість високоефективного та гнучкого управління;
- поступова відмова від ієрархічності побудови системи логістичного управління;
- зменшення організаційних рівнів та трансформацію структур управління в більш плоскі організаційні піраміди.
- перехід пріоритності до двох- або трьохступеневих організаційних структур управління логістикою [71];
- формування глобальних оргструктур управління ланцюгами постачання;
- поширення віртуальних структур в системі логістичного менеджменту та замінені формалізованої ієрархії в оргструктурах управління неформальною електронною мережею;
- інтегроване управління логістикою без групування (агрегування) функцій у формальні організаційні підрозділи;

- побудова інтелектуальних структур управління логістикою;
- розвиток кластерів як організаційної форми управління логістикою та ланцюгами постачання.

Завдання для самостійного виконання

1. Здобувачам вищої освіти рекомендується здійснити аналіз ролі та місця логістики в організаційній структурі управління підприємством, на прикладі якого виконується курсова робота. Доцільно визначити вид організаційної форми управління логістикою на даному підприємстві, охарактеризувати її переваги та недоліки та надати практичні рекомендації по вдосконаленню оргструктури логістичного управління на даному підприємстві з урахуванням сучасних технологій і новітніх трендів в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.

2. Навести приклади та охарактеризувати особливості побудови систем організації логістичного менеджменту в успішних компаніях світу та України.

Питання для самоперевірки знань

3. Поясніть сутність та призначення методу 5S для організації служб логістики.

4. Охарактеризуйте гібридні організаційні структури логістичного управління : їх переваги та недоліки. Наведіть приклади з практики використання гібридного типу побудови оргструктури управління логістичними підрозділами.

5. Якими є особливості, переваги та недоліки віртуальних структур управління логістичними службами на підприємства?

6. Охарактеризуйте сутність дивергенції в системі логістичного менеджменту. Назвіть методи дивергенції.

7. Поясніть сутність і призначення фракталізації оргструктур управління.

8. Охарактеризуйте особливості побудови ощадливих організаційних структур управління логістичними підрозділами на підприємстві. Наведіть приклади компаній, які використовують ощадливі оргструктури управління.

9. Поясніть сутність організації мережових структур в системі логістичного менеджменту. Якими є перспективи розвитку мережових структур в Україні та в світі?

10. Поясніть призначення утворення стратегічних бізнес-одиниць для організації логістичного менеджменту на підприємстві.

11. Охарактеризуйте основні тенденції інноваційного розвитку організаційних структур логістичного управління.

Тестові завдання

1. Фракталізація – це :

а) організаційна структура, що складається з кількох виробничих одиниць (фракталів), які незалежно виконують підзавдання основних цілей компанії, тим самим знижуючи транзакційні витрати;

б) сучасна філософія поглядів на організацію системи логістичного менеджменту на підприємстві;

в) конкретизація і деталізація дослідних рішень, скорочення поля пошуку, визначення поєднання різних характеристик і властивостей, перетворення сукупності ідей в концепцію нового управління;

г) зміна проблеми і представлення її в тому вигляді, який найбільш прийнятний для дослідження, найбільшою мірою відповідає потребам і цілям дослідження.

2. Конвергенція – це:

а) організаційна структура, що складається з кількох виробничих одиниць (фракталів), які незалежно виконують підзавдання основних цілей компанії, тим самим знижуючи транзакційні витрати;

б) конкретизація і деталізація дослідних рішень, скорочення поля пошуку, визначення поєднання різних характеристик і властивостей, перетворення сукупності ідей в концепцію нового управління;

в) сучасна філософія поглядів на організацію системи логістичного менеджменту на підприємстві;

г) зміна проблеми і представлення її в тому вигляді, який найбільш прийнятний для дослідження, найбільшою мірою відповідає потребам і цілям дослідження.

3. Дивергенція – це:

а) прийом розширення меж предмету дослідження, що є необхідним для забезпечення достатнього простору пошуку ефективного розв'язання проблем логістичного управління. Дивергенція – це перевірка на стійкість ідей, підходів, напрямків у дослідженні, пошук парадигм і точок відліку;

б) конкретизація і деталізація дослідних рішень, скорочення поля пошуку, визначення поєднання різних характеристик і властивостей, перетворення сукупності ідей в концепцію нового управління;

в) зміна проблеми і представлення її в тому вигляді, який найбільш прийнятний для дослідження, найбільшою мірою відповідає потребам і цілям дослідження.

4. Характерними властивостями оцідливих організаційних структур логістичного управління є :

а) використання методів Кайдзен;

б) мінімізація кількості ієрархічних рівнів управління;

в) максимальна простота структур управління;

г) все вище зазначене.

5. Характерними властивостями технологічних (процесних) структур логістичного управління є :

- a) функціональний принцип побудови структур управління;
- b) акцент на управління процесами;
- c) поєднання функціональних і процесних інновацій в системі логістичного менеджменту;
- d) ваш варіант відповіді.

6. Основними етапами еволюції розвитку організаційних структур управління логістичними системами є:

- a) лінійні, функціональні, лінійно-функціональні структури управління;
- b) фрагментарність, функціональне агрегування, процесна інтеграція, мережева інтеграція;
- c) бюрократизація, адаптивність, інтелектуалізація структур управління;
- d) ваш варіант відповіді.

Практичне заняття №10

Тема 6

ЛОГІСТИЧНИЙ АУДИТ І КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (частина 1)

Питання для обговорення

1. Сутність, цільова спрямованість та принципи логістичного аудиту
2. Етапність та особливості логістичного аудиту
3. Інформаційна база та ключові показники логістичної діяльності, на які орієнтується логістичний аудит
4. Види логістичного аудиту та їх характеристика

Рекомендовані джерела інформації:

[5; 8; 28; 42; 45; 54; 63; 75; 85]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – оволодіти теоретичними та практичними аспектами методології логістичного аудиту мікро- та макрологістичних систем.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутність і принципову відмінність логістичного аудиту від бухгалтерського та фінансового; принципи, процедури, методи та сучасний інструментарій логістичного аудиту; *уміти*: застосовувати стандарти та процедури логістичного аудиту для оптимізації логістичних витрат в логістичних

системах і ланцюгах постачання; виявляти за результатами логістичного аудиту резерви зниження собівартості продукції (послуг).

Для забезпечення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і ланцюгів постачання в які вони інтегровані, необхідно вміти своєчасно діагностувати можливі ризики, і проблеми в управлінні ними; виявляти резерви і можливості для їх вдосконалення. Саме на це спрямований на практиці логістичний аудит.

Логістичний аудит - це незалежна оцінка всіх складових логістики підприємства та ланцюгів постачання, в які воно інтегроване, включаючи аналіз системи планування і документообігу, технологічну підтримку, взаємовідносини з постачальниками і клієнтами, контроль якості і рівня витрат на обслуговування логістичних процесів, аналіз ефективності логістичної інфраструктури. Логістичний аудит проводиться, як правило, залученими незацікавленими фахівцями

Логістичний аудит – це регулярні періодичні перевірки стану окремих компонентів логістичної системи та ефективності виконання окремих логістичних функцій та операцій (рис.10.1).

Основна мета логістичного аудиту – знаходження резервів зменшення логістичних витрат з одночасним поліпшенням якості реалізованих логістичних процесів (рис.10.1).

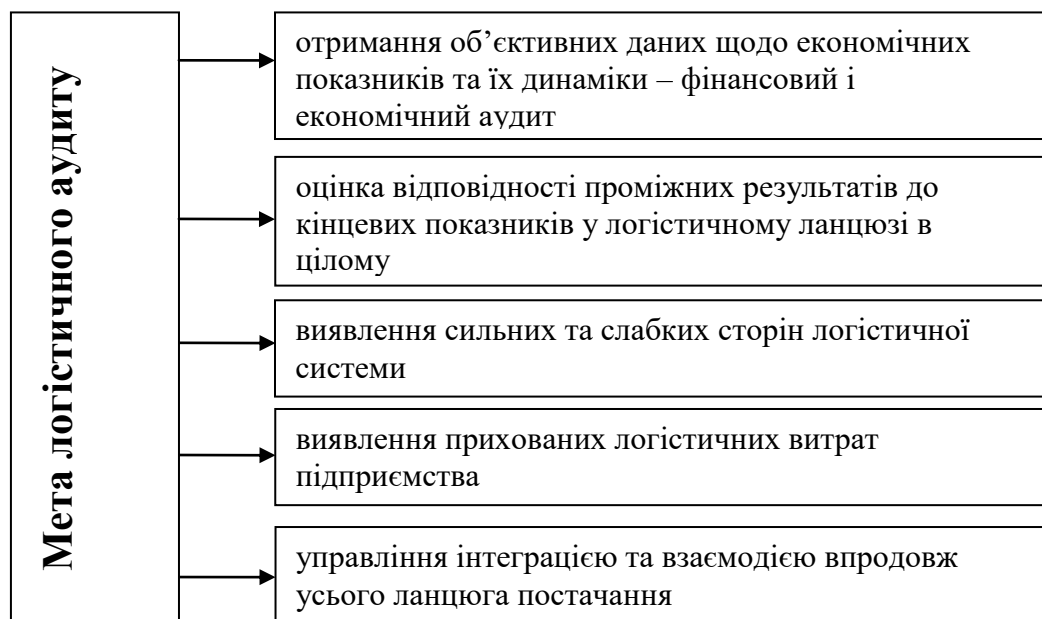


Рисунок 10.1 – Цілі логістичного аудиту

До типових завдань логістичного аудиту відносять такі:

- 1) виявлення слабких сигналів про негативні зміни компонентів логістичної системи;
- 2) аналіз ефективності виконання окремих логістичних функцій логістичної системи;

- 3) складання прогнозів стратегічних і тактичних змін під час формування логістичного плану;
- 4) оцінка рівня відповідності логістичного плану до виробничого та маркетингового;
- 5) виявлення рівня координації та інтеграції підприємства та логістичних посередників;
- 6) розробка рекомендацій щодо ефективного використання ресурсів, покращення якості продукції та логістичного сервісу;
- 7) дослідження впливу логістичної стратегії на конкурентні позиції підприємства на ринку;
- 8) аналіз логістичних ризиків та прийняття (розробка) заходів щодо їх зниження;
- 9) дослідження можливостей постачальників, посередників та споживачів з позиції логістичної концепції підприємства;
- 10) аналіз ступеня задоволення запитів споживачів та заявок замовників.

За результатами вирішення наведених завдань виявляється наявність проблеми в основних логістичних підсистемах підприємства (управління складами, транспортом, виробництвом, замовленнями, закупівлями, взаємодією відповідних підрозділів, взаємодією з постачальниками та партнерами).

Головними принципами логістичного аудиту є :

- *аналіз за схемою від загального до часткового*, тобто від загальних цілей узагальнених показників до конкретних причин низької ефективності продуктивності;
- *прийняття управлінських рішень на основі загального бачення всього ланцюга постачання*;
- *чітка координація дій та планів-графіків роботи функціональних спеціалістів (координатор логістичного процесу впродовж усього ланцюга постачання)*;
- *неупередженість*, яка забезпечується тим, що аудитори-логісти обов'язково повинні бути незацікавленою стороною, що забезпечує об'єктивність їх думки;
- *повна конфіденційність результатів аудиту*, що фіксується в основній частині договору на послуги і неухильно дотримується;
- *відповідальність*. Аудитори - логісти несуть повну відповідальність за наданий клієнту результат перевірки.

Логістичний аудит має суттєві відмінності від звичайної бухгалтерської перевірки (табл.10.1), на що обов'язково слід звернути увагу здобувачам вищої освіти.

Таблиця 10.1 – Порівняльна характеристика логістичного аудиту з бухгалтерським аудитом

<i>Параметр порівняння</i>	<i>Звичайний аудит</i>	<i>Логістичний аудит</i>
<i>Мета</i>	Системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні дії та події з метою визначення рівня їх відповідності встановленому критерію	Створення бази даних, яку можливо використовувати для оцінки компонентів операційної логістичної системи, що дозволяє виявити можливості для підвищення продуктивності функціонування ЛС
<i>Основний принцип</i>	Просування від приватного до загального. Тобто аудит усієї системи базується на основі узагальнення результатів детального аналізу показників діяльності окремих підрозділів та підсистем.	Просування від загального до приватного. Спочатку здійснюється аналіз глобальних цілей і показників операційної роботи усієї ЛС і тільки після цього проводиться детальне дослідження окремих сфер діяльності підприємства. При ЛА спочатку вивчаються стратегії (корпоративна, маркетингова, закупівельна та інші), а також корпоративна місія, цілі і задачі компанії, які можуть впливати на логістику або на які, навпаки, може вплинути логістика.
<i>Ініціатива (замовник аудиту)</i>	Контролюючі зовнішні органи та установи; власники бізнесу, топ-менеджери	Власники бізнесу, топ-менеджери
<i>Ступінь охоплення</i>	Може мати як глобальний так і локальний характер, тобто аудит може охоплювати всі напрямки та види діяльності суб'єкта господарювання, або бути зосереджений на аналізі окремих видів діяльності даного суб'єкту	Передбачає оцінку усіх аспектів ланцюга поставок компанії, спрямований на визначення «сильних» та «слабких» сторін логістичної системи підприємства, досліджує тенденції, що впливають на їх формування, аналізує випадки неефективного використання ресурсів, визначає рівень конкурентоспроможності ЛС
<i>Виконавці</i>	Власний персонал (бухгалтера або аудитори) або незалежні аудитори	Незалежні аудитори з залученням власного персоналу

Джерело : [8]

Основою для логістичного аудиту є дані бухгалтерського та корпоративного обліку, фінансова і статистична звітність, а також логістичні звіти, зокрема:

– звіт про витрати і сервіс (*cost-service statment*) в основних функціональних галузях логістики (дані звіту використовуються для виявлення напрямків усунення витрат);

– звіт про продуктивність ресурсівддачі (*productivity report*) – оцінюються витрати на транспортні перевезення, обертаємість запасів, на обробку замовлень, використання складських площ.

Логістичний аудит проводиться за методологією і в термінах, що застосовуються фінансовим керівництвом і вищим керівництвом компаній при прийнятті інвестиційних рішень.

Якісний логістичний аудит проводиться кваліфікованими фахівцями, в обов'язки яких входить ретельне об'єктивне вивчення поточного стану компанії, виявлення шляхів оптимізації, сприяння компанії в процесі впровадження змін та моніторинг ефективності діяльності підприємства після проведення рекомендованих змін.

Логістичний аудит є основою для подальшої реорганізації та оптимізації логістичної структури підприємства.

Логістичний аудит передбачає кілька *етапів* (10.2):

1. *Власне аудит*, або процедура оцінки, дозволяє провести аналіз бізнес процесів і визначити поточний стан логістичних процесів на підприємстві.

2. *Бенчмаркінг*, покликаний оцінити основні параметри діяльності компанії і співвіднести їх з аналогічними показниками лідерів відповідної галузі.

3. *Процедура оптимізації*, яка проводиться з метою розробки рекомендацій щодо зниження витрат і зростання ефективності управління логістикою.

4. На наступному етапі проводиться *впровадження обраної моделі оптимізації* і протягом деякого часу проводиться моніторинг її ефективності.

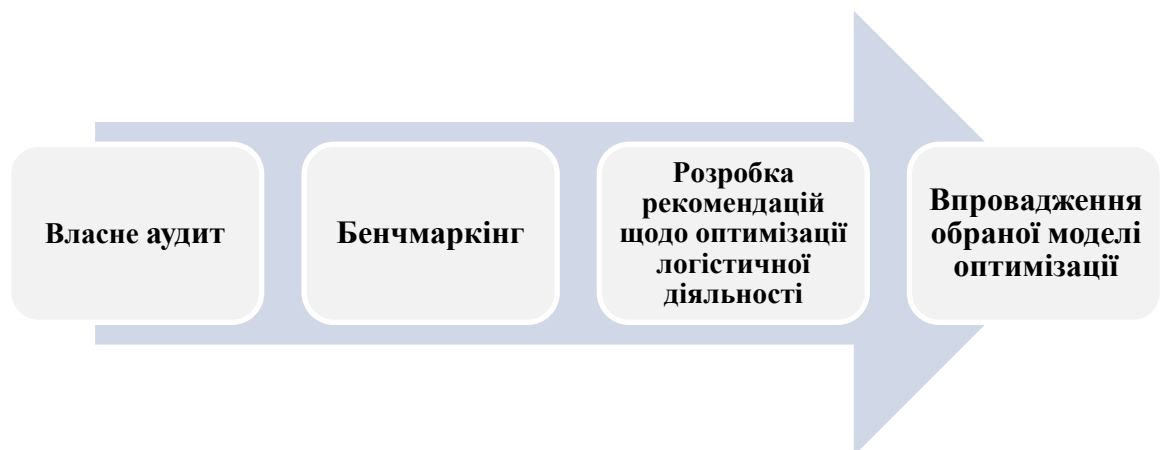


Рисунок 10.2 – Етапність логістичного аудиту

Логістичний аудит для кожної окремої компанії проводиться за індивідуальною програмою, яка враховує особливості конкретної логістичної системи.

Отже, логістичний аудит – не просто рутинна процедура опису становища логістичної системи підприємства, а перший етап радикального

підвищення ефективності ланцюга постачання і якості обслуговування клієнтів з одночасним зниженням логістичних витрат. Аудит в логістиці не тільки виявляє потенціал скорочення витрат, але й дає нові можливості для досягнення вагомих економічних результатів.

Завдання для самостійного виконання

Підготувати наукову доповідь і презентацію за однією з наступних тем (за вільним вибором здобувачів, на основі огляду мінімум 5-ти наукових джерел з обов'язковим використанням табличних і графічних методів структуризації та систематизації матеріалу):

3. Сутність, особливості та види логістичного аудиту.
4. Інформаційна база та ключові показники логістичної діяльності, на які орієнтується логістичний аудит.
5. Методологія логістичного аудиту за LFA-технологією.
6. Види логістичних витрат і джерела скритих логістичних витрат
7. Контролінг в управлінні ланцюгами постачання.
8. Збалансована система показників (Balanced Score Card (BSC) та ключові показники ефективності (KPI) в системі логістичного менеджменту.

Питання для самоперевірки знань

1. Яка мета і практичне значення логістичного аудиту систем управління?
2. Охарактеризуйте типову послідовність проведення логістичного аудиту.
3. Охарактеризуйте основні принципи проведення логістичного аудиту.
4. Здійсніть порівняльну характеристику логістичного аудиту з традиційним фінансовим аудитом.
5. Якими є загальні методичні підходи до логістичного аудиту:
6. Назвіть види логістичного аудиту та дайте їх характеристику
7. Якими є обов'язкові вимоги до вибору логістичного аудитора.
8. Охарактеризуйте методологічні принципи і моделі прийняття рішень аудитором.
9. Як бажано структурувати логістичний процес для проведення його аудиту?
10. Охарактеризуйте види логістичних витрат, джерела надлишкових логістичних витрат та шляхи їх зниження.
11. Опишіть процедуру моніторингу й аналізу логістичних витрат на підприємстві.
12. Охарактеризуйте загальні методичні підходи до логістичного аудиту та порядок проведення логістичного аудиту.

Практичне заняття №11
Тема 6
ЛОГІСТИЧНИЙ АУДИТ І КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ
ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
(частина 2)

Питання для обговорення

1. Методологія логістичного аудиту за LFA-технологією.
2. Контролінг в управлінні ланцюгами постачання.
3. Джерела скритих логістичних витрат.
4. Збалансована система показників (Balanced Score Card (BSC) та ключові показники ефективності логістичної діяльності підприємства.

Рекомендовані джерела інформації :

[5; 8; 28; 42; 43; 45; 63; 75; 85]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета - оволодіти правилами контролінгу логістичних систем та методологією логістичного аудиту за LFA-технологією для виявлення та мінімізації скритих логістичних витрат в ланцюгах постачання.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: джерела скритих логістичних витрат та перешкоди на шляху їх зниження; принципи технології Logistics Field Audit (LFA); методичні прийоми проведення логістичного аудиту мікрологістичної системи; *уміти*: проводити логістичний аудит мікро- та макросистем за LFA-технологією; виявляти за результатами логістичного аудиту резерви зниження собівартості продукції (послуг).

Провідними світовими компаніями в якості ефективного управлінського інструментарію логістичного аудиту логістичних систем і ланцюгів постачання широко використовується технологією *Logistics Field Audit (LFA)* [42]. Дана технологія логістичного аудиту забезпечує суттєве скорочення дистанції між отриманням об'єктивної оцінки стану логістичної системи, розробкою рекомендацій та впровадженням інновацій для мінімізації логістичних витрат в ланцюгах постачання, що досягається шляхом введення логістів-аудиторів в практику реальних операцій.

Нажаль, на практиці часто виникають об'єктивні перешкоди для зниження логістичних витрат (рис.11.1).

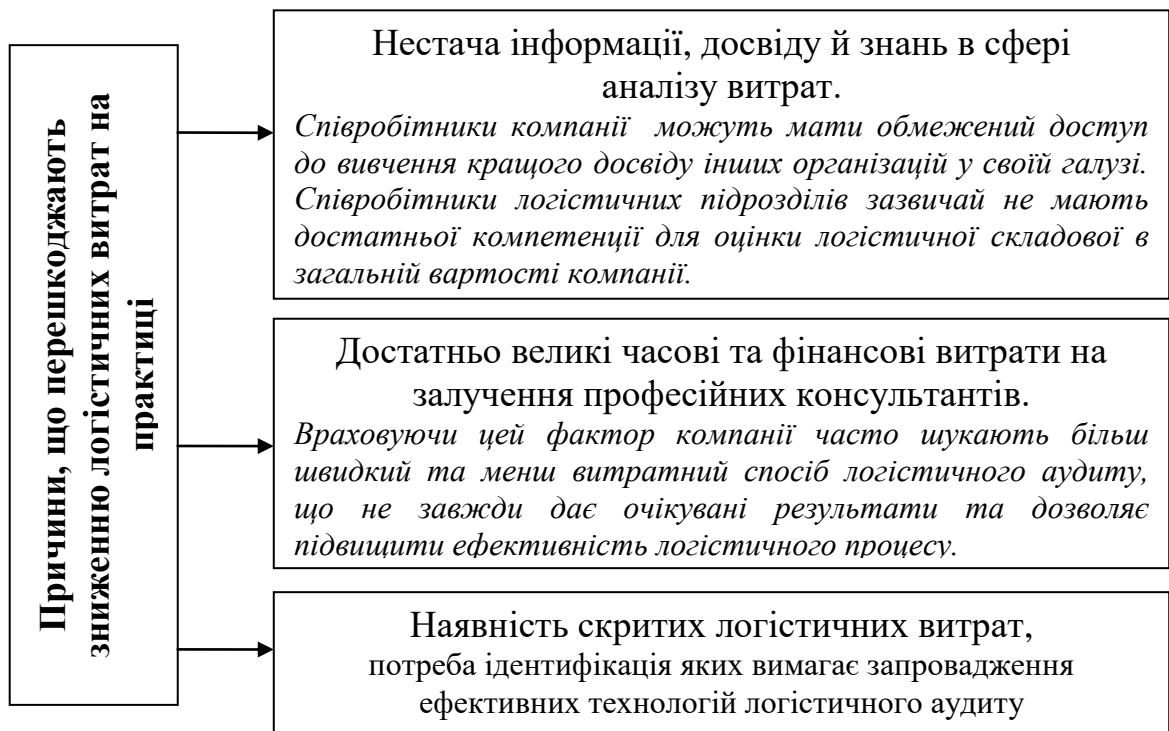


Рисунок 11.1 – Перешкоди на шляху зниження логістичних витрат

Необхідність вияву джерел скритих логістичних витрат з метою їх мінімізації вимагає використання ефективних технологій логістичного аудиту, серед яких особливої уваги заслуговує LFA-технологія (рис.11.2).

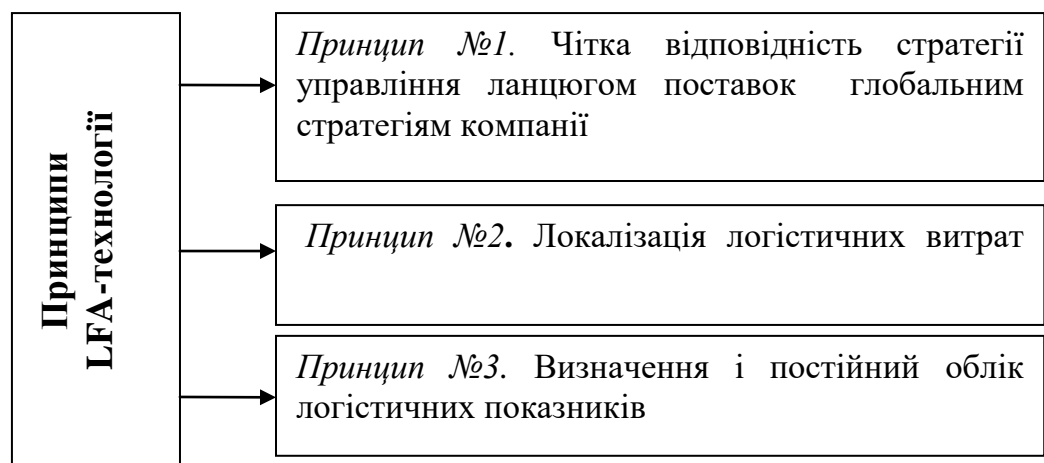


Рисунок 11.2 – Принципи технології Logistics Field Audit, які лежать в основі визначення ефективної логістичної стратегії

LFA-технологія визначає три основні джерела скритих логістичних витрат і, відповідно, три основні області логістичного аналізу, в результаті проведення якого можна досягти підвищення фінансової ефективності компанії (рис.11.3).

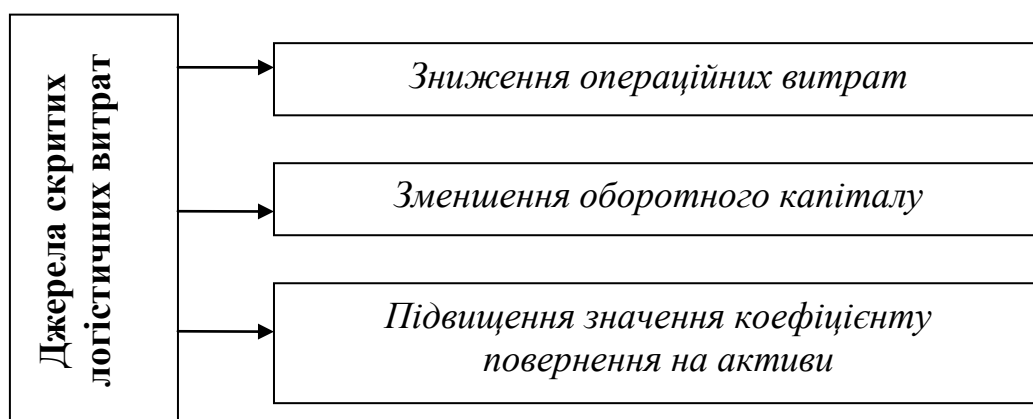


Рисунок 11.3 – Джерела скритих логістичних витрат

Найбільш популярні консалтингові продукти LFA, спеціально адаптовані і розроблені для компаній, що працюють на ринках СНД і країн Балтії представлені в табл.11.1:

Таблиця 11.1 – Найбільш популярні консалтингові продукти LFA, спеціально розроблені й адаптовані для компаній, що працюють на ринках СНД і країн Балтії

Назва продукту	Функціональне призначення продукту
<i>LFA Full Audit</i>	загальний логістичний аудит компанії з впровадженням логістичних аудиторів в практику операцій і управління ланцюгами поставок
<i>LFA Quick Scan</i>	оперативна бізнес-діагностика ланцюгів постачання компанії
<i>LFA Freight Audit</i>	незалежна оцінка витрат на транспортування і рекомендації щодо підвищення ефективності
<i>LFA Warehouse Audit</i>	аналіз роботи складу, розробка і впровадження рекомендацій по оптимізації
<i>LFA Distribution Network Design</i>	стратегічне планування дистрибутивних мереж
<i>LFA Warehouse Perfect</i>	логістичне проектування складських терміналів
<i>LFA Logistics IT Solution</i>	підбір і впровадження автоматизованих систем управління логістичними процесами і SCM систем
<i>LFA Logistics System Design</i>	розробка / реінжиніринг структури управління ланцюгами поставок
<i>LFA Open Tender 3PL</i>	організація і проведення незалежних логістичних тендерів
<i>LFA Certified Provider</i>	система добровільної сертифікації логістичних провайдерів

Знання методичного апарату та алгоритму проведення логістичного аудиту дозволяє провести оцінку поточного стану логістики в компанії, визначити «вузькі місця» та кореневі проблеми, розробити концепцію та стратегію розвитку логістичної системи та впровадити концепції постійної оптимізації діяльності компанії з урахуванням вимог клієнта.

Практична ситуація для самостійного виконання

Здійснити логістичний аудит діяльності компанії, яку здобувачем було обрано об'єктом дослідження для написання курсової роботи з логістичного менеджменту та виявити джерела скритих логістичних витрат даного підприємства.

Методичні рекомендації до виконання практичної ситуації

Під час виконання завдання рекомендується дотримуватися принципів технології Logistics Field Audit (див.рис.11.2) та зосередитися на виявленні скритих логістичних витрат на підприємстві.

В табл.11.2 представлена покрокова методика логістичного аудиту логістичної системи підприємства, яку рекомендується здобувачам використовувати для виконання завдання та під час написання курсової роботи.

Таблиця 11.2 – Методика проведення логістичного аудиту діяльності підприємства

Етап аудиту	Джерело інформації	Процедура логістичного аудиту
1	2	3
1. Перевірка системи управління логістичною діяльністю	План розвитку підприємства, результати аналітичних досліджень, пояснювальних записок, спеціальних досліджень і т.д.	Аналіз місця логістики в діяльності підприємства. Аналіз організаційної структури, що виконує логістичні функції. Аналіз концепції й стратегії логістичної діяльності підприємства. Пошук можливостей для вдосконалення організації логістичної діяльності
2. Перевірка системи планування логістичної діяльності	Бізнес-план підприємства, плани розвитку підприємства	Аналіз місця плану логістичної діяльності в структурі бізнес-плану. Виявлення резервів удосконалення системи планування логістичної діяльності
3. Аудит закупівельної логістики	Матеріали діяльності закупівельної системи, контракти	Аналіз забезпечення погодженості дій між службами постачання, виробництва та збуту. Аналіз оптимальності прийняття рішень «зробити або купити». Оцінка правильності визначення типів закупівель. Аналіз вибору постачальників і організації поставок матеріально-технічних ресурсів на підприємство. Оцінка ефективності контролю над закупівельним процесом
4. Аудит виробничої логістики	Статут, структура управління виробництвом, звіти про використання виробничих потужностей, форми організації виробництва, відомості на зміст і експлуатацію устаткування	Аналіз і висновки щодо концепції виробничої діяльності, виробничої стратегії. Аналіз ефективності підходів і систем, які використовуються при управлінні матеріальними потоками в межах внутрішньовиробничої логістичної системи підприємства. Аналіз діючої системи організації виробництва: схеми руху матеріалів і готової продукції, пошук можливостей їх оптимізації. Аналіз і оцінка основних показників продуктивності виробничої системи, витрат виробництва, продуктивності праці, збитків

Продовження табл.11.2

5.Аудит розподільної логістики	Матеріали діяльності збутової системи, облікові дані, журнали-ордери №11,10,10/1, відомість 16, Головна книга	Аналіз ефективності діючої системи збуту: каналів розподілу, організації та методів діяльності, торговельних посередників підприємства, надійності поставок, запасів товарів на складах підприємства, витрат на збут, портфеля замовлень і обсягів реалізації продукції
6. Аудит транспортної логістики	Технологічні карти, маршрутні аркуші, тарифи	Аналіз ефективності використання транспортних засобів, які залучаються до перевезення вантажів. Аналіз економічного обґрунтування вибору рухливого складу для перевезень. Оцінка середніх обсягів поставок. Аналіз ефективності маршрутів. Оцінка експедиційного обслуговування та логістичних витрат, пов'язаних із транспортуванням. Пошук можливостей щодо підвищення ефективності перевезень
7. Аналіз організації складських процесів	Технологічні карти, технологічні графіки	Аналіз ефективності виконання логістичного процесу на складі. Аналіз ефективності використання складських площ, вантажно-розвантажувального устаткування. Аналіз використання концепції вантажної одиниці. Виявлення можливостей підвищення ефективності складських робіт
8. Аудит логістичного сервісу	Матеріали щодо післяреалізаційного обслуговування споживачів	Перевірка існуючих на підприємстві стандартів якості обслуговування. Аналіз рівня логістичного обслуговування. Оцінка ефективності системи якості логістичних послуг. Аналіз рекламаций щодо порушення договірних обов'язків. Аналіз рівня логістичних витрат, пов'язаних із сервісним обслуговуванням. Пошук резервів підвищення ефективності рівня логістичного сервісу
9. Аудит інформаційної логістики		Аналіз комунікаційної системи підприємства, ефективності її роботи. Аналіз логістичних інформаційних систем, які використовуються на підприємстві
10. Оцінка ефективності логістичної діяльності	Звітність підприємства	Аналіз показників ефективності логістичних витрат у динаміці. Аналіз частки логістичних витрат в обсязі збуту. Розробка заходів щодо оптимізації логістичних витрат

Джерело : на основі [8; 28; 42]

Питання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте методіку проведення логістичного аудиту мікрологістичної системи
2. Які Ви знаєте найбільш популярні консалтингові продукти LFA, спеціально розроблені й адаптовані для компаній, що працюють на ринках СНД і країн Балтії? Охарактеризуйте один з них.
3. Якими можуть бути джерела скритих логістичних витрат? Якими є шляхи їх мінімізації ?

4. Охарактеризуйте технологію Logistics Field Audit (LFA).
5. Охарактеризуйте методику проведення логістичного аудиту мікрологістичної системи.
6. Як доцільно здійснювати документування логістичного аудиту? С
7. Якими є вимоги до захисту інформації при проведенні логістичного аудиту?
8. Охарактеризуйте вимоги до звіту про результати аудиту.
9. Як визначається організаційне та методичне вдосконалення підприємства на довгостроковий період за результатами логістичного аудиту.
10. Охарактеризуйте призначення та структуру збалансованої системи показників (Balanced Score Card (BSC) в системі логістичного менеджменту
11. Які фактори впливають на визначення системи ключових показників ефективності діяльності підприємства.
12. Поясніть, які існують інструменти синхронізації логістичної діяльності у просторі та часі за результатами проведеного логістичного аудиту.

Практичне заняття №12

Тема 7

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ (частина 1)

Питання для обговорення

1. Сутність і геоекономічна спрямованість логістичної стратегії інноваційного розвитку підприємства.
2. Логістична місія та логістичне середовище підприємства.
3. Типи та види логістичних стратегій : їх переваги та ризики.
4. Стратегії управління взаємозв'язками в ланцюгах постачання.

Рекомендовані джерела інформації :

[3; 8; 9;11;14; 15; 16; 20; 27; 32; 56; 65; 72; 74; 77; 79; 80; 88; 89; 90]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – усвідомити ключову роль логістичних стратегій в системі стратегічного управління підприємством, оволодіти концептуальними основами прийняття стратегічних логістичних рішень та розглянути можливі альтернативи логістичних стратегій для вітчизняних підприємств.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: правила визначення логістичної стратегії розвитку підприємства; можливі альтернативи логістичних стратегій, їх сутнісні характеристики, переваги та

ризика; приклади практичної реалізації логістичних стратегій; *уміти*: формувати логістичну місію підприємства, аналізувати стан логістичного середовища підприємства; визначати критерії для вибору логістичної стратегії підприємства.

Здобувачам доцільно звернути увагу на те, що еволюція розвитку логістичного менеджменту призводить до зміни трактування сутності та ролі логістичних стратегій в системі управління підприємствами.

Традиційно, логістичні стратегії сприймають як різновид функціональних стратегій, спрямованих на підтримку реалізації корпоративної стратегії конкуренції. Але говорячи про логістичний підхід до управління підприємством, розглядаючи логістику як концепцію ефективного менеджменту, враховуючи інтегральний характер логістики на сучасному етапі її еволюційного розвитку та розуміючи, що логістика сьогодні – це головний чинник конкурентоспроможності, це концептуальне та системне бачення шляхів розвитку тієї чи іншої економічної системи, не достатньо і не зовсім правильно під логістичною стратегією підприємства розуміти лише комплекс рішень, планів та заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними потоками. Безумовно, в кожній функціональній ланці ланцюга постачання повинні визначатися свої функціональні логістичні стратегії, спрямовані на досягнення чітко визначених логістичних цілей в тій чи іншій функціональній сфері. Але в умовах глобалізації та з урахуванням сучасних викликів для глобальних ланцюгів постачання важливо усвідомлювати необхідність визначення корпоративної логістичної стратегії розвитку підприємства.

Корпоративна логістична стратегія підприємства – це, по-сутті його конкурентна стратегія, яка забезпечує даному підприємству інтеграцію в конкурентоспроможні ланцюги постачання на основі чіткого бачення своєї місії в тому чи іншому ланцюзі постачання. Здобувачам доцільно згадати і завжди пам'ятати в своїй професійній діяльності ствердження класика теорії конкуренції М. Портера, який досить ґрунтовно доводить в своїх працях, що в умовах глобалізації економіки конкурують між собою не окремі підприємства, а ланцюги постачання, в які вони інтегровані.

Тому логістичні стратегії доцільно розрізняти двох типів:

- корпоративні конкурентні логістичні стратегії;
- функціональні логістичні стратегії.

Здобувачам слід зрозуміти, що, в системі логістичного менеджменту корпоративна логістична стратегія передбачає концептуальне бачення розвитку компанії чи макроекономічної системи на основі тотального запровадження логістичних ідей, концепцій і технологій для досягнення стратегічних логістичних цілей, яскравими маркерами яких є спрямування діяльності підприємств на реалізацію ключових логістичних правил згідно з концепцією «8R»: *right customer* – необхідному споживачеві (індивідуальний підхід); *right product* – необхідний продукт (не будь-який); *right quantity* – в необхідній кількості (не більше і не менше); *right condition* – необхідної якості (не обов'язково найвищої); *right place* – в необхідне місце (задане

місце); *right time* – в необхідний час (заданий термін); *right cost* – з оптимальними витратами; *right service* – з необхідним рівнем сервісу (персоніфікованим для кожного замовлення).

Тобто, *логістична стратегія підприємства* – це стратегія конкурентоспроможності, довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства в цілому, або його окремих функціональних підсистем, спрямований на досягнення чітко визначених корпоративних або функціональних логістичних цілей на основі реалізації конкретних логістичних концепцій, що стосуються форм, технологій та інструментарію їх реалізації на підприємстві, а також міжфункціональної та міжорганізаційної взаємодії та інтеграції підприємства в конкурентні ланцюги постачання.

Серед значної кількості логістичних стратегій можна виділити декілька базових, які найбільш широко використовуються в бізнесі. Це стратегії мінімізації загальних логістичних витрат, стратегія покращення якості логістичного сервісу, стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, стратегія логістичного аутсорсингу. Для практиків особливий інтерес викликають реальні шляхи реалізації названих стратегій. В той же час практика вимагає та демонструє успіх все нових стратегічних рішень в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.

Здобувачам пропонується для ознайомлення та підготовки до дискусії на парі перелік та коротенька характеристика логістичних стратегій (табл.12.1), які стають все популярнішими в бізнесі. Рекомендується спробувати доповнити цей перелік логістичних стратегій та навести, по-можливості, приклади та результати практичної реалізації логістичних стратегій з табл.12.1.

Таблиця 12.1 - Основні види логістичних стратегій та характеристика їх сутності

Стратегія	Сутність
1	2
Стратегія мінімізації сукупних логістичних витрат	Орієнтується на мінімізацію загальних логістичних витрат, гарантуючи при цьому прийнятний рівень обслуговування споживачів. Мінімізація сукупних витрат досягається на основі збалансування витрат в різних ланках ланцюга постачання (зокрема, збалансування витрат на транспортування та складування). У межах даної стратегії усувається конфлікт витрат транспорту і витрат обслуговування запасів
Стратегія покращення якості логістичного сервісу	Спрямована на забезпечення високої якості логістичного обслуговування та може будуватися на основі надання спеціалізованих послуг чи послуг, що виконуються з урахуванням вимог замовника. Реалізація даної стратегії передбачає: сертифікацію системи управління якістю у відповідності з національними та міжнародними стандартами та процедурами; формування системи управління якістю логістичного сервісу; розробка та формування логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу послуги; покращення якості виконання логістичних операцій; створення системи логістичної підтримки передпродажного та післяпродажного сервісу тощо.

Продовження табл.12.1

1	2
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	Метою даної стратегії є раціоналізація витрат на створення та утримання логістичної інфраструктури. Реалізація даної стратегії передбачає : оптимізацію розташування об'єктів інфраструктури логістичної системи; оптимізацію конфігурації логістичних каналів та ланцюгів постачання; розширення форм прямої доставки товарів клієнтам; використання складів загального користування тощо.
Стратегія логістичного аутсорсингу	Ця стратегія передбачає зосередження зусиль і ресурсів підприємства на ключових компетенціях і пошук партнерів, яким передаються частково або повністю на виконання окремі функції, процеси або операції. Реалізація даної стратегії передбачає : визначення своїх ключових компетенцій і функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг; оптимізацію кількості та структури логістичних посередників та закріплованих за ними функцій; оптимізації вибору зовнішніх ресурсів; використання інвестицій та інновацій постачальників; оптимізацію розміщення потужностей та об'єктів інфраструктури логістичної системи.
Стратегія ресурсної ефективності	Ця стратегія фокусує зусилля на ефективності використання всіх ресурсів підприємства. Часто реалізація даної стратегії поєднується зі стратегією ресурсного аутсорсингу. Процеси, що створюють додану вартість удосконалюються та прискорюються. Стратегію широко застосовується при масовому виробництві продуктів.
Стратегія ощадливої логістики	Базується на реалізації принципів концепції LP (Lean Production), Метою даної стратегії є мінімізація сукупних витрат в логістичній системі за рахунок мінімізації логістичних витрат і максимального зменшення витрат, які не створюють додаткової споживчої цінності товару чи послуги.
Динамічна логістична стратегія	Передбачає забезпечення високої якості обслуговування споживачів за рахунок оперативного реагування на появу нових викликів ринку.
Стратегія формування стратегічних союзів	Передбачає формування стратегічних союзів з постачальниками та замовниками; забезпечення зростання ефективності ланцюга постачання в цілому за рахунок сумісної співпраці усіх її членів, які разом вирішують проблеми та разом отримують вигоду від довгострокової кооперації
Стратегія інтеграції функцій і процесів (інтегрованого ланцюга постачання)	В основі даної стратегії лежить суцільна інтеграція і кооперація всіх сфер діяльності в ланцюгу постачання
Стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів)	Мета стратегії консолідації – досягнення ефекту масштабу, за рахунок чого досягається зниження витрат
Стратегія зменшення, або навіть ліквідації запасів	Ця стратегія передбачає зниження загального рівня запасів
Стратегія скорочення циклу	Дана стратегія орієнтується на оптимізації такого стратегічного ресурсу підприємства як час. Реалізація даної стратегії передбачає : реінжиніринг логістичних бізнес-процесів та пошук оптимальної послідовності виконання робіт для скорочення циклу в постачанні, дистрибуції, в управлінні запасами, у виробництві.
Стратегія диференціації логістичного обслуговування клієнтів	Стратегія диференціації обслуговування клієнта передбачає отримання ефекту за рахунок оптимізації зв'язку між витратами і рівнем логістичного обслуговування клієнтів

Завершення табл.12.1

1	2
Стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»	Стратегія кооперації «постачальник – отримувач», як і логістичний аутсорсинг базується на концепції стратегічного партнерства в постачанні, збуті, в процесі розвитку продукту
Стратегія логістичних інновацій	Стратегії інновацій передбачають, що формулювання стратегії фірми – це насамперед пошуки інновацій. Оскільки логістика є однією із сфер діяльності підприємства, то концентрація уваги на ній може принести певні переваги на ринку у формі тимчасової чи часткової монополістичної позиції
Стратегія дистрибуції	У межах даної стратегії реалізується ціль локалізації складів стосовно форми доставки готових виробів окремим групам споживачів
Стратегія відтермінування	У межах даної стратегії виконання замовлення відкладається до моменту появи попиту на продукт
Стратегія збірних поставок	У межах даної стратегії формуються більші вантажі, що знижує витрати на обслуговування клієнта
Стратегія стандартизації	Полягає у збільшенні різноманітності продуктів відповідно до вимог ринку без істотного зростання логістичних витрат такої діяльності
Експортна стратегія	Логістичні системи в міжнародних каналах характеризуються високою еластичністю стосовно оточення; сприяє зменшенню ризику, ніж в інших стратегіях через менші додаткові інвестиції
Ліцензійна стратегія	Полягає в наданні ліцензій фірмі з іншої держави на користування технологією виробництва, ноу-хау
Стратегія компромісу	Стратегія компромісу між експортною та ліцензійною стратегіями, пов'язана з великим ризиком і менш еластична до змін оточення
Стратегія створення філій в інших державах	Уможливорює усунення транспортних витрат, обслуговування вантажів, митних платежів, мінімізацію витрат на персонал
Стратегія Інтернаціональної стандартизації	Стратегія полягає у розробці стандартних процедур ще на процесі проектування ланцюгів поставок. Більшість логістичних компаній у Китаї та Німеччині широко застосовують дану стратегію при роботі на світовому ринку.
Стратегія логістичного партнерства	Дана стратегія передбачає формування стратегічних союзів та об'єднань з метою проектування сумісних ланцюгів постачання, економії на ефекті масштабу тощо.
Стратегія реверсивної логістики (зеленої логістики, сталого розвитку логістики)	Цільовим спрямуванням цієї стратегії є налагодження роботи зворотніх потоків, створення замкнених циклів виробництва, запровадження технологій безвідходного виробництва тощо. Прикладом може бути броварні, які працюють над повторним використанням склотари і так скорочують основне джерело втрат.
Стратегія тотальної логістизації всіх бізнес-процесів	Дана стратегія передбачає максимальне впровадження найсучасніших логістичних концепцій і технологій в усі функціональні сфери діяльності підприємства, на всіх етапах потокового руху в ланцюгах постачання. Реалізація даної стратегії є обов'язковою передумовою діджиталізації логістичних бізнес-процесів.

Джерело : складено на основі [8; 11; 14; 27]

Завдання для самостійного виконання

1. За результатами дослідження, яке проведене вами під час виконання курсової роботи, запропонуйте логістичну стратегію розвитку підприємства згідно з темою вашого дослідження. Обґрунтуйте економічну доцільність стратегії, яка пропонується до впровадження.

2. Ознайомтесь з логістичними стратегіями, які представлені в 12.1, та спробуйте доповнити цей перелік логістичних стратегій та навести, по-можливості, приклади та результати практичної реалізації логістичних стратегій з табл.12.1.

3. Підготуйте презентаційну доповідь для висвітлення сутності, переваг, недоліків та практичного використання однієї з базових логістичних стратегій, представлених в табл.12.1 *(за вільним вибором здобувачів, наприклад, з наведеного переліку нижче. Завдання може виконуватися в команді до 3 осіб)*

Питання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте місце логістичної стратегії в комплексній системі інноваційного розвитку підприємства.

2. Наведіть класифікацію логістичних стратегій. Охарактеризуйте сутність основних з них.

3. Охарактеризуйте алгоритм прийняття стратегічних логістичних рішень.

4. Які фактори слід враховувати при розробці логістичної стратегії підприємства?

5. Охарактеризуйте сутність логістичної стратегії мінімізації сукупних витрат. Наведіть приклади її реалізації.

6. Охарактеризуйте сутність та передумови реалізації стратегії підвищення якості логістичного сервісу. Наведіть приклади та результативність реалізації даної стратегії.

7. Охарактеризуйте сутність та передумови реалізації логістичної стратегії компромісів. Наведіть приклади її реалізації.

8. Поясніть сутність і механізм реалізації стратегії мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру. Наведіть приклади реалізації даної стратегії.

9. Опишіть принципи реалізації ощадливої (бережливої) логістичної стратегії. Наведіть приклади та можливу результативність даної стратегії.

10. У чому полягає сутність і яким повинен бути механізм реалізації стратегії кооперації у відносинах «постачальник-споживач»? Які логістичні концепції та технології лежать в основі реалізації даної стратегії?

11. Охарактеризуйте особливості динамічної логістичної стратегії та пріоритетні сфери її використання.

12. Стратегія консолідації

13. Як ви розумієте сутність стратегії диференціації обслуговування клієнта? Якими можуть бути форми реалізації даної стратегії?

Практичне заняття №13
Тема 7
СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ
(частина 2)

Питання для обговорення

1. Стратегії інтегрованого управління ланцюгами постачання.
2. Сутність концепції SSCM (Sustainable Supply Chain Management (управління довгостроковим розвитком ланцюгів постачання)
3. Особливості, переваги та недоліки стратегії CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервності постачання продукції та підтримки її життєвого циклу).
4. Методологія оцінювання ефективності логістичних стратегій.

Рекомендовані джерела інформації :

[3; 8; 9;11;14; 15; 16; 20; 27; 32; 56; 65; 72; 74; 77; 79; 80; 88; 89; 90]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – ознайомитися з кращими світовими практиками реалізації стратегій інтегрованого управління ланцюгами постачання та оволодіти методологією оцінювання ефективності альтернативних логістичних стратегій.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутнісні характеристики та передумови реалізації логістичних стратегій інтегрованого управління ланцюгами постачання; методи оцінювання ефективності логістичних стратегій; *уміти*: оцінювати ефективність альтернативних логістичних стратегій; обґрунтовувати вибір логістичної стратегії для конкретного підприємства.

Дослідження Національної ради з управління фізичним розподілом (National Council of Physical Distribution Management, USA) показали, що впровадження інтегрованої логістики (SCM) може привести до економії в розмірі 10-20 % від загальних корпоративних витрат. Реалізація основних положень логістики дає можливість скоротити витрати на транспортування і збереження продукції на 15-20 %, зменшити рівень запасів на 50 %, знизити тривалість робочого циклу на 50-70 % [72]. Саме тому здобувачам вищої освіти рекомендується звернути увагу на стратегії інтегрованого управління.

До основних стратегій інтегрованого управління, які спрямовані на визначення відносин підприємства з постачальниками і клієнтами належать:

- JIT (Just-In-Time) – точно вчасно;
- JIS (Just-In-Sequence) – точно в послідовності;

- VMI (Vendor-Managed Inventory) – запаси (інвентаризація), керовані постачальником;
- KANBAN з відповідальністю постачальників;
- ECR (Efficient Consumer Response) – ефективне клієнтоорієнтоване реагування;
- QR (Quick Response) – швидке реагування.

До основних стратегій інтегрованого управління *на рівні самого ланцюга постачання* відносяться:

- CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) – спільне планування, придбання і прогнозування;
- SCEM (Supply Chain Event Management) – управління подіями в ланцюгах постачання;
- SCMo (Supply Chain Monitoring) – моніторинг ланцюгів постачання.
- DCC (Demand and Capacity Collaboration);
- CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) – синхронізоване планування ресурсів клієнта;
- EVCM (Extended Value Chain Management – управління розширеним ланцюгом створення цінності).

Дані стратегії інтегрованого управління спочатку представляли собою інформаційну інтеграцію підприємств з метою синхронізації та актуалізації даних про потреби і запаси в ланцюгах постачання. Але реалізація вже перших проєктів показала, що однієї інформаційної інтеграції недостатньо – старі бізнес-процеси і моделі планування не достатньо пристосовані для створення інтегрованого інформаційного простору. У зв'язку з цим в даний час фокус стратегічної взаємодії переміщується з рівня впровадження інформаційних технологій до функціонально організаційної площини.

Особливу увагу здобувачам рекомендується звернути на розгляд концепцій управління *стійкістю* ланцюгів постачання, які набувають особливої актуальності в умовах глобальних екологічних катастроф у світі. Зокрема, рекомендується розглянути стратегію SSCM (Sustainable Supply Chain Management – управління сталим розвитком ланцюгів постачання), об'єктом якої є не лише взаємовідносини між учасниками ланцюга постачання, але й їхня взаємодія з навколишнім середовищем. Стратегія SSCM наголошує на тому, що екологічні проблеми дуже важко, а частіше навіть неможливо, вирішити окремому підприємству, вони повинні вирішуватися всією сукупністю компаній, які інтегровані в ланцюг постачання, отже доцільно спільно формувати довгострокові стратегії розвитку бізнесу.

Все більшої популярності в світі набуває стратегія інтегрованого управління ланцюгами постачання CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервного придбання та підтримки життєвого циклу), яка спрямована на організацію процесів розробки,

виробництва, післяпродажного сервісу, експлуатації виробів шляхом інформаційної підтримки процесів їх життєвого циклу на основі стандартизації методів представлення даних на кожній стадії життєвого циклу і безпаперового електронного обміну даними.

Кожна з зазначених вище стратегій має свої переваги та обмеження використання, але саме головне, що ці стратегії мають практичне впровадження і забезпечують вагому результативність компаніям, які використовують їх. Для поглибленого розгляду практичної цінності кожної з стратегій здобувачам пропонуються підготувати командні презентації з характеристикою однієї з стратегій для обговорення на парі.

Здобувачам під час вивчення даної теми рекомендується створити свій власний словник логістичних стратегій і стратегій інтегрованого управління ланцюгами постачання, що допоможе систематизувати накопичений світовий досвід з цього питання та буде в нагоді для генерування власних ідей щодо стратегічних рішень в сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Здобувачам слід пам'ятати, що в основі кожної стратегії лежить якась концептуальна ідея (логістична концепція), а вже план реалізації стратегії залежить від особливостей підприємства, його персоналу, ресурсного потенціалу і багатьох інших чинників. Тож знання логістичних концепцій є важливою компетенцією успішного менеджера з логістичного управління.

Завдання для самостійного виконання

Підготувати доповідь і презентацію для висвітлення сутності, переваг, недоліків та практичного використання однієї з стратегій інтегрованого управління ланцюгами постачання *(за вільним вибором здобувачів, наприклад, з наведеного переліку нижче. Завдання може виконуватися в команді до 3 осіб)*

1. Сутність, переваги, недоліки та приклади ефективного використання стратегії інтегрованого управління ланцюгами постачання CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – сумісне планування, прогнозування та поповнення запасів).

2. Сутність, переваги, недоліки та приклади реалізації логістичної стратегії інтегрованого управління CSRП (Customer Synchronized Resource Planning).

3. Сутність, переваги, недоліки та приклади використання стратегій інтегрованого управління ланцюгами постачання VCM та EVCM (Extended Value Chain Management).

4. Сутність, переваги, недоліки та приклади реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгами постачання ECR (Efficient Consumer Response – ефективне клієнтоорієнтоване реагування) и др.

5. Сутність, переваги, недоліки та приклади практичної реалізації стратегії SSCM (Sustainable Supply Chain Management – управління сталим розвитком ланцюгів постачання).

6. Передумови реалізації та практична цінність логістичної стратегії CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервного придбання та підтримки життєвого циклу).

7. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних стратегій.

Питання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте сутність, особливості та різновиди логістичної стратегії інтегрованого управління ланцюгами постачання.

2. Сутність концепції SSCM (Sustainable Supply Chain Management (управління довгостроковим розвитком ланцюгів постачання)).

3. Наведіть приклади з практики реалізації логістичної стратегії CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервності постачання продукції і підтримка її життєвого циклу).

4. Якою є роль бенчмаркінгу в стратегічному управлінні ланцюгами постачання?

5. Оцінка ефективності логістичної стратегії підприємства.

6. Обґрунтування вибору оптимальної логістичної стратегії підприємства.

7. Бенчмаркінг в стратегічному управлінні ланцюгів постачання.

Тестові завдання

1. У межах якої логістичної стратегії реалізується ціль локалізації складів стосовно форми доставки готових виробів окремим групам споживачів?

- a) стратегія диференціації дистрибуції;
- b) динамічна логістична стратегія;
- c) стратегія консолідації;
- d) стратегія скорочення циклу.

2. Метою даної стратегії є досягнення ефекту масштабу, за рахунок чого досягається зниження витрат.

- a) динамічна логістична стратегія;
- b) стратегія диференціації дистрибуції;
- c) стратегія консолідації;
- d) стратегія скорочення циклу.

3. Дана стратегія базується на концепції стратегічного партнерства в постачанні, збуті, в процесі розвитку продукту з метою максимізації користі всіх сторін.

- a) стратегія кооперації;
- b) стратегія диференціації дистрибуції;
- c) стратегія консолідації;
- d) стратегія скорочення циклу.

4. В основі даної стратегії лежить суцільна інтеграція і кооперація всіх сфер діяльності в ланцюзі постачання (інтеграція маркетингової та логістичної стратегії у формі маркетингово-логістичного управління, інтеграція стратегій транспортування, складування, управління запасами, тощо).

- a) стратегія кооперації;
- b) стратегія інтегрованого управління ланцюгами постачання;
- c) стратегія консолідації;
- d) стратегія логістичних інновацій.

5. У межах реалізації даної стратегії формуються великі вантажі, що знижує витрати на обслуговування клієнта.

- a) стратегія кооперації;
- b) стратегія інтегрованого управління ланцюгами постачання;
- c) стратегія консолідації;
- d) стратегія збірних поставок.

6. До стратегій інтегрованого управління ланцюгами постачання належать:

- a) CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment – сумісне планування, придбання та прогнозування);
- b) SCEM (Supply Chain Event Management) – управління подіями в ланцюгах постачання);
- c) SCMo (Supply Chain Monitoring – моніторинг ланцюгів постачання);
- d) EVCM (Extended Value Chain Management – управління розширеним ланцюгом створення цінності);
- e) всі вище перераховані стратегії.

7. В якій стратегії відповідальність за поповнення запасів наступної ланки ланцюга постачання переноситься на попередню ланку ланцюга постачання?

- a) VMI (Vendor-Managed Inventory);
- b) QR (Quick Response);
- c) ECR (Efficient Consumer Response);
- d) KANBAN з відповідальністю постачальників.

8. Дану стратегію одними з перших інтегрували в свої бізнес-процеси такі відомі американські концерни як «Wal-Mart», «Warner-Lambert», «Heineken USA» і «ProcterampGamble».

- a) VMI (Vendor-Managed Inventory);
- b) CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment);
- c) EVCM (Extended Value Chain Management);
- d) KANBAN з відповідальністю постачальників.

9. Сутність цієї стратегії полягає в тому, щоб поставляти комплектуючі на підприємство не лише точно вчасно, але і згідно з запланованою компанією послідовністю випуску кінцевого виробу. Застосування даної стратегії дозволило таким гігантам ринку, як Toyota, Ford, Volkswagen значно підвищити ефективність управління логістикою та виробництвом.

- a) KANBAN з відповідальністю постачальників;
- b) JIS (Just-In-Sequence);
- c) JIT (Just-In-Time);
- d) EVCM (Extended Value Chain Management).

10. Ця стратегія передбачає сучасну організацію розробки, виробництва, післяпродажного сервісу, експлуатації виробів шляхом інформаційної підтримки процесів їх життєвого циклу на основі методів стандартизації.

- a) стратегія SSCM (Sustainable Supply Chain Management);
- b) ECR (Efficient Consumer Response);
- c) логістична стратегія CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support);
- d) CSRP (Customer Synchronized Resource Planning).

Практичне заняття №14

Тема 8

СТРАТЕГІЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ (частина 1)

Питання для обговорення

1. Економічна сутність і стратегічна роль логістичного аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності ланцюгів постачання.
2. Історичні коріння та еволюція розвитку аутсорсингу.
3. Види логістичного аутсорсингу.
4. Ризики та переваги логістичного аутсорсингу.
5. Проблема інсорсинг – аутсорсинг логістики.

Рекомендовані джерела інформації :

[8; 14; 15; 16; 17; 18; 36; 50; 53; 59; 74; 84]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – ознайомитися з особливостями, перевагами та ризиками різних видів стратегій логістичного аутсорсингу та оволодіти практичними аспектами розв'язання проблеми «інсорсинг – аутсорсинг»

Опрацювавши тему, студент повинен *знати*: концептуальну сутність, стратегічне значення, переваги та ризики логістичного аутсорсингу для

побудови досконалих, конкурентоспроможних ланцюгів постачання; кращі практики реалізації стратегії логістичного аутсорсингу; *уміти*: аналізувати стан та виявляти сучасні тренди розвитку ринку логістичних аутсорсингових послуг; приймати виважені та обґрунтовані рішення про доцільність і вид логістичного аутсорсингу з урахуванням конкретної ситуації.

Зростаюча складність ланцюгів постачання через глобалізаційні процеси, екологічні проблеми, нові технології, очікування клієнтів і постійне прагнення скоротити витрати призвело до зростання популярності та появи нового різноманіття стратегій логістичного аутсорсингу.

Здобувачам вищої освіти доцільно знати, що аутсорсинг – це доволі емне поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва. Якщо узагальнити різні визначення, то більш повно *аутсорсинг* можна представити, як спосіб оптимізації господарських взаємовідносин за рахунок концентрації зусиль на основних видах діяльності шляхом передачі непрофільних процесів і функцій, а також відповідальності за їх виконання професійним організаціям, на основі довгострокового співробітництва з метою підвищення якості, зниження витрат і швидкості реалізації процесів.

Усі сформовані сьогодні визначення можна чітко поділити за такими домінуючими аспектами (рис.14.1):



Рисунок 14.1 – Домінуючі аспекти різних визначень сутності аутсорсингу

Джерело : складено на основі [58].

Ріст популярності стратегії логістичного аутсорсингу в бізнес середовищі призводить до появи все нових і нових видів логістичного аутсорсингу, тому здобувачам рекомендується приділити увагу систематизації різних підходів до класифікації логістичного аутсорсингу.

В даний час класифікація логістичного аутсорсингу не залишається сталою, оскільки відносини між замовником і виконавцем в рамках конкретних угод мають значні відмінності, цьому можуть бути різні причини (поява нових форм взаємин, швидкі темпи розвитку певного сектора бізнесу, законодавчі обмеження та ін.) Враховуючи специфіку переданих аутсорсеру функцій, виділяють три види аутсорсингу [53]:

– *функціональний аутсорсинг* – передача функцій управління сторонній організації, частково або цілком виробництво продукції (її компонентів);

– *операційний аутсорсинг* – передача виробничих функцій;

– *ресурсний аутсорсинг* – придбання зовнішніх ресурсів замість власних .

Здобувачам рекомендується звернути увагу на особливості та стратегічну значимість для українських підприємств ресурсного аутсорсингу.

Ріст популярності стратегії аутсорсингу сприяє появі великого різноманіття видів логістичного аутсорсингу, перелік яких до того ж постійно поповнюється. В додатку Б представлена характеристика деяких з інноваційних видів стратегій логістичного аутсорсингу. Бажано спробувати доповнити цей перелік. Критичний огляд позицій, представлених в науковій літературі, дозволяє систематизувати й уточнити класифікаційні ознаки й види аутсорсингу (табл.14.1).

Таблиця 14.1 - Класифікаційні ознаки й види аутсорсинга

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Види аутсорсингу</i>
1	2
Спосіб переходу до аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ендогенний ➤ екзогенний
Цілі аутсорсинг-проектів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ реструктуризаційний ➤ трансформаційний
Роль функцій, що заміщаються	<ul style="list-style-type: none"> ➤ основний ➤ допоміжний
Функції, що заміщаються усередині організаційних ланок	<ul style="list-style-type: none"> ➤ управлінський, фінансовий, обліковий, маркетинговий, юридичний, кадровий, інформаційний, технологічний, логістичний, іміджевий, науково-технологічний, кліринговий, секретарський, кур'єрський, охоронний і ін.
Число переданих функцій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ монофункціональний (моногенний) ➤ мультифункціональний (гетерогенний)
Місце функцій, що заміщаються, у створенні цінностей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ адміністративно-управлінський ➤ оперативний

Продовження табл.14.1

1	2
Обсяг переданих функцій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ повний (максимальний) ➤ частковий (вибірковий)
Масштаб оперування провайдера	<ul style="list-style-type: none"> ➤ глобальний ➤ національний
Складність і новизна виконуваних аутсорсером функцій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ інноваційний ➤ рутинний
Стадії життєвого циклу організації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ що розбудовується ➤ укорінений
Стадії впровадження аутсорсинга в систему управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формальний ➤ реальний
Форми співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> ➤ управління потужностями (Facilities Management) ➤ спільний ➤ проміжний ➤ трансформаційний ➤ аутсорсинг спільного підприємств
Форми організації спільної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ➤ внутрішній ➤ зовнішній
За охопленням	<ul style="list-style-type: none"> ➤ комплексний (переважаючий) ➤ фрагментарний (окремі операції, функції чи завдання)
За рівнем формалізації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формалізований ➤ частково формалізований ➤ неформалізований
За рівнем ризиковості	<ul style="list-style-type: none"> ➤ з катастрофічним рівнем ризику ➤ з високим рівнем ризику ➤ з середнім рівнем ризику ➤ з низьким рівнем ризику ➤ з мінімальним ризику
За рівнем управління	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегічний ➤ функціональний ➤ оперативний
За способом налагодження взаємодії між організаціями	<ul style="list-style-type: none"> ➤ реальний ➤ віртуальний ➤ змішаний
За тривалістю співпраці між суб'єктами ринку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ довготерміновий (більше 5 років) ➤ середньотерміновий (від 1 до 3 років) ➤ короткотерміновий (від кількох місяців до одного року)

Джерело : складено на основі [53; 59]

Згідно з відомою теорією М. Портера в епоху «ощадливого виробництва» і віртуальних компаній будь-яка функція, що не є основною для споживача, повинна бути передана спеціалізованому «провайдеру». Класичний тип рішень «робити самому чи купувати» був і залишається предметом дебатів навколо економічних втрат та корисностей кожної із

альтернатив цього рішення [15; С. 577–579.]. Хоча сьогодні питання вже не в тому, чи аутсорсувати, а в тому, що і скільки віддавати на аутсорсинг. А для цього слід реально оцінювати всі переваги та ризики того чи іншого виду логістичного аутсорсингу.

Задача для самостійного виконання

Підприємство виробляє та реалізує певну кількість різної продукції. У табл.14.2 представлені показники та інформація про витрати на власне виробництво.

Таблиця 14.2 – Вихідна інформація для ухвалення управлінського рішення «зробити самим або закупити»

Показники	Продукція		
	A	B	C
Обсяг виробництва, од.	30 000	40 000	60 000
Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн	0,8	1,0	0,6
Витрати на оплату праці найманих робітників (на одиницю продукції), грн.	1,8	1,6	0,8
Прямі витрати на одиницю продукції, грн.	0,4	0,6	0,2
Постійні витрати на одиницю продукції, грн.	0,8	1,0	0,4
Ціна реалізації одиниці продукції, грн.	400,0	500,0	200,0
Імпортна закупівельна ціна, грн.	270,0	420,0	200,0

Завдання :

1. Розглянути можливість закупівлі всіх видів продукції виходячи тільки з витрат.
2. Визначити розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх видів продукції.
3. Якщо буде здійснюватися закупівля будь-якого виду продукції визначити як це вплине на прибуток.

Питання для самоперевірки знань

1. Поясніть, в чому полягає стратегічне значення логістичного аутсорсингу в управлінні ланцюгами постачання.
2. Охарактеризуйте форми та види логістичного аутсорсингу.
3. Якими є стратегічні тренди розвитку логістичного аутсорсингу в умовах цифрової економіки?
4. Охарактеризуйте сутність і переваги стратегії логістичного офшорингу в Україні.
5. Охарактеризуйте структуру світового ринку логістичного аутсорсингу.
6. Як оцінюється ефективність логістичного аутсорсингу в системі міжнародних рейтингів?

Тестові завдання

Наведіть відповідність конкретної характеристики конкретному виду логістичного аутсорсингу :

<i>Вид аутсорсингу</i>		<i>Характеристика</i>	
1	Аутгаскінг	А	У межах стратегічного аутсорсингу клієнт і постачальник визначають взаємні інтереси і працюють над їх досягненням: цей підхід часто називається співробітництвом.
2	Стратегічний аутсорсинг	Б	Вибірковий аутсорсинг (out-tasking, передача аутсорсерам окремих завдань компанії). Це робиться для того, щоб уникнути ризику, який виникає, якщо виконання якого-небудь бізнес процесу передається аутсорсеру цілком.
3	Тактичний аутсорсинг	В	Модель, при якій передається бізнес-функції у внутрішній відділ компанії (Shared Services). Це різновид аутсорсингу, при якому підрядником виступає дочірня юридична особа. Інакше кажучи, єдина компанія - інсорсер – реалізує абсолютно всі функції генерального підрядника.
4	Офшоринг	Д	Даний тип використовується для впровадження докорінної зміни, такої як перехід від однієї технологічної платформи до іншої. Тут можливі три стадії: управління успадкованими системами, перехід до нової технології, введення в дію і управління новою платформою.
5	Трансформаційний аутсорсинг	Ж	У результаті взаємодії офшорної компанії з місцевими фірмами можна практично виключити виплати по податку на прибуток і значно зменшити виплати по соціальному і прибутковому податках.
6	Перехідний аутсорсинг	З	При цьому типі приймаються рішення про тактичний аутсорсинг, укладаючи контракти на розробку або вирішення задач використовуючи невеликі інноваційні компанії для того, щоб отримати швидке вирішення завдань
7	Аутсорсинг ділових процесів	К	Компанії-замовники звертаються до послуг аутсорсера в тих випадках, коли перед ними стоять складні завдання реформування базових бізнес-процесів або запровадження якої-небудь принципово нової системи або технології.
8	Інсорсинг	Л	У міру того як витрати на аутсорсинг збільшуються, організації починають шукати можливість ввести в справу компанії, готові управляти цілими діловими процесами. Наприклад «гарячі лінії зв'язку», телефонні «довідкові столи», call-центри, обробку та зберігання документів, роботу з платіжними документами і внутрішній аудит.
9	Проектний аутсорсинг	М	Вивід співробітника за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до нього виконує вже компанія-провайдер, а також це надання в розпорядження компанії фахівця, що має відповідні знання, професійні навички та досвід.
10	Ніаршоринг (Nearshoring)	Н	Цей вид аутсорсингу передбачає надання інструментарію та залучення груп сторонніх фахівців різної кваліфікації для виконання певних робіт на етапі впровадження проєкту.
11	Аутстафінг	О	При зверненні до даної моделі аутсорсингу компанія- замовник виходить з того, що процеси, що відбуваються в сусідніх країнах, простіше і легше контролювати завдяки мінімальній різниці в часі і близькому розташуванню, та має можливість знизити витрати у зв'язку з близькою відстанню від аутсорсера.

Практичне заняття №15
Тема 8
СТРАТЕГІЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ
(частина 2)

Питання для обговорення

1. Матрична модель оцінювання стратегічних рішень щодо сорсингу.
2. Кваліметричні (багатокритеріальні) методи вибору логістичного провайдера як стратегічного партнера в ланцюгах постачання.
3. Безпека, захист інформації та комерційних інтересів сторін аутсорсингових взаємовідносин.

Рекомендовані джерела інформації :

[8; 14; 15; 16; 17; 18; 36; 50; 53; 59; 74; 84]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – ознайомитися з методичними прийомами та набути практичних навичок стратегічного та економічного обґрунтування рішення про доцільність логістичного аутсорсингу

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутність матричних методів обґрунтування рішення про доцільність запровадження стратегії аутсорсингу; критеріальні підходи до вибору партнера-аутсорсера; *уміти*: обґрунтовувати рішення про доцільність стратегії аутсорсингу; використовувати кваліметричні та матричні методи для економічного обґрунтування вибору логістичного провайдера (аутсорсера) як стратегічного партнера; здійснювати оцінку якості логістичного провайдингу на основі індикаторів КРІ.

Прийняття стратегічного рішення про доцільність запровадження на підприємстві того чи іншого виду логістичного аутсорсингу потребує ґрунтовного аналізу всіх вигод та ризиків такого рішень. Тому здобувачам край важливо ознайомитися з методиками, які використовуються на практиці. Для прийняття стратегічних рішень про доцільність аутсорсингу частіше за все застосовуються матричні моделі та методи, зокрема такі, як :

- модель VCG ;
- модель McKinsey;
- модель Price WarehouseCoopers;
- матриця еволюції стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства Хофера;
- матриця Хінтерхубера, за допомогою якої здійснюється оцінка стратегічного ядра фірми;
- модель ІВС Є.В.Митрофанова;
- матриця аутсорсингу Д.В.Хлебнікова;

– комелексна матриця аутсорсингу непрофільних бізнес-функцій В.В.Очнева і Р.В.Нуждіна;

– матриця доцільності аутсорсингу А.Х.Курбанова

Здобувачам рекомендується самостійно розглянути сутність і методологічні особливості вище зазначених матричних моделей обґрунтування доцільності стратегії логістичного аутсорсингу та доповнити зміст табл.15.1, в якій представлена загальна характеристика деяких підходів до прийняття рішення щодо аутсорсингу.

Таблиця 15.1 – Характеристика підходів до прийняття рішення щодо аутсорсингу

Метод	Враховані чинники	Переваги	Недоліки
Матриця «Виробляти чи купувати»	Витрати (зовнішні і внутрішні)	Простота і наочність	Не враховує стратегічні, технологічні і ринкові фактори
Матриця оцінки бізнес-процесів	Якість процесу Важливість процесу	Простота і наочність	Невизначеність понять
Модель McKinsey	Прибутковість процесу Технологічна залученість	Враховує технологічні і вартісні параметри	Не враховує стратегічні і ринкові параметри
Матриця Price Waterhouse Coopers	Стратегічна важливість Конкурентна важливість	Враховує стратегічні і ринкові параметри	Невизначеність понять
Матриця аутсорсингу	Якість процесу як комплексний показник Стратегічна важливість	Обґрунтування стратегічних напрямів для 9 позицій	Поняття «стратегічна важливість» не вбирає всі фактори впливу
Доцільність аутсорсингу або інсорсингу	Інтегральний показник процесу. Рівень ефективності системи	Можливість кількісного вимірювання 1 групи показників Врахування ринкових параметрів	Невизначеність рівня ефективності системи
Матриця аутсорсингу непрофільних функцій	Стратегічна важливість Ризик Вартість Якість	Врахування витратних і стратегічних параметрів	Не враховує ринкових параметрів
Обсяги аутсорсингу	Комплексність рішень Ноу-хау Універсальність рішень	Врахування технологічних і стратегічних параметрів	Неврахування витратних і ринкових параметрів

Джерело : [50]

Важливим питанням реалізації стратегії логістичного аутсорсингу залишається питання захист інформації та комерційних інтересів сторін аутсорсингових взаємовідносин. Здобувачам доцільно підготуватися до дискусії за цим питанням на парі.

Завдання для самостійного виконання

1. Міжнародна асоціація IAOP публікує щороку рейтинг ста найкращих аутсорсингових компаній [84]. Охарактеризуйте сферу діяльності кращих українських аутсорсингових компаній, які в останні 2-3 роки були відмічені в «The Global Outsourcing 100» за результатами досліджень Міжнародної асоціації IAOP.

2. Підготуйте доповідь та презентацію за однією з тем (за вільним вибором студентів).

2.1 Сутність та види стратегій логістичного аутсорсингу.

2.2 Матричні моделі прийняття рішення про доцільність стратегії аутсорсингу : порівняльна характеристика їх переваг і недоліків.

2.3 Використання моделі БКГ для обґрунтування стратегії доцільності аутсорсингу.

2.4 Модель McKinsey в системі прийняття рішення про доцільність стратегії аутсорсингу : переваги та обмеження.

2.5 Методологія міжнародна асоціація IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) визначення кращих постачальників та консультантів аутсорсингових.

2.6 Матрична модель обґрунтування доцільності аутсорсингу PriceWarehouseCoopers.

2.7 Матриця еволюції стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства Хофера та можливість її використання для обґрунтування доцільності логістичного аутсорсингу.

Допускається виконання завдання в команді до 4 осіб.

Питання для самоперевірки знань

1. Назвіть матричні методи, які використовуються для прийняття рішення про доцільність стратегії аутсорсингу

2. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки використання методу БКГ для обґрунтування доцільності використання стратегії логістичного аутсорсингу.

3. Охарактеризуйте сутність, переваги та ризики використання моделі McKinsey для обґрунтування доцільності використання стратегії логістичного аутсорсингу.

4. Для чого використовується матриця аутсорсингу? Охарактеризуйте вимоги до побудови матриці путсорсингу.

5. Назвіть відомі вам методичні підходи до розрахунку економічної доцільності застосування логістичного аутсорсингу. Охарактеризуйте їх сутність, переваги та недоліки.

6. Поясніть сутність, переваги та недоліки експертних, матричних та кваліметричних методів прийняття рішення про доцільність логістичного аутсорсингу.

3 Які ви знаєте методичні підходи до оцінювання витрат і ризиків реалізації аутсорсингових рішень? Дайте порівняльну характеристику їх переваг і недоліків.

4 Поясніть особливості контракту з логістичним аутсорсером.

7. Охарактеризуйте критерії, підходи та система показників оцінювання ефективності стратегії логістичного аутсорсингу

Практичне заняття №16

Тема 9

СТРАТЕГІЯ ЛОГІСТИЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖЕРИЗМ (частина 1)

Питання для обговорення

1. Стратегічна роль логістики для національної економіки.
2. Необхідність, передумови і стратегічні напрямки запровадження логістичного підходу до управління національною економікою.
3. Сценарний підхід до розвитку логістики макросистем.
4. Стратегія сталого розвитку логістики в Україні: її критичний аналіз.

Рекомендовані джерела інформації :

[11; 14; 15; 72; 77; 80; 86]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – усвідомити сутність і значення запровадження тотального логістичного підходу до управління економічними системами на макрорівні

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутність і еволюційний шлях розвитку логістичних парадигм і відповідних їм логістичних концепцій управління економічними системами; особливості логістичного підходу до управління макроекономічними системами; сутність концепції тотального логістичного управління національною економікою (Total Logistics Management); причини та наслідки відсутності стратегії розвитку логістики в Україні; *уміти*: виявляти перешкоди на шляху впровадження стратегії тотального логістичного управління макроекономічними системами; аналізувати та прогнозувати можливі

сценарії розвитку економіки України на основі логістичного підходу до управління макроекономічними системами.

Стратегічними економічними пріоритетами для України в сучасних умовах безпрецедентної загрози національній незалежності можна вважати три ключові задачі, які, по-суті, є класичними завданнями логістики, логістичного підходу до управління як на мікро-, так і на макрорівні.

По-перше, це *ресурсна незалежність країни*, досягнення якої потребує саме логістичного підходу, логістичних концепцій та технологій до управління національними ресурсами та їх запасами з орієнтиром на мінімізацію сукупних витрат в інтегрованих ланцюгах постачання кожного відповідного ресурсу (енергетики, нафти, газу тощо).

По-друге, це *високий рівень життя та соціальної захищеності українців*, забезпечення якого передбачає, насамперед, впровадження в усіх галузях економіки та в усіх сферах життя українців базового логістичного принципу управління – концепції всезагального управління якістю (Total Quality Management – TQM), а також сучасної концепції інтегрованої логістики – управління ланцюгами цінностей (Value Chains Management – VCM) та її модифікацій.

По-третє, це *швидкість і своєчасність реформ*. Усвідомлення логістики як науки ефективного управління, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності об'єктів управління, починає активно формуватися та розвиватися саме тоді, коли приходить розуміння того, що важливим, а інколи й вирішальним фактором конкурентоспроможності поряд з «якістю» і «ціною» товару (послуги), стає «час». Саме тому, одне з восьми правил логістики (8R) наголошує на важливості визначення точного часу поставки товару чи послуги споживачеві, а одна з найпоширеніших логістичних концепцій і технологій є концепція JT (Just in Time).

Логістичні концепції сьогодні розвиваються під впливом таких тенденцій в економіці, як загроза втрати Україною економічної, енергетичної та політичної незалежності; ріст привабливості для бізнесу, суспільства та держави ресурсозберігаючих технологій; поглиблення спеціалізації в процесі виробництва товарів і послуг, і, як наслідок, зосередженню підприємств на своїх ключових компетенціях; інтенсивний розвиток інформаційних мережевих систем; підвищення рівня конкуренції майже у всіх галузях економіки; поглиблення інтеграційних процесів в економіці, що приводить, у тому числі, до віртуалізації компаній та до появи логістичних компаній нового покоління типу 5PL, тощо. У зв'язку із цим зростає потреба в нових концептуальних та методологічних підходах до управління логістичними системами та ланцюгами поставок на макрорівні, які сприятимуть інтеграції національної економіки у світову економічну систему, визначенню місця країни у міжнародному розподілі праці, національній безпеці та створенню єдиного інформаційного простору через формування логістичних координуючих структур інноваційного типу.

В умовах переформатування системи державного управління, свержактуальності набуває потреба теоретико-методологічного обґрунтування принципово нового підходу до управління національною економікою в країні, яка очікувано сприятиме отриманню того економічного ефекту, який свого часу отримала Німеччина після другої світової війни, побудувавши свою економіку на основі запровадження теорії соціально відповідальної ринкової економіки.

У якості такої «стратегічної філософії» на макрорівні в умовах неоекономіки, яка характеризується поглибленням процесів глобалізації, інтеграції та інформатизації; інноваційним розвитком логістичної інфраструктури; інтенсивним розвитком ринку логістичних послуг (який вже сьогодні забезпечує понад 30% ВВП країни); розвитком мережових і розумних інформаційних технологій, як найкраще підходить саме концепція тотального (наскрізного) логістичного управління економікою.

В узагальненому вигляді викладені концепти запровадження всезагального логістичного підходу до управління національною економікою представлені у табл. 16.1.

Концепція тотального логістичного управління національною економікою (*TLM – Total Logistics Management of the National Economy*) є результатом еволюційного розвитку загальної теорії логістики в умовах неоекономіки, яка базується на теоріях синергетичної та сітьової економіки, економіки знань та логістичного державного менеджеризму, характеризується своєю багатовекторністю та потребує вирішення наступних проблем.

По-перше, потрібна зміна філософії стратегічного мислення на всіх рівнях управління та запровадження принципово нового логістичного підходу до визначення стратегії розвитку країни, що потребує нової стратегії та інноваційних методологічних підходів до формування освітнього та наукового потенціалу країни, які повинні базуватися на принципах тотальної логістичної грамотності та освітнього логістичного антрепренерства. (*Total Logistics Education and Logistics Educational Entrepreneurs*). Підготовка за кращими світовими стандартами для усіх сфер і видів діяльності компетентних висококваліфікованих фахівців з інноваційним логістичним мисленням – є однією з найскладніших задач, без успішного вирішення якої унеможлиблюється реалізації інших складових складного, але стратегічно важливого для успішного майбутнього країни, процесу тотального логістичного управління економікою.

Таблиця 16.1 - Еволюція парадигм і концепцій у логістиці [11]

Логістичні парадигми	Періоди розвитку логістики	Концептуальний підхід	Передумови виникнення	Теоретико-методологічні конструкти
ДОЛОГІСТИЧНИЙ ЕТАП	Період фрагментації (дологістичний період)	Розвиток теорії військової логістики, деякі функції логістики почали використовуватися в цивільних галузях економіки.	Світовий розподіл ринків і сфер впливу; великий рівень загрози національній безпеці країн; розвиток промисловості та тиск витрат на виробництво	Зміна стратегії формування запасів. Створення перших логістичних спілок, зокрема, Національної асоціації з проблем управління запасами, 1915 р., США (перетворена в 1967 р. на Національну асоціацію агентів постачання)
ФУНКЦІОНАЛЬНА ПАРАДИГМА	Етап становлення класичної логістики	Концептуалізація логістики Розвиток теорії раціоналізації та оптимізації Формування логістичної концепції 6R (яка вподальшому трансформувалася в концепцію 8R)	Зміни в моделях споживчого попиту (розвиток олігополістичного ринку); розвиток концепції маркетингу; поява великого різноманіття товарів, що потребувало балансування попиту та пропозиції; прогрес в інформаційних технологіях	Концепція загальних витрат у фізичному розподіленні в межах маркетингу; виокремлення матеріального менеджменту і виробничого менеджменту
ФУНКЦІОНАЛЬНА ПАРАДИГМА	Етап часткової інтеграції	Формування та розвиток теорії бізнес-логістики, теорії операційної логістики, функціональної логістики	Поглиблення процесу функціонального розподілу праці; посилення конкуренції в умовах нестачі високоякісних сировинних ресурсів; закріплення за логістикою операційних видів діяльності і створення логістичних підрозділів у компаніях	Зниження витрат під час виконання замовленого набору послуг; дотримання стандартів якості обслуговування як власних підрозділів, так і зовнішніх клієнтів; пошук оптимальних рішень у функціональних сферах (транспортування, складування, вантажопереробка, оформлення на митниці та страхування вантажів тощо)

Продовження таблиці 16.1

Логістичні парадигми	Періоди розвитку логістики	Концептуальний підхід	Передумови виникнення	Теоретико-методологічні конструкти
РЕСУРСНА ПАРАДИГМА	Етап інтеграції	<i>Поява концепції «загальних витрат», перехід від операційної та функціональної логістики до координаційної інтегральної логістики</i>	<p>Загострення конкурентної боротьби в результаті насичення ринків, пошук шляхів зменшення сукупних витрат у ланцюзі поставок: операційних витрат на логістику; адміністративно-управлінських витрат; витрат, що пов'язані з іммобілізацією коштів запасу; втраченого прибутку (втрачених продажів).</p> <p>Прискорене зростання кількості 3PL-провайдерів.</p>	<p>Принцип «загальних витрат» як основа комплексного вимірювання порівняльної ефективності прийнятих господарських і економічних рішень на основі визначення ефективності використання ре-сурсів компанії, вкладених у логістику. Розширене використання компаніями логістичного аутсорсингу, розвиток міжфункціональної координації.</p>
ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА	Неологістика 1-го покоління	<i>Поява теорії загальної відповідальності; концепції «зеленої логістики», теорія реагування на попит</i>	<p>Підвищення інформованості споживачів, зокрема, за допомогою екологічного маркування, підвищення попиту на фахівців із питань захисту навколишнього середовища, зростання важливості економічних чинників підтримки навколишнього середовища, а також зростаючий політичний вплив та регулювання в цьому напрямі</p>	<p>Оптимізація доданої цінності в ланцюгах постачання.</p> <p>Поширення сфери використання логістики на всі галузі національного господарства й охорону навколишнього середовища. Зміна критеріїв ефективності: максимальне співвідношення зисків та витрат з урахуванням соціальних проблем</p>

Закінчення таблиці 16.1

Логістичні парадигми	Періоди розвитку логістики	Концептуальний підхід	Передумови виникнення	Теоретико-методологічні конструкти
ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА	Неологістика 2-го покоління	<i>Концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management)</i>	Широке впровадження персональних комп'ютерів та революція в інформаційних технологіях; глобалізація ринку; зміни в державному регулюванні інфраструктури економіки; розповсюдження філософії загального управління якістю; розширення партнерства і стратегічних союзів; структурні зміни в організації бізнесу	Управління ланцюгами постачання (SCM) з метою оптимізації доданої цінності в ланцюгу постачань. Підвищення рівня інтеграції виконуваних операцій: інфраструктурна (об'єднання управління активами логістики); - організаційна (еволюція типу організаційної структури служб логістики); - інформаційна (побудова єдиного інформаційного простору контрагентів у ланцюгу постачань).
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ПАРАДИГМА	Неологістика 3-го покоління - розумна логістика	<i>Концепція тотальної логістизації національної економіки (Total Logistization of the Economics)</i>	Перерозподіл світового ринку енергоносіїв, зміна філософії стратегічного мислення на всіх рівнях управління; логістичний підхід до визначення стратегії розвитку країни. Поглиблення процесів глобалізації, інтеграції та інформатизації в управлінні національною економікою.	Державний логістичний менеджеризм; перехід від галузевої та регіональної до ресурсної та кластерної (сітьової) моделі управління; інноваційний розвиток логістичної інфраструктури; розвиток мережових інформаційних технологій; логістичний контролінг, логістичний аудит

По-друге, всеоб'ємний логістичний підхід до управління економікою передбачає необхідність сприйняття на державному рівні логістики як сучасної концепції інноваційного та антикризового управління національною економікою, запровадження принципів, методів та інструментарію логістичного менеджменту на всіх рівнях і в усіх сферах управління національною економікою, подальший розвиток та збагачення теорії державного менеджменту.

По-третьє, тотальне логістичне управління національною економікою потребує концептуальних та методологічних змін до стратегічного управління та планування на макrorівні: переходу від галузево-територіальної до ресурсно-кластерної моделі управління національною економікою (*Planning Resource Requirements and Integrated Logistics*). Ресурсний підхід до управління економікою, популярність якого за останні десятиліття виросла, за ствердженням Джефрі Самплер, походить з припущення, що фундаментальним джерелом конкурентної переваги є не галузева структура, а внутрішні ресурси компанії, тобто вважається, що основними факторами рентабельності та конкурентних переваг компанії є спеціальні ТОП-характеристики та компетенції. Це ж саме ствердження в повній мірі можна екстраполювати на конкурентоспроможність національної економіки. Саме ресурси (зокрема, компетентні кадри) дозволяють як компаніям, так і національній економіці отримати конкурентні переваги.

В-четвертих, тотальне логістичне управління національною економікою потребує трансформації національної економічної системи в логістичну систему інноваційного-інтелектуального типу, яка б легко інтегрувалася в глобальну логістичну систему. Світова тенденція переходу від масового виробництва до серійного та індивідуального потребує нових форм інтеграції різних суб'єктів господарювання в ланцюгах постачання. В цих умовах особливої актуальності набуває потреба вибудови кластерної моделі управління національною економікою, основою якої повинні стати кластери інфраструктурного та інноваційного типу, зокрема транспортно-логістичні кластери (ТЛК). Формування кластерів інноваційно-інфраструктурного типу, як доводить світова практика, забезпечує сталий розвиток усіх сфер економічної діяльності, сприяє суттєвому росту ВВП країни та її конкурентоспроможності. В той же час, слід усвідомлювати, що кластери даного типу створюються винятково за ініціативою та фінансовою підтримкою держави, що свідчить про необхідність відповідної державної програми формування та розвитку ТЛК в Україні.

Тотальна організація логістичних систем інноваційного типу (*Total Development Logistics Innovation Systems – TDLIS*) на всіх рівнях управління національною економікою потребує: формування методології та запровадження системи логістичного контролінгу та логістичного аудиту національної економіки, що дозволить розробити логістичний паспорт країни, як основу стратегічного позиціонування країни на світових ринках, та інтегруватися Україні в глобальну логістичну систему; подальше поширення концепції тотального управління якістю на всі сфери діяльності та на всіх рівнях управління економікою; створення на національному рівні умов для інноваційної активності логістичних систем та трансферу логістичних інновацій та технологій; перехід від регіональної до кластерної та сітьової моделей державного управління

національною економікою; інтелектуалізації системи державного управління економікою.

Отже, ідея тотального логістичного управління національною економікою є результатом еволюції логістичних концепцій та свідчить про необхідність в умовах неоекономіки принципово нового адаптивного підходу до управління економічним розвитком країни.

Здобувачам рекомендується звернути увагу на те, що для реалізації будь-якої стратегії повинні бути створенні відповідні передумови. Це стосується й стратегії тотального логістичного управління національною економікою, для реалізації якої потрібно створити умов для генерації інновацій п'яти типів:

1) *продуктових інновацій* (нових видів логістичних послуг, формування потужного ринку контрактної логістики та логістичного аутсорсингу);

2) *процесних інновацій* (реінжиніринг логістичних бізнес-процесів на основі новітніх логістичних концепцій та принципів логістичного менеджменту);

3) *технологічних інновацій* (активне впровадження новітніх логістичних технологій (OPT (Optimized Production Technologies), JIT (Just-in-Time); LP (Lean Production), QR (Quick Response), DDT (Demand-Driven Techniques); SCM (Supply Chain Management); TBL (Time-Based Logistics); VAL (Value Added Logistics); VL (Virtual logistics); E-logistics та інш.;

1) *інфраструктурних інновацій* (створення національної транспортно-логістичної інфраструктури нового покоління, популяризація мережевих організаційних структур управління бізнесом);

2) *системних інновацій* (формування логістичних систем інноваційного типу: стратегічних альянсів, транспортно-логістичних кластерів, віртуальних логістичних мереж, тощо. Трансформація системи державного управління економікою на основі принципів державного менеджеризму) [11].

Для кращого розуміння сутності та напрямів реалізації концепції тотального логістичного управління економікою здобувачам рекомендується ознайомитися з матеріалами монографії «Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки» [11].

Завдання для самостійного виконання

1. Частка логістики в структурі ВВП країни є важливою характеристикою розвитку національної економіки, свого роду макроекономічним індикатором. Здобувачам рекомендується проаналізувати (бажано в динаміці) долю логістики у структурі ВВП різних країн світу та зробити висновки за наслідками отриманих результатів.

2. На рис.16.3 схематично представлена багатовекторна направленість реалізації стратегії тотального логістичного управління національною економікою. Підготуйтеся до обговорення на парі реалістичності та перешкод на шляху практичної реалізації в післявоєнній Україні стратегії тотальної логістизації національної економіки.



Рисунок 16.3 – Сутність концепції тотальної логістизації національної економіки

Джерело : [11]

Питання для самоперевірки знань

1. Які стратегічні пріоритети економічного розвитку України можна вважати класичними задачами логістики? Поясніть.
2. Поясніть сутність ресурсної парадигми розвитку логістики, передумови її виникнення та основні логістичні концепції, розвиток яких був характерне даному етапу еволюції логістики.
3. Охарактеризуйте концептуально-методологічну сутність інноваційної парадигми розвитку логістики.
4. Як може бути охарактеризованим сучасний етап розвитку логістики?
5. Які характерні риси притаманні інтелектуальній парадигмі розвитку логістики?
6. Охарактеризуйте сутність і передумови реалізації стратегії тотального логістичного управління національною економікою.
7. Як ви розумієте значення терміну «неологістика»?
8. Охарактеризуйте відомі вам типи інновацій, які є характерними для реалізації стратегії тотального логістичного управління економікою.

Практичне заняття №17
Тема 9
СТРАТЕГІЯ ЛОГІСТИЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
ТА ДЕРЖАВНИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖЕРИЗМ
(частина 2)

Питання для обговорення

1. Сутність та ключові імперативи концепції державного логістичного менеджеризму.
2. Пріоритетні напрямки реалізації концепції державного логістичного менеджеризму.
3. Міжнародний досвід стратегій розвитку логістики в країнах світу.

Рекомендовані джерела інформації :

[11; 14; 15; 72; 77; 80; 86]

Методичні рекомендації для самостійної підготовки

Мета – визначити стратегічні напрямки розвитку логістичного менеджменту в Україні на основі ознайомлення зі стратегіями розвитку логістики провідних країн світу.

Опрацювавши тему, здобувач вищої освіти повинен *знати*: сутність і ключові імперативи концепції державного логістичного менеджеризму; кращі світові практики реалізації державних програм, спрямованих на стратегічний розвиток логістики; *уміти*: критично аналізувати світовий досвід запровадження логістичного підходу до управління макроекономічними системами та генерувати ідеї щодо стратегічних напрямків розвитку логістичного менеджменту в Україні.

Здобувачам рекомендується підготуватися до дискусії щодо вдосконалення системи державного управління логістикою в Україні на основі запровадження кращих практик і механізмів управління логістикою в бізнес-структурах .

Концепцію логістичного менеджеризму пропонується розглядати як подальший розвиток концепції державного менеджеризму, яка в свою чергу з'явилася у 1980-і р.р. у відповідь на кризові явища в системі державного управління, побудованому на принципах бюрократії, ієрархічної організації, та централізації. Вихід з кризи державно-адміністративного управління бачився багатьом тоді як започаткування використання в системі державного управління підходів, принципів і методів управління бізнесом в ринковій економіці. Найбільш активно ринкова концепція державного менеджеризму розроблялася у Великобританії, США, Нової Зеландії, Канаді.

У моделі державного логістичного менеджеризму розглядається можливість домінування двох тенденцій: економічної – *маркетизації* (введення в практику державного управління ринкових механізмів) й організаційної – *дебюрократизації* (організаційного забезпечення ринкових імперативів, що орієнтуються на ефективність державного сектору в цілому [11]).

Узагальнення світового досвіду розвитку теорії державного менеджеризму, систематизація усіх «за» та «проти» щодо ідеї підприємницької моделі державного управління та урахування вимог сьогоденних процесів, що відбуваються в Україні, дозволяє стверджувати, що концепція менеджеризму заслуговує на увагу при перезавантаженні вітчизняної системи державного управління, але вона повинна еволюціонувати на основі її збагачення інноваційними логістичними ідеями, які є домінуючими в сучасній світовій практиці управління глобальними ланцюгами постачання і ланцюгами цінностей, та трансформуватися в концепцію логістичного державного менеджеризму (рис.17.1).

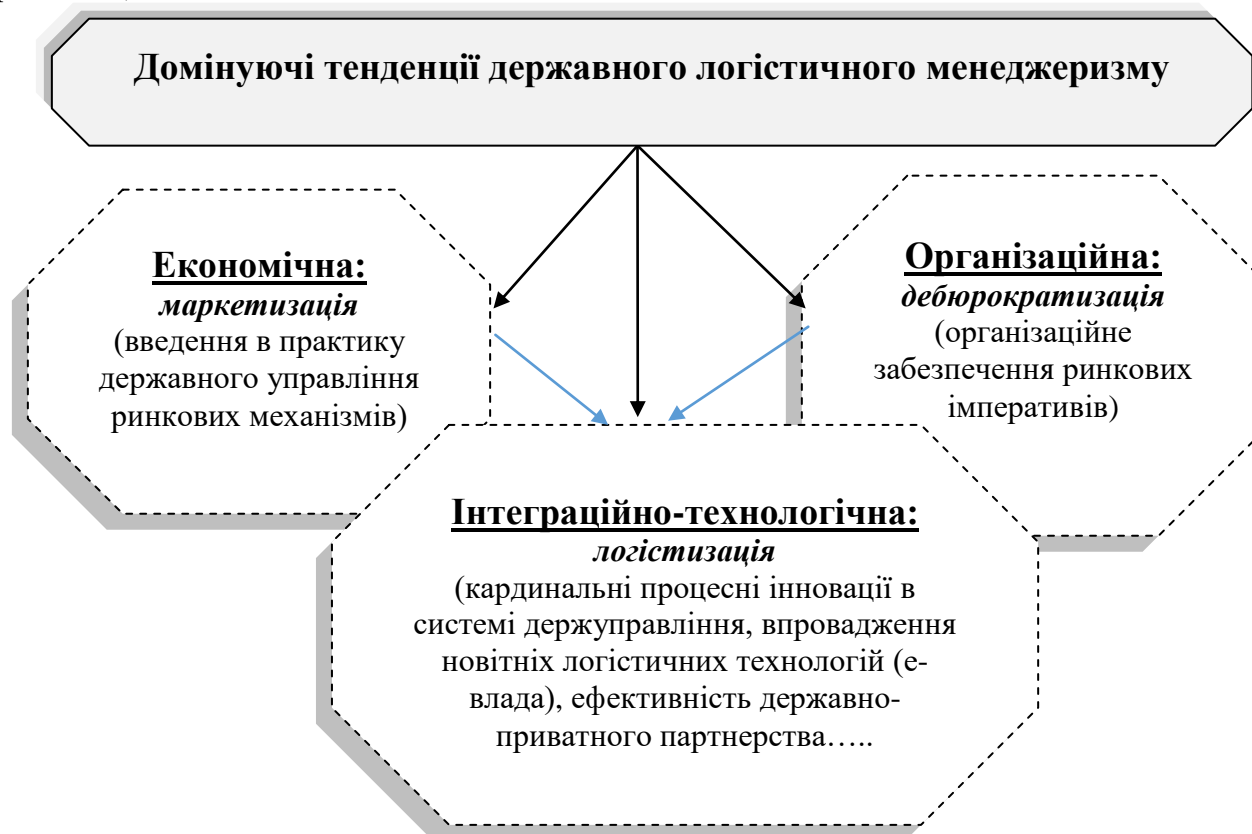


Рисунок 17.1 – Ключові імперативи концепції державного логістичного менеджеризму
Джерело : [11]

Реалізація концепції державного логістичного менеджеризму сприятиме *інтеграційно-технологічним* змінам у системі державного управління на основі її *логістизації*: радикальним процесним інноваціям, впровадженню новітніх логістичних технологій на всіх рівнях управління національною економікою, ефективності державно-приватного партнерства та міждержавного партнерства, появи нових раціональних моделей економічного розвитку в країні, тощо.

Логістичний менеджеризм передбачає сприйняття логістики як сучасної концепції інноваційного та антикризового державного управління національною економікою, запровадження принципів, методів та інструментарію логістичного менеджменту на всіх рівнях і в усіх сферах управління національною економікою, подальший розвиток та збагачення теорії менеджеризму на основі теорії

логістичного менеджменту, що дозволить реформувати державний сектор економіки на основі логістичного підходу та «вдихнути логістичний дух» у систему державного управління, який базується на використанні раціональних моделей управління запасами та оптимальному використанні всіх видів ресурсів.

Реалізація концепції логістичного менеджменту потребує кардинальної зміни принципів державного управління, основними з яких повинні стати принцип TQM та принцип міні-максу, що забезпечить мінімізацію сукупних витрат в ланцюзі постачання товарів і послуг для населення за рахунок раціонального використання національних ресурсів та оптимізації всіх, без винятку, потокових процесів в економіці при одночасному створенні державою, як безпосереднього учасника будь-якого ланцюга постачання, додаткової споживчої цінності товарів та послуг для населення країни.

Логістичний підхід до системи державного управління в результаті реалізації концепції логістичного менеджменту, з одного боку, може розглядатися як процесна інновація на макрорівні, а з другого боку, кардинальна зміна системи державного управління національної економіки на основі логістичного підходу сприятиме створенню умов для генерації інновацій чотирьох видів: продуктових (розвитку ринку інноваційних логістичних послуг); структурних (створення інноваційної транспортно-логістичної інфраструктури); процесних (впровадження та розвиток новітніх логістичних концепцій і технологій); системних (формування логістичних систем інноваційного типу (стратегічних альянсів, транспортно-логістичних кластерів, віртуальних логістичних мереж, тощо).

В свою чергу, генерація інновацій будь якого з вище зазначених видів, потребує побудови принципово нової системи накопичення знань, що вимагає кардинальної зміни освітніх програм, організації процесу навчання та, що є найголовнішим, зміни державної політики щодо формування стратегії розвитку освітньої та наукової сфер діяльності в Україні.

Упровадження концепції логістичного менеджменту у систему державного управління істотно змінює вектор діяльності держави. Логістичний менеджмент, зорієнтований на відхід від бюрократичного та перехід до широкого впровадження у практику державних установ соціальноорієнтованого бізнес-стилю управління, сприятиме створенню умов для забезпечення ефективності механізму державно-приватного партнерства в економіці, в освіті, внаслідок чого у державних службовців повинна відбутися зміна мотивації роботи. Логістичний державний менеджмент передбачає перезавантаження системи державного управління на основі інноваційних логістичних концепцій і технологій, впровадження в діяльність державних органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування логістичних принципів управління з широким застосуванням логістичного інструментарію, що сприятиме підвищенню економічної ефективності системи державного управління та мінімізації наслідків її негативного впливу на економічні процеси в країні.

Перезавантаження системи державного управління в Україні на основі реалізації концепції логістичного менеджменту, може, без перебільшення, стати

тим локомотивом, який виведе національну економіку на якісно новий рівень глобальної конкурентоспроможності.

Концептуальні постулати та основні принципи логістичного менеджеризму (соціальноорієнтованість, свобода самовизначення економічної поведінки, економічна відповідальність державних службовців і суб'єктів господарювання будь-якого рівня) зумовлюють можливість і навіть необхідність розглядати логістичний менеджеризм у якості методологічного імперативу формування освітньо-інноваційного потенціалу реалізації стратегії тотального логістичного управління національною економікою.

Завдання для самостійного виконання

1. Провести аналіз та підготувати доповідь і презентацію щодо стратегії розвитку логістики в одній з провідних країн світу (Німеччині, Сінгапурі, Китаї, ОАЕ, Польщі тощо (за вільним вибором здобувачів). Бажано навести приклади результативності реалізації відповідної стратегії. *(Завдання може виконуватися в команді до 3 осіб).*

2. У систематизованому вигляді представити та охарактеризувати ваше бачення стратегічних напрямів розвитку логістики в Україні.

Питання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте сутність і принципи концепції державного логістичного менеджеризму. Наведіть аргументи «за» та «проти» запровадження даної концепції в систему державного управління логістикою в Україні.

2. Якими є домінуючі тенденції розвитку державного логістичного менеджеризму?

3. Як ви розумієте сутність процесів логістизації, маркетизації та дебіюрократизації системи державного управління при запровадженні концепції логістичного менеджеризму?

Практичне заняття №18 Модульна контрольна робота

Зміст заняття

Модульна контрольна робота для здобувачів вищої освіти денного відділення передбачає перевірку залишкових знань з дисципліни «Логістичний менеджмент» і виконується наприкінці навчального курсу на крайній парі з практичних занять протягом 80 хвилин. На цій же заключній парі здобувачам магістерського рівня оголошується стартовий рейтинговий бал (сума поточних оцінок протягом семестру).

Методичні поради до проведення заняття

Варіант модульного контрольного завдання для кожного здобувача визначається за принципом випадковості, що підвищує об'єктивність оцінки отриманих здобувачами знань, компетенцій і практичних навичок.

Модульна контрольна робота складається з 3-х завдань : теоретичного

питання з дисципліни, розв'язку задачі (практичної ситуації) та тестових завдань. На модульний контроль виносяться завдання, які були опрацьовані здобувачами вищої освіти протягом семестру на практичних заняттях чи під час самостійної підготовки.

Максимальна оцінка за модульну контрольну роботу – 8 балів, яка визначається за наступною шкалою : відповідь на теоретичне питання – 2 бали, розв'язання задача чи практичної ситуації - 4 бали, тестові завдання – 2 бали (по 0,25 балів 8 завдань).

Успішне написання модульної контрольної роботи (кількість набраних балів – не менш 5 балів) є однією з обов'язкових вимог допуску до екзамену з дисципліни.

V. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи з навчальної дисципліни «Логістичний менеджмент» є обов'язковою освітньою компонентою підготовки здобувачів вищої освіти магістерського рівня за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Курсова робота з дисципліни «Логістичний менеджмент» призначена для об'єктивного контролю рівня сформованих професійних компетентностей, пов'язаних із застосуванням теоретичних знань для розв'язання проблемних професійних завдань управління підприємствами на основі логістичного підходу.

Метою виконання курсової роботи є набуття здобувачами практичних навичок використання теоретичних знань, отриманих в ході вивчення дисципліни «Логістичний менеджмент», розв'язання прикладних завдань забезпечення ефективності управління підприємствами на основі використання методології логістичного менеджменту.

Виконання курсової роботи спрямоване на формування у здобувачів наступних загальних і фахових компетентностей:

- проводити дослідження на відповідному рівні (ЗК1);
- виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї(ЗК6);
- оцінювати та аналізувати соціально-економічні процеси та явища на глобальному, макро-, мезо і мікрорівнях (ЗК7);
- обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів (СК1), а саме, використовувати методологію логістичного менеджменту для прийняття обґрунтованих логістичних рішень;
- встановлювати критерії, за якими організація визначає подальший напрямки розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні логістичні стратегії та плани (СК2);
- створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК5), а саме, розробляти оптимальні організаційні структури служби логістики;

проводити атестацію логістичного персоналу, розробляти стратегію його розвитку та підвищення кваліфікації;

- аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (СК9);

- управляти організацією, її змінами (СК10), зокрема, проводити логістичний аудит логістичних систем; здійснювати планування логістичної діяльності; оцінювати ризики реалізації альтернативних логістичних стратегій;

- розробляти логістичні стратегії розвитку, узгоджувати їх з корпоративною стратегією підприємства, галузевими пріоритетами і програмами розвитку (СК12);

- запобігати неефективному використанню ресурсного потенціалу логістичної системи та знаходити резерви підвищення ефективності бізнес-процесів в умовах ризику та дотримання стандартів безпеки ланцюгів поставок (СК15).

Виконання курсової роботи з «Логістичного менеджменту» спрямоване на досягнення здобувачами наступних програмних результатів навчання :

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (ПРН 1);

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення (ПРН 2);

- обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї (ПРН 4);

- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах (ПРН 5);

- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність (ПРН 6);

- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН 13);

- визначати і розробляти оптимальні форми організації логістичної діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення бізнес-процесів, закономірностей проектування, функціонування і розвитку логістичних систем (ПРН 14);

- вміти виявляти закономірності, умови та фактори національних та глобальних економічних процесів, що обумовлюють формування ефективних логістичних стратегій розвитку ланцюгів поставок (ПРН 15);

- вміти ідентифікувати, аналізувати ризики та проблеми в управлінні ланцюгами постачання, приймати рішення щодо їх запобігання та зниження, обґрунтовувати методи їх подолання на основі використання сучасних інформаційних систем та технологій (ПРН 16).

Для якісного виконання курсової роботи здобувачам рекомендується проводити дослідження у відповідності із запропонованою методологією та дотримуватися вимог до структури, написання та оформлення роботи.

1. СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Обсяг курсової роботи повинен становити 35-40 сторінок.

Робота повинна складатися з:

- титульного аркуша (Додаток В);
- змісту із зазначенням сторінок;
- вступу (до 2-х стор.);
- трьох розділів з висновками після кожного розділу;
- загальних висновків по роботі і рекомендацій (2-3 стор.);
- списку використаних джерел;
- додатків (при необхідності).

Зміст курсової роботи має включати: вступ, найменування всіх розділів, підрозділів основної частини роботи, висновки, рекомендації, перелік посилань (список використаних джерел); додатки із зазначенням сторінок цих матеріалів. Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки в тексті. Скорочувати їх у змісті не дозволяється. Заголовки у змісті починаються з великої літери без крапки в кінці. Останнє слово кожного заголовка у змісті з'єднують крапками з відповідним номером сторінки у крайньому правому положенні в рядку.

У *вступі* обґрунтовується актуальність теми дослідження, практичне її значення для конкретного підприємства, регіону, галузі та національної економіки. Формулюються мета, завдання, об'єкт, предмет дослідження, визначається наукова новизна одержаних результатів, інформаційна база та методи дослідження. Обсяг вступу – до 2-х сторінок.

У *першому теоретико-методичному розділі* курсової роботи необхідно на основі критичного огляду та аналізу різних джерел інформації проаналізувати концептуальні та методичні основи, стан та розвиток теми обраного наукового дослідження, обґрунтувати і викласти власне ставлення до питання. Вирішальним фактором успішного написання цього розділу є ретельне і всебічне вивчення різних літературних джерел за обраною проблемою. Висвітлення теоретичних питань повинно обов'язково супроводжуватися використанням графічних та табличних методів дослідження, які дозволяють оцінити спроможність здобувача вищої освіти систематизувати та структурувати науковий та аналітичний матеріал, а також візуалізувати особливості авторського бачення концептуальної сутності та методології розв'язання питання, що розглядається. Обсяг першого розділу – 7-8 сторінок.

Другий аналітичний розділ передбачає дослідження стану (проведення логістичного аудиту) обраної проблеми на прикладі конкретного підприємства, або на прикладі системи управління макрорівня. На цьому етапі передбачається збір достовірної та повної інформації про досліджуваний предмет та об'єкт, що міститься в статистичній звітності, даних оперативного та бухгалтерського обліку та інших робочих документах підприємства, на базі якого здійснюється аналіз. В першому параграфі аналітичного розділу необхідно надати загальну організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження. Другий та третій параграфи присвячуються безпосередньо логістичному аудиту процесів і

механізмів, які відбуваються на конкретному підприємстві (в конкретній галузі, або на обраному для дослідження макрорівні) та корелюють з темою курсової роботи. Здобувачам вищої освіти рекомендується при виконанні другого розділу курсової роботи продемонструвати свої вміння та навички використовувати на практиці різні аналітичні та програмні методи, які передбачені навчальною програмою дисципліни «Логістичний менеджмент» (зокрема, методу операційної декомпозиції логістичного процесу, методу побудови дерева проблем, дерева цілей, дерева рішень, методології об'ємно-календарного, сітьового, бюджетного, ієрархічного та інтеграційного планування логістичної діяльності, методології логістичного аудиту, методу КАНО та інших). Від правильного вибору методу аналізу багато в чому залежить достовірність результатів дослідження. Обсяг другого розділу – 15-20 сторінок.

У третьому рекомендаційному розділі пропонуються та обґрунтовуються основні напрями і перспективи розв'язання обраної для дослідження проблеми. Здобувачам вищої освіти при виконанні данного розділу курсової роботи рекомендується продемонструвати свої знання та вміння щодо використання методології обґрунтування стратегічних логістичних рішень та розрахунку їх економічної ефективності. Обсяг третього розділу – 8-10 сторінок.

Розділи курсової роботи повинні поділятися на параграфи. Причому кількість і зміст параграфів має забезпечувати повне висвітлення досліджуваного питання. Кожен розділ роботи повинен завершуватися локанічними висновками (обсягом до 1-ї сторінки).

Висновки та пропозиції. У цьому розділі курсової роботи в стислій формі наводяться основні висновки, отримані в ході аналізу обраної проблеми, і пропозиції, спрямовані на вдосконалення діючої практики. У висновках повинна бути відображена ступінь виконання поставленої мети дослідження і особистий внесок автора в її реалізацію. Обсяг висновків і пропозицій – до 2 сторінок.

Список джерел інформації, які використовувалися при написанні курсової роботи подається після висновків і оформлюється у відповідності до вимог МОН України.

У додатках наводять матеріали, використання яких в тексті курсової роботи неможливо через громіздкість, або які є базовими для проведення тих чи інших розрахунків, або допоміжними для розкриття суті проблеми, що обрана для дослідження. Це можуть бути таблиці, схеми, алгоритми, нормативні документи, форми статистичної чи бухгалтерської звітності, тощо.

Текст роботи повинен містити наочні матеріали (графіки, блок-схеми, діаграми та ін.), які повинні підтверджувати вміння здобувача впроваджувати в життя навички прийняття раціональних та обґрунтованих управлінських рішень на основі візуалізації, узагальнення, критичного мислення та систематизації розглядаємої проблеми.

Всі використовувані в тексті цитати, цифрові дані повинні бути забезпечені відповідними посиланнями на джерела.

2. ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

Тематика курсових робіт визначається програмою дисципліни «Логістичний менеджмент».

Тема курсової роботи повинна бути актуальною, мати практичне значення. В табл.2.1 представлений приблизний перелік тем, які рекомендуються здобувачам для дослідження. Але здобувачі можуть обрати будь-яку іншу тему за узгодженням з лектором. У назві теми бажано вказати підприємство, на базі якого буде здійснюватись дослідження, у форматі: «...назва теми... (на прикладі ... назва підприємства із зазначенням його організаційно-правової форми ...)».

Таблиця 2.1 – Приблизна тематика курсових робіт з дисципліни «Логістичний менеджмент»

<i>№ з/п</i>	<i>Темі</i>
1	2
МІКРО- та МЕЗОРІВНІ УПРАВЛІННЯ	
1	Управління логістичними процесами на підприємстві в умовах діджиталізації економіки
2	Нормативно-правове забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства
3	Формування на підприємстві системи всезагального управління потоками (Total Flow Management)
4	Управління логістичною діяльністю виробничого підприємства замкнутого циклу
5	Логістичне управління закупівлями на підприємстві в умовах воєнного стану
6	Логістичне управління запасами на виробничому підприємстві
7	Логістичне забезпечення виробничої діяльності підприємства
8	Логістичне управління розподілом продукції виробничої компанії
9	Управління складською діяльністю компанії в умовах діджиталізації економіки
10	Управління ризиками в логістичній діяльності підприємства
11	Управління міжнародними перевезеннями консолідованих вантажів
12	Управління логістичними витратами на підприємстві
13	Управління логістичним потенціалом підприємства
14	Управління службою логістики на підприємстві
15	Формування ефективної логістичної системи підприємства
16	Стратегічне управління діяльністю логістичної компанії
17	Планування логістичної діяльності підприємства на основі міжнародних стандартів
18	Удосконалення системи бюджетного планування логістичної діяльності підприємства
19	Інтегроване планування розвитку логістичної системи підприємства
20	Бізнес-планування розвитку логістики на підприємстві
21	Управління закупівлями в ланцюгах постачання (конкретного виду продукції)
22	Упровадження інноваційної технології блок-чейн в управління ланцюгами постачання продукції підприємства
23	Логістичний аудит транспортної інфраструктури підприємства
24	Логістичний аудит бізнес-процесів на підприємстві
25	Формування системи контролінгу логістичної діяльності на підприємстві
26	Організація системи контролю за рухом матеріально-технічних ресурсів на підприємстві

Продовження табл.2.1

1	2
27	Оцінка ефективності системи логістичного управління підприємством
28	Стратегія інноваційного розвитку логістичної компанії
29	Формування логістичної стратегії підприємства
30	Формування системи управління якістю логістичною діяльністю на підприємстві
31	Впровадження референтної моделі управління ланцюгами поставок (Supply Chain Operation Reference Model (SCOR) на підприємстві
32	Формування збалансованої системи показників (Balanced Score Card (BSC) логістичної діяльності підприємства
33	Управління підприємством по ключовим показникам логістичної ефективності
34	Впровадження стратегії ощадливого виробництва в управління підприємством
35	Удосконалення системи економічної безпеки в управлінні логістичною діяльністю підприємства
36	Механізм впровадження стратегії логістичного аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства
37	Упровадження стратегії бенчмаркінгу в управління логістичною системою підприємства
38	Удосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі впровадження логістичних концепцій управління
39	Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження технології управління зворотними матеріальними потоками (Back Supply Chain Management)
40	Управління зворотними матеріальними потоками на засадах реверсивної логістики
41	Удосконалення системи логістичного менеджменту транспортно-експедиційних послуг підприємства
42	Упровадження інноваційних технологій в управління логістичною системою підприємства
43	Організація міжнародних перевезень вантажів
44	Організація системи оцінювання професійних компетентностей логістичного персоналу
45	Організація проєктної роботи в логістичній аутсорсинговій компанії
46	Підвищення ефективності використання логістичних потужностей підприємства
47	Формування ефективної логістичної системи підприємства
48	Упровадження інноваційної технології блок-чейн в управління ланцюгами постачання продукції підприємства
49	Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи
50	Управління логістичним потенціалом підприємства
51	Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства
52	Удосконалення системи управління ризиками у логістичній діяльності підприємства
53	Удосконалення логістичної інфраструктури підприємства (регіону, галузі, країни)
54	Інфраструктурне забезпечення логістичної діяльності підприємства
55	Формування додаткової споживчої цінності логістичних послуг в інтегрованому ланцюзі постачання
56	Інформаційне забезпечення системи логістичного менеджменту підприємства
57	Формування логістичної стратегії розвитку транспортної компанії
58	Удосконалення системи логістичного забезпечення електронних закупівель
МАКРОРІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ	
59	Стратегічне управління розвитком логістики в Україні
60	Формування ціннісно-компетентної моделі підготовки менеджерів з логістики в Україні

1	2
61	Логістичний аудит стану транспортної інфраструктури в Україні
62	Формування кластерної моделі логістичного управління національною економікою
63	Стратегічне управління розвитком транспортно-логістичної інфраструктури в Україні
64	Логістичне забезпечення ланцюгів постачання продукції стратегічного значення
65	Логістичне забезпечення розвитку галузі (за вибором здобувача)
66	Логістичне забезпечення управління оборонним комплексом України
67	Логістичне забезпечення доставки гуманітарної допомоги

Після вибору теми здобувач самостійно розробляє план курсової роботи, який узгоджується з провідним викладачем дисципліни «Логістичний менеджмент».

Перед розробкою плану курсової роботи здобувачам рекомендується провести моніторинг джерел інформації за обраною темою та скласти приблизну бібліографію. Це допоможе здобувачам визначитися з траєкторією дослідження. Рекомендується також враховувати, що всі розділи курсової роботи повинні мати змістовний зв'язок і спрямованість на реалізацію визначеної мети курсової роботи.

Під час виконання курсової роботи слід дотримуватися політики доброчесності та обов'язково робити посилання на джерела інформації, які використовуються здобувачем в процесі дослідження.

3 ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота виконується на аркушах паперу формату А4 на одному боці сторінки з дотриманням таких вимог до тексту: комп'ютерний набір – кегель 14, інтервал 1,5, шрифт Times New Roman, вирівнювання – по ширині аркуша, абзац – 10 мм. Щільність тексту повинна бути однаковою протягом усієї роботи.

Текст курсової роботи виконується з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – 30 мм, з правого – 10 мм, зверху – 20 мм, знизу – 20 мм.

Обсяг курсової роботи: 25-30 сторінок.

При наборі тексту на комп'ютері слід дотримуватися таких правил:

– не допускається два і більше пробілів між словами, вихід знаків за межі необхідної рамки;

– інтервали між рядками повинні бути постійними (1,5);

– абзацний відступ – однаковим (1,0);

– при наборі повинні відрізнятися тире і дефіси;

– лапки повинні бути однаковими по зображенню («.....»);

– після ініціалів (перед прізвищем), перед скороченнями і між ними ставиться нерозривний пробіл (Ctrl + Shift + Пробіл).

Нумерація сторінок в роботі починається з титульного аркуша, хоча номер на ньому не ставиться. На всіх наступних сторінках номер ставиться арабськими цифрами зліва в нижній частини аркуша без крапки.

Слідом за титульним листом розташовується зміст, який повинен містити

найменування всіх частин роботи із зазначенням сторінок.

Вступ і висновки не нумеруються, всі інші розділи повинні мати порядкову нумерацію. Розділ позначається однією арабською цифрою, номер параграфу складається з двох цифр, перша з яких є номером розділу, а друга – параграфу (наприклад, 1.2).

Під час виконання курсової роботи рекомендується максимально використовувати табличні та графічні методи для узагальнення та систематизації аналітичної інформації.

Всі рисунки і таблиці повинні розташовуватися безпосередньо після згадування в тексті або виносяться на наступну сторінку та повинні мати заголовок і бути пронумеровані. Нумерація здійснюється в межах розділу (наприклад, таблиця 1.2). Таблиці та рисунки нумеруються окремо.

Заголовки таблиць та рисунків повинні бути точними, локанічними та відображати їх зміст. Назва таблиці розміщується над таблицею, в один рядок з її номером через тире. Пишеться з великої літери, крапка в кінці тексту не ставиться. Назва таблиці вирівнюється по ширені сторінки. Якщо таблиця переноситься на іншу сторінку, то пишеться «продовження табл. ...».

Назва рисунка пишеться під самим рисунком з вирівнюванням назви по центру сторінки.

На всі таблиці та рисунки повинні бути посилання в роботі. При посиланні слід писати слово «табл.» або «рис.» із зазначенням відповідного номера. Показники таблиці можуть мати однакову розмірність (одиницю виміру), тоді вона виносяться в заголовок. У тому випадку, якщо показники мають різну розмірність в таблицю включають окрему графу – «Одиниці виміру». Останні можуть писатися в скороченому вигляді, але з дотриманням діючих стандартів.

Приклад

Таблиця 2.5 – Розрахунок рівня логістичного обслуговування

Постачальник	Очікуваний час виконання замовлення, дні	Фактичний час виконання замовлення, дні	Очікувана вартість замовлення, грош. од.	Фактична вартість замовлення, грош. од.	Кількість виконаних замовлень	Кількість отриманих претензій	Кількість звернень про надання послуг
1	2	3	4	5	6	7	8
X	12	13	3 600	3 590	150	5	1780
XX	8	9	4 500	2 670	55	3	30

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
XXX	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

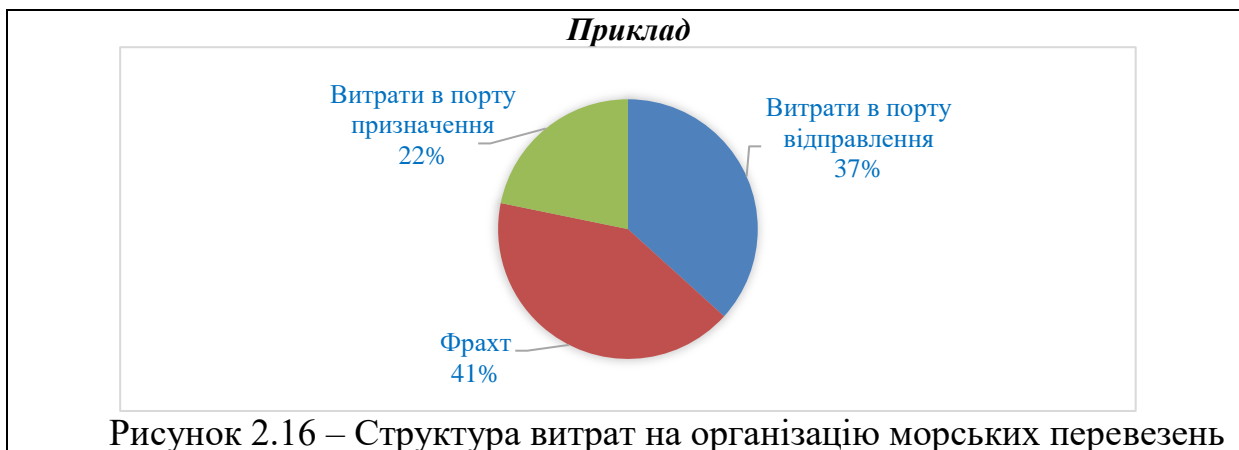
Джерело: складено автором

Таблиці і графічні матеріали розташовуються таким чином, щоб можна було читати без повороту рукопису або, в крайньому випадку, з поворотом за годинниковою стрілкою. Зразок оформлення рисунку представлено на рис. 2.2.

Рівняння і формули слід виділяти з тексту в окремий рядок. Вище і нижче кожної формули або рівняння повинно бути залишено не менше одного вільного

рядка.

Порядковий номер формули наводиться в круглих дужках праворуч від неї.



Під формулою пишуть слово «де», а потім розшифровують її складові в послідовності, в якій вони наведені у формулі. В кінці формули і в тексті перед ними розділові знаки ставляться відповідно до правил пунктуації.

При використанні в роботі цитат, запозичень цифрового матеріалу, думок інших авторів обов'язковими є бібліографічні посилання на першоджерела.

При посиланні на видання, яке включене в список літератури, після згадки про нього, в квадратних дужках проставляють номер, під яким це видання значиться в списку, при цитуванні також ззначається номер сторінки. Наприклад, [36] або [20, С. 65].

Список джерел, що використовувалися при виконанні курсової роботи, подається після загальних висновків та пропозицій по роботі. Джерела в списку рекомендується розташовувати в порядку посилань на них в тексті курсової роботи. Зпазок оформлення джерел інформації представлено в Додатку Д.

Матеріал, що доповнює положення роботи, допускається розміщувати в додатках. Додатки необхідно вказувати в порядку появи посилань на них у тексті. Додатки позначають великими літерами української абетки, починаючи з А, за винятком літер Г, І, Є, З, И, І, Й, О, Ч, Ь. Після слова «Додаток» друкують літеру, що позначає його послідовність. Кожний додаток слід починати з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, який друкують симетрично відносно тексту з великої літери окремим рядком.

4 МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно освітньо-кваліфікаційної характеристики при підготовці фахівців з менеджменту в сфері логістики важливими завданнями є оволодіння студентами методологією наукових досліджень, зокрема методами самостійного розв'язання науково-практичних завдань, набуття навичок їх застосування в практичній діяльності з найбільшою ефективністю.

Знання з методології наукових досліджень студенти повинні застосовувати при вивченні дисциплін природничо-наукової та загальноекономічної підготовки,

професійно-орієнтованих дисциплін, а також при виконанні курсових та дипломної роботи.

Необхідно засвоїти, що наукові дослідження – це цілеспрямований процес пізнання, який здійснюється з метою відкриття стану закономірностей зміни об'єктів, що вивчаються, залежно від конкретних умов, місця та терміну їх функціонування для подальшого використання в практичній діяльності.

Важливим елементом методології наукових досліджень є принципи, тобто постійно діючі основні положення, які характерні для всієї системи наукових досліджень. Необхідно дотримуватись наступних принципів: системний та ситуаційний підхід до проведення наукового дослідження, багатоваріантність, диференціація підходів до організації проведення дослідження залежно від особливостей об'єкту дослідження, його мети, завдань; динамічний, безперервний характер процесу наукового дослідження; наявність концепції проведення наукових досліджень, яку зрозуміли б усі виконавці, замовники, користувачі; цільова спрямованість на пріоритетні економічні і соціальні проблеми.

Наукові дослідження повинні відповідати профілю навчання студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета наукових досліджень – розвиток, використання творчого і трудового потенціалу здобувачів вищої освіти для вирішення проблем підвищення економічної ефективності управління підприємствами.

Дослідницька діяльність передбачає високу спроможність студентів до творчого науково-дослідного мислення, головною передумовою якого є обсяг та глибина наукових знань, їх постійне і систематичне поповнення та оновлення. Найважливішою складовою творчого мислення є здатність до прогностичного мислення.

Завдання наукового дослідження:

– оволодіння студентами науковими методами пізнання, поглиблення і творче засвоєння навчального матеріалу з дисциплін природничо-наукової та загальноекономічної підготовки, професійно-орієнтованих дисциплін;

– вивчення методики та засобів самостійного вирішення наукових проблем з менеджменту в сфері логістики.

Студентам необхідно опанувати теоретичні засади та методологію проведення наукових досліджень, застосовувати здобуті знання з методики досліджень при опрацюванні конкретних актуальних тем.

Формуванню науково-дослідницьких навичок студентів сприятимуть: моніторинг та складання оглядів спеціальної, методичної, довідкової літератури та інших джерел з обраної теми, підготовка реферату з конкретної проблеми. Це дозволяє студенту ознайомитися зі станом інформаційного забезпечення визначеної теми, ураховувати і максимально використовувати результати досліджень, які були проведені раніше.

Складність наукових досліджень, комплексність та тривалість їх виконання викликає необхідність розподілу процесу науково-дослідної роботи студентів на логічно взаємообумовлені та взаємопов'язані етапи:

1. Вибір теми дослідження та її конкретизація;
2. Визначення методології наукового дослідження;

3. Опрацювання робочої гіпотези;
4. Організація збору інформації;
5. Обробка та аналіз зібраних матеріалів;
6. Обґрунтування висновків і рекомендацій;
7. Оформлення результатів досліджень;
8. Обговорювання і рецензування результатів наукового дослідження;
9. Впровадження результатів наукових досліджень у практику.

Розглянемо зміст кожного етапу наукового дослідження.

Вибір теми наукового дослідження студенти повинні здійснювати самостійно, керуючись наступними критеріями: актуальність теми (значимість, необхідність і невідкладність її вирішення для потреб торгівлі); очікувана ефективність розробки; новизна і перспективність теми дослідження; відповідність теми, яку обирає студент, профілю освітньої програми з логістики; можливість розробки теми в університеті з точки зору часу, забезпечення літературою, методиками, матеріалами.

Обираючи тему, студент повинен ознайомитися з переліком і змістом робіт з даної проблеми, виділити та систематизувати питання, які недостатньо розроблені, дискутуються, потребують подальшої розробки, не розроблені, такі, що впливають із висновків проведених досліджень.

Відповідно до обраної теми наукового дослідження студенту слід самостійно підібрати спеціальні літературні джерела (книги, брошури, статті), нормативні документи, статистичні матеріали і вивчити теоретичні засади та історію питання. З урахуванням цього остаточно формулюється тема.

Студент повинен акцентувати увагу на тому, що ефективність наукового дослідження обумовлена правильним використанням методології.

Методологія науки виділяє теоретичний та емпіричний рівні пізнання. Теоретичне пізнання базується на наукових теоріях. До емпіричних відносяться знання з повсякденної усвідомленої практики, спеціальні наукові дані, які одержані в процесі спостереження, експерименту. У зв'язку з рівнями пізнання виділяють і види методів дослідження.

До емпіричних методів наукового дослідження відносяться спостереження, порівняння, вимірювання, експеримент.

До теоретичних методів наукового дослідження відносяться узагальнюючі (сходження від абстрактного до конкретного, ідеалізація, формалізація, аксіоматизація) та часткові (визначення, опис і інтерпретація).

Студенти мають знати, що системний підхід до вивчення предметів і явищ обумовлює необхідність комплексного використання різних методів дослідження.

Спеціальні методи, що застосовуються в наукових дослідженнях у сфері торгівлі, розподіляються відповідно до окремих етапів проведення досліджень на методи збору інформації, її обробки, аналізу, програмних (планових) розрахунків і методи прогнозування.

На засадах вибраних методів, які використовуються на окремих етапах дослідження, повинна визначатися загальна методика дослідження.

При організації збору інформації у підприємстві необхідно передбачити:

- правильний вибір об'єктів обстеження;

- обґрунтоване визначення показників, що підлягають збору;
- розробку методик отримання окремих показників;
- правильне документальне оформлення даних обстеження.

Об'єкт дослідження – це предмет або явище дійсності, що досліджується з метою пізнання його суті, закономірностей розвитку і можливості подальшого використання результатів пізнання в практичній діяльності.

Об'єкт дослідження – процес логістичної діяльності в цілому або за окремими напрямками в підприємствах різних форм власності, що функціонують у конкретному населеному пункті, регіоні України.

Предметом дослідження є середовище функціонування підприємства; система управління логістичною діяльністю; інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських маркетингових рішень; логістичний потенціал та ін.

Правильне визначення об'єкту та предмету дослідження сприяє обґрунтованості його результатів.

Сформулювавши об'єкт та предмет дослідження, необхідно визначити параметри підприємства, на матеріалах якого здійснюється дослідження, тобто повноту вивчення окремого аспекту маркетингової діяльності підприємства відповідно до мети дослідження. Тому завдання дослідника полягає у формуванні досьє підприємства згідно розробленої схеми.

Зібрані інформативні матеріали необхідно обробити і систематизувати за допомогою таких методичних прийомів як класифікація, типологія, ранжирування. За результатами систематизації даних повинні бути розраховані відносні та середні величини, оброблені ряди динаміки, визначені основні тенденції розвитку, розроблені таблиці, графіки з використанням сучасних комп'ютерних технологій, комп'ютерних програм.

Отриману первинну і повторну інформацію потрібно перевірити з точки зору її логічної відповідності кінцевим результатам дослідження.

Оброблені інформативні матеріали студент повинен глибоко проаналізувати за допомогою комплексу економічного, маркетингового, функціонально-вартісного аналізу, довести або відкинути висунуті на попередніх етапах дослідження гіпотези.

Перш ніж робити висновки (короткий виклад отриманих результатів), студенту слід ще раз перевірити завершеність кожного розділу роботи та доведеність аргументації роботи в цілому. Лише після цього слід сформулювати висновки за суттю поставленої проблеми, поставленими в курсовій роботі завданнями, питаннями практичного значення, впровадженням і використанням одержаних результатів.

На засадах результатів аналізу студент повинен сформулювати чіткі, точні, не переобтяжені цифровими даними висновки щодо поставленої проблеми, перевірити, апробувати їх. Обґрунтовані висновки необхідно викласти у відповідних розділах роботи.

Пропозиції щодо практичного використання висновків при вирішенні конкретного завдання в певних умовах повинні бути перспективними. Висуваючи ті або інші пропозиції, дослідник повинен розрахувати їх ефективність. Без такої оцінки неможливо визначити ступінь реальності проведення та окупності заходу.

Зібрані і оброблені в процесі дослідження матеріали, результати аналізу та обґрунтування пропозицій необхідно перетворити у злагоджений, послідовний, науково-аргументований виклад.

Загальними вимогами щодо викладення результатів науково-дослідної роботи є наступні: чіткість побудови та логічна послідовність подання матеріалів; переконливість аргументації; стислість і точність формулювань, що виключають можливості суб'єктивного і неоднозначного тлумачення; конкретність викладення результатів роботи; доведеність висновків і обґрунтованість пропозицій.

5. РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Рейтингова оцінка курсової роботи з дисципліни «Логістичний менеджмент» має дві складові. Перша (стартова) характеризує роботу студента над виконанням курсової роботи та її результат – зміст роботи, логічність подання матеріалу, методи дослідження, що використовувалися при виконанні курсової роботи, обґрунтованість висновків та рекомендацій, якість аналітичного та графічного матеріалу. Друга складова характеризує якість захисту студентом курсової роботи.

Розмір шкали стартової складової дорівнює 60 балів, а складової захисту – 40 балів.

1. Стартова складова (максимально 60 балів):

- своєчасність виконання графіка роботи щодо підготовки курсової роботи – 5-3 бали;
- сучасність та обґрунтування прийнятих рішень – 12-7 балів;
- правильність застосування методів аналізу і розрахунку – 15-9 балів;
- ступінь обґрунтування прийнятих рішень – 15-9 балів;
- якість оформлення, виконання вимог нормативних документів – 6-4 бали;
- якість графічного матеріалу і дотримання вимог стандартів – 7-4 бали.

2. Складова захисту курсового проекту (максимально 40 балів):

- якість доповіді – 10-6 балів;
- ступінь володіння матеріалом – 10-6 балів;
- вміння захищати свою думку – 20-12 балів.

3. Сума балів двох складових переводиться до залікової оцінки згідно з табл.5.1.

Таблиця 5.1 –Рейтингова оцінка курсової роботи з дисципліни «Логістичний менеджмент»

Бали	Оцінка
100...95	Відмінно
94...85	Дуже добре
84...75	Добре
74...65	Задовільно
64...60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Курсовий проект не допущено до захисту	Не допущено

Рейтингова система оцінювання курсової роботи з навчальної дисципліни «Логістичний менеджмент»

Рейтингова оцінка курсової роботи має дві складові. Перша (змістовна) характеризує в цілому зміст курсової роботи: структурованість дослідження, логічність подання матеріалу, вміння студента використовувати графічні та табличні методи для узагальнення та систематизації результатів дослідження, обґрунтованість методології та результатів дослідження, рівень інноваційності та практичності рекомендацій, якість оформлення курсової роботи та відповідність вимогам методичним рекомендаціям. Друга складова характеризує якість презентації курсової роботи та вміння студента захищати результати власних досліджень.

Розмір шкали змістовної складової дорівнює 60 балів, а складової захисту – 40 балів.

1. Змістовна складова:

- своєчасність виконання графіку підготовки курсової роботи – 5-3 бали;
- актуальність, логічність та інноваційність наукового дослідження – 7-4 балів;
- обґрунтованість методології та отриманих результатів дослідження – 12-6 балів;
- якість аналітичного матеріалу - 9-6 балів;
- вміння узагальнювати та структурувати результати дослідження на основі використання графічних та табличних методів – 9-6 бали;
- обґрунтованість і практичність рекомендацій – 12-7 балів;
- якість оформлення курсової роботи, виконання вимог методичних рекомендацій – 6-4 бали;

2. Складова захисту курсової роботи:

- якість презентації курсової роботи – 10-6 балів;
- рівень володіння матеріалом – 10-6 балів;
- ступінь доказовості та обґрунтування прийнятих рішень – 10-6 балів;
- вміння захищати результати своїх наукових досліджень – 10-6 балів.

2. Сума балів двох складових переводиться до залікової оцінки згідно з таблицею:

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Курсову роботу не допущено до захисту	Не допущено

5. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Згідно з навчальним планом підсумкова атестація з дисципліни «Логістичний менеджмент» проводиться у формі письмового екзамену. Рейтинг студента з кредитного модуля розраховується виходячи із 100-бальної шкали, з яких :

- 52 бали складає стартова шкала за поточну успішність,
- 8 балів – модульна контрольна робота;
- 40 балів – екзаменаційна оцінка.

Стартовий рейтинг (сума поточних оцінок протягом семестру) складається з балів, що студент отримує за:

- роботу на практичних заняттях (7 занять);
- розв'язання практичних ситуацій (задач) (4 роботи);
- презентаційну доповідь з проблемного питання (5 робіт).

Критерії нарахування балів:

1. Робота на практичних заняттях:

- активна творча робота – 1 бал;
- пасивна робота – 0 балів.

2. Розв'язання практичних ситуацій (рішення задач) оцінюється в 5 балів:

– «відмінно», практична ситуація (задача) вирішена правильно не менше ніж на 90%, оптимальним методом з достатнім рівнем обґрунтованості, чітко сформульоване управлінське рішення щодо розв'язання ситуації (задачі), розкриті теоретичні та практичні аспекти – 5 балів;

– «добре» : практична ситуація (задача) вирішена правильно на 75-85%, у відповіді містяться деякі неточності або ситуація не повністю розв'язана – 4 бали;

– «задовільно» : ситуація (задача) розв'язана не повністю, але не менше ніж на 60%, у ході рішення та у відповіді містяться суттєві помилки та неточності – 3 бали;

– «незадовільно» : не відповідає вимогам до «задовільно» – 0 балів.

3. Презентаційна доповідь з проблемного питання оцінюється максимально в 5 балів:

– «відмінно» : обрана тема повністю розкрита, проблема обґрунтована і ретельно досліджена, висвітлено як теоретичні, так і практичні аспекти теми, презентаційна доповідь ґрунтується на критичному аналізі актуальних інформаційних джерел, матеріал чітко структурований, систематизований і вдало візуалізований, надано повні та ґрунтовні відповіді на додаткові запитання – 5 балів;

– «добре» : проблема не повністю розкрита або в доповіді містяться деякі неточності, відсутня чітко сформована позиція студента, презентація не достатньо структурована, неповні відповіді на додаткові запитання, некоректно оформлені посилання на джерела інформації, які використовувалися при підготовці доповіді – 4 бали;

– «задовільно» : проблема розкрита не повністю, актуальність її необґрунтована, низький рівень презентабельності, студент не може відповісти на додаткові запитання і не орієнтується в проблемі – 3 бали;

– «незадовільно» : не відповідає вимогам до «задовільно» – 0 балів.

Умовою позитивної першої атестації є отримання не менше 10 балів та виконання всіх практичних робіт (на час атестації). Умовою позитивної другої атестації – отримання не менше 20 балів, виконання всіх практичних робіт (на час атестації).

Умовою допуску до екзамену є зарахування всіх практичних робіт, презентаційних доповідей з проблемних питань та стартовий рейтинг не менше 30 балів.

На екзамені студенти виконують письмову контрольну роботу. Кожне завдання містить два теоретичних запитання (завдання) і одне практичне. Перелік запитань наведений у рекомендаціях до засвоєння кредитного модуля. Кожне запитання (завдання) оцінюється в 16 балів за такими критеріями:

– «відмінно» : повна відповідь, не менше 90% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до рівня «умінь», (повне, безпомилкове розв'язування завдання) – 16-15 балів;

– «добре» : достатньо повна відповідь, не менше 75% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до рівня «умінь або є незначні неточності (повне розв'язування завдання з незначними неточностями) – 14-12 балів;

– «задовільно» : неповна відповідь, не менше 60% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до «стереотипного» рівня та деякі помилки (завдання виконане з певними недоліками) – 11-10 балів;

– «незадовільно» : відповідь не відповідає умовам до «задовільно» – 0-9 балів.

Сума стартових балів та балів за екзаменаційну контрольну роботу складає підсумкову оцінку з дисципліни згідно з таблицею:

Таблиця 3 – Шкала відповідності сумарної кількості балів рейтинговій оцінці з дисципліни

Бали	Оцінка
100...95	Відмінно
94...85	Дуже добре
84...75	Добре
74...65	Задовільно
64...60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Є не зарахована КР	Не допущено

VI. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Основна література

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Філатов С. А. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с. URL : <https://bit.ly/3VJN4aM>
2. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
3. Кулик В. А., Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. К.: Логос, 2013. 268с.
4. Логістика: методичні рекомендації з підготовки до практичних занять та виконання домашнього завдання / укладачі : С. В. Смерічевська, Ю. С. Ремига. К. : НАУ, 2018. 32 с. <https://bit.ly/3eUTBGz>
5. Логістичний аудит за технологією LFA. URL : <https://bit.ly/3cu5Pkf>
6. Логістичний менеджмент. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. За ред. Є. В. Крикавського. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
7. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / В. В. Кобзєв, В. М. Гончаров, В. О. Левенцов, В. О. Артеменко, О. М. Германенко, М. В. Зось-Кіор, І. Д. Заруцький, Н. О. Волошинова. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. 422 с.
8. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е стереотипне видання / Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. За заг. ред. С. В. Смерічевської. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <https://bit.ly/3wDf0dJ>
9. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL : <https://bit.ly/3RLrb01>
10. Основи логістики та управління ланцюгами постачання: методичні рекомендації до виконання самостійної роботи / уклад.: С. В.Смерічевська, Л. В.Костюченко, О. Є. Соколова. К.: НАУ, 2022. 62 с.
11. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи [монографія]. Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с.
12. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
13. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 261 с.
14. Alan Harrison, Remko van Hoek. Logistics Management and Strategy Competing Through the Supply Chain. 6th Edition, 2019. 317 p. URL : <https://bit.ly/3fBfHvD>
15. Donald Bowersox and David Closs and M. Bixby Cooper. Supply Chain Logistics Management. 4th Edition. McGraw-Hill Higher Education. 2019. 678 p. URL : <https://bit.ly/3ukfOjj>

16. Westland Jason. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. Jun 18, 2019. <https://bit.ly/3BLmU7C>

Допоміжна література

17. Аутсорсинг, аутстафінг, инсорсинг, ауттаскінг, аутплейсмент. URL: <https://bit.ly/3eWmPVH>

18. Аутсорсинг и аутстафінг:высокие технологии менеджмента. URL : <https://bit.ly/3oKyhUe>

19. Валиева К. Ключевые показатели эффективности и мотивации персонала в компании. URL: <https://bit.ly/3q4cEjZ>

20. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с. URL : <https://bit.ly/3QMr8zO>

21. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. 2013. Вип. 10 (38). С. 87–97.

22. Колодійчук В., Попівняк Р. Еволюція управління логістичною діяльністю. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 3. С. 25–30

23. Костюченко О.Є.Роль аутсорсингу в забезпеченні стану фінансової безпеки в Україні: URL: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/26055/%CE>

24. Кузьменко А. В, Пильнев В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством.: Вісник Класичного приватного університету. Випуск 5, 2017 р. ст. 150. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf

25. Лайкер Дж., Майер Девид. Практика Дао Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota /Пер.с англ.- 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 584 с.

26. Лебедев Е., Покровский А., Миротин Л. Инновационные процессы в логистике. М. : Инфра-Инженерия, 2019. 392 с.

27. Логистика. В 2-х частях: Часть 2: учебник для магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. М. : Издательство «Юрайт», 2016. 341 с.

28. Логістичний аудит підприємства. URL : <https://bit.ly/3664KOa>

29. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: Підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с. URL : <https://bit.ly/3aAncjy>

30. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. URL : <https://econ.wikireading.ru/62817>

31. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

32. Мащак Н. М. Стратегічна узгодженість логістичної діяльності підприємства на екологічних засадах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т.2. С. 273 – 282.

33. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010». URL: <https://bit.ly/3L6GK08>

34. Нехай В. В. Синергія складових логістичної системи та маркетингу. Вісник СНАУ. Суми, 2018. № 8 (77). С. 51 – 55.

35. Носіков О. Кадрова логіка для служби логістики. Консультант кадровика. URL: №16 (76) 2014. URL: <https://bit.ly/3BbXnnL>
36. Овчаренко Д. Аутсорсинг чи офшоринг ; яка модель краще? URL: <https://bit.ly/3RPhIoу>
37. Окландер М. А. Логістична система підприємства. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
38. Омельяненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с. (Серія «MBA-studio»).
39. Офіційний сайт Association for Supply Chain Management – ASCM. URL : <https://www.ascm.org/>
40. Офіційний сайт аутсорсингової компанії «Хаскі». URL: <https://haski.ua/>
41. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації (ELA) URL: <https://www.elalog.eu/>
42. Офіційний сайт консалтингової компанії Logistics Field Audit : URL : <http://www.lfa.lfa.ru/about.html>
43. Офіційний сайт Kyiv Logistics School. URL : <https://kyivlogisticsschool.com/>
44. Офіційний сайт логістичної консалтингового центру. URL : <https://bit.ly/38o6zqC>
45. Офіційний сайт iLogistic URL: <https://bit.ly/39iwcбу>
46. Офіційний сайт IAOP The Association with Collaboration at its Core. вебсайт. URL: <https://www.iaop.org/>.
47. Паламарчук И. Н., Сторожилова У. Л. Применение принципов логістики в управлении компанией. БІЗНЕСІНФОРМ. № 1, 2011. URL: <https://bit.ly/3dfXMw2>
48. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук.; ХНЕУ. Харків, 2009. 279 с.
49. Попович П.В. Аналітичні технології в забезпеченні економічної ефективності логістичних систем. Вісник ХНТУСГ. 2016. № 169. С. 223–225.
50. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві: монографія. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 236 с.
51. Професійні стандарти для логістів. URL: <https://bit.ly/3AJacnZ>
52. Роль аутсорсингу в забезпеченні стану фінансової безпеки в Україні: <http://www.pravoznaves.com.ua/period/article/26055/%CE>
53. Смерічевська С. В., Мунтян К. Стратегічне значення та види логістичного аутсорсингу в управлінні ланцюгами поставок. Регіональна економіка та управління. 1 (19) лютий 2018. С.88-92. URL: <https://bit.ly/3RVxcHA>
54. Смерічевська С. В., Маркітан О. І. Методика оцінки конкурентоспроможності логістичної системи підприємства машинобудівної галузі. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук.праць молодих вчених. К.: КПІ ім.І.Сікорського. Випуск 13, 2019. URL: <https://bit.ly/39R6aQQ>
55. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук.праць молодих вчених. К.: КПІ

ім.І.Сікорського. Випуск 13, 2019. URL: <https://bit.ly/3DkvB9V>

56. Смерічевська С. В., Науменко О. П. Логістичні ризики в процесі стратегічного управління ланцюгами поставок авіапослуг і шляхи їх мінімізації. International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part II, December 22th, 2017. Lisbon, Portugal. Baltija Publishing. 128 pages. P.53-56

57. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 2, 2020 р. URL: <https://bit.ly/3RV0e9W>

58. Сумець А. М., Бабенкова Т. Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек-Прес, 2012.

59. Сухоняк С. О. Розвиток аутсорсингу та його форм : український та зарубіжний аспекти. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. . URL : <http://ena.lp.edu.ua>

60. Тюрна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика. Навч.посібник. URL: <https://bit.ly/3Boz2d1>

61. Чек-лист оцінки компетенцій співробітника: як конструктивно повідомити про необхідність розвитку? URL: <https://bit.ly/3qprbHn>

62. Чейз Ричард Б., Еквілайн Ніколас Дж., Якобе Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 1184 с.

63. Чухрай Н. І., Гірна О. Б., Основні аспекти аудиту логістики в системі менеджменту. 2008. URL : <https://bit.ly/2JVquUi>

64. 200 найбільших компаній України 2020 року. URL: <https://bit.ly/3DvtRux>

65. Apple Supply Chain - The Best Supply Chain in the World. <https://bit.ly/3U1OiVL>

66. 8 Best ways for getting the most out of your logistics budget. Mantoria Inc. URL: <https://bit.ly/3QRGpj5>

67. Calculino: цифрові логістичні рішення. URL : <http://calculino.info/ru/about>

68. Certificate Programs in Logistics. URL: <https://bit.ly/3CWpEjg>

69. Coimbra E. A. Total Flow Management: Achieving Excellence with Kaizen and Lean Supply Chains . URL: <https://amzn.to/3DKqWP1>

70. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). URL : <https://cscmp.org/>

71. Jan Jakeš. Position of Logistics in Organizational Structures – Trend. International Journal of Management Science and Business Administration. Volume 2, Issue 7, June 2016, Pages 42-50. URL: <https://bit.ly/3x254tV>

72. Havenga Jan. Logistics and the future: The rise of macrologistics. Journal of Transport and Supply Chain Management. URL : <https://bit.ly/3Lgu0UH>

73. Kaizen Institute Blog. URL : <https://bit.ly/3ROjsyu>

74. Kearney. State of Logistics Report. CSCMP`S Annual. URL: <https://bit.ly/3ecWDFL>

75. 6 Key Steps For Preparing The Logistics Audit Report: website. 2021. URL: <https://bit.ly/3Lqo7UR>

76. 5 Logistics budgetics tips. Odyssey Logistics & Technology Corporation
URL: <https://bit.ly/3BqyXFF>
77. Logistic FM. Науково-практичний журнал. URL : <https://logist.fm/>
78. Planettogether aggregate planning in supply chain management. URL:
<https://bit.ly/3wXhweK>
79. Smerichevskiy S., Kryvovyazyuk I., Smerichevska S., Tsymbalistova O., Kharchenko M., Yudenko E.. Development of the Logistical Support Mechanism for the Airline`s Innovation activity on the Market of Air Transport Services. International Journal of Management (IJM) Volume 11, Issue 6, (June 2020), pp. 1482-1492. URL : <https://bit.ly/3DtS4RS>
80. Straube F., Bohn M., Ma S. Logistics Strategies for Entering New Markets. Internationalization of Logistics Systems. 2008. P.33-64. URL: <https://bit.ly/3SgixXv>
81. SOLE – TheInternational Societyof Logistics. URL : www.sole.org .
82. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок)
URL : <http://scdigest.com/> .
83. 7 of the Best Supply Chain Certification Programs for 2022. URL:
<https://bit.ly/3B8vUDn>
84. The 2022 Global Outsourcing 100. URL : <https://bit.ly/3BmnuHq>
85. The value of a logistics audit: website. 2021. URL: <https://bit.ly/3UmleY0>
86. The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)/ URL:<https://bit.ly/3cKTHQs>
87. The top 8 supply chain management certifications. URL:
<https://bit.ly/3wSootA>
88. Will Allen. Logistics Planning & Strategy [50 Expert Logistics Tips]. URL:
<https://bit.ly/3BBjfJs>
89. What is Aggregate Planning, How the Importance of Aggregate Planning can achieve Supply Chain Sustainability? URL: <https://bit.ly/3eIEINK>
90. Straube F., Bohn M., Ma S. Logistics Strategies for Entering New Markets. Internationalization of Logistics Systems. 2008. P.33-64. URL: <https://bit.ly/3SgixXv>

VIII. ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК

Аутсорсинг – це спосіб оптимізації господарських взаємовідносин за рахунок концентрації зусиль на основних видах діяльності шляхом передачі непрофільних процесів і функцій, а також відповідальності за їх виконання професійним організаціям, на основі довгострокового співробітництва з метою підвищення якості, зниження витрат і швидкості реалізації процесів.

Аутстафінг передбачає вивід співробітника за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до такого працівника виконує вже компанія-провайдер. Аутстафінг передбачає також надання в розпорядження компанії фахівця, що має відповідні знання, професійні навички та досвід.

Ауттаскінг – це вибірковий аутсорсинг (out-tasking, передача аутсорсерам окремих завдань компанії). Це робиться для того, щоб уникнути ризику, який виникає, якщо виконання якого-небудь бізнес процесу передається аутсорсеру цілком.

Бек-офіс аутсорсинг – це передача сторонній організації на умовах аутсорсингу функцій відділу чи департаменту компанії, які виконують рутинні, адміністративні та обслуговуючі функції управління бізнесом. До них відносять ІТ-адміністрування баз даних, службу підтримки, бухгалтерію, роботу з персоналом, статистичний та аналітичний облік продажів, закупівель тощо. Тобто бек-офіс — це всі допоміжні служби в компанії, які безпосередньо не приносять прибуток

Державний логістичний менеджери́зм передбачає сприйняття логістики як сучасної концепції інноваційного та антикризового державного управління національною економікою, запровадження принципів, методів та інструментарію логістичного менеджменту на всіх рівнях і в усіх сферах управління національною економікою, подальший розвиток та збагачення теорії менеджери́зму на основі теорії логістичного менеджменту, що дозволить реформувати державний сектор економіки на основі логістичного підходу та «вдихнути логістичний дух» у систему державного управління, який базується на використанні раціональних моделей управління запасами та оптимальному використанні всіх видів ресурсів.

Закони (закономірності) логістичного менеджменту – це найбільш суттєві, стійкі, постійно повторювані об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності, які виникають в логістичних системах і процесах, які слід враховувати під час прийняття логістичних управлінських рішень.

Інсорсинг – модель, при якій окрема бізнес-функції передається у внутрішній відділ компанії (Shared Services). Це різновид аутсорсингу, при якому підрядником виступає дочірня юридична особа. Інакше кажучи, єдина компанія - інсорсер – реалізує абсолютно всі функції генерального підрядника. Інсорсинг дозволяє підприємствам знизити витрати невикористаної потужності.

Інтеграція планів – узгодження планів різних рангів.

Ієрархічне планування (Hierarchical Production Planning) — вид планування, який наголошує на необхідності чіткого розмежування повноважень менеджерів різних рівнів управління щодо розробки планів. Вищий ешелон управління не слід залучати до планування завдань для конкретного робочого центру, а менеджери операційного рівня управління не повинні розробляти стратегічні плани.

Компетентність – якість людини, що володіє всебічними знаннями в якійсь галузі. Компетентність являє собою знання тонкощів виконання своїх обов'язків, методів ефективного досягнення поставлених цілей, уміння і навичок, необхідних у професійній діяльності. Компетентність – це вміння використовувати свої знання і навички при виконанні функціональних обов'язків.

Конвергенція – це конкретизація і деталізація дослідних рішень, скорочення поля пошуку, визначення поєднання різних характеристик і властивостей, перетворення сукупності ідей в концепцію нового управління.

Конкурентна стратегія управління ланцюгами постачання – це концепція досягнення довгострокових цілей розвитку ланцюгів постачань – формування досконалих ланцюгів постачання, спрямованих на створення додаткової споживчої цінності.

Концепція логістики – це система поглядів на підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємства та сукупність спеціальних правил і методів планування та організації управління рухом потокових процесів в ланцюгах постачання. Концепція логістики реалізується на основі системного підходу для досягнення ключових цілей логістики – мінімізації сукупних витрат і створення додаткової споживчої цінності.

Концепція Just-In-Time (JIT) - це сучасна концепція побудови логістичної системи у виробництві (операційному менеджменті), постачанні та дистрибуції, заснована на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції у необхідній кількості на той час, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів.

Концепція тотального логістичного управління являє собою нову систему поглядів на формування національної економічної політики, яка сприятиме інтеграції країни в світову економіку, забезпечить гідне місце України у світовому розподілі праці і гарантуватиме їй національну безпеку. Реалізація стратегії тотального логістичного управління представляє собою складний та багатовекторний системно-інноваційний процес.

Логістика – це сучасна концепція й технологія ефективного менеджменту та наука системних і процесних інновацій управління поточними процесами, яка ґрунтується на реалізації концепції Total Quality Management (TQM)

Логістична операція – це елементарна дія (або сукупність дій), пов'язана з виникненням або перетворенням основних та супутніх потоків, не підлягає подальшому розподілу (декомпозиції) в рамках задач управління та контролінгу існуючої або проектованої логістичної системи.

Логістична стратегія підприємства – це стратегія конкурентоспроможності, довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства в цілому, або його окремих функціональних підсистем,

спрямований на досягнення чітко визначених корпоративних або функціональних логістичних цілей на основі реалізації конкретних логістичних концепцій, що стосуються форм, технологій та інструментарію їх реалізації на підприємстві, а також міжфункціональної та міжорганізаційної взаємодії та інтеграції підприємства в конкурентні ланцюги постачання.

Логістичний аудит – це незалежна оцінка всіх складових логістики підприємства та ланцюгів постачання, в які воно інтегроване, включаючи аналіз системи планування і документообігу, технологічну підтримку, взаємовідносини з постачальниками і клієнтами, контроль якості і рівня витрат на обслуговування логістичних процесів, аналіз ефективності логістичної інфраструктури.

Логістичний бюджет – комплексна система фінансових складових, що розробляється в рамках одного року, що відображає обсяги та строки забезпечення організації необхідними матеріально-фінансовими ресурсами на всіх ділянках логістичного ланцюга.

Логістичний менеджмент – це система наскрізного управління *потокowymi процесами* в мікрологістичних системах та інтегрованих ланцюгах постачання (які забезпечують трансформацію первинних ресурсів у кінцеву продукцію) на основі *тотального* впровадження логістичних концепцій і технологій з метою мінімізації *сукупних витрат* в ланцюзі постачання та *створення додаткової споживчої цінності* в кожній ланці ланцюга постачання, що в свою чергу забезпечує досягнення максимальної ефективності функціонування мікрологістичної системи (підприємства) та оптимізації ланцюга постачання продукції (послуг), в яке інтегроване дане підприємство.

Логістичний менеджери́зм передбачає сприйняття логістики як сучасної концепції інноваційного та антикризового державного управління національною економікою, запровадження принципів, методів та інструментарію логістичного менеджменту на всіх рівнях і в усіх сферах управління національною економікою, подальший розвиток та збагачення теорії менеджери́зму на основі теорії логістичного менеджменту, що дозволить реформувати державний сектор економіки на основі логістичного підходу та «вдихнути логістичний дух» у систему державного управління, який базується на використанні раціональних моделей управління запасами та оптимальному використанні всіх видів ресурсів.

Логістична технологія – стандартна (стандартизована) послідовність (алгоритм) виконання окремої логістичної функції або логістичного процесу у функціональній області логістики або в логістичній системі, що підтримується відповідною інформаційною системою та сприяє втіленню у практичну діяльність конкретну логістичну концепцію.

Маркетизація – це економічна складова в моделі державного логістичного менеджери́зму, яка передбачає введення в практику державного управління ринкових механізмів.

Мережеві організації – це організації, які утворюються на підставі угод про співпрацю між компаніями в інтегрованих ланцюгах постачання

Метчмейкінг (matchmaking) – система встановлення ділових контактів або автоматичного підбору партнерів для формування кластерних структур як

інноваційної організаційної форми управління ланцюгами постачання, завданням якої є забезпечення приблизно рівних умов для всіх учасників кластеру.

Ніаршоринг – це модель аутсорсингу, яка передбачає переміщення виробництва в країну, близьку в географічному, часовому та культурному відношенні, але менш витратну, тобто, з нижчою вартістю робочої сили, нижчими транспортними та складськими витратами та швидкістю виходу на ринок.

Об'єкт логістичного управління – елемент системи управління, на який спрямовано управлінську діяльність для досягнення логістичних цілей її функціонування. В якості **об'єкту логістичного управління** доцільно розглядати, по-перше, упорядковану сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків, по-друге, логістичні системи та процеси взаємодії їх структурних елементів, по-третє, цілісні ланцюги постачання: від руху сировини, матеріалів, комплектуючих напівфабрикатів, готових виробів від постачальників через виробничі та реалізаційні структури до споживачів.

Офшоринг (OffShoring) – аутсорсинг за кордоном.

Ощадливі організаційні структури логістичного управління – це конструкції, які базуються та використовують методи Кайдзен. Ощадливі виробничі структури дуже прості, позбавлені всього зайвого, максимально плоскі, мають мінімальну кількість ієрархічних рівнів управління та широкі компетенції.

Планування в системі логістичного менеджменту – вид управлінської діяльності, основна функція управління, яка визначає перспективу і бажаний майбутній стан логістичної системи (організації, регіону, галузі, ланцюга постачання тощо), а також шляхи і способи його досягнення.

Предмет науки логістичного менеджменту – це сукупність конкретних знань про об'єктивні закони та закономірності функціонування й розвитку логістичних систем на мікро-, мезо та макрорівнях, а також сукупність знань про принципи та методичний інструментарій формування безперервних поточкових процесів, що об'єктивно виникають на різних етапах руху матеріальних і нематеріальних благ.

Правила пріоритетів (Priority Rules) – це правила, які використовуються для встановлення черговості виконання робіт з метою оптимізації логістичного процесу.

Принципи логістичного менеджменту – це основоположні правила управління логістичними процесами та системами, які визначає для себе та чи інша компанія.

Сертифікація – це процедура, яку використовують для визначення кваліфікації персоналу з логістичного управління у певному секторі діяльності з наступною видачею сертифіката.

Стратегія ресурсної ефективності - це стратегія, яка фокусує зусилля на ефективності використання всіх ресурсів підприємства. Часто реалізація даної стратегії поєднується зі стратегією ресурсного аутсорсингу.

Сукупне планування (Aggregate Planning) – це вид планування в системі логістичного менеджменту, який передбачає перетворення річних і квартальних бізнес-планів в детальні виробничі плани, що визначають обсяг продукції і

використання трудових ресурсів для середньострокового періоду (від 6 до 18 місяців). Мета сукупного планування – мінімізація загальних витрат на виробництво протягом усього планованого періоду шляхом визначення оптимального поєднання трудових і матеріальних ресурсів. Іншими словами, сукупне планування служить обґрунтуванням запитуваного обсягу фінансування.

Трансформаційний аутсорсинг належить до третього покоління аутсорсингу і передбачає, що компанії-замовники звертаються до послуг аутсорсера в тих випадках, коли перед ними стоять складні завдання реформування базових бізнес-процесів або запровадження якої-небудь принципово нової системи або технології.

Фракталізація – це організаційна структура, що складається з кількох виробничих одиниць (фракталів), які незалежно виконують підзавдання основних цілей компанії, тим самим знижуючи транзакційні витрати. Кожен фрактал являє собою, по суті, постачальника для наступних одиниць і сам є замовником попередніх підрозділів. Однією з форм фракталізації також може бути інтеграція постачальників.

CALS-технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервного придбання та підтримки життєвого циклу) спрямована на організацію процесів розробки, виробництва, післяпродажного сервісу, експлуатації виробів шляхом інформаційної підтримки процесів їх життєвого циклу на основі стандартизації методів представлення даних на кожній стадії життєвого циклу і безпаперового електронного обміну даними.

Total Flow Management (TFM) – це кайдзен-стратегія, яка спирається на створення потоку витягувального типу. Це нова парадигма, яка представляє собою оптимальний метод планування та управління операціями і ланцюжками постачання будь-якої компанії. Головна мета TFM - знизити загальний час виконання замовлення в ланцюжку постачання, скоротити відходи і оптимізувати процеси, щоб компанія працювала більш раціонально, ефективно і результативно.

Structured Analysis and Design Technique (SADT) – методологія структурного аналізу та проектування, що інтегрує процес моделювання, управління конфігурацією проекту та керівництво проектом зі своєю графічною мовою. Процес моделювання може бути поділений на кілька етапів: опитування експертів, створення діаграм та моделей, поширення документації, оцінка адекватності моделей та прийняття їх для подальшого використання.

SLCA (System Life Cycle Analysis) – метод оцінки соціального життєвого циклу, який є цілісним, системним і точним інструментом для розуміння соціальних проблем, які можуть виникнути у ланцюжках створення вартості та цінності продуктів та послуг, що забезпечують життєдіяльність логістичних систем сьогодні.

5S – це метод покращення та підтримки організації робочого місця, метою якого є створення оптимальних умов виконання операцій, підтримання порядку, чистоти, акуратності, економії часу та енергії. 5S є інструментом ощадливого виробництва.

Таблиця А1 - Теоретико-методологічні передумови логістичного управління розвитком економічних систем

Засновники, представники	Теоретичні постулати	Методологічні принципи
1	2	3
<i>Маржиналізм</i>		
<p>У. С. Джевонс; К. Менгер Л. Вальрас;</p>	<p>Теорія граничної корисності (теорія індивідуальної оптимізації), зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принцип спадної граничної корисності; - теорія цінності і праці: праця управляє пропозицією, пропозиція регулює потреби, потреби визначають цінність; - визначення споживчої цінності товару і його мінової цінності ; - принцип торгів: максимальна торговельна вигода обох партнерів, які домовляються про купівлю-продаж між собою, буде мати місце, якщо співвідношення цін є пропорційним відношенню граничних корисностей благ з погляду кожного з партнерів; - організація та координація конкурентної економіки через механізм встановлення цінової рівноваги, умови досягнення загальної ринкової рівноваги, можливість виміру всіх видів економічної діяльності за єдиною шкалою корисності, коли більш висока корисність означає і більш високий рівень добробуту; - корисність зумовлена споживанням певного блага і залежить тільки від кількості цього блага., причому загальна корисність утворюється додаванням корисностей, отриманих від споживання окремих благ. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>методологічний індивідуалізм</i> (суспільство в цілому – сукупність індивідів; економічні явища – результат поведінки окремих індивідів); - <i>статичний підхід</i> (динаміка економічної системи – послідовність статичних дискретних станів); - <i>рівноважний підхід</i> (дослідження рівноважного стану, стійкого до короткострокових змін економічних параметрів); - <i>економічна раціональність</i> (раціональність поведінки господарюючого суб'єкта – максимізація цільової функції); - <i>граничний аналіз</i> (принцип максимізації цільової функції: стан є оптимальним, або рівноважним, якщо додаткова одиниця блага не збільшує загального рівня корисності або прибутку); - <i>формалізація досліджень у сфері економіки</i> (розвиток математичного апарату, формування основ економетрії)
<i>Австрійська школа</i>		
<p>Ф. Хайек</p>	<p>Вірність класичному лібералізму. Отримання економічної інформації ускладнюється як випадковим характером самої економічної діяльності, так і неузгодженістю інтересів її учасників. Централізовано керована економіка принципово непрацездатна або значно поступається ринковій економіці. Будь-яке втручання держави в економіку є принципово небезпечним і в перспективі веде до втрати економічної свободи. Ефективний обмін і використання ресурсів можуть діяти виключно через ціновий механізм на вільних ринках. Ціновий механізм слугує для того, щоб розділити і синхронізувати загальне й особисте знання, надаючи можливість членам суспільства досягти різноманітних і складних результатів на основі самоорганізації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>інтегрування в економічну теорію фактору невизначеності;</i> - <i>принципова неможливість</i> побудови цілісної і повної системи економічного знання; - <i>сутність розвитку економічної теорії</i> у генерації і розповсюдженні економічної інформації; - <i>неможливість (неприпустимість)</i> підміни природного порядку (ринку) принципом підпорядкування суспільного життя певній цілі; - <i>каталаксія</i> як система самоорганізації добровільного співробітництва; - <i>економічний прогноз</i> представляє собою передбачення про ймовірний напрям розвитку подій, а не кількісну оцінку майбутніх значень параметрів

1	2	3
	Уявлення про економіку як про систему координації. Підвищений науковий інтерес до суспільних механізмів, які забезпечують узгодженість дій економічних суб'єктів.	економічної системи. <i>Основні методологічні принципи:</i> суб'єктивізм, апіоризм, методологічний індивідуалізм.
<i>Кембріджська школа</i>		
А. Маршалл	Розвиток теорії граничної корисності. Введення поняття еластичності попиту і виділення трьох періодів рівноваги попиту і пропозиції. Теоретичні концепти: - граничні витрати не управляють ціною; - аналіз факторів впливу на управління ціною може бути об'єктивним лише при досягненні граничних значень витрат; граничне значення, яке досліджується в умовах довгих періодів і стійких результатів, відрізняється за характером і кількісними параметрами від граничного значення, дослідженого у короткому періоді і з будь-якими коливаннями.	- <i>методологічний синтетизм</i> на основі поєднання підходів маржиналізму, класичної політичної економії, історичної школи; - <i>збалансованість теоретичного й емпіричного</i> рівнів дослідження як основа забезпечення прикладного характеру економічної науки; - <i>вспоміжна роль математичного апарату</i> у розкритті і розумінні економічних явищ; - <i>часткова рівновага</i> як стан ринку певного блага.
<i>Інституціональна теорія</i>		
Т. Веблен; Дж. З. Коммонс ; Дж. К. Гелбрейт	Відхід від ідеології економічного індивідуалізму, розуміння економіки як системи взаємодії економічних суб'єктів під впливом еволюції інститутів, що формуються соціальними, політичними, психологічними чинниками. Визначення і типологія трансакцій. Примирення економічних протиріч через колективні дії, закріплені як правовий інститут. Держава виступає однією з урівноважуючи сил у разі зниження здатності економіки до саморегулювання, вплив якої зростає мірою підвищення монополізації галузі або економіки в цілому. Визначення поняття техноструктури як відмінної риси нового індустріального суспільства.	- <i>генетичний підхід</i> до поведінкових реакцій на розвиток матеріальної цивілізації; - <i>аналіз юридичних форм</i> становлення інститутів; - <i>статистичний підхід</i> до визначення впливу інститутів на економічні процеси та явища; - <i>ліберальне реформаторство</i> ; - <i>соціальний баланс</i> між обсягами виробництва товарів споживчого призначення і витратами на суспільні послуги
<i>Економічна теорія інформації</i>		
К. Дж. Ерроу; Дж. Стиглер	Економічна інформація є самостійним благом, корисність якого полягає у зменшенні невизначеності. Неповнота інформації - одна з причин ринкової невизначеності. Ринкова невизначеність є умовою прийняття економічних рішень. Невизначеність є іманентом ринкової економіки, її можна зменшити, але не виключити. Наслідки ринкової невизначеності: перешкоджає прийняттю оптимальних рішень; породжує додаткові трансакційні витрати; нерівні умови при ухваленні економічних рішень економічними суб'єктами;	- <i>зі збільшенням долі витрат</i> покупця на певний товар збільшується економія завдяки пошуку; зі збільшенням економії може бути збільшений обсяг пошуку; - <i>зі збільшенням частки досвідчених постійних покупців</i> на ринку збільшується обсяг пошуку; - <i>зі збільшенням частки досвідчених постійних покупців</i> на ринку підвищується кореляція між цінами

1	2	3
	<p>вплив на характер поведінки фірм (чим вище ринкова невизначеність, тим більше схильність фірм до кооперативних стратегій поведінки).</p> <p>Прояв і міра невизначеності на певному ринку – розкид цін. Зі збільшенням періоду пошуку вираш від ще одного запиту щодо мінімальної ціни падає.</p>	<p>різних періодів і різних продавців і збільшується обсяг накопиченого пошуку;</p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати на пошук зростають відповідно до географічної протяжності ринка; - очікувана економія від додаткової одиниці пошуку відповідає кількості товару, помноженій на очікуване зниження ціни в результаті пошуку.
Ринкові концепції господарювання		
<i>Маркетинг-менеджмент</i>		
<p>Ф. Котлер; М. Портер</p>	<p>Загальна цінність для споживача є сукупністю вигод, які очікується отримати від придбання товарів або послуг. Споживча цінність визначається як різниця між загальною цінністю для споживача і його загальними витратами. Загальні витрати споживання – сума витрат, що виникають у процесі оцінки, отримання і використання продукту або послуги.</p> <p>Маркетинг-менеджмент реалізується на основі управління взаємопов'язаними робочими процесами. Стрижневі бізнес-процеси – створення нових зразків продукції, стимулювання продажів і виконання і виконання замовлень на основі спрямування ресурсного потоку на користь споживача.</p> <p>Ланцюжок створення цінності як складна система різних видів діяльності, у якій створюється цінність і формуються витрати, передбачає п'ять основних видів діяльності (внутрішня логістика, операції, зовнішня логістика, маркетинг і продажі, сервіс) і чотири допоміжні. Управлінські впливи в системі маркетинг-менеджменту спрямовуються як на об'єкти і функції, так і на процеси (формування політики, формування взаємовідносин (з постачальниками, покупцями, споживачами, посередниками тощо); розробка і випуск нового товару та ін.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>портфельний аналіз</i> – інструмент стратегічного управління на основі оцінки господарської діяльності з метою виявлення найбільш прибуткових або перспективних її напрямків (структурних підрозділів); - <i>матричні методи</i>: матриця Ансоффа (товари-ринки); матриця БКГ (темпи зростання ринків збуту – відносна ринкова доля на цільових ринках); матриця МакДоналда (ступінь привабливості цільових ринків – конкурентні переваги на цільових ринках); матриця конкурентних переваг М. Портера (джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація); - багатокритеріальні матриці; - <i>SWOT-аналіз</i> – інструмент стратегічного управління, процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для господарюючої системи у певному ринковому середовищі можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями з метою обґрунтування і вибору стратегій розвитку; - <i>концепція тотальних витрат</i> у дистрибуції товарів.
<i>Регіональний (територіальний) маркетинг</i>		
<p>Панкрухін; А. Старостіна, С. Мартов; В. Дубницький; Є. Крикавський</p>	<p>Регіональний (територіальний) маркетинг за суттю – орієнтація всієї системи влади і менеджменту на потреби цільових груп споживачів товарів та послуг території. Організаційно представляє собою систему управління регіональними соціально-економічними процесами на основі комплексу заходів щодо формування і вивчення регіональних (локальних) ринків, максимального пристосування структури</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>програмно-цільовий метод</i> управління за критеріальною визначеністю елементів: «проблема – ціль – програма дій – реалізація програми»; - <i>ціннісно-орієнтоване управління</i> на основі системи цінностей як визначального фактору ціле покладання; - <i>маркетинг регіону</i> як аналог

1	2	3
	<p>економіки регіону до внутрішніх і зовнішніх умов, узгодження інтересів суб'єктів господарювання та органів управління для забезпечення відповідного рівня і якості життя населення, врахування сильних, слабких сторін та конкурентних переваг розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Функціонально являє собою сукупність взаємовідносин між суб'єктами регіонального управління та споживачами результатів їхньої діяльності (об'єктами регіональної політики) з приводу вивчення вивчення та використання конкурентних переваг території, вироблення, просування та реалізації «регіонального продукту», ідей, стратегічних пріоритетів розвитку адміністративно-територіальної одиниці.</p>	<p>традиційного маркетингу, в якому територія виступає у якості товару; - <i>маркетинг у регіоні</i> як аналог маркетинг-менеджменту на рівні території.</p>

Джерело : [11]

Таблиця Б1 – Види аутсорсингу та характеристика їх сутності

Тип	Характеристика
1	2
Тактичний аутсорсинг	Включає в себе, головним чином, найпростіші форми аутсорсингу, спрямовані на швидке досягнення мети, особливо у вигляді зниження витрат і підвищення ефективності співробітників. Серед самих звичайних цілей такого аутсорсингу: швидке скорочення витрат, за рахунок зниження навантаження співробітників, ухиляючись від майбутніх інвестицій; отримання додаткових фінансових ресурсів від продажу або оренди власності компанії і т.д. Прикладом такого виду аутсорсингу є, прибирання офісів, або кур'єрська доставка. При певному рівні спрощення можна сказати, що тактичний аутсорсинг, який можна віднести до аутсорсингу першого покоління, приносить очікуваний ефект при збереженні діючих правил і звичаїв практики.
Стратегічний аутсорсинг	Стратегічний аутсорсинг можна вважати другим поколінням аутсорсингу, який вимагає відповідних змін у практиці компанії. У межах стратегічного аутсорсингу клієнт і постачальник визначають взаємні інтереси і працюють над їх досягненням: цей підхід часто називається співробітництвом. Стратегічний аутсорсинг повинен звільнити, наприклад, фахівців від рутинних завдань збору та зберігання даних про перевізників, розробки маршрутів оптимальної доставки, і дати їм можливість зосередитися на задоволенні потреб клієнтів. Обмеження стратегічного аутсорсингу полягає в тому, що навіть такий аутсорсинг не вирішує внутрішніх проблем компанії.
Трансформаційний аутсорсинг	Трансформаційний аутсорсинг являє собою третє покоління аутсорсингу та, як випливає з назви, вимагає істотних змін і в деяких випадках створення нової системи здійснення підприємницької практики. Цей вид аутсорсингу заснований на інноваціях, що приносить додану вартість для всіх: співробітників, зацікавлених сторін, акціонерів
Перехідний аутсорсинг	Даний тип аутсорсингу використовується для підготовки до впровадження докорінної зміни бізнесу, такої, наприклад, як перехід від однієї технологічної платформи до іншої. Тут можливі три стадії: управління успадкованими системами, перехід до нової технології, введення в дію і управління новою платформою.
Аутсорсинг ділових процесів	У міру того як витрати на аутсорсинг збільшуються, організації починають шукати можливість ввести в справу компанії, готові управляти цілими діловими процесами. Наприклад «гарячі лінії зв'язку», телефонні «довідкові столи», call-центри, обробку та зберігання документів, роботу з платіжними документами і внутрішній аудит.
Інсорсинг	Модель, при якій деякі бізнес-функції передаються на виконання внутрішньому відділу компанії (Shared Services). Це різновид аутсорсингу, при якому підрядником виступає дочірня юридична особа. Інакше кажучи, єдина компанія - інсорсер – реалізує абсолютно всі функції генерального підрядника. Інсорсинг дозволяє підприємствам знизити витрати невикористаної потужності. Прикладом інсорсинга у підприємства, що володіє будівлею, є здача частини будівлі в оренду за ринковою ціною. Прикладом інсорсинга у підприємства, що володіє власним складом, є прийняття на зберігання товарів сторонніх осіб на період, коли склад не використовується підприємством.

1	2
Оффшоринг	Оффшоринг - це аутсорсинг, що перетинає державні кордони. Це передача виробництва товарів і послуг однією компанією іншій (незалежній) компанії, якщо це може призвести до потенційного скорочення витрат. У результаті взаємодії офшорної компанії з місцевими фірмами можна практично виключити виплати по податку на прибуток і значно зменшити виплати по соціальному і прибутковому податках.
Ніаршоринг	Під ніаршорингом мається на увазі переміщення виробництва в країну, близьку в географічному, часовому та культурному відношенні, але менш витратну, тобто, з нижчою вартістю робочої сили, нижчими транспортними та складськими витратами та швидкістю виходу на ринок. Найбільш привабливий в проєктах, де сам бізнес клієнта складний і специфічний, - наприклад, у фінансовому секторі. У цьому випадку потрібно тісне спілкування між сторонами - як приватне, так і телефонне і письмове. Ніаршоринг ж дозволяє здійснити його зі значною економією часу і коштів.
Проектний аутсорсинг	Проектний аутсорсинг передбачає надання інструментарію та залучення груп сторонніх фахівців різної кваліфікації для виконання певних робіт на етапі впровадження проєкту.
Реструктуризаційний аутсорсинг	Пов'язаний із реструктуризацією активів, вивільненням майна та капіталу або повною ліквідацією підрозділу, що нераціонально здійснює самостійне виконання функцій або бізнес-процесів
Ре-інсорсинг	Означає повернення до числа виконуваних самостійно, всередині організації функцій або бізнес-процесів, які одного разу були винесені за її межі, тобто передані аутсорсеру
Проміжний аутсорсинг	означає, що компанія, яка має власних висококваліфікованих спеціалістів, передає виконавцю послуг частину другорядних процесів. Основна мета такого аутсорсингу полягає у залученні своїх фахівців до виконання основних функцій підприємства.
Ауттаскінг	Це вибірковий аутсорсинг (out-tasking), який передбачає передачу аутсорсерам на виконання окремих завдань (робіт) компанії, а не функції чи процесу цілком. Це робиться для того, щоб уникнути ризику, який виникає, якщо виконання якого-небудь бізнес процесу передається аутсорсеру цілком.
Аутплейсмент	Передбачає «розміщення» персоналу за межами компанії при розірванні трудового договору між роботодавцем і працівниками з метою мінімізації іміджевих ризиків для компанії. Аутплейсмент - це послуга, яка, перш за все, піклується про ім'я компанії (замовника). Як відомо, половина успіху компанії залежить від її іміджу, і скорочений «ображений» співробітник може сильно зіпсувати компанії (замовнику) репутацію. Наприклад, «ображений» співробітник може подати позов на компанію (замовника) до суду або піти до конкурентів компанії (замовника). При вимушеному скороченні персоналу компанія (замовник) звертається до виконавця, який надає послугу аутплейсмент. Як правило, зі звільненими співробітниками працюють професійні психологи, які для початку вислуховують працівника, який звільняється, дають йому висловитися (і це дуже важливо), а потім працівнику допомагають в пошуку нової роботи.

1	2
Аутстафінг	Передбачає вивід співробітника за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до нього виконує вже компанія-провайдер. Також аутстафінг передбачає надання в розпорядження компанії фахівця, що має відповідні знання, професійні навички та досвід.
Фриланс	<p>Це віддалений аутсорсинг, ідея якого дуже проста: працівників не обов'язково тримати в офісі, зв'язок між співробітниками можна підтримувати за допомогою сучасних засобів комунікації: телефону, інтернету...</p> <p><i>Поява телероботи – це заслуга двох американців – Джека Нілеса та голови спеціального Комітету з економічного розвитку США Френка Скіффа. Перший 1972 р. придумав термін telecommuting і ставив перші експерименти у сфері фрилансу, другий (1979 р.) – придумав термін «flexiplace» («гнучке робоче місце») і увійшов у історію фриланса. Насправді, батьків-засновників віддаленої роботи було багато. Серед них можна назвати і Джилу Гордона, і Девіда Флемінга. Вони та багато інших роками відстоювали свої ідеї, популяризуючи роботу поза офісом. Не обійшлося і без державних організацій, які мали свої інтереси у розвитку фрилансу.</i></p>

Джерела : складено на основі [17; 23; 53]

**Приклад оформлення бібліографічних описів
за Національним стандартом України ДСТУ 8302:2015**

<p>Один чи більше авторів без редактора</p>	<p><i>Смерічевська С. В.</i> Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи [монографія]. Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с.</p> <p><i>Лусь В. І., Куркач Т. Є., Мандріченко О. Є., Радченко А. О.</i> Практикум з нарисної геометрії: навч. посібник. Харків: ХНУМГ, 2014. 118 с.</p> <p><i>Zhovinsky E. Ya., Kryuchenko N. O., Paparyha P. S.</i> Geochemistry of Environmental Objects of the Carpathian Biosphere Reserve. Kyiv, 2013.100p.</p>
<p>Один чи більше авторів із редактором</p>	<p><i>Смерічевська С. В., Маловичко С.В., Жаболенко М.В.</i> Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е стереотипне видання / За заг. ред. С. В. Смерічевської. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 552 с.</p> <p>Закон України «Про Національну поліцію»: наук.-практ. коментар / О. І. Безпалова, К. Ю. Мельник, О. О. Юхно та ін.; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків, 2016. 408 с.</p>
<p>Без автора (збірники, матеріали конференцій, книги за редакцією, укладачі, упорядники)</p>	<p>Україна в цифрах. 2007: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2008. С. 185–191.</p> <p>Правова основа діяльності органів державної влади: зб. нормат. актів / упоряд. П. М. Любченко. Харків: ФІНН, 2010. 303 с.</p> <p>Electrodes of conductive metallic oxides / J.M. Honig et al. Amsterdam: Elsevier, 1980. 260 p.</p> <p>Ресурсосбережение и энергоэффективность инфраструктуры территорий: материалы II Международной научно-технической конференции (2–27 февраля 2016 г., Харьков). Харьков, 2016.150 с.</p>
<p>Багатотомне видання</p>	<p>Юридична енциклопедія: в 6 т. / за ред. Ю. С. Шемшученка. Київ: «Укр. енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1999. Т. 2. 784 с.</p>
<p>Частина видання Розділ книги</p>	<p><i>Смерічевська С. В.</i> Діагностика стану та тенденції розвитку малого підприємництва як елемента національної інноваційної системи / Закономірності і перспективи розвитку малого підприємництва в структурі національної інноваційної системи України: [монографія] / за заг.ред. С.Ф.Смерічевського. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 224 с. С.55-72.</p> <p><i>Savchenko L., Bugayko D., Smerichevska S.</i> Envirmental and social responsibility in supply chains / Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 716 p. P.596-616.</p> <p><i>Włodzimierz U, Smerichevska S.</i> Cluster Policy for Innovative Economic Development in European Countries : Strategic and international Aspects / Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380 p. P.16-29.</p>
<p>Стаття в журналі, газеті</p>	<p><i>Смерічевська С. В.</i> Методологічні засади просторової організації економіки в умовах глобалізації. <i>Проблеми системного підходу в економіці</i>. Випуск 3 (65), 2018. С.138-143.</p> <p><i>Antoniuk V., Smerichevska S. Remyha Y.</i> Cluster Model of Supply Chains Management and Development of Transport-Logistics Infrastructure. <i>Transportation Management</i>. USA (2018). Vol 1, No 3, p.441-454</p>

<p>Тези доповідей у матеріалах конференцій</p>	<p><i>Смерічевська С.В.</i> Стратегічна роль кластерних структур для інноваційного розвитку національних економік : європейська практика // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Зб. тез доп. І-ї Міжнародної науково-практ. конфер., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С.70-71</p>
<p>Електронні ресурси</p>	<p>Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). URL : https://cscmp.org/ (дата звернення: 23.03.2022)</p> <p><i>Dergachova V., Smerichevskyi S., Kniazieva T., Smerichevska S.</i> Tools for Formation and Development of the Environmentally Friendly Products Market : Regional Aspect // Environmental Economics, Volume 11, Issue 1, 2020, p. 96-109 doi:10.21511/ee.11(1).2020.09. URL : https://bit.ly/3bsuKVL (дата звернення: 19.04.2022).</p> <p><i>Yaremovich P., Mykhailenko D., Smerichevska S., Andrushkevych Z., Tytykalo V.</i> Formation of the scientific paradigm of the transformation of potentialforming space and logistics platforms of the regional economy. International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.10, October 2021. P.288-294. DOI:10.22937/IJCSNS.2021.21.10.41.</p>
<p>Дисертації та автореферати (може бути не вказане місце захисту та повна назва спеціальності)</p>	<p>Смерічевська С.В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : автореф.дис.доктора екон.наук : 08.00.03. Краматорськ, 2016. 43 с.</p>
<p>Закони та інші нормативні документи</p>	<p>Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 134.</p> <p>Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. №430-р. URL : https://bit.ly/3wFQSa9 (дата звернення: 26.04.2022).</p> <p>Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 / Президент України. Офіційний вісник Президента України. 2015. № 2. С. 14. Ст. 154.</p> <p>Загальна декларація прав людини: прийнята і проголош. резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. // База даних «Законодавство України». URL: https://bit.ly/3GvpLSV (дата звернення: 26.04.2022).</p>
<p>Стандарти, патенти, препринти, каталоги</p>	<p>ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016. 16 с. ГОСТ Р 517721-2001.</p> <p>Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования. М., 2001. 27 с.</p>

Реєстр. № 21/22- 560. Обсяг X,X авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© С.В.Смерічевська
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022