

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**Н.М.Ястремська, В.В. Барабанова,
Н.С.Іванова, К.М. Дорофєєва**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітній рівень: бакалавр

Кривий Ріг
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**Н.М.Ястремська, В.В. Барабанова,
Н.С.Іванова, К.М. Дорофєєва**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітній рівень: бакалавр

Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу, менеджменту та
публічного адміністрування
Протокол № 13
від “23” лютого 2017 р.

Схвалено навчально-методичною
радою ДонНУЕТ
Протокол №5
від “27” лютого 2017 р.

Кривий Ріг
2017

УДК 378.22:005:658
Я 85

Рецензенти:

Т.В. Кожухова- канд. екон. наук, доцент
О.В. Неівестна - канд. екон. наук, доцент

Ястремська, Н.М

Я 85 Методичні рекомендації для підготовки до атестаційного екзамену для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітній рівень бакалавр /Н.М. Ястремська, В.В. Барабанова, Н.С.Іванова, К.М. Дорофєєва; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. Маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. - 119 с.

Методичні рекомендації призначені для самостійної підготовки студентів до атестаційного екзамену і містять інформацію про порядок його проведення, критерії оцінювання, структуру, основні поняття та систему базових тестів з обов'язкових дисциплін, а також задачі, перелік рекомендованої для підготовки до екзамену літератури.

УДК 378.22:005:658

© Ястремська Н.М., 2017
© Донецький національний
університет економіки й торгівлі
імені Михайла Туган-
Барановського, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЧАСТИНА 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	5
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	7
Менеджмент підприємства	7
Управління персоналом	40
Маркетинг підприємства	64
Логістика	86

ВСТУП

Проведення атестаційного екзамену має на меті перевірку рівня теоретичних знань та практичних навичок студентів-випускників спеціальності 073 «Менеджмент» після вивчення теоретичних курсів обов'язкових дисциплін: «Менеджмент підприємства», «Маркетинг підприємства», «Управління персоналом», «Логістика».

Комплексне кваліфікаційне завдання (ККЗ), яке кожен студент отримує на початку екзамену, містить теоретичну та практичну частини.

Теоретична частина представляє собою тести з обов'язкових дисциплін підготовки магістрів з міжнародних економічних відносин: «Менеджмент підприємства», «Маркетинг підприємства», «Управління персоналом», «Логістика».

Практична частина ККЗ містить комплексні ситуаційні завдання та задачі, пов'язані з особливостями розвитку підприємств, його маркетинговою і логістичною діяльністю, особливостями управління персоналом в сучасних умовах господарювання. Варіанти завдань підібрані у відповідності з кваліфікаційною характеристикою спеціальності 073 «Менеджмент».

На атестаційному екзамені студенти мають продемонструвати:

глибокі знання та розуміння сутності підприємства, взаємозв'язків його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, специфіки управління різновидами підприємств, цілей і задач управління на різних етапах життєвого циклу підприємства; категорій маркетингу підприємств; методичних основ і напрямків проведення маркетингового дослідження, змісту та зв'язку з напрямками маркетингової діяльності підприємства; принципів управління персоналом, основ організації набору і відбору персоналу у конкретних умовах, соціального розвитку трудового колективу, умов проведення атестації персоналу та використання її результатів; предмета, мети, завдань і зміста логістики, сутності логістичних систем та методології їх створення у підприємстві, законодавчих нормативно-правових актів стосовно логістики;

здатність продемонструвати знання і розуміння щодо застосування методик оцінки ефективності управління підприємством, шляхів підвищення культури управління, визначення ступіню впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства; визначати фактори ціноутворення, які впливають на встановлення ціни; інтерпретувати одержані результати та звітувати про них; уміння реалізовувати загальні специфічні функції управління підрозділами, які пов'язані з реалізацією стратегічного маркетингу; кадрову стратегію в сучасних умовах; ефективної системи мотивації та оплати; зстворювати сприятливі умовинавчання та саморозвитку персоналу підприємства; ефективно планувати, організовувати та керувати матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, визначати необхідні обсяги постачання, складування та транспортування матеріальних ресурсів, створювати і впроваджувати логістичні системи у підприємствах, користуватися сучасними інформаційними технологіями в логістиці;

здатність формувати та обґрунтовувати: управління у підприємстві, розподіляти працю, аналізувати процес роботи, розпорядчу діяльність, делегування повноважень та інструктування підлеглих; розроблення і планування маркетингових стратегій та їх реалізації у підприємства; переваги та недоліки сучасних методів управління маркетингової і комунікаційної діяльності у підприємства; сучасні методи і засоби та обирати канали комунікацій для споживачів товарів, конкурентоспроможність товару підприємства, концепцію нового товару, стратегії маркетингу на різних етапах життєвого циклу, вдосконалення послуг підприємства; механізм реалізації трудового потенціалу працівника; стратегії соціально відповідальної поведінки підприємства; ефективність системи менеджменту персоналу в організації;

розуміння актуальності та економічного результату від впровадження логістики в діяльність підприємства, здатність складати відповідні документи стосовно прийомки, зберігання та відпуску матеріальних ресурсів

ЧАСТИНА 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Атестаційний екзамен проводять за екзаменаційними білетами (комплексними кваліфікаційними завданнями), складеними у відповідності з програмами обов'язкових дисциплін підготовки, передбачених навчальним планом. Екзаменаційні білетимістять теоретичну та практичну частини. Теоретична частина являє собою тестові завдання (60 тестових завдань) з дисциплін: «Менеджмент підприємства», «Маркетинг підприємства», «Управління персоналом», «Логістика». До теоретичної частини включено тести, в яких запропоновано чотири варіанти відповідей, з яких правильною є лише одна. Теоретична частина виконується письмово, при цьому використовуються спеціальні проштамповані аркуші паперу, які видаються секретарем екзаменаційної комісії на початку екзамену. На титульній сторінці вказуються прізвище, ім'я та по батькові студента, група, назва екзамену, дата, питання/завдання. На кожній сторінці залишаються поля для зауважень, поміток екзаменаторів.

Практична частина містить комплексні ситуаційні завдання та задачі з управління підприємством. При розв'язанні практичної частини також використовується спеціальний бланк, в якому студент зазначає власні реквізити, дату проведення комплексного екзамену і номер варіанта.

Викладачі дисциплін, що виносяться на екзамен, організують для студентів оглядові лекції та проводять необхідні групові та індивідуальні консультації у визначений термін.

Тривалість атестаційного екзамену не повинна перевищувати 6 годин на день. Після закінчення письмового екзамену роботи здаються Екзаменаційній комісії (ЕК). Перевірка робіт здійснюється членами ЕК, як правило, в день проведення екзамену. Не допускається перевірка робіт поза межами Університету. Результати письмових екзаменів оголошуються Головою ЕК після перевірки робіт не пізніше наступного робочого дня на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії.

Критерії оцінювання. Оцінка за виконання комплексного кваліфікаційного завдання складається з двох частин: оцінки за теоретичну частину, що містить 60 тестових завдань з чотирьох дисциплін, та оцінки за практичне завдання (розрахункова задача).

Кожна частина комплексного кваліфікаційного завдання (теоретична і практична) оцінюється окремо, виставляється окрема оцінка за національною шкалою та визначається сума балів (максимально 60 балів за теоретичну частину та 40 балів за практичну частину).

Методика оцінювання теоретичної частини: за кожну правильну відповідь на одне тестове завдання студент отримує 1 бала, а оцінка за відповідну кількість отриманих балів визначається за шкалою, представленою в табл. 1.

Таблиця 1 - Шкала оцінювання теоретичної частини

Кількість правильних відповідей	Кількість помилок	Кількість набраних балів	Оцінка за національною шкалою
від 51 до 60	від 0 до 9	від 51 до 60	«5» (відмінно)
від 41 до 50	від 10 до 19	від 41 до 50	«4» (добре)
від 31 до 40	від 20 до 29	від 31 до 40	«3» (задовільно)
до 30	30 та більше	до 30	«2» (незадовільно)

Нерозбірлива відповідь на тестове завдання, виправлення та помарки, відсутність відповіді взагалі також вважаються помилками.

Методика оцінювання практичної частини: оцінювання результатів розв'язання комплексної розрахункової задачі здійснюється за критеріями табл. 2 у відповідності з набраними балами.

Таблиця 2 - Шкала оцінювання практичної частини

Критерії оцінювання	Сума балів	Оцінка
Завдання виконано у повному обсязі, розрахунки та графіки правильні, висновки і пропозиції аргументовані, оформлення правильне та акуратне.	від 36 до 40	«5» (відмінно)
Завдання виконано у повному обсязі, але допущено незначні неточності в розрахунках або в оформленні, прийняті рішення недостатньо аргументовані.	від 30 до 35	«4» (добре)
Завдання виконано не менше ніж на 70% при правильному оформленні або не менше ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки в розрахунках, графіку чи оформленні.	від 25 до 29	«3» (задовільно)
Завдання виконано менше ніж на 70%, допущені помилки в розрахунках чи оформленні, висновки необґрунтовані або відсутні.	до 24	«2» (незадовільно)

Загальна оцінка за національною шкалою за комплексний екзамен представляє собою середньозважену величину та розраховується за формулою:

Загальна оцінка = оцінка за теоретичну частину + оцінка за практичну частину

Якщо за одну з частин комплексного кваліфікаційного завдання студентом отримано оцінку “2” (незадовільно), то загальна оцінка не може бути вищою за оцінку “3” (задовільно).

Загальна оцінка на шкалою ECTS визначається на основі суми балів, отриманих студентом за виконання теоретичної та практичної частини, що не може перевищувати 100 балів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів комплексного екзамену (таблиця 3). Оцінка за національною шкалою має бути еквівалентною оцінці за шкалою ECTS.

Таблиця 3 - Шкала оцінювання загальних результатів

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується у ДонНУЕТ	Оцінка за національною шкалою
A	90-100	5 (відмінно)
B	85-89	4 (добре)
C	75-84	4 (добре)
D	70-74	3 (задовільно)
E	60-69	3 (задовільно)
FX	35-59	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання
F	0-34	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

«МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

Знання сутності підприємства, взаємозв'язків його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища

поглиблені

Знання цілей і задач управління на різних етапах життєвого циклу підприємства

Знання специфіки управління різновидами підприємств

Застосування знань і розумінь:

Уміння застосовувати методику оцінки ефективності управління підприємством

Здатність організовувати основні види управлінської діяльності

Здатність визначати шляхи підвищення культури управління

Здатність розробляти заходи антикризового управління

Формування суджень:

Уміння побудувати процес управління у підприємстві

Уміння здійснювати підготовку до створення та реєстрації підприємств різної організаційно-правової форми

Здатність розподіляти працю, аналізувати процес роботи

Уміння здійснювати розпорядчу діяльність, делегування повноважень та інструктування підлеглих

Здатність оцінювати виконання та здійснювати дисциплінарний вплив

Основна література

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.
3. Балабанова Л.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.–180с.
4. Виноградський, М. Д. Управління персоналом. / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. - 2-ге видання : навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с. - ISBN 978-966-364-766-1. – 5 прим.
5. Зуб А. Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2005.— 319с.
6. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ - 2007. - 452 с.
7. Крехівський, О. В. Вхідження підприємства в ринок : метод. посіб. для пром. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.
8. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
9. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ.ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. - М. :КНОРУС, 2008.
10. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
11. Левицька, Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. –Л., 2007. - 176 с.
12. Мишин, В. М. Исследование систем управления: учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).
13. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
14. Мошек Г.Є., Гонеба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник. – К.: Київський національний торгово-економічний університет, 2002. – 371 с.
15. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г. В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
16. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент:учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 4-е изд., стер. — М.:КНОРУС, 2008. — 496 с.
17. Полонська Л.А. Менеджмент торговельного підприємства: навч.-метод. посіб. щодо самост. вивч. дисц. в умовах ECTS / Л.А. Полонська, І.С. Фоломкіна; М-во освіти і науки України, Донецьк, нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. – 347 с.
18. Рутьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. - К. : ЦУЛ , 2011. - 312 с.
19. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика:учебник. — М.:ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
20. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид.,перероб. і доп. – К. :Кондор, 2009. - 434 с.

Додаткова література

21. Балабанова Л.В., Воробьєва Е.К. Управление персоналом на основе маркетинга: Монография. Донецьк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
22. Балабанова Л.В., Воробйова О.К., Германчук А.М. Психологія управління: Науково-методичні рекомендації щодо вивчення дисципліни 8.050201 “Менеджмент організацій”.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2005, 138 с.

23. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 153 с.
24. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: ВД „Професіонал”, 2004. – 304 с.
25. Большая Экономическая Библиотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economics.com.ua>
26. Гриньова, В. М. Державне регулювання економіки : підруч. / Гриньова В. М., Новікова М. М. — К. : Знання, 2008. — 398 с.
27. Журнал Стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua>
28. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>
29. Карпунь, Т.Н. Санація підприємств : підручник. – Л. : Магнолія 2006, 2008. - 448 с.
30. Кэри Л. Купер. Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение / пер. сангл. - Х.: Гуманитар. Центр, 2007. -336 с.
31. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / КирхлерЭ., РодлерК. // Психология труда и организационная психология. - Т.1. - 2-е изд., испр. / пер. с нем. -Х. :Гуманитар Центр, 2008. - 168 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Пер. с англ. под ред. А.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 752 с. (Серия. «Теория и практика менеджмента»).
33. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. — М. : Дашков и К, 2009. — 224 с.
34. Крис Грей. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / пер. с англ. - Х. : Гуманитар. Центр, 2008. - 196 с.
35. Локир, К. Управление проектами: Ступени высшего мастерства / К. Локир, Дж. Гордон; пер. с англ. А. Г. Петкевич; науч. ред. М. В. Дегтярева. — Минск : Гревцов Паблицер, 2008. — 352 с.
36. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник (2 видання)/ Під ред. Л.В.Балабанової. – Донецьк:ДонДУЕТ, 2002. – 290 с.
37. Мерманн, Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации/Пер. с нем.-Х.:Изд-во Гуманитар. Центр, 2007. - 184 с.
38. Міхасюк, І. Р. Державне регулювання економіки : підруч. – Л. : «Магнолія 2006», 2008.- 220 с.
39. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
40. Офіційний сайт Національної бібліотеки імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>
41. Мошек, Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Мошек Г. Є. , Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А.В. — К. : Кондор, 2009.— 392 с
42. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / за ред. М.О. Данилюка. – Л. : Магнолія 2006, 2009. - 531 с.
43. Сахарцева, П. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. / О. В. Шляга ; за ред. П. Сахарцевої. - К. : Кондор, 2008. – 80 с.
44. Свінцицька, О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. - 2-е вид., перероб. і доп. — К. : Кондор, 2009. — 264 с.
45. Сно К.К. Управленческая экономика: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 671 с.
46. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
47. Спивак В. А. Корпоративная культура. – С.Пб.: Питер, 2001. – 352с.
48. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – С.Пб.: Питер, 2000. – 416 с.
49. Старостіна, А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Старостіна А. О. , Кравченко В. А. - К. : Політехніка, 2009.- 200 с.

50. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посіб. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 224с.
51. Тюріна, Н. М. Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / Тюріна. Н. М., Карвацка Н. С. – Л. : Новий Світ - 2000, 2008. - 396 с.
52. Управління економічним потенціалом підприємства : всеукраїнська наук.-практична конференція, 26 вересня 2008 р. : тези / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х. : ХДУХТ, 2008. - 255 с.
53. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.- 892с.
54. Хачванкян, В.В. Менеджмент, принципы эффективного управления предприятием: учеб.-практ. и науч. пособие. /Хачванкян В.В., Газарян А.З. –Донецк:ИД «Кальмиус». —2007. - 492 с.
55. Хомяков, В.І. Управління потенціалом підприємства / Хомяков В.І., Бакум І. В. - К: Кондор, 2009. - 400 с.

Тема 1. ПІДПРИЄМСТВО, ЙОГО ЗАДАЧІ І ФУНКЦІЇ

1.1 Підприємство: види і особливості

1.2 Задачі діяльності підприємства

1.3 Система часних функцій управління підприємством

Правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітні суб'єктів господарювання різних форм власності, встановлює Господарський Кодекс України.

Загальними принципами господарювання в Україні є: забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання; свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом; вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємництві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави; захист національного товаровиробника; заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Суб'єктами господарювання є:

1) господарські організації - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до Господарського Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

У відповідності з Господарським Кодексом України, **підприємство** – це самостійний суб'єкт господарювання, що створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної й іншої діяльності відповідно до діючого законодавства. Підприємство може створюватися як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Ознаки підприємства: є юридичною особою; має власне майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, печатка зі своїм найменуванням і ідентифікаційним кодом; самостійна участь у господарському обороті; діє на умовах повного госпрозрахунку і

самофінансування; має визначену організаційну єдність, що виявляється в наявності трудового колективу і власних органів управління.

Чинним законодавством регулюється порядок створення і управління підприємством.

У відповідності зі ст. 65 Господарського Кодексу України, управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів при концентрації всіх прав управління в руках власників капіталу, а також при участі трудового колективу.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування та місцезнаходження суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом. Також в установчих документах указують повноваження трудового колективу.

Установчими документами підприємства є *статут* і *установчий договір*.

Установчий договір – це багатостороння угода організаційного та майнового характеру, яка передбачає взаємні обов'язки сторін на користь нової юридичної особи і в інтересах учасників договору, і є самостійним видом договору про створення господарського товариства (акціонерного, з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повною відповідальністю і командитного).

Статут – це основний документ, на основі якого діє підприємство. Він затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. У статуті визначаються: власник майна, найменування і місцезнаходження підприємства, предмет і ціль діяльності, органи управління і порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Види підприємств і об'єднань, що створюються в Україні, визначені в Господарському Кодексі України.

У залежності від форми власності: приватне; колективне, комунальне, державне, змішане.

У залежності від способу утворення статутного фонду: унітарне; корпоративне.

У залежності від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації за рік: малі; великі; середні.

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. У випадках, передбачених цим Кодексом, господарське товариство може діяти у складі одного учасника. (ст 79) Господарські товариства є юридичними особами. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Підприємством колективної власності визнається корпоративне або унітарне підприємство, що діє на основі колективної власності засновника (засновників). Підприємствами колективної власності є: виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій, інші підприємства, передбачені законом.

Підприємство, створене відповідно до вимог Господарського Кодексу, в статутному фонді якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається *підприємством з іноземними інвестиціями*.

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як *господарські об'єднання* (асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші) або як *державні чи комунальні господарські об'єднання* (корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат,

трест тощо).

Промислово-фінансова група є об'єднанням, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції.

Асоційовані підприємства (господарські організації) - це група суб'єктів господарювання - юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та/або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною.

Холдингова компанія - публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

До підприємств оптової торгівлі належать: комерційні підприємства оптової торгівлі; оптові і дрібнооптові магазини; оптові ринки; товарні біржі; торгові дома; ярмарки; частково аукціони.

Загальною метою управління підприємством є забезпечення розвитку підприємства, поліпшення його конкурентної позиції на ринку і збільшення його ринкової вартості. Крім того, важливе значення мають ділова репутація підприємства, маркетингова позиція на споживчому ринку, наявність нематеріальних активів.

Для рішення зазначених задач на підприємстві виконується система *загальних і окремих* функцій управління.

Загальними функціями управління є планування, організація, мотивація, контроль, координація.

Серед *окремих функцій управління* можна виділити: вибір найбільш ефективних форм функціонування підприємства і його структурних підрозділів. Управління: технологічними процесами, процесом обслуговування покупців, персоналом підприємства, товарообігом, доходами, витратами обігу, прибутком, активами, капіталом, інвестиціями, господарськими ризиками, фінансовим станом та маркетинговою діяльністю.

ТЕСТИ

Підприємство – це:

- A. господарська одиниця, що має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку.
- B. юридична особа, що здійснює виробничу, науково-дослідну або комерційну діяльність.
- C. самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом самоврядування для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом здійснення виробничої, науково-дослідної та інших видів діяльності відповідно до діючого законодавства;
- D. самостійно господарюючий статутний суб'єкт, що здійснює комерційну діяльність з метою одержання прибутку.

Ця задача вирішується шляхом вибору визначеної ринкової ніші, вивчення особливостей попиту на даному сегменті ринку, формування ефективної асортиментної політики, забезпечення стійкості асортименту:

- A. забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
- B. максимізація суми прибутку;
- C. мінімізація рівня господарського ризику;
- D. найбільш повне задоволення попиту покупців на товари і послуги в межах обраного сегменту ринку.

Який з органів здійснює державну реєстрацію підприємств?

- A. Виконавчий комітет міської ради, або районна державна адміністрація за місцем знаходження суб'єкта.
- B. Виконавчий комітет міської ради міста обласного значення або районна, державна адміністрація за місцезнаходженням юридичної особи.
- C. Органи державної статистики та державна податкова адміністрація за місцем знаходження суб'єкта.
- D. Всі відповіді вірні.

Що собою представляє господарське об'єднання?

- A. Об'єднання підприємств або інших суб'єктів господарювання, створені юридичними особами і/або громадянами шляхом об'єднання їхнього майна з метою одержання прибутку.
- B. Договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися.
- C. Об'єднання підприємств, утворене з ініціативи підприємств, незалежно від їх виду, що на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.
- D. Об'єднання підприємств на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання для досягнення визначеної загальної господарської мети.

Тема 2. МІСІЯ І ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 2.1 Місія підприємства в сучасних умовах
- 2.2 Види цілей підприємства
- 2.3 Вимоги до розробки системи цілей підприємства
- 2.4 Методика розробки «дерева цілей»
- 2.5 Програмно-цільове управління підприємством

Реалізація цільової функції менеджменту починається з встановлення загальної цілі підприємства, що відображає причину його існування.

Сучасний підхід до формування цілей підприємства передбачає наступну послідовність: визначення місії, тобто філософії бізнесу; встановлення довгострокових загальних цілей на період; визначення конкретних цілей і задач на поточний час.

Місія – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу і його філософію. Місія характеризує головне призначення підприємства.

Місія підприємства – вербальне відображення соціально значимого функціонального призначення підприємства в довгостроковому періоді, не з огляду на одержання прибутку, деталізує статус підприємства, декларує принципи роботи і дійсні наміри керівництва підприємства, допомагає визначити: яка сутність підприємства, які перспективи і напрямки росту, які відмінності від конкурентів. При цьому вона фокусує увагу не на товарі, а на споживачі.

Місія організації поділяється на **кредо** (формує загальний кодекс поведінки організації, що визначає взаємини не тільки між співробітниками, але і з клієнтами й акціонерами) й **образ компанії** (відображає сутність цілей організації).

Місія може бути ефективною тільки тоді, коли вона дійсно допомагає підприємству стати кращим і її розділяють більшість співробітників організації. Місія має свій життєвий цикл, тому що зміна умов функціонування вимагає перегляду місії підприємства.

На основі загальної місії підприємства визначаються його цілі, що являють собою конкретний, кінцевий стан чи бажаний результат об'єкта управління.

Цілі виконують ряд важливих функцій: зменшують невизначеність поточної ситуації; складають основу критеріїв для виділення проблеми, прийняття рішень, контролю і оцінки результатів діяльності, спрямованої на їх реалізацію, а також матеріального і морального

заохочення співробітників; згуртовують навколо себе людей; служать виправданням в очах суспільства щодо необхідності і законності існування підприємства, особливо якщо його діяльність викликає небажані наслідки.

Складність і різноманіття аспектів управління обумовлюють розмаїтість цілей управління, який можна класифікувати за рядом критеріїв: *за періодом встановлення* (стратегічні, тактичні, оперативні), *за змістом* (економічні, соціальні, наукові, організаційні, технічні, політичні), *за елементами системи управління* (виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові, адміністративні, маркетингові), *стосовно середовища* (внутрішні, зовнішні), *за важливістю* (особливо пріоритетні, пріоритетні і інші), *за вимірністю* (кількісні, якісні), *за повторюваністю* (постійні (повторювані), разові), *за ієрархією* (підприємства, підрозділів, груп, окремих працівників), *за стадіями життєвого циклу* (народження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, старіння)

Цілі варто формулювати з дотриманням ряду вимог: повинні бути конкретними, чіткими і ясними для тих, хто їх буде виконувати; реальними; виконувати функцію мотиватора; такими, які можуть бути проконтрольовані і повинна бути дана оцінка ступеня досягнення цілі; зосереджувати увагу на основних напрямках діяльності підприємства.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох етапів: виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні; встановлення загальної мети підприємства; побудування ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей і завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. В основі методики побудування «дерева цілей» лежать три характеристики, що притаманні цілям: *співвідпорядкованість*; *здатність до розгортання співвідносна важливість*. Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція, тобто представлення цілі більш високого рівня у вигляді окремих складових більш низького рівня.

Існує два методи побудови «дерева цілей»: метод дезагрегації, який можна застосувати лише для формалізованих цілей, і метод забезпечення необхідних умов – для всіх типів цілей.

Одним з ефективних підходів до управління є управління за цілями, що поєднує планування і контроль у здійсненні управлінської діяльності, є засобом мотивації, що допомагає перебороти негативні наслідки впливу контролю на поведінку працівників.

Управління за цілями – це орієнтована на результати філософія управління, у якій виділяється значення досягнення результатів.

Основні етапи процесу управління за цілями: розробка чітких і коротких формулювань цілей; розробка реалістичних планів відносно з досягнення; систематичний контроль, вимір і оцінка результатів роботи; коригуючі заходи для досягнення запланованих результатів.

ТЕСТИ

Місія підприємства - це:

- A. глобальна мета діяльності підприємства на ринку;
- B. генеральна мета підприємства, що визначає його призначення;
- C. довгостроковий орієнтир підприємства;
- D. напрямок діяльності підприємства.

Вимоги, що пред'являються до цілей:

- A. конкретність, реальність, гнучкість, ієрархія, кількісна вимірність;
- B. співвідпорядкованість, здатність до розгортання, сумісність;
- C. здатність до пізнання людьми, перевірки, гнучкість, конкретність, орієнтованість у часі;
- D. конкретність, чіткість і ясність для виконавців, реальність, досяжність, гнучкість,

кількісна вимірність, орієнтованість у часі.

Що собою представляє «дерево цілей»?

- A. Це наочне графічне зображення підпорядкованості і взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання, окремі дії.
- B. Це ієрархія цілей, спрямована на досягнення місії підприємства.
- C. Це графічне зображення задач підприємства, що відображає їхній внесок у досягнення загальної мети підприємства.
- D. Це система цілей підприємства, розроблена на визначений відрізок часу.

Управління за цілями здійснюється за наступними етапами:

- A. визначення головної мети і програми її досягнення, внесення коректив у програму в залежності від можливостей підприємства;
- B. розробка чітких і коротких формулювань цілей, аналіз і оцінка діяльності щодо їх досягнення;
- C. розробка чітких і коротких формулювань цілей, розробка реалістичних планів щодо їх досягнення, систематичний контроль, вимір і оцінка результатів, коригуючі заходи;
- D. виявлення й аналіз тенденцій у середовищі, встановлення мети для підприємства в цілому, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей.

Тема 3. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Необхідність і актуальність моніторингу зовнішнього середовища
- 3.2. Задачі дослідження зовнішнього середовища підприємства
- 3.3. Методика моніторингу макросередовища
- 3.4. Методика моніторингу факторів зовнішнього середовища прямої дії

У загальному вигляді під *зовнішнім середовищем* розуміють сукупність факторів, що знаходяться поза межами підприємства, і включають в себе середовище прямого впливу (ділового оточення) та опосередкованого впливу (макросередовище).

Характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища:

- *складність* – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати;
- *рухливість* середовища – це швидкість, з яким відбуваються зміни в оточенні організації.
- *невизначеність* – є функцією кількості інформації, який розташовує організація з приводу конкретного фактора.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою оцінку стану та перспектив розвитку найважливіших, з точки зору підприємства, суб'єктів та чинників оточуючого середовища.

Аналіз зовнішнього середовища має виключне значення для цілей стратегічного управління, служить інструментом, за допомогою якого менеджери контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори з метою передбачити потенційні загрози та нові можливості, що відкриваються, розробити найбільш ефективну стратегію для досягнення майбутнього успіху.

Зовнішнє середовище можна структурувати, використовуючи методику PEST+M: P (Political) – політико-правові фактори; E (Economic) – економічні фактори; S (Social) – соціально-демографічні фактори; T (Technological) – техніко-технологічні фактори; M (Market) – ринкові фактори (фактори ділового оточення).

В складі зовнішнього середовища можна виділити:

- макросередовище – середовище непрямого впливу (неконтрольовані фактори зовнішнього макросередовища середовища: PEST-чинники);
- ділове оточення – середовище прямого впливу (взаємовідносини з контрагентами ринку: постачальниками, покупцями, конкурентами, контактними аудиторіями,

посередниками).

Аналіз факторів зовнішнього середовища рекомендується здійснювати у такій послідовності: складання переліку факторів, що підлягають дослідженню. збір та аналіз інформації. систематизація результатів аналізу та їх оцінка. Завершується аналіз зовнішнього середовища виявленням можливостей і загроз, що існують у ньому.

Вихідною інформацією служать в основному джерела вторинної інформації: ЗМІ, періодичні видання, Інтернет. Може використовуватися й первинна інформація (наприклад, опитування ключових фахівців у певній галузі щодо їх думки, прогнозів відносно тенденцій розвитку тих або інших факторів). При аналізі факторів макросередовища аналізується їх стан на поточний період часу, визначається їх вплив на діяльність підприємства і галузі, у якій воно функціонує, напрямок впливу цих факторів. Це дозволяє визначити можливості та загрози, що існують у макросередовищі.

Ділове оточення підприємства має безпосередній вплив на його діяльність, а отже вимагає ретельного аналізу. У складі ділового оточення підприємства розрізняють такі елементи, як споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

Аналіз ділового оточення за цими складовими можна представити у вигляді «4К-аналізу»: клієнти, конкуренти, контрагенти (постачальники та посередники), контактні аудиторії.

ТЕСТИ

Що собою представляє зовнішнє середовище підприємства?

- A. Сукупність факторів, що перебувають за межами підприємства.
- B. Сукупність факторів макросередовища і ділового оточення підприємства.
- C. Сукупність неконтрольованих або частково контрольованих факторів.
- D. Всі відповіді вірні.

Які фактори включає в себе макросередовище підприємства?

- A. Політико-правові, економічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні фактори.
- B. Галузеві: конкуренція в галузі, загроза з боку нових конкурентів, з боку товарів-замінників, сила постачальників і споживачів.
- C. Ринкові фактори: конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії.
- D. Культурні, екологічні, природні, освітні фактори.

Яка інформація використовується для аналізу факторів макросередовища?

- A. Первинна і вторинна.
- B. В основному джерела вторинної інформації.
- C. В основному первинна інформація.
- D. В основному джерела вторинної інформації, але також може використовуватися і первинна інформація.

З якою метою проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства?

- A. Для виявлення можливостей і загроз для підприємства.
- B. Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
- C. Для виявлення конкурентних переваг підприємства.
- D. Для виявлення позиції підприємства на ринку.

Тема 4. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1 Внутрішнє середовище: сутність і складові
- 4.2 Аналіз використання потенціалу підприємства
- 4.3 Виявлення сильних і слабких сторін підприємства

Внутрішнє середовище являє собою сукупність усіх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів та елементів підприємства, стан яких у сукупності визначає той потенціал та ті можливості, які має підприємство. Внутрішнє середовище – це ситуаційні фактори усередині організації.

До основних змінних у підприємстві відносяться: цілі; структура; задачі; технологія; люди.

Цілі – це конкретні кінцеві стани об'єкта управління або бажаний результат.

Структура – це логічне взаємовідношення рівнів управління і функціональних областей, що дозволяють найбільше ефективно досягати цілі організації. Структура може бути механістичною або адаптивною.

Задачі – це запропонована робота, серія робіт чи частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у заздалегідь обговорений термін. Задачі організації поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами праці, інформацією.

Технологія – це засіб перетворення сировини (люди, інформація, матеріали) у необхідні продукти і послуги. Технологія – це сполучення кваліфікаційних навичок, устаткування, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Люди. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком сполучення індивідуальних характеристик особистості, до яких відносяться: здатності; схильність, обдарованість (це наявний потенціал людини у відношенні виконання якої-небудь роботи); потреби (нестача чого-небудь); очікування (люди формують їх щодо результатів своєї поведінки); сприйняття (це інтелектуальні збори стимулів, одержуваних від відчуттів); точка зору; цінності (це загальні переконання, віра з приводу того, що добре і що погано чи байдуже в житті). Основне зусилля менеджменту в організаціях спрямовано на людей.

М. Портером запропонував скористатися для аналізу внутрішнього середовища «ланцюгом вартості». Він вважає, що виявити сильні і слабкі сторони підприємства неможливо, якщо розглядати його діяльність в цілому, оскільки його переваги формуються в процесі багатосторонньої діяльності.

В „ланцюжку цінностей” діяльність підприємства поділяється на дві частини: основну (матеріально-технічне постачання, виробництво, маркетинг і збут) та допоміжну (розвиток технологій, управління персоналом, управлінська інфраструктура).

Кожний з видів діяльності може сприяти зниженню витрат, створенню бази для диференціації продукції та послуг. Досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити, де підприємство є конкурентоспроможним, а де – ні. До „ланцюга цінностей” слід підходити як до системи, переставляючи, вдосконалюючи або виключаючи окремі елементи підприємство зможе отримати переваги над конкурентами.

Отже, аналіз внутрішнього середовища підприємства спрямований на оцінку використання потенціалу підприємства задля виявлення його сильних і слабких сторін.

Традиційно під потенціалом підприємства розуміють сукупність його ресурсів і здатностей працівників до їх ефективного використання. Аналізуючи внутрішнє середовище слід проаналізувати стан і здатності до ефективного використання його ресурсів у таких функціональних сферах, як: організація управління, маркетингова діяльність, дослідження і розробки, технологія, персонал, фінанси, організаційна культура та імідж.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства завершується виявленням його сильних і слабких сторін у кожній з його функціональних зон: організація управління, маркетингова діяльність, дослідження і розробки, технологія, персонал, фінанси, організаційна культура та імідж.

Сильні сторони підприємства – це те, що підприємство вміє робити краще інших або володіння чим створює переваги підприємству (висока рентабельність; чітко розроблена стратегія; високий фінансовий потенціал; висока кваліфікація персоналу; наявність інноваційних можливостей та ін.).

Слабкі сторони – це те, що підприємству вдасться погано, де в нього є проблеми (недостатня наявність оборотних коштів; недосконала система інформації; висока плинність кадрів; низький імідж підприємства; недостатня кваліфікація персоналу; застаріла технологія й устаткування; високі витрати обігу тощо).

Для визначення *конкурентних переваг* можна оцінити діяльність досліджуваного підприємства з діяльністю його конкурента за системою кількісних та якісних показників, використовуючи метод експертних оцінок (кількісні показники переводяться у бали за відповідними шкалами). За результатами оцінки будується профіль діяльності підприємств-конкурентів. На основі аналізу профілю полярностей можна виявити конкурентні переваги досліджуваного підприємства та його конкурента.

Конкурентні переваги повинні відповідати таким критеріям: значущість з точки зору умов конкуренції; відповідність ключовим факторам успіху; забезпечення прибутковості для підприємства; унікальність, щоб мати захист від конкурентів; стійкість у нестабільному ринковому середовищі; недоступність для легкого репродукування конкурентами; надання вигоди для споживачів.

ТЕСТИ

Який з аналітичних профілів будується за різницею між балами досліджуваного підприємства і його конкурента?

- A. Профіль діяльності.
- B. Профіль полярності.
- C. Профіль внутрішнього середовища.
- D. Профіль конкурентоспроможності.

Що з нижче перерахованого можна віднести до сильних сторін підприємства?

- A. Позиція лідера на ринку, висока рентабельність, передова технологія, високий імідж підприємства, ефективна організація збуту.
- B. Висока плинність кадрів, високі витрати обігу, відсутність чітких стратегій, застаріла технологія й устаткування.
- C. Висока рентабельність, ефективна організаційна структура, цінові переваги, висока продуктивність праці, низький імідж підприємства.
- D. Висока кваліфікація персоналу, наявність інноваційних можливостей, високі витрати обігу, недостатність оборотних коштів.

Що з нижче перерахованого можна віднести до слабких сторін підприємства?

- A. Позиція лідера на ринку, висока рентабельність, передова технологія, високий імідж підприємства, ефективна організація збуту.
- B. Висока плинність кадрів, високі витрати обігу, відсутність чітких стратегій, застаріла технологія й устаткування.
- C. Висока рентабельність, ефективна організаційна структура, цінові переваги, висока продуктивність праці, низький імідж підприємства.
- D. Висока кваліфікація персоналу, наявність інноваційних можливостей, високі витрати обігу, недостатність оборотних коштів.

До потенціалу підприємства відноситься:

- A. структура управління, маркетинг, наукові дослідження, технологія, персонал, фінанси, організаційна культура й імідж;

В. організація управління, маркетингові дослідження, дослідження і розробки, технологія, персонал, товари підприємства, організаційна культура й імідж;

С. організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологія, персонал, фінанси, організаційна культура й імідж;

Д. мета і задачі управління, організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, персонал, фінанси, організаційна культура й імідж.

Тема 5. АНАЛІЗ І ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Цілі і задачі аналізу організаційної структури управління

5.2 Методи аналізу організаційної структури управління

5.3 Проектування організаційної структури управління

Цілями аналізу діючої організаційної структури управління є: оцінка раціональності структури, що склалася; оцінка відповідності організаційної структури цілям системи управління; виявлення проблем у побудові організаційної структури управління і розробка напрямків удосконалювання.

Основними об'єктами аналізу є ієрархічні і функціональні елементи організаційної структури управління.

При аналізі *ієрархії* управління вивчається склад і кількість ступенів в апараті управління, розподіл повноважень між рівнями управління, з'ясовується рівень кваліфікації працівників, відповідність її посаді, зв'язок відповідальності і повноважень, якість інформаційного забезпечення кожного рівня управління. Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців.

Аналіз *функціональної структури управління* спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі.

Матриця функцій будується на основі проведення спостережень у функціональних підрозділах, а також на основі вивчення посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи і наказів про розподіл функціональних обов'язків.

На основі матриці розподілу функцій розраховують коефіцієнти: *повноти охоплення функцій; оперативності, надійності* .

Етапи проектування структури управління:

1. Визначення місії, цілей, складу об'єкту управління, особливостей діяльності та взаємозв'язків.

2. Визначення задач і функцій управління.

3. Ранжування вимог до організаційної структури з метою вибору пріоритетних.

4. Розробка ієрархії структури, тобто визначається кількість можливих рівнів управління (зараз спостерігається тенденція до створення „плоских” структур).

5. Попереднє визначення загального складу функціональних ланок управління з урахуванням закріплених за ними функцій і задач; визначаються повноваження цих ланок.

6. Розподіл функціональної та адміністративної відповідальності між робітниками кожного підрозділу.

7. Визначення послідовності і тривалості робіт за кожною функцією управління, встановлення строків виконання.

8. Розподіл всіх видів ресурсів між підрозділами підприємства.

9. Документальне оформлення розробленого проекту структури управління.

До складу проекту структури управління входять: організаційно-логічна схема апарату управління, штатний розклад, положення про структурні підрозділи, посадові

інструкції виконавців.

Нова організаційна структура апарата управління повинна дати можливість більш якісно підходити до вирішення питань, що встають перед підприємством у процесі його діяльності.

Проектування організаційної структури підприємства – процес створення структури підприємства, яка дає можливість працювати ефективно всім структурним підрозділам підприємства для досягнення поставлених цілей.

Основна задача проектування: створення структури підприємства, яка забезпечувала б систематичне зростання кількісних та якісних показників господарської діяльності. В процесі проектування організаційної структури обирається її тип, визначається набір структурних підрозділів, встановлюються лінійні і функціональні зв'язки і розробляються нормативні документи.

При проектуванні організаційної структури управління необхідно забезпечити дотримання таких вимог: ясність, економічність, стійкість, динамічність, раціональність, оперативність.

Для раціональної побудови організаційних структур управління *варто дотримуватися ряду принципів*, що сформовані теорією і практикою управління: цільового, повнота охоплення функцій, забезпечення мінімальної необхідної кількості рівнів управління, створення умов ефективного використання обчислювальної техніки, дотримання норм керованості, мінімізація витрат на управління, створення оптимального рівня централізації з урахуванням розвитку самостійності підрозділів, правильність розподілу функцій і відповідальності, підпорядкованість функціональних підрозділів, що здійснюють суміжні функції одному керівникові, єдність розпорядництва.

Методи проектування структури управління: нормативно-функціональний, функціонально-технологічний, системно-цільовий, експертний та аналогії.

ТЕСТИ

Функціональна структура - це:

- A. структура, що вказує на доцільність зв'язку ланок і ступенів управління;
- B. структура, що наділена функціями управління, правами для їх реалізації;
- C. структура, що націлена на виявлення розподілу праці в апараті управління, на концентрацію і кооперацію робіт.
- D. структура, що націлена на виявлення і визначення співвідношення централізованого і децентралізованого виконання робіт.

Для аналізу якої структури використовується матриця функцій?

- A. Ієрархічної структури;
- B. Функціональної структури.
- C. Ієрархічної та функціональної структури.
- D. Ні тієї, ні іншої.

Організаційне проектування - це:

- A. процес створення структури, що забезпечує доцільність функціонування структурного підрозділу;
- B. процес створення структури підприємства, що забезпечує ефективну роботу всіх підрозділів для досягнення цілей підприємства;
- C. процес встановлення лінійних і функціональних зв'язків між підрозділами;
- D. процес визначення набору структурних підрозділів.

Який з методологічних підходів до організаційного проектування базується на використанні типових варіантів організаційної структури?

- A. нормативно-функціональний;
- B. функціонально-технологічний;
- C. системно-цільовий;
- D. метод аналогії;

Тема 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 6.1 Сутність і зміст процесу управління підприємством
- 6.2 Технологія процесу управління підприємством
- 6.3 Значення, зміст і етапи проектування процесу управління підприємством
- 6.4 Стандартизація процесу управління підприємством
- 6.5 Методи і засоби проектування процесу управління підприємством.
- 6.6 Ефективність процесу управління підприємством і шляхи її підвищення

Менеджмент доцільно розглядати як процес, оскільки діяльність щодо досягнення мети – не разова дія, а серія безперервних взаємозв'язаних дій, що також є процесами і виступають як функції менеджменту.

Процес управління в найпростішому вигляді – це діяльність керівника в підконтрольному йому колективі, за допомогою якої відбувається з'єднання праці членів цього колективу. Таке з'єднання досягається не одиничними актами, а безупинним процесом управлінської діяльності, що включає не тільки поточні розпорядження керівника (дискретний процес), але і постійно діючі регламенти і нормативи (безупинний процес), за допомогою яких здійснюється вплив.

Процес управління – загальний обсяг безперервних *взаємозв'язаних* дій або функцій в рамках підприємства. Процес управління - це функціонування прийнятої організаційної структури, що відображає хід виконання функцій управління і характеризує його динаміку.

Процес менеджменту може розглядатися з трьох точок зору: послідовне виконання функцій управління; процес прийняття і реалізації управлінських рішень; інформаційний процес.

Як наукове поняття процес управління виступає в єдності трьох сторін: змісту, структури, технології менеджменту.

Характер змісту процесу управління визначається характером розв'язуваних задач. У залежності від цього розрізняють наступні аспекти змісту процесу управління: *методологічний, економічний, соціальний, організаційний, функціональний, інформаційний.*

Основними етапами процесу управління являються цілеполягання, оцінка ситуації, визначення проблеми, розробка і прийняття управлінського рішення.

Процес управління має специфічні властивості, які відображають його особливості: *мінливість, безперервність, послідовність, стійкість, дискретність, циклічність.*

Розуміння властивостей процесу управління має велике значення для вдалого вирішення проблем його вдосконалення, а також підвищення ефективності управління підприємством.

Характер протікання процесу управління дозволяє представити протікання процесу ухвалення рішення в залежності від обстановки, що складається, і пошуку підходів до вирішення. Розрізняють *лінійний, коригований, розгалужений, ситуаційний, пошуковий тип процесу управління.*

Під **технологією процесу управління** розуміється система інформаційних, логічних, обчислювальних операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями в певній послідовності і поєднанні.

Всякий управлінський процес складається з *операцій, процедур, різноманітних видів*

управлінських робіт.

Операції класифікуються: *за змістом* (інформаційно-комунікаційні, аналітико-комбінаційні, організаційно-розпорядчі, контрольно-облікові), *за масштабом, періодичністю виконання*. Необхідність класифікації управлінських операцій пов'язана з проведенням аналізу проектування процесу управління. На основі класифікації визначається зміст процесу управління за рівнем, функціональним підрозділом і окремим посадам.

З точки зору технології управління виділяють три основних засоби поєднання управлінських операцій: послідовний, паралельний, паралельно-послідовний.

Процедура як елемент технології процесу управління являє собою сукупність взаємопов'язаних операцій, що виконуються у певній послідовності

Управлінська робота – сукупність різних за змістом та технологією процедур управління, шляхом яких виконується певна функція управління.

Основними напрямками вдосконалення технології процесу управління є наступні: упорядкування системи операцій і процедур, скорочення та ліквідація окремих операцій; зміна послідовності виконання операцій або їх перерозподіл між виконавцями для кращого використання їх кваліфікації, робочого часу, зниження трудомісткості роботи; спрощення процедури виконання операцій з метою скорочення трудозатрат; зниження трудомісткості виконання операцій, що постійно повторюються, за рахунок застосування технічних засобів та інформаційних технологій; часткове скорочення або збагачення інформації, яка міститься у документах, що використовуються; комп'ютеризація управлінської роботи, створення арм менеджера.

Проектування процесу управління здійснюється з метою його організації та вдосконалення.

Проект – це сукупність задач або заходів, пов'язаних з досягненням запланованої мети, що звичайно має унікальний і неповторний характер. Майже всім менеджерам доручають керівництво проектами. На деяких підприємствах управління проектом – основна форма планування і аудиту. Керівники проектів відповідають за три аспекти реалізації: терміни, витрати, якість.

Процес проектування управлінських операцій включає 5 етапів: розподіл роботи на основні процедури, операції та їх елементи; знаходження найбільш доцільної послідовності виконання операцій; встановлення засобів і методів здійснення робіт; розробка проекту процесу управління; впровадження проекту в практику.

Головна мета проектування – створити найбільш раціональний процес управління. *Задача проектування* – знайти найбільш ефективні варіанти виконання роботи.

Стандартизація процесу управління припускає уніфікацію всіх вимог щодо побудови оргструктури; використання стандартів управління як форми організації процесу управління; регламентування і нормування послідовності виконання певних робіт, обов'язкових процедур, міри часу і термінів виконання робіт, взаємодія ланок при виконанні робіт.

Стандарти управління – це єдині вимоги щодо здійснення процесу управління, обов'язкові для виконання в період їхньої чинності.

Стандарти організації процесу управління можуть мати вигляд: технологічних карт, процедурних карт, що містять ряд вимог стосовно стадій процесу управління, його операцій і робіт.

Стандарти процесу управління – стандарти на розробку плану соціального розвитку, програми реконструкції. Стандарти можуть бути в вигляді: типізації; систематизації; регламентації; нормування; функціоналізації; процесуальної стандартизації.

При проектуванні масових робіт розробляються типові технологічні схеми і графіки виконання робіт. Це відноситься передусім до робіт, здійснюваних на єдиних стандартних правилах щодо заданої процедурної послідовності. Схеми, карти і графіки виконання робіт затверджуються керівником підприємства і є документом, яким робітники апарату управління повинні керуватися при виконанні своїх обов'язків. В цих документах

відображається: призначення роботи; виконавці, службові обов'язки; зміст роботи і її важливі операції; терміни виконання робіт; прийоми і засоби виконання кожної операції; документи, що є результатом виконання роботи.

При проектуванні управлінських робіт використовуються таблично-графічні засоби, де відображена послідовність управлінських операцій.

Найбільш широко в проектуванні використовуються стрічкові та мережеві графіки.

Ефективність процесу управління характеризує його результативність, яка розглядається як підсумок управлінського впливу на керовану систему.

Підвищення ефективності процесу управління зводиться до знаходження кращих організаційних форм, техніки і технології управління.

Напрямки підвищення ефективності процесу управління: скорочення витрат живої праці, зниження трудомісткості управлінських робіт; вдосконалення технології процесу управління та процедур підготовки і прийняття управлінських рішень; підвищення особистої відповідальності працівників, покращення трудової дисципліни, вдосконалення контролю за виконанням рішень, створення сприятливих умов праці для працівників, підвищення кваліфікації персоналу та інші.

В процесі управління підприємство повинно орієнтувати свою діяльність на потреби ринку. Пріоритетами стають потреби споживачів. Тобто щоб отримати прибуток підприємству необхідно застосовувати елементи маркетингу.

В загалі маркетинг і менеджмент являють собою дві сторони управління підприємством, при цьому перший виступає в ролі генератора ідей, а другий покликаний забезпечити їх досягнення. Сутність процесу управління підприємством на засадах маркетингу, як говорилося вище, можна зрозуміти через перегляд цілей і задач підприємства.

Як основну мету для підприємств можна визначити задоволення потреб споживачів на основі здійснення ефективно торгівельно-комерційної, виробничої, посередницької та іншої діяльності (участь у формуванні товарного ринку і ринкової інфраструктури, розвиток оптової торгівлі, сприяння більш повному задоволенню потреб народного господарства і населення в товарах).

Ефективне керівництво підприємством, що повною мірою реалізує свою основну мету і задачі, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування покупців, необхідні темпи економічного розвитку підприємства в стратегічній перспективі, зміцнення його фінансового стану і ріст ринкової вартості, формування конкурентної переваги підприємства на споживчому ринку.

ТЕСТИ

Процес управління являє собою:

- A. хід реалізації системою управління функцій управління;
- B. функціонування прийнятої організаційної структури, що відображає хід виконання функцій управління і характеризує його статику;
- C. сукупність дій суб'єкта управління, спрямованих на забезпечення погодженості взаємодії всіх елементів управління;
- D. сукупність операцій і процедур, що виконуються працівниками у визначеній послідовності.

Технологія процесу управління - це:

- A. сукупність послідовних дій, спрямована на виконання функцій управління;
- B. послідовне об'єднання процедур процесу управління, що характеризують діяльність підприємства;
- C. система інформаційних, логічних, обчислювальних операцій і процедур, що виконуються

керівниками, фахівцями у визначеній послідовності і поєднанні;

D. сукупність операцій і процедур, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Процедура - це:

A. сукупність взаємозалежних операцій, що виконуються у визначеній послідовності;

B. відносно завершена послідовність дій, що виконуються при здійсненні цілеспрямованого процесу;

C. сукупність однорідних операцій, що виконуються у визначеній послідовності, шляхом яких реалізуються функції управління;

D. сукупність елементів трудових процесів, що виконуються працівниками процесу управління.

Який зі змістів процесу управління оцінює досягнутий рівень технологічного, інформаційного, організаційного забезпечення процесу управління.

A. методологічний;

B. економічний;

C. функціональний;

D. організаційний;

Тема 7 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ДІЛОВОДСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ

7.1 Управлінська інформація та її роль в управлінні

7.2 Класифікація управлінської інформації

7.3 Інформаційне забезпечення в системі управління

7.4 Інформаційні системи в менеджменті підприємства

7.5 Організація діловиробництва на підприємстві

Під *управлінською інформацією* прийнято розуміти певні відомості, дані що мають новину для їхнього одержувача і що вимагають з його боку прийняття рішення.

Інформація в процесі управління є формою зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління, що відображає об'єктивно їхній стан. Для управлінського персоналу підприємства управлінська інформація є предметом, засобом і результатом праці.

Інформація є вихідним матеріалом і результатом управлінської діяльності і дозволяє: оцінювати діяльність, одержувати конкурентні переваги, координувати стратегію, підвищувати ефективність діяльності, знижувати фінансовий ризик і небезпеки для іміджу підприємства, визначати відношення споживачів, одержувати підтримку в рішеннях, підтримувати інтуїцію, стежити за зовнішнім середовищем підприємства.

Інформація, що використовується в процесі управління, може бути охарактеризована з точки зору *кількості* (є основною характеристикою навантаження управлінських працівників) та *якості* (достовірність, точність, повнота, актуальність, цінність та щільність інформації).

Класифікація інформації має дуже важливе значення, тому що інформація повинна бути згрупована у інформаційні потоки. З цією метою весь масив інформації, що використовується в процесі управління, поділяється на окремі види, що класифікуються за наступними ознаками: місце збору інформації, зміст інформації, функції управління, походження інформації, доступність інформації, стабільність інформації, стадії перетворення, насиченість інформації, вплив на маркетингові рішення, запис на машинних носіях, спосіб передачі, періодичність накопичення, джерела збору інформації, платність інформації, форми отримання, призначення інформації, час зберігання, частота використання, вид носія, засіб індексації.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності включає: організацію, пошук, збір, збереження, обробку і передачу інформації з метою її використання для рішення задач управління.

Для одержання якісної інформації необхідно: сформулювати мету; визначити потреби; побудувати бази для спостереження.

Для діяльності підприємства достатньо шість баз спостереження: конкуренція; ринок; технологія; законодавство; ресурси; загальні тенденції.

Джерелами інформації для підприємства є: клієнти; постачальники; банківські, фінансові, біржові, кредитні організації; суспільні осередки, рекламні агентства; консультанти і експерти; ярмарки, салони, конференції; державна адміністрація.

Організація інформаційного забезпечення процесу управління розділяється на три частини: організація масивів інформації (власно інформація); організація потоку інформації (внутрішніх і зовнішніх каналів передачі інформації); організація технологічного процесу переробки інформації.

Для проектування ефективної системи управління пропонується використати графічну інформаційну модель. Рух інформації в цих моделях від джерела до споживача, операції її переробки зафіксовані графічно і дозволяють на етапі аналізу комплексно уявити весь інформаційний процес, виявити дублювання в розподілі робіт між виконавцями.

Система інформаційного забезпечення формується з метою озброїти менеджерів підприємства необхідною інформацією, методами та засобами її збору, обробки та інтерпретації.

Основною метою системи інформаційного забезпечення є підвищення ефективності процесу управління.

Система інформаційного забезпечення включає такі елементи: інформаційний фонд комунікаційні мережі і канали комунікації; технічні засоби, що використовуються для збирання інформації, обробки, зберігання та використання інформації; методи обробки та використання інформації; застосування організаційних та методичних засобів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення та забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Для цього в підприємстві повинна бути забезпечена система охорони комерційної таємниці.

Інформаційні системи – є системи, які базуються на використанні комп'ютерів, і направляють апаратні засоби, програмне забезпечення і людські ресурси на підтримку організаційної інформації і задоволення комунікативних потреб.

Основні категорії інформаційних систем:

операційні обробляють одержувані в ході бізнесів-операцій дані (системи обробки трансакцій, системи контролю над виробничими процесами, офісні автоматизовані системи),

інформаційні системи менеджменту забезпечують інформацію і підтримку ухвалення ефективних управлінських рішень (інформаційні системи звітності, системи підтримки ухвалення рішень, системи інформації виконавчого керівництва)

інші інформаційні (система підтримки групових рішень, експертні системи).

Діловиробництво – це діяльність, яка пов'язана зі створенням документів і організацією роботи з ними в процесі управління. Робота з документами займає від 30% до 50% робочого часу менеджерів, тому раціоналізація діловиробництва розглядається як один із шляхів підвищення ефективності управління.

Контроль системи діловиробництва здійснюється на основі журналів, які ведуться окремо для вхідних та вихідних документів. Для підвищення ефективності роботи з документами проводиться уніфікація документів та типізація текстів.

В залежності від рівня централізації роботи з документами на підприємстві може бути застосована: *централізована, децентралізована та комбінована* система діловиробництва.

Центральною ланкою всієї системи діловиробництва є документ. **Документ** – це засіб закріплення інформації різними засобами на спеціальних носіях. **Управлінський документ** – це документ, що містить відомості організаційного, розпорядчого або повідомляючого

характеру, який створюється з метою управлінського впливу і відповідним чином оформляється на бумазі або іншому носії.

Вимоги до тексту документа: достовірність, точність, повнота і кратність, переконливість (докази), ділова мова.

Види управлінських документів: розпорядницькі: наказ, вказівка, розпорядження; організаційні: положення, статут, інструкція, протокол; інформаційно-довідкові: довідка, доповідна або пояснювальна записка, акт, службовий лист, телеграма; особисті документи: автобіографія, заява, доручення.

ТЕСТИ

Інформація - це:

- A. сукупність даних, що використовуються в процесі управління підприємством;
- B. систематичні дані, що являють собою новизну для того, кому адресовані;
- C. сукупність відомостей про процеси, що протікають за межами підприємства;
- D. система повідомлень, відомостей, даних, документів, що характеризують діяльність підприємства.

Яка з вимог до якості інформації характеризується часом, протягом якого її зміст застаріває?

- A. актуальність інформації.
- B. цінність інформації;
- C. точність інформації;
- D. вірогідність інформації;

Структура інформаційного забезпечення містить у собі:

- A. інформаційний фонд; інформаційну технологію; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення;
- B. систему зовнішньої і внутрішньої звітності, засоби обробки, передачі і збереження інформації; систему запису із застосуванням засобів комп'ютерної техніки;
- C. інформаційний фонд, комунікаційні мережі, технічні засоби і методи обробки інформації, набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення;
- D. інформаційний фонд; інформаційну базу даних для збереження текстів, засоби обробки інформаційного фонду; набір засобів, що забезпечують збереження і нагромадження отриманих даних.

Управлінський документ - це:

- A. засіб закріплення на спеціальних матеріалах різноманітними засобами інформації про факти, події і явища об'єктивної дійсності;
- B. документ, що містить відомості організаційного, розпорядницького або повідомлюючого характеру, і створюється з метою управління;
- C. сукупність положень, правил, нормативів і рекомендацій щодо організації діловодства;
- D. документ, що містить відомості розпорядницького характеру і складається керівником підприємства.

Тема 8. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

8.1 Поняття, види криз та ознаки кризових явищ на підприємстві

8.2 Механізм управління кризовою ситуацією

8.3 Розробка стратегії ліквідації неплатоспроможності підприємства

Криза в системі менеджменту підприємства характеризується раптовістю і несподіваністю подій, високим рівнем загрози життєвим інтересом підприємства, недостатністю часу для прийняття відповідних заходів.

Криза може виникати виходячи з особливостей наступних джерел (факторів) кризи: жполітичні, природні, екологічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні.

Виділяють наступні причини виникнення криз: Недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи та взаємодію між підрозділами в системі управління, випадкові відхилення, помилки, прорахунки.

Види криз: *стратегічні кризи* (криза занепаду) – радикальне порушення нормальної виробничої і збутової діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу; *криза зростання* – це криза як зрив у досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства; *криза ліквідації або банкрутства* – повна втрата здібностей до виживання.

Існують два види реакцій підприємства на кризовий стан: захисна і наступальна тактика.

Механізм управління кризовою ситуацією створюється у межах антикризового управління.

Антикризове управління – це управління, яке націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного господарювання.

Метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, що можуть привести до кризової ситуації. Головною задачею антикризового управління є забезпечення такого положення підприємства на ринку, яке б повністю виключало банкрутство.

Відповідно до двох типів реакції підприємства на кризу, заходи антикризового управління також поділяються на 2 групи: *Стратегічні заходи* повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли криза ще не має незворотнього характеру. *Тактичні заходи* розробляються і реалізуються вже в межах кризової ситуації.

В кризовій ситуації можна виділити наступні стадії: шок, відкат назад, поступового виходу із кризового явища. *Задача менеджера* полягає в тому, щоб зменшити у часі протікання перших двох стадій і швидше перейти до третьої. Враховуючи це, в системі менеджменту повинен бути створений механізм розпізнавання кризової ситуації і механізм подолання кризової ситуації.

В розробці антикризового механізму можна виділити три основних підходи:

1. Реактивне управління, тобто реакція на кризу, яка вже сталася.
2. Активне управління, тобто швидка реакція на кризу і здібність скоротити втрати для підприємства.
3. Планове управління, яке передбачає розробку прогнозів у розвитку підприємства, спрямованих на вияв можливих відхилень від стратегічних цілей підприємства.

Кризова ситуація вимагає застосування надзвичайних і нестандартних заходів.

Під політикою ліквідації неплатоспроможності підприємства розуміються заходи, направлені на забезпечення задовільної структури балансу підприємства. Забезпечити задовільну структуру балансу підприємства можна за рахунок використання наступних комплексних заходів: збільшення або зменшення основних засобів і позаоборотних активів; збільшення або зменшення оборотних коштів; збільшення або зменшення основних засобів, оборотних коштів і позаоборотних активів; збільшення або зменшення джерел власних оборотних коштів; збільшення або зменшення джерел власних оборотних і позаоборотних активів; збільшення або зменшення короткострокової заборгованості.

Під вибраний засіб відновлення структури балансу повинні підбиратися спеціальні заходи: зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва; ліквідація залишків запасів і незавершеного виробництва; продаж неефективних цінних паперів.

Роль менеджера в управлінні кризовою ситуацією проявляється передусім у використанні принципу невизначеності. Задачею управління кризовою ситуацією є вироблення рішень, які б дозволили досягти бажаного результату при мінімальних коштах і мінімізувати негативні наслідки. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту в кризовій ситуації.

Фактори успіху подолання кризової ситуації: використання кваліфікованих менеджерів і груп кризи; глибокий аналіз кризової ситуації; розробка заходів щодо вдосконалення культури управління на стратегічному і оперативному рівнях; покращання мотивації персоналу і залучення його в управління кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості; раціональне використання страхових фондів подолання кризових ситуацій.

ТЕСТИ

Криза в системі менеджменту підприємства характеризується ...

- A. раптовістю і несподіваністю подій, високим рівнем загрози життєвим інтересам підприємства;
- B. недостатністю часу для прийняття відповідних заходів;
- C. недостатністю інформації для прийняття рішень і недостатністю ресурсів для реалізації управлінських рішень;
- D. раптовістю і несподіваністю подій, високим рівнем загрози життєвим інтересам підприємства, недостатністю часу для прийняття відповідних заходів.

До якого виду реакції підприємства на його кризовий стан відноситься різке скорочення усіх видів витрат, закриття і розпродаж підрозділів, устаткування?

- A. наступальна тактика;
- B. захисна тактика;
- C. вичікувальна тактика;
- D. оборонна тактика.

Забезпечити задовільну структуру балансу підприємства можна за рахунок використання наступних комплексних заходів:

- A. збільшення або зменшення основних засобів і позаоборотних активів; збільшення або зменшення оборотних коштів; збільшення або зменшення основних засобів, оборотних коштів і позаоборотних активів;
- B. збільшення або зменшення джерел власних оборотних коштів; збільшення або зменшення джерел власних оборотних і позаоборотних активів;
- C. збільшення або зменшення короткострокової заборгованості;
- D. все перераховане вище.

Антикризове управління – це управління, що ...

- A. забезпечує успішну діяльність підприємства на визначеному ринку;
- B. націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного господарювання;
- C. забезпечує розробку і реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, які можуть привести до кризової ситуації;
- D. все перераховане вище.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІЗ

9.1 Сутність управлінської праці, її особливості і види

9.2 Розподіл функцій, повноважень і відповідальності в управлінській діяльності. Поняття норми керованості

9.3 Організація робочого місця персоналу управління

9.4 Основні види стимулів трудової діяльності та ознаки їх класифікації

Управлінська праця має свою специфіку. Предметом управлінської праці фахівця є інформація. Засобами управлінської праці є організаційна і обчислювальна техніка.

Зміст праці менеджера визначається місцем, що він займає в управлінській ієрархії. В менеджменті прийнято розрізняти: власно управлінські функції і функції виконавського характеру; чим вище посада, тим більша питома вага управлінської роботи.

В діяльності менеджерів виділяють 3 види управлінської праці:

Евристична праця – це творча діяльність керівників і фахівців щодо формування мети, задач управління, вироблення і прийняття управлінських рішень.

Адміністративна праця – характерна для тих робітників, що виконують функції керівництва, полягає у безпосередньому керівництві діями і поведінкою людей в процесі їх трудової діяльності.

Операторна праця – пов'язана з виконанням стереотипних операцій, необхідних для забезпечення процесу управління.

На ефективність управлінської праці впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

До *внутрішніх* відносяться фактори, що формують його трудовий потенціал: освіта; досвід роботи; індивідуальні здібності відношення до праці; стан здоров'я; сімейний стан.

До *зовнішніх* чинників, які впливають на продуктивність управлінської праці відносяться: економічні; виробничі; технічні; фізіологічні; соціально-психологічні.

Організація управлінської діяльності враховує: форму власності; співвідношення прав і обов'язків керівника; особливості організаційної діяльності вищого рівня управління; морально-психологічний клімат колективу; формальне і неформальне лідерство; інформаційне забезпечення процесу управління.

Вимоги до організації управлінської діяльності в умовах ринку: формування типу мислення адекватного до ринкових умов; виховання в собі і підлеглих почуття відповідальності; реалізація творчого підходу до рішення задач, що стоять перед підприємством, досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах.

Основні напрямки наукової організації праці: розподіл і кооперація праці; підвищення кваліфікації; раціоналізація праці; мотивація; покращення умов і гігієни праці; розвиток творчих основ праці; комп'ютеризація.

Управлінська діяльність припускає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Повноваження керівника - це організаційне право використовувати ресурси і спрямовувати зусилля робітників на рішення задач. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду.

Делегування – передача задач і повноважень особі, що приймає відповідальність за їхнє виконання.

Відповідальність – зобов'язання виконувати наявні задачі і відповідати за їхнє задовільне рішення. Відповідальність не може бути делегована. Керівнику не можна розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому.

Межі організаційних повноважень визначаються: політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями.

Продуктивність праці менеджера залежить від *виробничого середовища*, у якому відбувається діяльність адміністративно-управлінського персоналу складається з: матеріальних елементів, які оточують його в процесі роботи; санітарно-гігієнічних умов, умови соціально-побутового обслуговування, міжособові відношення, які формуються між членами трудового колективу.

Важливою умовою наукової організації праці адміністративно-управлінського персоналу є правильне планування службових приміщень з урахуванням вимог стандартів (будівельні норми та правила).

Важливе значення має додержання норм площі на 1 робоче місце.

Робоче місце – зона праці робітників, оснащена необхідними матеріальними засобами, технікою і певним чином організована.

Класифікація робочих місць: *за числом зайнятості*: індивідуальні і колективні; *за ступенем спеціалізації*: універсальні (декілька операцій) і спеціальні (тільки одна операція); *за ступенем рухомості*: стаціонарні, рухомі, невизначені (окрім свого кабінету повинен зустрічатися зі багатьма людьми на їхній території); *за місцем знаходження*: приміщення, на відкритому повітрі; *виходячи з ролі у досягненні мети підприємства*: основне (місце керівника) і допоміжне (місце секретаря, референта).

Вимоги до організації робочого місця: оснащеність, забезпеченість обладнанням, інструментами; раціональне планування, оптимальне розташування обладнання, меблів, світильників. Також необхідно враховувати не тільки загальні вимоги, але і особливості трудових процесів керівників, спеціалістів і технічних виконавців. Необхідно забезпечити додержання *принципу прямоточності*, згідно якого робочі місця розміщуються в порядку послідовності виконання операцій, через що шлях проходження управлінських документів скорочується до мінімуму. При організації робочого місця необхідно враховувати рекомендації ергономіки.

У широкому значенні **«стимулювання праці»** охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні.

У вузькому розумінні **«стимулювання праці»** фактично збігається з *соціальною регуляцією праці* — соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи, трудового колективу.

Методи стимулювання такі: матеріального стимулювання, цільові, індивідуального збагачення праці, співучасті (партисипативності).

Види стимулів трудової діяльності: жорстке та ліберальне стимулювання. Для того щоб розрізнити жорстке й ліберальне стимулювання у практичній трудовій діяльності людей, можна використовувати цілу сукупність *критеріїв*: оплата за формальні трудові зусилля, індивідуальна або сукупна форми оплати праці, оплата праці з наявністю чи відсутністю компонентів соціального захисту, самостійна чи наймана праця.

До числа основних належить: **Актуальне стимулювання** пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування. **Перспективне** — спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, багатства, влади, соціального просування і стабільності.

Стимули праці, залежно від того, задоволенню яких потреб працівника вони сприяють, можуть бути матеріальними і нематеріальними.

Матеріальні стимули вирізняються своєю інтегрованістю в товарно-грошові відносини, чого не можна сказати про нематеріальні. Серед матеріальних стимулів своєю чергою розрізняють *грошові* (заробітна плата, а також різного роду премії, доплати й надбавки) і *не грошові* (умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов).

До *нематеріальних стимулів* відносять такі, що розраховані на *соціальні, моральні, творчі й соціально-психологічні* потреби працівника.

Поряд з потребами, підставою для класифікації стимулів виступають також *інтереси*. Розрізняють три групи тісно пов'язаних між собою стимулів: *суспільні, колективні та індивідуальні*.

Ще одна ознака класифікації стимулів - *залежність від спрямованості в позитивну чи негативну сторони*. В залежності від видів трудової активності розрізняють *пропорційне,*

прогресивне і регресивне стимулювання. Це насамперед певні типи очікувань оплати праці, що можуть і не збігатися з реальною оплатою.

ТЕСТИ

Предметом управлінської праці є:

- A. управлінське рішення;
- B. організаційна й обчислювальна техніка;
- C. інформація;
- D. система інформаційних, логічних, обчислювальних операцій і процедур, що виконуються керівниками і фахівцями у визначеній послідовності й поєднанні.

Які з методів стимулювання праці пов'язані з залученням працівників до управління виробництвом, трудовими колективами, участю в справах підприємства?

- A. методи матеріального стимулювання;
- B. цільові методи;
- C. методи індивідуального збагачення праці;
- D. методи співучасті (партисипативності).

Які види стимулів розрізняються в залежності від видів трудової активності?

- A. суспільні, колективні й індивідуальні стимули;
- B. пропорційні, прогресивні і регресивні;
- C. матеріальні та моральні стимули;
- D. актуальні і перспективні.

Обмежене право використовувати ресурси і спрямовувати зусилля працівників на вирішення будь-яких задач - це:

- A. економічний зміст процесу управління;
- B. основна характеристика адміністративної функції менеджера;
- C. повноваження;
- D. основна характеристика експертно-консультативної функції менеджера.

Тема 10. КУЛЬТУРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

10.1 Поняття культури управління

10.2 Характеристика складових культури управління

10.3 Культура працівників управління

10.4 Культура процесу управління

Культура управління є складовою частиною загальнолюдської культури і являє собою форму використання загальнолюдських цінностей у сфері управління.

Культура управління характеризується сукупністю досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використання техніки управління, а також додержанням вимог, які висуваються до системи управління і її працівників, які зумовлені нормами і принципами суспільної моралі, етики і права.

На практиці оцінити рівень культури управління досить складно через відсутність кількісних методів оцінки. Тому оцінити рівень культури управління можна за допомогою експертних оцінок для окремих елементів культури управління. Сюди відносяться показники, які характеризують додержання системою управління та її підсистемами:

Моральні норми регулюють поведінку людини, у т.ч. управлінські відносини.

Юридичні норми управління, які містяться у державних і організаційних правових нормативних актах.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті у процесі господарської діяльності.

Організаційні норми встановлюють структуру підприємства, склад і порядок діяльності підрозділів і працівників, їх взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність виконання операцій та інші.

Технічні норми встановлюють пропорції між людським капіталом та основними фондами.

Естетичні вимоги і норми відносяться до середовища, яке оточує працівника управління, а також до їх поведінки.

В культурі управління можна виділити наступні елементи: *культура працівників управління* (рівень загальної культури працівників, як внутрішньої, так і зовнішньої; знання науки управління і володіння мистецтвом управління; ступінь розвиненості вмінь і навичок управління; наявність особистих і ділових якостей, необхідних працівникові на певній посаді; стиль роботи і стиль управління. культура ділового спілкування), *культура процесу управління* (прогресивна технологія управління; раціональна організація управлінської праці; комплексна механізація і автоматизація процесу управління; культура прийому відвідувачів, розмов по телефону; проведення нарад, засідань, зборів, ділових переговорів), *культура умов праці* (культура виробничого середовища, культура організації робочих місць), *культура роботи з документами* (якість оформлення документації; довговічність документації; зручність користування документами; надійність і швидкість документаційного обслуговування).

ТЕСТИ

Яка з перерахованих нижче функцій культури управління припускає пізнання особою своєї соціальної ролі в колективі?

- A. пізнавальна функція;
- B. світоглядна функція;
- C. виховна функція;
- D. інформаційна функція.

Які норми регулюють поведінку людей, у тому числі управлінські відносини?

- A. моральні норми;
- B. організаційні норми;
- C. технічні норми;
- D. естетичні вимоги.

Які норми визначають послідовність виконання окремих операцій?

- A. економічні норми;
- B. організаційні норми;
- C. технічні норми;
- D. естетичні вимоги.

До якого елемента культури управління відноситься культура телефонних переговорів, прийому відвідувачів, проведення нарад і засідань:

- A. культура працівників управління;
- B. культура процесу управління;
- C. культура умов праці;
- D. культура діловодства.

Тема 11. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА

11.1 Організаційна культура управління і її місце в системі управління

11.2 Імідж підприємства: сутність і значення для підприємства

11.3 Основні етапи формування іміджу підприємства

Організаційна культура – це система неофіційних правил, норм, які встановлюють, яким чином працівники повинні себе поводити у більшості випадків.

Аналізуючи структуру організаційної культури, Е. Шейн виділяє три її рівні: поверхневий, внутрішній і глибинний.

Деякі дослідники пропонують більш дробову структуру організаційної культури, виділяючи її наступні компоненти: світогляд, організаційні цінності, стилі поведінки, норми, психологічний клімат в організації. Жоден з цих компонентів окремо не може бути ототожнений з культурою організації. Однак у сукупності вони можуть дати досить повне представлення про організаційну культуру.

Існує багато підходів до аналізу змістовної сторони тієї або іншої організаційної культури. Ф. Харрис і Р. Моран запропонували виділити десять змістовних характеристик, властивих будь-якій організаційній культурі: усвідомлення себе і свого місця в організації, комунікаційна система і мова спілкування, зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі, звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі, усвідомлення часу, відношення до нього і його використання, взаємини між людьми, цінності і норми, світогляд, розвиток і самореалізація працівника, трудова етика і мотивування. Зазначені характеристики культури організації в сукупності відбивають і додають зміст концепції організаційної культури.

Корпоративний імідж - це образ організації в уявленні різних груп громадськості. Позитивний імідж підвищує конкурентоздатність комерційної організації на ринку за рахунок залучення споживачів і партнерів і полегшення доступу до ресурсів (фінансовим, інформаційним, людським, матеріальним).

Імідж виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей організації, що торкаються основних сторін її діяльності та орієнтованих на перспективу.

Виділяють наступні види іміджів: *реальний імідж* - існуюча думка про підприємство у свідомості суспільних груп; *дзеркальний імідж* - представлення керівництва підприємства про імідж підприємства; *локальний імідж* - думка про підприємство у свідомості представників однієї з контактних груп; *внутрішній імідж* - думка про підприємство і його керівництво у свідомості співробітників; *позитивний імідж* - позитивна думка про підприємство в основних контактних групах.

Імідж підприємства у споживачів складають представлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, володіє продукція підприємства: якість, дизайн продукції, популярність торговельної марки; надані підприємством сервісні послуги і система знижок; ціна на продукцію; представлення споживачів про заявлену місію і стратегії підприємства, а також його фірмовий стиль.

Бізнес-імідж підприємства складається з представлень партнерів про підприємство як суб'єкті визначеної діяльності (ділова репутація або сумлінність, надійність, лояльність підприємства до партнерів, інформаційна відкритість, розмаїтість товарів, гнучкість цінової політики тощо)

Соціальний імідж підприємства - представлення широкої громадськості про соціальних цілях і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства (спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів, участь у рішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я і т.д.).

Імідж у держструктур складають представлення про підприємство представників регіональної адміністрації, виконавчої і законодавчої влади (значимість продукції підприємства для регіону, ступінь участі підприємства в регіональних соціальних програмах, кількість наданих робочих місць для жителів регіону, та ін.).

Внутрішній імідж підприємства складають представлення персоналу про свою організацію (система підбора, навчання, оцінки роботи персоналу, система відносин керівництва і підпорядкування, система винагород, соціальних пільг, фірмовий стиль підприємства) і психологічний і соціально-психологічний клімат (настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття й оцінка умов життя і роботи особистості в колективі).

Методика формування корпоративного іміджу фірми може бути представлена наступною послідовністю кроків: аналіз маркетингового середовища фірми і виділення цільових (найбільш важливих для її діяльності) груп громадськості; формування набору найбільш істотних іміджеутворюючих факторів для кожної з цільових груп громадськості; розробка бажаного образу фірми (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості; оцінка стану іміджу фірми в кожній з цільових груп громадськості; розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу фірми у свідомості цільових груп; контроль результатів, що досягаються, і корекція (при необхідності) плану.

За результатами оцінки корпоративного іміджу фірми розробляється план заходів, спрямований на наближення параметрів іміджу фірми до значень, що відповідають позитивному іміджеві.

ТЕСТИ

Який з елементів організаційної культури виступає з'єднуючою ланкою між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним і індивідуальним буттям?

- Е. світогляд;
- Ф. організаційні цінності;
- Г. норми;
- Н. стиль поведінки.

Фактори, що виступають орієнтирами сформованої організаційної культури:

- А. корпоративна література, історія компанії, мобільність;
- В. головні питання, розмови, легенди, балачки;
- С. відношення до клієнта, природна обстановка;
- Д. дизайн приміщення, форма одягу;

Дотримання етичних норм бізнесу, надійність, лояльність до ділових партнерів, інформаційна активність, ділова активність підприємства – це основні детермінанти:

- А. іміджу підприємства у споживачів;
- В. бізнесу-іміджу підприємства;
- С. соціального іміджу;
- Д. іміджу у держструктур;

Система підбору й навчання персоналу, настрої колективу, система соціальних пільг, фірмовий стиль підприємства, морально-психологічний клімат – це основні детермінанти:

- А. іміджу підприємства у споживачів;
- В. бізнесу-іміджу підприємства;
- С. іміджу у держструктур;
- Д. внутрішнього іміджу.

Ситуація 1

Ви - менеджер виробничо-торгового товариства "Україна". Товариство "Україна" діє відповідно до Статуту, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює виробництво плодоовочевих консервів, оптові закупівлі товарів в промислових підприємствах і здійснює

їх роздрібний продаж населенню міста. У товаристві працює 185 чоловік, у тому числі працівників апарату управління - 38 осіб (табл. 3).

На звітних зборах Товариства "України" акціонери критикували управлінський апарат суспільства за відсутність належної оперативності в роботі, зв'язків між підрозділами, організації торгівлі власною продукцією та покупними товарами.

Таблиця 3 - Штатний розклад товариства "Україна"

№	Назва посади	Кількість одиниць до скорочення	Річний ФОП, грн	Кількість одиниць після скорочення	Річний ФОП, грн.
1	Голова правління	1	16800		
2	Заст. Голови правління	1	13200		
3	Заст. Голови правління	2	26400		
4	Гол. Бухгалтер	1	15600		
5	Заст. Гол. бухгалтера	1	13200		
6	Бухгалтер 1 категорії	4	43200		
7	Економіст 1 категорії	4	43200		
8	Економіст 2 категорії	4	38400		
9	Товарознавець 1 категорії	3	32400		
10	Товарознавець 2 категорії	5	48000		
11	Ст. інспектор ВК	2	26400		
12	Інженер 1 категорії	1	13200		
13	Оператор ЕОМ	2	16800		
14	Юрист	1	10800		
15	Адміністратор	2	16800		
16	Завідувач господарством	2	21600		
17	Секретар офісу	2	16800		
	Всього	38	412800		

Примітка. ТОВ "Центральний ринок" працює з 7 годин до 20 годин. З вихідним днем - понеділок. Два павільйони, які орендуються у ТОВ "Центральний ринок", працюють тільки в одну зміну (з 9 до 17), з двома вихідними днями, не надають покупцям додаткові торгові послуги, асортимент товарів скоротився на 15%, мають місце випадки продажу товарів після закінчення терміну їх реалізації, не здійснюється рекламування товарів і послуг. Мають місце також порушення продавцями та спеціалістами апарату управління трудової дисципліни (запізнення на роботу, прогули тощо).

Крім цього, необґрунтовано збільшилася чисельність управлінського апарату на 15 осіб. Ці та інші недоліки призвели до скорочення обсягу продажу товарів на 17% та зниження рівня рентабельності підприємства з 3,5% минулого року, до 1,7% у поточному.

Збори акціонерів вимагало від керівництва підприємства негайно вжити заходів щодо удосконалення організації торгівлі та скорочення апарату управління.

Завдання: Керуючись наданою інформацією:

1. Розробити новий склад управлінського персоналу товариства "Україна", передбачивши його обґрунтоване скорочення на 40%,

2. Розрахувати очікувану економію фонду оплати праці і побудувати органіграми організаційної структури управління, визначити основні функції підрозділів і окремих посадових осіб.

3. Розробити заходи щодо удосконалення організації торговельної діяльності.

4. Підготувати відповідне рішення щодо затвердження нового штатного розкладу управлінського персоналу та заходів щодо удосконалення організації торгівлі.

Еталон рішення

1. Розробимо новий склад управлінського персоналу товариства "Україна", передбачивши його обґрунтоване скорочення на 40%, розрахуємо очікувану економію фонду оплати праці.

Таблиця 4 - Штатний розклад товариства "Україна"

№	Назва посади	Кількість одиниць до скорочення	Річний ФОП, грн	Кількість одиниць після скорочення	Річний ФОП, грн.
1	Голова правління	1	16800	1	16800
2	Заст. Голови правління	1	13200	1	13200
3	Заст. Голови правління	2	26400	1	13200
4	Гол. Бухгалтер	1	15600	1	15600
5	Заст. Гол. бухгалтера	1	13200	1	13200
6	Бухгалтер 1 категорії	4	43200	2	21600
7	Економіст 1 категорії	4	43200	2	21600
8	Економіст 2 категорії	4	38400	2	19200
9	Товарознавець 1 категорії	3	32400	2	21600
10	Товарознавець 2 категорії	5	48000	2	19200
11	Ст. інспектор ВК	2	26400	1	13200
12	Інженер 1 категорії	1	13200	1	13200
13	Оператор ЕОМ	2	16800	1	8400
14	Юрист	1	10800	1	10800
15	Адміністратор	2	16800	1	8400
16	Завідувач господарством	2	21600	2	21600
17	Секретар офісу	2	16800	1	8400
	Всього	38	412800	23	259200

2. Таким чином, очікувана економія ФОП складе: $412800 - 259200 = 153600$ грн.

Побудуємо органіграми організаційної структури управління.

Визначимо основні функції підрозділів і окремих посадових осіб:

Голова правління. Організовує всю роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стану і діяльність перед державою і трудовим колективом (функція організації). Голова представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства (функції регулювання, контроль, мотивація).

Відділ кадрів. Питаннями управління персоналом займається інспектор з кадрів. Даним відділом реалізуються такі функції підбір і розстановка кадрів, оформлення прийому, переведення, звільнення працівників, складання плану потреби в персоналі, здійснення контролю за правильним використанням персоналу, ведення обліку особистих справ, оформлення документації для нагородження, розгляд листів, скарг, заяв.

Бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером займається фінансовими питаннями діяльності підприємства, в тому числі і складанням поточних фінансових планів, виробляє фінансові розрахунки з замовниками та постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, матеріалів і т. д. До завдань цього

відділу входить також отримання кредитів у банку, своєчасне повернення позичок, стосунки з державним бюджетом.

Комерційний відділ здійснює облік коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства та ін (функції облік та аналіз).

Юрист здійснює правову експертизу проектів договорів, наказів, інструкцій, положень, стандартів, та інших актів правового характеру, підготовлених на підприємстві, а також участь у підготовці цих документів, здійснює організацію підготовки висновків з правових питань, які виникають у діяльності підприємства, а також проектів нормативних актів, що надходять на відгук підприємству; здійснює забезпечення методичного керівництва правовою роботою на підприємстві, роз'яснення чинного законодавства та порядок його застосування, надання правової допомоги структурним підрозділам, підготовка і передача необхідних матеріалів до судових та арбітражних органів.

Організаційна структура управління товариства "Україна":

Голова правління

Заступник голови правління з комерційної діяльності

Заступник голови правління з загальних питань

Завідувач господарством

Ст. інспектор ВК

Юрист

Товарознавець 1 категорії

Економіст 2 категорії

Бухгалтер 1 категорії

Головний бухгалтер

Заступник головного бухгалтера

Адміністратор

Інженер 1 категорії

Товарознавець 2 категорії

Оператор ЕОМ

Економіст 1 категорії

Секретар офісу

3. Заходи з удосконалення організації торговельної діяльності:

- Розширення кола постачальників.

- Налагодження мережі оптової та роздрібною торгівлі.

- Введення нової виробничої лінії.

- Ретельний підхід до вибору посередника (професіоналізм, територіальне охоплення, ділова репутація, надійність).

- Поліпшення якості продукції (щоб відповідало м / н стандартизації і сертифікації.)

- Модернізація обладнання.

- Контроль за трудовою дисципліною співробітників.

- Проведення комплексу рекламних заходів.

- Збільшення асортименту товарів.

- Введення системи штрафів за недотримання посадових обов'язків.

4. Підготовку відповідного рішення щодо затвердження нового штатного розкладу управлінського персоналу та заходів щодо удосконалення організації торгівлі товариства "Україна" необхідно здійснити у вигляді наказу по підприємству з зазначенням відповідальних осіб.

Ситуація 2

Підприємство „Керамік” здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

– СГП „А” — виробництво цегли;

- СГП „Б” — виробництво майолікових виробів;
- СГП „В” — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у табл. 5.

Таблиця 5 - Дані по СГП підприємства та їх конкурентів

СГП	Обсяги продажів (тис. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн.)	Темпи зростання ринку(%)
“А”	700	9	3000/2400/650	2
“Б”	3300	5	2700/2100/1370	7
“В”	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський „портфель” видів діяльності методом „Бостон Консалтинг груп” і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Еталон рішення

Для проведення „портфельного аналізу” підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консультативної групи. А для визначення становища кожного СГП підприємства в матриці БКГ розрахуємо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента:

$$\text{для СГП "А"} \quad K_{pn} = \frac{700}{3000} = 0,23;$$

$$\text{для СГП "Б"} \quad K_{pn} = \frac{3300}{2700} = 1,22;$$

$$\text{для СГП "В"} \quad K_{pn} = \frac{1200}{1500} = 0,8.$$

Зведемо отримані дані в матрицю БКГ (рис.2).

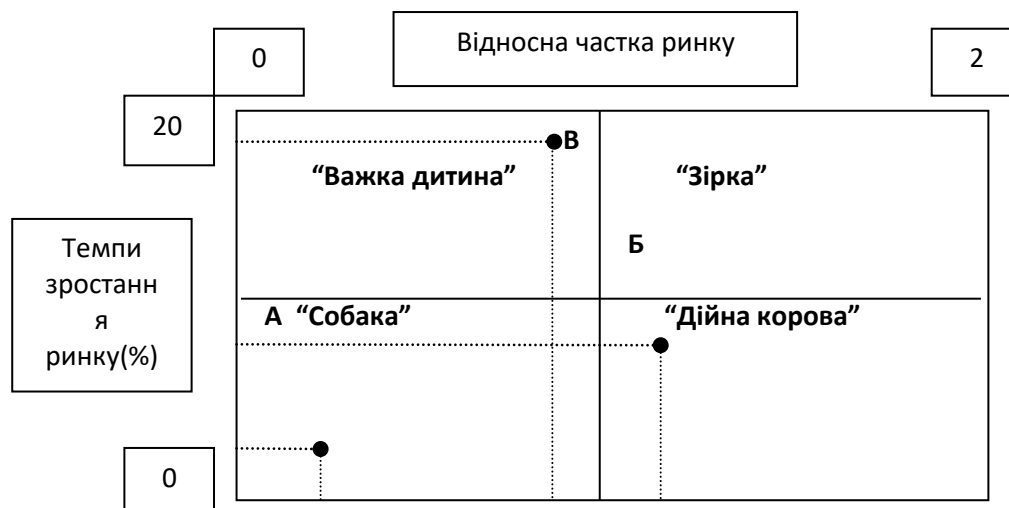


Рисунок 2 - Матриця БКГ

1. Стратегічний господарський підрозділ В, що виробляє черепицю, розміщений у сегменті „Важкі діти”. Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії

досягнути збільшення частки ринку. Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо здійснити розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

2. Стратегічний господарський підрозділ Б, що виробляє майоліку, отримує досить високі прибутки і не потребує великих інвестицій. Велика частка ринку даного підприємства пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків даного підрозділу можна фінансувати зростання інших СГП.

3. Стратегічний господарський підрозділ А, що виробляє цеглу, розміщений у сегменті „Собаки”. Цегла — це товар, який перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості даного підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з „портфеля” видів діяльності підприємства „Керамік”.

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

знання принципів управління персоналом;
знання основи організації набору і відбору персоналу у конкретних умовах;
розуміння процесу формування та аналізу кадрової політики;
розуміння необхідності управління соціальним розвитком трудового колективу;
розуміння умов проведення атестації персоналу та використання її результатів;

Застосування знань і розумінь:

здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах;
здатність здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу;
здатність розробляти ефективну систему мотивації та оплати;
здатність створювати сприятливі умовинавчання та саморозвитку персоналу підприємства

Формування суджень:

обґрунтування механізму реалізації трудового потенціалу працівника;
обґрунтування стратегії соціально відповідальної поведінки підприємства;
оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу в організації

Основна література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.
5. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рудько, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. - ISBN 978-966-351-388-1

Додаткова література

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
2. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Про зайнятість населення: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
4. Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
5. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
6. Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
7. Класифікатор професій ДК 003-2010 //Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2010р., №375.
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера“).
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
10. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
11. Кристофер Э. Тренинг в рекрутинге [Текст] : наукове видання / Э. Кристофер, Л. Смит; Пер. с англ. Н. Сафронова. – СПб. ; М. ; Х., Минск : Питер, 2002. – 224 с. – (Эффективный тренинг). – Библиогр.: с. 223-224. – ISBN 5-94723-049-6
12. Управління персоналом та економіка праці [Текст] : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.] ; за ред. проф. Погорелова М. І. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХП", 2015. - 521 с.

Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

- 1.1 Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни
- 1.2 Управління персоналом як часткова функція менеджменту
- 1.3 Етапи історичного розвитку управління персоналом
- 1.4 Розв'яжіть тестові завдання.

Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту: планування; організація; мотивація та контроль.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами.

Об'єкт управління – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей.

Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

ТЕСТИ

Яке з наведених визначень характеризує поняття “персонал”?

- A. Сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності підприємства.
- B. Сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі.
- C. Керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.
- D. Об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.

Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:

- A. Робоча сила.
- B. Персонал.

- C. Формальна група.
- D. Соціальна група.

В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:

- A. Управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.
- B. Управління персоналом, управління кадрами, управління людиною.
- C. Менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною.
- D. Управління кадрами, управління персоналом.

Визначення “людина розглядається як неповторний елемент соціальної організації в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника” – відноситься до концепцій:

- A. Управління людськими ресурсами.
- B. Управління персоналом.
- C. Управління кадровим потенціалом.
- D. Всі відповіді правильні.

Виконання традиційних функцій кадрових служб та підготовка кадрів притаманні:

- A. Класичному підходу “управління персоналом”.
- B. Концепції “управління людськими ресурсами”.
- C. Сучасному підходу під назвою “управління людиною”.
- D. Бюрократичному підходу “управління трудовими ресурсами”.

Тема 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

- 2.1 Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка
- 2.2 Структура і чисельність персоналу підприємства
- 2.3 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників
- 2.4 Компетентність працівника: сутність, види

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Під *гармонійним розвитком* особистості слід розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Поняття *“індивідуальність”* характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, *штатна структура персоналу* відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп,

що поділяються за певними соціальними показниками: рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Рольова структура персоналу характеризується поділом працівників підприємства згідно до їх індивідуальних здібностей за певними творчими комунікативними та поведінковими ролями.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

ТЕСТИ

Що характеризує соціальна структура персоналу?

- A. Класифікацію працівників в залежності від виконуваних функцій.
- B. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан).
- C. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
- D. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками.

Оберіть правильне визначення кваліфікації працівника:

- A. Рівень практичних навичок та умінь працівника.
- B. Певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві.
- C. Ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи.
- D. Спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної роботи на посаді.

Який перелік визначає штатну структуру персоналу?

- A. Класифікацію працівників в залежності від виконуваних функцій.
- B. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан).
- C. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
- D. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками.

Професія - це:

- A. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.
- B. Рівень спеціальних знань певної роботи.
- C. Рівень практичних навичок певної роботи.
- D. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.

До якої категорії належать працівники, що прийняті на роботу без встановлення конкретного терміну роботи?

- A. Постійні.
- B. Сезонні.
- C. Тимчасові.
- D. Немає вірної відповіді.

Тема 3. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1 Колектив як соціальна група
- 3.2 Етапи створення і розвитку трудового колективу
- 3.3 Ефективність роботи трудового колективу
- 3.4 Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Ознаки колективу:

- 1) наявність загальної цілі у членів колективу.
- 2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею;
- 3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.
- 4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи

ТЕСТИ

Що таке соціальна група?

- A. Це відносно стала сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності і норми поведінки.
- B. Об'єднання громадян для досягнення певних політичних цілей.
- C. Це сукупність людей згрупованих в залежності від розміру заробітної плати.
- D. Неформальна група колективу підприємства, що протидіє керівництву.

Трудовий колектив може бути:

- A. Тільки суб'єктом управління.
- B. Об'єктом і суб'єктом управління.
- C. Тільки об'єктом управління.
- D. Ні суб'єктом, ні об'єктом управління.

Колектив - динамічна система. Від яких умов залежить його розвиток:

- A. Тільки від внутрішніх суб'єктивних.
- B. Тільки від зовнішніх об'єктивних.
- C. Від зовнішніх та внутрішніх.
- D. Розвиток колективів завжди однаковий.

Всередині трудового колективу може існувати:

- A. Тільки неформальна структура.
- B. Тільки формальна структура.
- C. Формальна та неформальна структури.
- D. Не існує структурного підрозділу.

Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи:

- A. Потреба працівників в захисті.
- B. Почуття причетності, потреба у допомозі.
- C. Спільні інтереси.
- D. Потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії.

Тема 4. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

- 4.1 Згуртованість колективу: сутність, стадії
- 4.2 Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління
- 4.3 Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

Групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків в групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

Групова згуртованість – це процес групової динаміки, який покликаний характеризувати, наскільки кожен з членів групи прихильний до цієї групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і чекання. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

ТЕСТИ

Якій категорії відповідає наведений перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва?

- A. Внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
- B. Зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
- C. Елементи структури колективу.
- D. Суб'єкт управління.

Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів, як:

- A. Професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві.
- B. Сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій.
- C. Рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві.
- D. Статеві-віковий склад, рівень дисциплінованості.

На психологічну сумісність впливають:

- A. Рівень співвідношення між різними категоріями робітників.
- B. Характеристики формальної структури колективу.
- C. Індивідуальні якості робітників апарату управління.
- D. Індивідуальні особливості кожного члену колективу.

Психологічна сумісність може бути зумовлена:

- A. Як подібністю, так і відмінністю характеристик членів групи.
- B. Подібністю характеристик членів колективу.
- C. Відмінністю характеристик членів групи.
- D. Специфікою діяльності підприємства.

Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на:

- A. Поєднанні колективних та індивідуальних цінностей норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності.
- B. Спільності мети робітників.
- C. Спільності методів діяльності.
- D. Спільності інтересів цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час.

Тема 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1 Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств
- 5.2 Стратегії управління персоналом підприємства
- 5.3 Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

Кадрова політика підприємства - це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на потреби технології й ринку в майбутньому. Головними якостями кадрової політики підприємства є зв'язок зі стратегією; орієнтація на довготермінове планування; значення ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами.

Кадрова політика підприємства - це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

До завдань кадрової стратегії входить: підвищення престижу підприємства, дослідження морального клімату всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в певному регіоні, вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи та ін.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

ТЕСТИ

Яка основна мета кадрової політики організації?

- A. Створення максимальної кількості робочих місць.
- B. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка.
- C. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
- D. Мінімізація витрат на робочу силу.

Кадрова політика організації - це:

- A. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
- B. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
- C. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
- D. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика поділяється на такі типи:

- A. Активна та реактивна.
- B. Пасивна та превентивна.
- C. Закрита та відкрита.
- D. Всі названі варіанти.

Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:

- A. Аналіз, планування та використання кадрів.
- B. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.
- C. Мотивація, адаптація та звільнення працівників.
- D. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.

Об'єктом кадрової роботи на підприємстві є:

- A. Робітники.
- B. Управлінський персонал.
- C. Всі працівники.
- D. Організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

Тема 6. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ

- 6.1 Задачі та функції кадрової служби, її структура.
- 6.2 Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
- 6.3 Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.
- 6.4 Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

Кадрова служба організації – це її самостійний структурний підрозділ, який займається прийманням, збереженням і розвитком персоналу.

Відповідно до зазначених задач до *функцій кадрової служби відносяться:*

1. Розробка поточних і перспективних планів щодо комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами поза і всередині підприємства.
2. Аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їхнього раціонального розміщення, підбору кадрів на заміщення посад, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня.
3. Організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних

особливостей фахівців з метою підбору кадрів у резерв на висування, здійснення контролю за його відновленням і поповненням.

4. Контроль за розміщенням і правильним використанням керівників і фахівців у підрозділах підприємства.

5. Представлення керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів.

6. Підготовка і систематизація матеріалів співбесід і реалізації рішень атестаційної комісії.

7. Здійснення робіт з руху персоналу, веденню встановленої документації щодо обліку кадрів.

8. Підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочень і нагороджень.

9. Вивчення руху кадрів, причин їхньої плинності, розробка заходів щодо її скорочення.

10. Контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього розпорядку.

11. Складання всієї необхідної звітності з питань кадрів.

Склад і структура кадрової служби залежать від виду організації, масштабів її діяльності, чисельності працюючих і від інших факторів.

ТЕСТИ

Проект наказу про звільнення працівника з посади економіста організації погоджують із:

- A. Лінійним менеджером.
- B. Менеджером по персоналу.
- C. Заступником керівника організації.
- D. Всі відповіді вірні.

Влаштуваючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:

- A. Паспорт, документи про освіту, резюме.
- B. Заяву та особовий листок по обліку кадрів.
- C. Трудову книжку, результати медичного обстеження.
- D. Паспорт, посвідчення водія, заяву.

Яким є головне призначення відділу персоналу?

- A. Збільшення порушень технологічної та виробничої дисциплін на підприємстві.
- B. Своєчасне забезпечення підприємства потрібною кількістю і якістю працівників.
- C. Наявність резерву підготовлених працівників.
- D. Збільшення плинності персоналу.

До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належать:

- A. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.
- B. Активна участь в розробці організаційної структури підприємства.
- C. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.
- D. Формування кадрової політики підприємства.

До функцій кадрової служби підприємства належать:

- A. Визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

організація підбору, розміщення і виховання персоналу; поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань.

В. Дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства щодо роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства.

С. Організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою; розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Д. Ваш варіант відповіді.

Тема 7. АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

7.1 Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи

7.2 Види планування роботи з персоналом підприємства

7.3 Визначення потреби підприємства в персоналі

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє:

– забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;

– підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;

– забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;

– забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Існує три основних типи планів.

– плани-цілі – набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкту управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами.

– плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях..

– плани для неповторюваних дій, що складаються для рішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства.

Аналіз наявної чисельності та структури персоналу повинен розкрити наявну динаміку персоналу в різних його напрямках та аспектах; передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому.

Мета аналізу — розкрити зміни персоналу під впливом певних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому.

Кількісна потреба у персоналі зводиться до вибору методів розрахунку чисельності співробітників із установленням вихідних даних для такого розрахунку і безпосереднього визначення необхідної чисельності працівників за відповідальний період.

ТЕСТИ

Прогнозування в кадровій роботі с:

А. Попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань.

В. Методом формування кадрової політики підприємства.

- C. Прогнозом структури кадрів підприємства.
- D. Набором рішень з поточного управління працівниками.

Метою кадрового планування є:

- A. Визначення професійного рівня та професійної придатності працівників.
- B. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та визначення неминучих втрат.
- C. Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників.
- D. Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:

- A. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого.
- B. Обсяг товарообороту, продуктивність праці одного працівника.
- C. Продуктивність праці управлінських працівників.
- D. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця.

Прогнози персоналу розробляються насамперед у вигляді:

- A. Сукупності кількісних і якісних (рідше) оцінок, а також показників ймовірності їх досягнення.
- B. Твердження відносно можливості чи неможливості тих чи інших процесів, пов'язаних з персоналом.
- C. Проекції на майбутнє тенденцій сучасного розвитку персоналу.
- D. Конкретних програм дій щодо визначення джерел поповнення організації кваліфікованими кадрами.

Моніторинг персоналу передбачає:

- A. Постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом і т.д.
- B. Вивчення процесу плинності кадрів.
- C. Відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування.
- D. Аналіз ринку робочої сили.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАБОРУ ТА НАЙМ ПЕРСОНАЛУ

- 8.1 Найм персоналу на підприємство
- 8.2 Залучення персоналу
- 8.3 Відбір персоналу
- 8.4 Професійна орієнтація в системі управління персоналом
- 8.5 Управління трудовою адаптацією

Наймання персоналу – це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Процес залучення персоналу підприємства містить наступні етапи:

1) *Аналіз змісту роботи* – це процедура систематичного збору та аналізу інформації про зміст робіт, вимоги до працівників та умов праці, за допомогою якої визначаються функціональні обов'язки для кожного працівника організації, кваліфікаційні вимоги до працівників, а також характер робіт та тип людей, яких необхідно найняти для їх виконання.

2) *Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.* Підбір кандидатів на вакантну посаду – вибір з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи фахівця управління за допомогою оцінки ділових якостей претендентів.

3) *Прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників.* Кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

4) *Вибір джерел набору персоналу.* На даному етапі процесу залучення персоналу необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

ТЕСТИ

Переведення на іншу роботу в організації це:

- A. Зміна місця роботи працівника.
- B. Зміна виду трудової діяльності.
- C. Зміна умов праці.
- D. Всі відповіді вірні.

Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на:

- A. Зовнішні та спеціальні.
- B. Внутрішні та зовнішні.
- C. Активні та пасивні.
- D. Приховані та явні.

В якій послідовності здійснюється відбір працівників в організацію:

- A. Медичний догляд, співбесіда, заповнення бланку заяви, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, наймання.
- B. Представлення резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних та рекомендацій, медичний контроль та рішення про наймання.
- C. Попередня відбіркова бесіда, заповнення бланку заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичний контроль, наймання.
- D. Домовленість по телефону, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору (контракту).

Трудова адаптація працівників - це:

- A. Вхідження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу.
- B. Пристосування працівника до оточуючого середовища.
- C. Процес знайомства працівника з трудовим колективом
- D. Поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

Професійна орієнтація включає:

- A. Виявлення професійної придатності, трудову адаптацію.
- B. Трудову адаптацію, професійний підбір, профвідбір.
- C. Профпропаганду, профконсультації, професійний підбір, профвідбір.
- D. Професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації.

Тема 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія

9.2 Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства

9.3 Атестація персоналу підприємства

Ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес установлення відповідності здібностей, мотивацій та інших якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця.

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна підходити з використанням показника продуктивності праці і показника ефективності праці. Більш прийнятним представляється останній показник, але, як відомо, ефект може носити економічний і соціальний характер, і їх важко звести. Таким чином, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності. Кількісний вимір витрат робочого часу методологічно не є складним, хоча збір інформації про фактичні витрати часу на виконання тих чи інших робіт сам по собі трудомісткий. Складнішою є процедура щодо визначення результату діяльності керівників і спеціалістів.

Для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але, враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, для керівників і спеціалістів можуть бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) та система оцінки. Такими критеріями можуть бути: професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні.

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, вмінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії характеризують такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і вказують на його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення та мови.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін).

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.

Мета атестації — раціонально розміщувати працівників, ефективно використовувати їхні знання, уміння, навички, визначати можливості їхнього професійного й посадового зростання.

Розрізняють наступні *види атестації*:регулярна;основна;розгорнута (раз у 3-5 років);регулярна проміжна;спрощена;орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);нерегулярна;викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);при введенні нових умов оплати праці.

ТЕСТИ

Які категорії працівників організації підлягають атестації?

А. Спеціалісти і керівники.

В. Керівники підрозділів.

- C. Менеджери.
- D. Технічні виконавці.

Атестація працівників буває таких видів:

- A. Підсумкова, проміжна, спеціальна.
- B. Регулярна, проміжна, основна.
- C. Підсумкова, професійна, узагальнююча.
- D. Проміжна, кінцева, попередня.

Критеріями оцінки персоналу є:

- A. Професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників.
- B. Цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників.
- C. Професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності.
- D. Індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці.

Ділова оцінка персоналу - це:

- A. Встановлення рівня кваліфікації працівника.
- B. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.
- C. Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації.
- D. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

Атестація персоналу - це:

- A. Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації.
- B. Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв.
- C. Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації.
- D. Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1 Кар'єра: сутність, види, етапи
- 10.2 Управління кар'єрою персоналу
- 10.3 Навчання персоналу
- 10.4 Управління мобільністю персоналу
- 10.5 Планування і підготовка кадрового резерву

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства. Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Кар'єра (італ. *carriera* — дія, життєвий шлях, поприще, від лат. *carrus* — віз, візок) — швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності.

Кар'єра (від фр. *carrière*) — це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У словнику Ожегова це слово характеризується: рід занять, діяльності; шлях до успіхів, видного положення у суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого положення.

Під *трудовою кар'єрою* мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Розрізняють *два види трудової кар'єри*:

1. *Професійна кар'єра* – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [22].

2. *Внутрішньоорганізаційна кар'єра* – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства. Внутрішньоорганізаційна *кар'єра* реалізується у чотирьох основних напрямках; згідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії): висхідну кар'єру; низхідну кар'єру.

2.2. Горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. Східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

2.4. Центроспрямована кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства).

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Навчання персоналу – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва

ТЕСТИ

Законодавством передбачено такі види професійного навчання:

А. Підготовка нових працівників, ротація, підвищення кваліфікації.

В. Самоосвіта, перепідготовка, навчання суміжним професіям.

С. Підготовка нових працівників, перепідготовка, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації.

Д. Всі зазначені варіанти.

Кар'єра в управлінні персоналом - це:

- A. Поступове просування особи у будь якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей тощо.
- B. Це просування вперед за вибраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення.
- C. Послідовне зайняття посад у межах однієї організації.
- D. Переміщення працівника на вищі посади через реалізацію потреби у самоствердженні.

Який вид кар'єри характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію?

- A. Професійна кар'єра.
- B. Внутриорганізаційна кар'єра.
- C. Вертикальна кар'єра.
- D. Горизонтальна кар'єра.

Індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією, являє собою:

- A. Професійну кар'єру.
- B. Професійне зростання.
- C. Динамічність кар'єри.
- D. Просування за службою.

Динамічність кар'єри керівника визначають наступні параметри:

- A. Освіта, кваліфікація.
- B. Максимально можлива в даній організації позиція кар'єри, кваліфікація.
- C. Внутрішня мотивація, наполегливість.
- D. Потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

Тема 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

- 11.1 Способи вивільнення персоналу.
- 11.2 Організація процесу звільнення
- 11.3 Управління плинністю кадрів у підприємстві
- 11.4 Управління безпекою персоналу

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Не можна попереджати працівника про майбутнє вивільнення у період тимчасової

непрацездатності або чергової відпустки.

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, по правильному складанню резюме, по проходженню інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу у пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у Службу зайнятості і т.д.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

ТЕСТИ

Заяву про звільнення можна подавати:

- A. Під час роботи.
- B. Під час хвороби.
- C. Під час відпустки.
- D. Всі відповіді правильні.

Підставою для звільнення працівника з ініціативи адміністрації, може бути у таких випадках:

- A. Невиконання працівником розпорядження адміністрації.
- B. Скорочення чисельності або штату працівників.
- C. Невідповідальність працівника обійманій посаді за станом здоров'я.
- D. Прогулу.

Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися за таких підстав:

- A. За згодою сторін.
- B. За ініціативою власника майна.
- C. Набуття законної чинності вироку суду щодо позбавлення працівника волі.
- D. Усі перелічені відповіді.

Під плинністю кадрів в організації розуміють:

- A. Обмін працівниками між організаціями.
- B. Сукупність звільнень працівників з різних причин.
- C. Розірвання трудового договору (контракту) з працівниками.
- D. Звільнення працівників за власним бажанням з організації.

До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:

- A. Покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов.
- B. Удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників.
- C. Техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові.
- D. Організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі.

ТЕМА 12. Соціальне партнерство у підприємстві

12.1 Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції

12.2 Система регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві

12.3 Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

Існує два протилежні уявлення про те, що таке соціальне партнерство.

1. *Соціальне партнерство* є система взаємин між найманими робітниками і роботодавцями, яка приходить на зміну класовій боротьбі. З

2. *Соціальне партнерство* – це спосіб узгодження протилежних інтересів, метод вирішення соціально-економічних проблем і регулювання конфліктів між класом найманих робітників і класом власників.

Із сутності соціального партнерства випливає його *зміст*:

спільний розгляд і узгодження працівниками і роботодавцями соціально-трудової політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці;

розробка критеріїв соціальної справедливості та встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб'єктами соціального партнерства;

переважно переговорно – договірний характер взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються, на федеральному, територіальному, галузевому і професійному рівнях і колективних договорів на підприємствах (в організаціях, установах).

Формами соціального партнерства можуть бути:

1. Колективні договори й угоди.

2. Генеральна угода.

3. Галузева тарифна угода укладається між галузевою профспілкою і галузевою спілкою роботодавців.

4. Спеціальні угоди стосуються якихось конкретних соціально-економічних проблем і укладаються, як правило, територіальними радами профспілок, об'єднаннями роботодавців, територіальними органами виконавчої влади або місцевого самоврядування.

5. Переговори між роботодавцями і працівниками підприємства.

6. Форми партнерства не обмежуються цим.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави називається *трипаратизмом*.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство.

Соціальне партнерство виконує *три функції*: захисну; організаційну; миротворчу.

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом.

Соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини у підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

ТЕСТИ

Соціальний захист працівника це -

А. Стимулювання продуктивної та високоякісної роботи трудового колективу.

- В. Комплекс заходів по створенню сприятливих умов, охорони та техніки безпеки праці, медичному обслуговуванню, матеріальній допомозі, забезпечення санаторними путівками.
- С. Комплекс заходів при допомозі раціонального працевлаштування.
- Д. Усі перелічені відповіді.

Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді, і представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності у підприємстві, - це:

- А. Соціальне партнерство.
- В. Стимулювання продуктивної роботи.
- С. Кадровий консалтинг.
- Д. Заходи щодо формування згуртованого колективу.

Формами соціального партнерства є:

- А. Взаємні консультації, переговори.
- В. Досягнення згоди і укладання колективних угод.
- С. Кадровий консалтинг, моніторинг персоналу.
- Д. Ваш варіант відповіді.

Правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між підприємством і робітниками, - це:

- А. Трудовий контракт.
- В. Колективне положення.
- С. Установчий договір.
- Д. Колективна угода.

Тема 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

- 13.1 Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні
- 13.2 Економічні аспекти ефективності управління персоналом
- 13.3 Соціальні аспекти ефективності управління персоналом

Ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

Ефективність — здатність забезпечувати ефект.

Ефективність роботи персоналу управомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (або прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = \Pi / Z, \quad (13.1)$$

де E – економічна ефективність, у частках;

Π – прибуток або економія, грн.;

Z - витрати на одержання прибутку або економії, грн.

Виділяються *три методичні підходи* до оцінки ефективності управління:

1. Оскільки персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, остільки кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності управління персоналом.
2. Критеріальні показники повинні відбивати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.
3. Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його

роботи, мотивацією праці, соціально- психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) *соціальної ефективності* (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) *організаційної ефективності* (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

ТЕСТИ

Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:

- A. Економічна ефективність управління персоналом.
- B. Соціальна ефективність управління персоналом.
- C. Організаційна ефективність управління персоналом.
- D. Загальна ефективність управління персоналом.

Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства є:

- A. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
- B. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
- C. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).
- D. Ваш варіант відповіді.

Показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є:

- A. Плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.
- B. Надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу.
- C. Рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу.
- D. Ваш варіант відповіді.

Показниками для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є:

- A. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі, середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.
- B. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому.
- C. Ступінь задоволеності персоналу роботою.
- D. Ваш варіант відповіді.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- A. Економічної ефективності.
- B. Соціальної ефективності.
- C. Організаційної ефективності.
- D. Ваш варіант відповіді.

Ситуація 1

У товаристві «ТД «Техносила» 8 продавців-консультантів взяли участь у тренінгу з техніки збільшення продажу. Вартість програми навчання у розрахунку на одного працівника становить 1950 грн.

Розрахувати ефект, який принесла програма навчання за два місяці, якщо:

– упродовж першого місяця збільшились обсяги особистого продажу у 7 продавців-консультантів:

Збільшення обсягу особистого продажу	Кількість осіб
4%	1
7%	2
15%	2
19%	1
22%	1

– упродовж другого місяця із 7 продавців-консультантів, у яких спостерігалось збільшення обсягів особистого продажу у першому місяці, у однієї особи обсяги особистого продажу повернулися до рівня, який мав місце до проходження тренінгу, у 2 осіб – залишились такими ж, як і в першому місяці після навчання, і у 4 осіб – збільшились порівняно з попереднім місяцем:

Продавці-консультанти	збільшення обсягу особистого продажу у першому місяці, %	обсяги особистого продажу у другому місяці				
		повернулись до рівня, який мав місце до проходження тренінгу	залишились такими ж, як і в першому місяці після навчання	збільшились порівняно з попереднім місяцем		
				на 3 в.п.	на 4 в.п.	на 8 в.п.
1	4	+	-	-	-	-
2	7	-	+	-	-	-
3	7	-	-	+	-	-
4	15	-	-	-	-	+
5	15	-	+	-	-	-
6	19	-	-	-	-	+
7	22	-	-	-	+	-

– кожен відсоток збільшення обсягів особистого продажу дає товариству прибуток у середньому 95 грн.

Еталон рішення

1. Витрати товариства «ТД «Техносила» на тренінг з техніки збільшення продажу становлять:

- а) на одного працівника – 1950 грн.;
- б) загалом – 1950 грн. * 8 продавців-консультантів = 15600 грн.

2. Визначимо ефект, який принесла програма навчання у розрізі продавців та часових проміжків:

Продавець-консультант	Ефект від навчання за перший місяць, у % та грн.	Ефект від навчання за другий місяць, у % та грн.	Загальний ефект від навчання за 2 місяці наростаючим підсумком, у % та грн.
1-ий	4% = 380 грн.	0% = 0 грн.	4% = 380 грн.
2-ий	7% = 665 грн.	7% = 665 грн.	14% = 1330 грн.
3-ій	7% = 665 грн.	10% = 950 грн.	17% = 1615 грн.
4-ий	15% = 1425 грн.	23% = 2185 грн.	38% = 3610 грн.
5-ий	15% = 1425 грн.	15% = 1425 грн.	30% = 2850 грн.
6-ий	19% = 1805 грн.	27% = 2565 грн.	46% = 4370 грн.
7-ий	22% = 2090 грн.	26% = 2470 грн.	48% = 4560 грн.
УСЬОГО	89 % = 8455 грн.	108% = 10260 грн.	197% = 18715 грн.

3. Економічна ефективність програми навчання продавців-консультантів становить: 18715 грн. – 15600 грн. = 3115 грн.

Ситуація 2

Кадровий склад ПАТ характеризується такими даними:

обліковий склад на початок звітної періоду – 2831 осіб;

прийнято на роботу упродовж року заджерелами:

випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;

переведення з інших організацій – 4 особи;

- за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;

- прийняті самою організацією – 248 осіб;

- звільнилось упродовж року:

- завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;

- у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;

- за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;

- за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року;

- середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

1. Розрахувати показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:

а) оборот з прийому;

б) оборот за звільненням;

в) показник змінюваності кадрів; г) показник плинності кадрів;

д) показник сталості персоналу.

2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилося 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Еталон рішення

Оборот з прийому = (прийнято на роботу упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік)

Оборот з прийому = $(55 \text{ осіб} + 4 \text{ особи} + 29 \text{ осіб} + 248 \text{ осіб}) / 2842 \text{ особи} = 336 \text{ осіб} / 2842 \text{ особи} = 0,118 = 11,8\%$.

Оборот за звільненням = $(\text{звільнилось упродовж року}) / (\text{середньооблікова чисельність працівників за рік})$

Оборот за звільненням = $(11 \text{ осіб} + 23 \text{ особи} + 235 \text{ осіб} + 19 \text{ осіб}) / 2842 \text{ особи} = 288 \text{ осіб} / 2842 \text{ особи} = 0,101 = 10,1\%$.

Показник змінюваності кадрів = $(\text{менша величина з числа прийнятих або звільнених працівників упродовж року}) / (\text{середньооблікова чисельність працівників за рік})$

Показник змінюваності кадрів = $288 \text{ осіб} / 2842 \text{ особи} = 0,101 = 10,1\%$.

Показник плинності кадрів = $((\text{звільнилось упродовж року за власним бажанням без поважних причин}) + (\text{звільнилось упродовж року за прогули та інші порушення трудової дисципліни})) / (\text{середньооблікова чисельність працівників за рік}) * 100\%$

Показник плинності кадрів = $((235 \text{ осіб} + 19 \text{ осіб}) / 2842 \text{ особи}) * 100\% = 8,94\%$.

Показник сталості персоналу = $(\text{кількість працівників, що перебували у списках підприємства весь рік}) / (\text{середньооблікова чисельність працівників за рік}) * 100\% = ((\text{обліковий склад на початок року}) - (\text{особи, що перебували у списках організації на початок календарного року, та звільнилось упродовж цього року})) / (\text{середньооблікова чисельність працівників за рік}) * 100\%$

Показник сталості персоналу = $(2831 \text{ особа} - (288 \text{ осіб} - 35 \text{ осіб})) / 2842 \text{ особи} * 100\% = 2578 \text{ осіб} / 2842 \text{ особи} * 100\% = 90,71\%$.

«МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

знання категорій маркетингу підприємств;
знання методичних основ і напрямків проведення маркетингового дослідження;
сучасні уявлення про поняття рішень щодо: маркетингової діяльності підприємств;
товарній, ціновій політиці, політиці комунікацій та просування, методичних засад маркетингових досліджень ринку.;
розуміння змісту та зв'язку з напрямками маркетингової діяльності підприємства;
формування кадрової політики;
професійні знання щодо управління процесом планування маркетингової діяльності підприємства.

Застосування знань і розуміння:

визначити ступінь впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства;
здатність визначати фактори ціноутворення, які впливають на встановлення ціни;
здатність розробляти план маркетингового дослідження, та проводити структурний аналіз;
здатність проводити науково-дослідницьку роботу, інтерпретувати одержані результати та звітувати про них;
уміння реалізовувати загальні специфічні функції управління підрозділами, які пов'язані з реалізацією стратегічного маркетингу.

Формування суджень:

здатність формувати та обґрунтовувати теорії маркетингу підприємства, методології маркетингових досліджень, розроблення і планування маркетингових стратегій та їх реалізації у підприємства;
здатність встановлювати переваги та недоліки сучасних методів управління маркетинговою і комунікаційною діяльністю у підприємства;
здатність використовувати сучасні методи і засоби та обирати канали комунікацій для споживачів товарів, розробляти заходи мерчандайзингу;
здатність оцінювати конкурентоспроможність товару підприємства, розробляти концепцію нового товару, визначати стратегії маркетингу на різних етапах життєвого циклу, визначати напрями вдосконалення послуг підприємства.

Основна література

1. Котлер Ф. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб: «Питер», 2009. – 814 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг – [пер. с англ.]. – 2-е европ. изд. – М. : СПб.: К. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К: ЦУЛ, 2012. – 612с.
4. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: підручник /А.В. Войчак, А.В. Федорченко ДВНЗ "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана" / А.В. Войчак (ред.). – К.: КНЕУ, 2007. – 408с.
5. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник. /Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 2008. – 496с.
6. Куліков П. М. Економіка та організація інноваційної діяльності / П. М. Куліков, Д. О. Тищенко, Н. В. Кулешова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 246 с.
7. Лепейко Т. І. Інноваційний менеджмент / Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашев. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 438 с.
8. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: навч. посібник./ Г.О. Холодний. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 324с.
9. Чеботар С.І. Маркетингова товарна політика: підруч./ С.І. Чеботар ,С.М. Боняр, Р.І. Буряк, Я.С. Ларіна, Т.М. Левшукова – К.: Преса України, 2007. – 263с.
10. Ястремська О. М. Маркетинг інновацій / О. М. Ястремська, К. В. Тонєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 115 с.

Додаткова література

11. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – № 19 – 20. – С. 799.
12. Тонєва К. В. Моделювання інноваційних процесів / К. В. Тонєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 95 с.
13. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 478 с.
14. Холодний Г. О. Організаційно-економічний механізм реалізації товарної інноваційної політики / Г. О. Холодний, М. А. Борисенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 195 с.
15. Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.

Тема 1. ТОВАРНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1 Товарна політика підприємства: сутність і формування на основі маркетингу
- 1.2 Дослідження конкурентоспроможності товару
- 1.3 Основні складові маркетингової товарної політики підприємства.

Товарна політика - це комплекс практичних заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства.

Товарна політика підприємства - це складова маркетингової політики. Товарна політика - це комплекс практичних заходів, у межах якого один чи кілька товарів використовуються як головні інструменти досягнення цілей підприємства.

Сутність і особливості формування товарної політики підприємства на основі маркетингу; складові маркетингової товарної політики підприємства; характеристика моделі товарного маркетингового аудиту, методика дослідження конкурентоспроможності товару.

Товарна політика повинна відповідно до вимог споживачів. Характер концепції, на якій засноване нововведення. Відповідно до характеру концепції можна виокремити: нововведення з технологічною домінантою - змінює фізичні властивості товару на рівні виробництва, застосування нового компонента або матеріалу, створення принципово нових продуктів, виробів, фізичного стану або комплексних систем; нововведення з комерційною, або маркетинговою, домінантою - стосується, в основному, управління, збуту і комунікації як складового процесу комерційної реалізації товару або послуги (нова презентація товару, нова форма торгівлі, а також вид реклами тощо).

Концепція маркетингу створення нового товару, оцінка:- область можливого застосування товару, коло потенційних покупців, їхню можливу чисельність;- існуючі ресурси виробництва і збуту;- необхідні зміни у виробництві і збуті у разі переходу на новий товар і відповідні їм витрати;- можливі ризики, у тому числі й імовірність конкуренції нового товару з уже існуючими в підприємстві.

ТЕСТИ

Товарний асортимент – це:

- A. групи товарів, тісно зв'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем однаковим групам клієнтів, маркетинговим способом просування на ринок, приналежністю до одного і того ж діапазону цін;
- B. група товарів, яка має схожі споживчі характеристики або призначається для задоволення певної потреби;
- C. кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі;
- D. загальна кількість товарів підприємства.

Товар ринкової новизни - це:

- A. зовсім новий товар;
- B. товар, що задовольняє зовсім нову потребу;
- C. товар, що або задовольняє зовсім нову потребу, або виводить на нову, більш високу ступінь задоволення відомої потреби, або істотно розширює коло людей, здатних придбати товар, що задовольняє на вже досягнутому рівні відому потребу;
- D. товар, що задовольняє зовсім нову потребу, або виводить на нову, більш високу ступінь задоволення відомої потреби.

Роль упаковки фірмових товарів:

- A. забезпечити надійний захист товару, запропонувати новий метод створення раціональних одиниць вантажу для транспортування, навантаження і розвантаження, складування товару, забезпечити створення оптимальних одиниць для продажу товару, бути носієм реклами;
- B. охороняти товари від ушкоджень і псування, привертати увагу споживачів, доводити на ринок інформацію про якісні характеристики товару, підприємства;
- C. мати риси, що помітно відрізняють даний товар від товарів конкурентів, ототожнювати товар з виробником, додавати товарові визначений імідж, відповідати рівню ціни товару;
- D. усе зазначене.

Товар у системі маркетингу - це:

- A. все, що може задовольнити нестаток або потребу і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання;
- B. продукти, вироби, послуги, блага, що виготовлені для продажу;
- C. продукт, з яким товаровиробник виходить на ринок, а також засіб, за допомогою якого задовольняються ринкові потреби.;
- D. відокремлена цілісність, що характеризується показниками величини, ціни, зовнішнього вигляду й інших атрибутів

Сукупність властивостей і характеристик продукції, що додають їй здатність задовольняти визначені потреби покупців у процесі споживання, використання товарів - це:

- A. якість товару;
- B. корисність товару;
- C. споживча цінність товару;
- D. конкурентоспроможність товару

Тема 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ

2.1 Класифікація товарів і асортиментна політика.

2.2 Параметри конкурентоспроможності.

2.3 Кількісна та якісна оцінка рівня конкурентоспроможності.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик товару, які зумовлюють його здатність задовольняти конкретні особові чи виробничі потреби відповідно до свого призначення.

Сертифікація – це дія, яка за допомогою сертифіката відповідності стверджує, що даний товар чи послуга відповідає стандартам якості.

Конкурентоспроможність – це сукупність споживчих властивостей товару, яка забезпечує його здатність конкурувати з аналогами на конкретно-му ринку в певний період часу.

Конкурентоспроможність – це відносна величина, адже товар даного рівня якості може бути цілком конкурентоспроможний на одному ринку (українському) і неконкурентоспроможний на іншому (приміром, німецькому). Розглядаючи сутність поняття конкурентоспроможності товару, належить підкреслити такі аспекти: конкурентоспроможність товару може бути визначена лише внаслідок його порівняння з іншими товарами; конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретної споживчої потреби; крім якісних показників, вона враховує ще витрати споживача на придбання і використання товару для задоволення своєї конкретної потреби.

Конкурентоспроможність – поняття складне, інтегральне, враховує багато параметрів. Параметри конкурентоспроможності групують по-різному. При використанні спрощеної методики розрахунків їх можна поділити на дві групи: технічні й економічні.

Група технічних параметрів характеризує технічний рівень і якість товару. До їх складу входять класифікаційні, конструктивні, нормативні, ергономічні, естетичні параметри тощо.

Економічні параметри враховують не тільки вартість придбання товару, а й витрати на його подальшу експлуатацію: купівлю пального, мастил, запчастин, оплату. Для визначення конкурентоспроможності досліджуваного товару спочатку необхідно обрати серед ринкових аналогів базовий варіант, який найкраще задовольняє потребу споживача і з котрим порівнюватимуть даний товар.

Кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності роблять через систему показників: одиничних, групових та інтегральних. використаної електроенергії, ремонт, а для деяких товарів ще й витрати на доставку, монтаж тощо. Суму цих витрат називають ціною споживання, і вона, як звичайно, суттєво перевищує ціну продажу. Тому більш конкурентоспроможним є не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, в якого мінімальна ціна споживання за весь термін його служби (за інших рівних умов).

ТЕСТИ

Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:

- A. безпечність;
- B. доступність;
- C. достовірність;
- D. всі відповіді вірні.

У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників). Це принцип.....:

- A. принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- B. принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- C. принцип протилежності цілей і засобів;
- D. принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:

- A. ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню;
- B. переважне використання експертних оцінок
- C. результат залежить від адекватності вибору системи показників;
- D. ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

Перевагами аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару є:

- A. кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентноздатний продукт);
- B. достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;
- C. метод дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність
- D. проведення кількісного факторного аналізу.

Метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння - це:

- A. диференціальний метод;
- B. комплексний метод;
- C. змішаний метод
- D. кількісний факторний аналіз.

Тема 3. ЦІНОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Сутність маркетингової цінової політики.
- 3.2 Алгоритм маркетингового розрахунку цін.
- 3.3 Управління цінами підприємства.
- 3.4 Методи маркетингового ціноутворення.

Ціна і цінова політика — одна з головних складових маркетингової діяльності, роль яких все більше зростає. Для підприємства — ціна є найважливішим показником, оскільки її головна функція полягає у забезпеченні прибутку від реалізації товарів та послуг.

Маркетингова цінова політика — це ціна і її зміна в залежності від ситуації, яка складається на ринку..

Ціна — грошовий вираз вартості товару. Комплексне вивчення ринку передбачає необхідність дослідження ринкових цін на товари.

Цінова політика — встановлення ціни в міжнародній торгівлі з урахуванням стану економіки, кон'юнктури ринку, стану конкурентів, посередників і споживачів, курсую

Роль і значення маркетингової цінової політики в діяльності підприємства суттєво залежить від типу ринку. Найбільшою є її роль на ринку монополістичної конкуренції і незначною — на ринку чистої конкуренції. Мінімальною є роль маркетингової цінової політики на ринку чистої монополії.

Мета ціноутворення. Вона заснована на збуті, прибутку і на існуючому положенні. В першому випадку підприємство зацікавлене в максимальній частці ринку, в другому — в максимальному прибутку, а в третьому — нейтралізувати дії конкурентів, стабілізувати ціни. Загальна політика ціноутворення. В межах такої політики рішення про ціни пов'язується з цільовими ринками, характером і структурою маркетингу. Вона передбачає скоординовану сукупність дій і стратегію, включаючи коротко-і довготермінові цілі. Цінова стратегія. Базується на витратах, попиті або конкуренції. В першому випадку ціни визначаються виходячи із витрат виробництва, вартості обладнання і розрахункового прибутку. В другому випадку ціна призначається після вивчення попиту споживачів. В третьому випадку ціни можуть бути на рівні ринкових, вище або нижче їх.

Управління цінами - це процес їх коригування на підставі стратегії і тактики підприємства, а також дії суб'єктів, сил і умов навколишнього бізнес-середовища.

Усі методи ціноутворення можуть бути об'єднані в три великі групи: витратні, ринкові і економетричні. Деякі фахівці вважають, що рівень попиту може бути єдиним фактором, який варто враховувати при встановленні ціни. У деяких галузях, де кілька компаній ведуть серйозну конкуренцію за одержання повного контракту, використовується метод "запечатаного конверта", чи трендового ціноутворення. Використання цього методу найбільше привабливо для тих підприємств, що бажають впливати за лідером. Існує ряд методів побудови цін на нову продукцію в залежності від рівня її споживчих якостей з урахуванням нормативів витрат на одиницю параметра. Такі методи одержали назву нормативно-параметричних.

ТЕСТИ

Як зміниться попит на фотоплівку, якщо ціна на фотоапарати підвищиться:

- A. збільшиться;
- B. зменшиться;
- C. залишиться незмінним;
- D. навряд чи помітно зміниться.

В умовах олігополії контроль над ціною товару:

- A. обмежений взаємною залежністю, існує вплив цінового лідера;
- B. відсутній;
- C. незначний;
- D. значний

Величина зміни обсягу попиту на даний товар у відсотках при одновідсотковій зміні його ціни:

- A. коефіцієнт абсолютної еластичності попиту;
- B. коефіцієнт цінової еластичності попиту;
- C. коефіцієнт цінової еластичності попиту на взаємозамінні товари;
- D. коефіцієнт перехресної еластичності попиту.

Якщо ціна знижується, а попит характеризується одиничною еластичністю, як це вплине на сукупний дохід підприємства:

- A. спочатку збільшиться, а потім зменшиться;

- В. збільшиться;
- С. зменшиться;
- Д. залишиться незмінним.

Для розрахунку ціни на складнотехнічні товари тривалого користування доцільно використовувати:

- А. метод математичного моделювання залежності ціни від кон'юнктурутворюючих факторів;
- В. витратний метод;
- С. параметричний метод;
- Д. метод «середні витрати + прибуток».

Тема 4. РОЗПОДІЛ ТА ЗБУТ У КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1 Маркетингова політика розподілу, її місце у збутовій діяльності підприємства.
- 4.2 Концепція розподілення товарно-матеріальних ресурсів виробників в умовах маркетингової орієнтації їх діяльності.
- 4.3 Процес вибору системи і стратегії розподілу
- 4.4 Маркетингова логістика

Маркетингова політика розподілу — це діяльність підприємства з організації, планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням виробленої продукції від місць її видобутку чи виробництва до місць використання чи споживання з метою задоволення потреб споживачів і досягнення власних цілей.

Процес розподілу являє собою ряд потоків: інформації, замовлень і платежів, тому потрібне співробітництво виробників, оптових і роздрібних торговців.

Маркетингова логістика - це діяльність з управління матеріальними та інформаційними потоками при їхньому переміщенні від виробників до споживачів, орієнтована на запити споживачів.

Ефективне управління товарорухом передбачає врахування усіх елементів: планування; організація; аналіз і контроль. Планування товароруху: визначення цілей; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів і системи товароруху; розроблення стратегії щодо каналів товароруху; вибір стратегії управління товарними запасами; складання кошторису витрат; планування прибутку.

Цілями управління товарорухом є організація руху фізичних потоків товарів, своєчасно спрямування їх у потрібне місце в необхідний час, максимальне задоволення потреб і запитів посередників та кінцевих споживачів (за високого рівня обслуговування), досягнення намічених показників обсягу продажу та прибутку.

Вплив кон'юнктури ринку на вибір маркетингової політики розподілення. Важливим інструментом оцінки перспективності ринку збуту є дослідження його кон'юнктури.

Канали розподілу характеризуються кількістю рівнів, що їх складають. Рівень каналу розподілу - ланка посередників, що виконують визначені функції з переміщення товару і передачі права власності на нього черговій ланці ланцюжка посередників у напрямку кінцевого споживача.

Розробка маркетингових стратегій у сфері розподілу повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. Стратегії розподілу використовуються: стратегія проштовхування, стратегія витягування. Маркетингова система - це інтегрована система, що функціонує як єдине ціле. Один з учасників каналу або є власником інших підприємств-учасників, або укладає з ними контракт, або має вплив, достатній для того, щоб об'єднати інших учасників. Розрізняють три маркетингові системи: вертикальні маркетингові системи (ВМС), горизонтальні маркетингові системи (ГМС), багатоканальні маркетингові системи (БМС).

Метою логістичної системи є забезпечення своєчасної доставки товарів у необхідне місце, у потрібній кількості відповідно до запитів споживачів, а також запланованого рівня обслуговування з мінімальними витратами. Основне завдання маркетингової логістики - координація зусиль учасників каналу розподілу з метою забезпечення максимальної цінності товару для споживачів

ТЕСТИ

Система, що забезпечує ефективну доставку товару у необхідному обсязі, відповідного асортименту в розпорядження споживачів в потрібний час і в потрібне місце – це:

- A. розподіл у маркетингу;
- B. маркетингова політика розподілу;
- C. процес розподілу;
- D. маркетингова логістика.

Діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення його потреб та отримання підприємством прибутку –це:

- A. розподіл у маркетингу;
- B. маркетингова політика розподілу;
- C. процес розподілу;
- D. маркетингова логістика.

Визначте функції розподілу:

- A. пов'язані з угодами, логістичні обслуговування;
- B. закупівля, продаж товарів, ділові ризики;
- C. обробка замовлень, зберігання, сортування, комплектація, підтримка запасів, транспортування товарів;
- D. торговельне обслуговування покупців, перевірка якості товарів, проведення маркетингових досліджень, послуги комерційного, інформаційного характеру, визначення цін.

Визначте функції розподілу, що пов'язані з угодами:

- A. пов'язані з угодами, логістичні обслуговування;
- B. закупівля, продаж товарів, ділові ризики;
- C. обробка замовлень, зберігання, сортування, комплектація, підтримка запасів, транспортування товарів;
- D. торговельне обслуговування покупців, перевірка якості товарів, проведення маркетингових досліджень, послуги комерційного, інформаційного характеру, визначення цін.

Процес розподілу товарів має комплексний характер і включає наступні етапи:

- A. оптимізація ланок розподілу, уніфікація технологічних схем розподілу товарів, оптимізація технологічних операцій, ефективне використання транспортних засобів і обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками каналу розподілу;
- B. аналіз ринку, перерозподіл товарів у відповідності з попитом покупців, накопичення і збереження товарів, роздрібний продаж товарів;
- C. рух товарів зі складів виробників до складів оптової торгівлі, внутрішньоскладські операції з товаром в оптовій торгівлі, доставка товарів у роздрібну мережу, внутрішньомагазинні операції з товаром, операції з доведення товарів до покупців;
- D. обробка замовлень покупців, підбір товарів для формування оптимальних партій, упакування, складування, підтримка запасів, відвантаження, адміністративні витрати,

транспортування товарів перевізниками.

Тема 5. КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА В КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Сутність маркетингової політики комунікацій

5.2 Алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій

5.3 Комплекс маркетингових комунікацій: реклама, пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг.

Маркетингова комунікаційна політика – перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Інтегровані маркетингові комунікації – це концепція планування маркетингових комунікацій, яка передбачає пошук оптимального поєднання її окремих напрямів шляхом інтеграції всіх окремих звернень з метою забезпечення максимального впливу на цільову аудиторію. Просування товару по ринку - це будь-яка форма повідомлення, використовувана фірмою для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, продукцію, ідеї, громадську діяльність. Функції просування: створення образу і престижу фірми; інформування про властивості товару, особливо нового; збереження популярності існуючих товарів; відповіді на питання споживачів; обґрунтування цін на товари.

Просування товару здійснюється через систему маркетингових комунікацій. Використовуючи маркетингові комунікації, необхідно визначити, з яких елементів складатиметься комплекс просування та як координуватиметься їх використання. Найпоширенішими методами визначення загального бюджету на просування товару є: “все, що можна собі дозволити” або “від наявних коштів”, приріст; частка від продажу; метод конкурентного паритету; метод обчислення, в основі якого цілі і завдання.. Маркетолог повинен знати і розуміти ці властивості під час вибору засобу просування.

Персональний продаж – найдорожчий засіб стимулювання. Співпраця з торговими агентами передбачає укладання контрактів на тривалий час, тому змінити торговий персонал не так просто, як поновити рекламу. Реклама, прямий маркетинг, пропаганда, .

Існують два принципово відмінні підходи до розв'язання цієї проблеми: аналітичний і неаналітичний. Більшість фірм використовують неаналітичні методи, що ґрунтуються на досвіді чи спрощених правилах прийняття рішень.

ТЕСТИ

Визначте цілі комунікації (просування):

- A. забезпечення збуту товарів і послуг;
- B. створення, покращення, підтримка іміджу підприємства;
- C. отримання у відповідь реакції, купівля товару, задоволеність покупкою;
- D. ваш варіант відповіді.

Вкажіть правильну, на ваш погляд, послідовність дій маркетолога в розробці звернення:

- A. визначення змісту звернення, його оформлення, вибір джерела звернення;
- B. визначення змісту звернення, його структури, оформлення звернення, вибір джерела звернення;
- C. створення заклику, вибір теми, унікальної торгової пропозиції;
- D. реклама, СТИЗ, особисті продажі, паблік рилейшнз.

Для передачі повідомлення відправник може користуватися каналами комунікації:

- A. особистими, неособистими;

- В. прямими, непрямыми;
- С. вузькими, широкими, подвійними;
- Д. вертикальними, горизонтальними.

Які методи можуть бути використані при розробці загального бюджету на просування?

- А. виходячи з наявних коштів, у відсотках до суми продажів, конкурентного паритету;
- В. від наявних коштів, у відсотках до суми продажів, конкурентного паритету, на основі зростання або зниження в порівнянні з витратами попереднього періоду, на основі цілей і завдань;
- С. виходячи з цілей і завдань просування;

Спонсорська діяльність підприємства, що заснована на взаємній із стороною, що спонсорується, вигоді і є інтерактивною формою відносин за допомогою використання реклами, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, особистого продажу – це:

- А. меценатство;
- В. спонсоринг;
- С. продукт-плейсмент;
- Д. брендинг.

Тема 6. ПЕРСОНАЛ У КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Роль та місце персоналу у комплексі маркетингу підприємства

6.2 Положення про службу маркетингу підприємства

6.3 Формування кадрового забезпечення служби маркетингу

Делегування повноважень - це процес передачі деяких прав на прийняття рішень і відповідальності підлеглим.

Стимулювання маркетологов має включати: фіксоване постійне стимулювання; змінне (періодичне) стимулювання; додаткові виплати.

Нематеріальні (моральні) стимули мотивації персоналу служби маркетингу охоплюють: делегування повноважень у прийнятті рішень з окремих питань; просування по службові; професійне зростання і задоволення від роботи; визнання, повагу з боку керівництва; стабільність роботи та ін.

Персонал у комплексі маркетингу відіграє провідну роль, оскільки саме від нього залежить результативність маркетингової діяльності. На якому б високому рівні не були розроблені інші чотири елементи комплексу маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування) без персоналу вони не можуть бути якісно реалізовані. Цілі, завдання і функції персоналу служби маркетингу визначаються Положенням про службу маркетингу. Положення про службу маркетингу юридично закріплює службу (відділ) маркетингу в складі підрозділів підприємства.

Цілі служби маркетингу. Насамперед це можуть бути: забезпечення задоволення потреб покупців; забезпечення зростання продажу за рахунок конкурентних переваг; зниження витрат за рахунок повнішого врахування можливостей підприємства і динаміки попиту та ін..

Функції служби маркетингу можна поділити на загальні і окремі. Загальні функції мають комплексний характер, а окремі - конкретизують комплексні функції.

Розрізняють чотири комплексні функції маркетингу. Процес формування кадрового забезпечення охоплює такі етапи: визначення потреби в персоналі за чисельністю та складом і підбір персоналу з врахуванням специфіки функцій маркетингу; раціональну розстановку кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності в системі управління маркетингом; делегування повноважень і управління різноманітністю; навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу служби маркетингу; планування ділової кар'єри,

службово-професійного просування та своєчасного переміщення персоналу.

Джерела залучення фахівців можуть бути внутрішні і зовнішні. Для виявлення внутрішніх джерел необхідно провести аналіз персоналу даного підприємства в розрізі посад і визначити їх відповідність вимогам, що висувуються до фахівців з маркетингу. Зовнішні джерела - це випускники вузів, інформація служб зайнятості, бірж праці про фахівців, оголошення в засобах масової інформації. Служба маркетингу - це єдиний механізм з розробки стратегії підприємства і практичних заходів щодо забезпечення стійкого положення підприємства на ринку. Маркетингова служба впливає на реалізацію всіх найважливіших функцій підприємства. Тому важливим моментом функціонування маркетингової служби на підприємстві є встановлення раціональних функціональних та інформаційних зв'язків з іншими підрозділами підприємства. Так, служба маркетингу повинна стати об'єднуючою ланкою всіх елементів маркетингу в єдине ціле, орієнтувати діяльність підприємства на споживача, ринок.

Мета менеджменту підприємства полягає в максимальному спрощенні системи оплати праці, що забезпечує контроль над діяльністю персоналу та економію витрат.

ТЕСТИ

Контактні аудиторії-це?

- A. суб'єкти, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати поставлених цілей
- B. суб'єкти, які безпосередньо входять в контакт з підприємством і поставляють йому товари
- C. суб'єкти, які безпосередньо контактують з підприємством, купуючи його товари
- D. 4. правильної відповіді немає

Яку стратегію варто прийняти, якщо фірма має фінансові, технологічні, кадрові резерви, а частку ринку керівництво фірми має намір збільшити?

- A. . Холдингову стратегію або стратегію збереження позицій.
- B. . Агресивну, або творчу стратегію.
- C. . Стратегію "жнив", або "збирання вершків".
- D. . Стратегію згортання позицій.

Для якої із вказаних ситуацій найкраще рекомендувати холдингову стратегію утримання позицій на ринку?

- A. Фірма, за оцінкою керівництва, не посідає належного місця на ринку (частка фірми на ринку менша за бажану), а потенційні можливості для її збільшення фірма має.
- B. На фірмі прийнято рішення змінити вид діяльності та переключитися на обслуговування інших запитів ринку.
- C. Положення, яке займає фірма на ринку, її повністю влаштовує.
- D. Фірмі необхідно за короткий час збільшити прибутки для того, щоб виплатити дивіденди навіть ціною скорочення своєї частки на ринку.

План маркетингу - це:

- A. Документ, в якому в письмовій формі зафіксовані пункти, виконання яких дасть змогу максимізувати доходи.
- B. Комплекс заходів, спрямованих на завоювання позицій фірмою на ринку.
- C. Письмовий документ (або його усний варіант), у якому зазначені певні види робіт, послідовність їх виконання та виконавці для втілення стратегії маркетингу в життя.
- D. . Стратегія згортання позицій.

Реорганізація апарату управління фірмою та запровадження концепції маркетингу супроводжуються:

- A. Опозицією маркетингу з боку інших структурних підрозділів фірми.

- В. Можливим відторгненням ідей маркетингу через очевидну втрату позицій деякими підрозділами фірми.
- С. Нормальним сприйняттям, оскільки існує переконаність апарату управління фірмою в його неефективності і необхідності заміни.
- Д. Кожний із запропонованих варіантів може мати місце.

Тема 7. МАРКЕТИНГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1 Сутність міжнародного маркетингу та його проблеми на сучасному етапі
- 7.2 Комплекс маркетингових зусиль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
- 7.3 Види стратегій адаптації товару і його просування на закордонному ринку

Бенчмаркінг - діяльність з довгострокового обґрунтування стратегії підприємництва, ґрунтуючись на кращому досвіді партнерів і конкурентів на галузевому, міжгалузевому, національному і міжнаціональному рівнях.

Мультимедіатехнології - це складна багатопрофільна сукупність медіазасобів і електронних мереж, способів формування і реалізації комунікативних можливостей у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Для одержання доступу на закордонні ринки підприємство повинно пройти кілька стадій, кожна з яких має свої особливості: пробний експорт; екстенсивний продаж; інтенсивний продаж; експортний маркетинг; зовнішньоекономічний маркетинг; міжнародний маркетинг; глобальний маркетинг.

Головною функцією міжнародного маркетингу можна вважати обґрунтування цільових позицій управління активністю підприємства на світовому ринку.

Підприємство, що виходить на зовнішній ринок, має вирішити такі основні завдання: вивчити середовище міжнародного маркетингу і його особливості в країнах; прийняти рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок; вибрати конкретні ринки, на які підприємство виходитиме; вирішити, які методи будуть використовуватися при виході на ринок; визначити структуру комплексу маркетингу (маркетингову програму); прийняти рішення про організацію маркетингу.

Підприємство може використовувати три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експорт; спільна підприємницька діяльність; пряме інвестування за кордоном.

Розрізняють п'ять стратегій адаптації товару і його просування на закордонному ринку: пряме поширення, адаптація продукту, створення продукту, адаптація комунікацій, подвійна адаптація.

Підприємству доводиться розробляти особливу політику ціноутворення для кожної країни: встановлення уніфікованих цін; встановлення ринкових цін у кожній країні; встановлення ціни на основі витрат у кожній країні.

ТЕСТИ

Маркетинг глобальний - це

- А. маркетингова діяльність підприємства з орієнтацією на глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити стандартизованим товаром, використовуючи подібні інструменти продажу і маркетингових комунікацій.
- В. двосторонні відносини з основними експортними ринками, продукція дедалі більше пристосовується до потреб закордонної клієнтури, маркетингові комунікації здобувають міжнародного аспекту; при цьому експортер досліджує ринок, адаптується до вимог цього ринку, здійснює моніторинг шляху проходження товару до кінцевого споживача.
- С. маркетингова діяльність підприємства на ринках декількох країн, що передбачає створення філій, представництв, дочірніх підприємств або придбання підприємств.

Маркетинг експортний це

А. маркетингова діяльність підприємства з орієнтацією на глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити стандартизованим товаром, використовуючи подібні інструменти продажу і маркетингових комунікацій.

В. двосторонні відносини з основними експортними ринками, продукція дедалі більше пристосовується до потреб закордонної клієнтури, маркетингові комунікації здобувають міжнародного аспекту; при цьому експортер досліджує ринок, адаптується до вимог цього ринку, здійснює моніторинг шляху проходження товару до кінцевого споживача.

С. Маркетинг зовнішньоекономічний - маркетингова діяльність підприємства на ринках декількох країн, що передбачає створення філій, представництв, дочірніх підприємств або придбання підприємств.

Маркетинг зовнішньоекономічний це

А. маркетингова діяльність підприємства з орієнтацією на глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити стандартизованим товаром, використовуючи подібні інструменти продажу і маркетингових комунікацій.

В. двосторонні відносини з основними експортними ринками, продукція дедалі більше пристосовується до потреб закордонної клієнтури, маркетингові комунікації здобувають міжнародного аспекту; при цьому експортер досліджує ринок, адаптується до вимог цього ринку, здійснює моніторинг шляху проходження товару до кінцевого споживача.

С. маркетингова діяльність підприємства на ринках декількох країн, що передбачає створення філій, представництв, дочірніх підприємств або придбання підприємств

Міжнародна асортиментна політика

А. політика, яка передбачає визначення складу і кількості товарів, послуг, наданих на зовнішньому ринку.

В. міжнародний документ - інструмент самодисципліни промисловців, торговців, що використовується в рекламі будь-яких товарів, послуг, встановлює етичні стандарти, якими повинні керуватися всі, хто займається рекламою, включаючи рекламодавців, виконавців реклами, рекламні агентства і засоби масової інформації.

С. форма організації управління міжнародною маркетинговою діяльністю; якщо підприємство працює на декількох закордонних ринках і бере участь у цілому ряді спільних підприємств, йому для координації міжнародної діяльності доцільно створити міжнародний підрозділ, який зазвичай очолює високопоставлений менеджер, що визначає цілі і бюджет діяльності підприємства на зовнішніх ринках і несе відповідальність за збільшення обсягу продажів за кордоном.

Міжнародний кодекс рекламної практики це

А. політика, яка передбачає визначення складу і кількості товарів, послуг, наданих на зовнішньому ринку.

В. це міжнародний документ - інструмент самодисципліни промисловців, торговців, що використовується в рекламі будь-яких товарів, послуг, встановлює етичні стандарти, якими повинні керуватися всі, хто займається рекламою, включаючи рекламодавців, виконавців реклами, рекламні агентства і засоби масової інформації.

С. форма організації управління міжнародною маркетинговою діяльністю; якщо підприємство працює на декількох закордонних ринках і бере участь у цілому ряді спільних підприємств, йому для координації міжнародної діяльності доцільно створити міжнародний підрозділ, який зазвичай очолює високопоставлений менеджер, що визначає цілі і бюджет діяльності підприємства на зовнішніх ринках і несе відповідальність за збільшення обсягу продажів за кордоном.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У ПІДПРИЄМСТВІ

8.1 Сутність і завдання управління маркетингом у підприємстві

8.2 Процес управління маркетингом підприємства

8.3 Концепції маркетингового управління.

Управління маркетингом (marketing management) - практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль.

Процес управління маркетингом - це процес аналізу ринкових можливостей, добору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових заходів

Управління маркетингом - це сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій. Управління маркетингом розглядається в трьох тісно взаємозалежних аспектах: як маркетингове управління діяльністю підприємства ("орієнтація на ринок"); як управління маркетинговою функцією ("узгодження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства"); як управління попитом на цільовому ринку ("ринкоу-творення").

Сфера управління маркетингом охоплює: аналіз, планування, контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів за допомогою рішення певних завдань підприємства таких, як одержання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку.

Модель управління маркетингом містить у собі такі елементи: збір (або введення) і аналіз інформації (вихідна інформація), постановка мети, вибір стратегії, розробка програми, оперативна діяльність і контроль за результатами.

Відомі концепції управління маркетингом: концепція вдосконалення виробництва; концепція вдосконалення товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль.

Концепції маркетингового управління: концепція маркетингу; концепція освіченого маркетингу; концепція маркетингового управління; концепція стратегічного маркетингу; концепція маркетингу відносин; концепція максимаркетингу; концепція конкурентної раціональності; концепція мегамаркетингу.

ТЕСТИ

Керівництво фірми, служба маркетингу можуть впливати:

- A. На макросередовище маркетингу.
- B. На мікросередовище маркетингу.
- C. Або на макро- або на мікросередовище маркетингу.
- D. Усі варіанти відповідей правильні

Служба маркетингу фірми здатна:

- A. Впливати на макросередовище маркетингу не прямо, а опосередковано.
- B. Прогнозувати макросередовище маркетингу і пристосовувати до цього діяльність фірми.
- C. Впливати на макросередовище маркетингу безпосередньо.
- D. Правильні відповіді; пп.1, 2.

Контактні аудиторії в межах мікросередовища маркетингу відносно фірми можуть бути:

- A. Бажані.
- B. Небажані.
- C. Перші і другі.
- D. Ні першіні другі.

Якщо продукція Вашої фірми - місцевого призначення (хліб, молоко та ін.), то варто враховувати думку, насамперед, таких контактних аудиторій:

- A. Засобів міської преси та громадських груп, об'єднань.
- B. Місцевих регіональних покупців.
- C. Внутрішньої контактної аудиторії (власних робітників і службовців).
- D. Усі відповіді правильні.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Види організаційних структур управління маркетингом

9.2 Організаційна культура служби маркетингу.

9.3 Рівні організаційної культури.

Організаційна структура маркетингової діяльності в підприємстві може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю.

Товарна (продуктова) організація служби маркетингу - організаційна структура управління маркетингом, у якій за розробку і реалізацію стратегічних і поточних планів маркетингу для групи продуктів або певного продукту відповідає відповідний керівник, якому підпорядковуються працівники, які виконують усі необхідні для цієї групи (продукту) функції маркетингу

При організації маркетингу в підприємстві необхідно дотримуватися таких основних принципів її побудови: простота маркетингової структури; забезпечення ефективної системи зв'язків між підрозділами; незначна кількість ланок маркетингової структури; гнучкість і пристосованість до змін маркетингового середовища функціонування.

Організаційна структура маркетингової діяльності в підприємстві може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю.

Розрізняють п'ять видів організаційної структури служби маркетингу: функціональну; географічну (регіональну, територіальну); товарну (продуктову); ринкову (сегментну); матричну (різні види комбінацій перерахованих ознак). Організаційна культура являє собою сукупність відмітних цінностей, переконань, традицій, звичаїв і стереотипів, прийнятих у підприємстві стосовно здійснення спільної діяльності, що впливають на поведінку працівників.

Існує три рівні організаційної культури: поверхневий рівень (артефакти і етикет); глибокий рівень (поведінки і дії); ядро.

Організація ефективної взаємодії служби маркетингу та інших підрозділів здійснюється за допомогою використання моделі "4с", складовими якої є: соратники (однодумці), сприяння (дієвість), стратегія, стимули.

ТЕСТИ

Вкажіть основні типи організаційних структур служби маркетингу:

- A. функціональна, матрична;
- B. географічна, ринкова;
- C. товарна;
- D. ваш варіант відповіді.

Вкажіть фактори, від яких залежить організація контролю маркетингу:

- A. величина підприємства, складність контрольних задач;
- B. цілі контролю, кваліфікація персоналу;
- C. тип організаційної структури.

D. ваш варіант відповіді.

При повній інтеграції маркетингу у підприємстві служба маркетингу є:

- A. однією з рівних серед інших виробничо-збутових служб;
- B. грає більш важливу роль;
- C. службою, що координує діяльність інших функціональних підрозділів;
- D. грає більш важливу роль, ніж служба збуту.

Що не є елементом процесу організації маркетингової діяльності підприємства?

- A. удосконалення організаційної структури служби маркетингу;
- B. побудова організаційної структури служби маркетингу;
- C. розробка стратегії взаємодії служби маркетингу із іншими службами підприємства; розробка програми маркетингової діяльності підприємства
- D. ваш варіант відповіді.

Що не є елементом процесу організації маркетингової діяльності підприємства?

- A. удосконалення організаційної структури служби маркетингу;
- B. побудова організаційної структури служби маркетингу;
- C. розробка стратегії взаємодії служби маркетингу із іншими службами підприємства; розробка програми маркетингової діяльності підприємства
- D. ваш варіант відповіді.

Тема 10. ПРОГРАМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

10.1 Планування в маркетингу: специфіка і завдання

10.2 Процес розробки програми маркетингу підприємства.

10.3 Сучасна програма маркетингу підприємства.

Планування маркетингу - це процес аналізу можливостей підприємства, вибору цілей, розробки поточних планів і здійснення маркетингових заходів, контролю за їх реалізацією.

Метою планування в маркетингу є приведення можливостей підприємства в найкращу відповідність з можливостями ринку, сформованими в результаті цілеспрямованих дій підприємства, а також приведення можливостей підприємства у відповідність з тими факторами ринку, що не піддаються контролю підприємства.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) - це самостійні мі-ні-фірми, що мають свої стратегічні плани, цілі, контролюють свої ресурси, мають конкретну орієнтацію і цільовий ринок.

Організаційна культура - це сукупність відмітних цінностей, переконань, традицій, звичаїв і стереотипів, прийнятих у підприємстві щодо здійснення спільної діяльності, що впливають на поведінку працівників.

Стратегія вертикальної прогресивної інтеграції - реалізується шляхом завоювання товаропровідної мережі або збільшення контролю над нею.

Стратегія вертикальної регресивної інтеграції - реалізується шляхом збільшення контролю над постачальниками або поглинання їх.

Планування в маркетингу: специфіка і завдання. Головне управлінське завдання керівництва підприємства при виконанні функції планування полягає в тому, щоб зменшити ступінь невизначеності і ризику в господарській діяльності та забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках розвитку.

Процес розробки плану маркетингу варто починати з проведення "ситуаційного аналізу" ("внутрішньої ревізії", "моментальної фотографії" діяльності підприємства). Ситуаційний аналіз проводять, як правило, один-два рази на рік. Він включає визначення становища

підприємства, прогнозу, впливу зовнішнього середовища (тиску)..

Програма маркетингу може бути представлена у вузькому і широкому змінні. У вузькому тлумаченні - це документ, що визначає конкретну діяльність підприємства на ринку. У ширшому значенні програма маркетингу розглядається як безперервний процес аналізу, планування і контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку.

ТЕСТИ

Планування маркетингу включає такі фази:

- A. цілеутворення, планування і контроль;
- B. аналіз, планування, реалізація і контроль;
- C. аналіз, планування, реалізація;
- D. планування, реалізація і контроль;
- E. немає правильної відповіді.

Етап стратегічного планування, який передбачає вибір періоду планування.

- A. визначення планового горизонту;
- B. визначення цілей діяльності;
- C. аналіз довгострокової політики;
- D. визначення функціональних стратегій;
- E. аналіз культури фірми;
- F. аналіз результатів діяльності.

Етап стратегічного планування, який передбачає визначення майбутнього бажаного стану розвитку фірми.

- A. визначення планового горизонту;
- B. визначення цілей діяльності;
- C. аналіз довгострокової політики;
- D. визначення функціональних стратегій;
- E. аналіз культури фірми;
- F. аналіз результатів діяльності.

Етап стратегічного планування, який передбачає оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів.

- A. визначення планового горизонту;
- B. визначення цілей діяльності;
- C. аналіз довгострокової політики;
- D. визначення функціональних стратегій;
- E. аналіз культури фірми;
- F. аналіз результатів діяльності.

Показник, який характеризує ступінь досягнення фірмою поставлених цілей

- A. дієвість;
- B. економічність;
- C. якість;
- D. прибутковість;
- E. продуктивність;
- F. інноваційність.

Етап стратегічного планування, який передбачає визначення напрямків розвитку виробництва, маркетингу, кадрів, закупівлі сировини і матеріалів.

- A. визначення планового горизонту;
- B. визначення цілей діяльності;
- C. аналіз довгострокової політики;
- D. визначення функціональних стратегій;
- E. аналіз культури фірми;
- F. аналіз результатів діяльності.

Тема 11. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

11.1 Контроль у маркетингу: сутність, класифікація

11.2 Види маркетингового контролю.

11.3 Сутність і основні складові маркетингового аудита.

Контроль маркетингу - процес виміру й оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, виконання корегувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Контроль маркетингової діяльності - це періодична, усебічна, об'єктивна і проведена у визначеній послідовності перевірка маркетингової діяльності підприємства і відповідності маркетингових стратегій зовнішнім умовам, у ході якої виявляються проблеми, що стоять перед підприємством.

Контроль маркетингу на рівні підприємства - спрямований на одержання інформації, необхідної для оцінки ефективності маркетингової діяльності і прийняття на цій основі управлінських рішень.

Контроль маркетингової діяльності - це періодична, усебічна, об'єктивна і проведена у визначеній послідовності перевірка маркетингової діяльності підприємства і відповідності маркетингових стратегій зовнішнім умовам, у ході якої виявляються проблеми, що стоять перед підприємством. Контрольна перевірка всієї системи маркетингу має відповідати таким умовам: періодичність (систематичність); усебічність; послідовність; об'єктивність.

Напрями маркетингового контролю: цілі та стратегії маркетингу, плани (програми) маркетингу; процес управління маркетингом; організаційні процеси та структури; елементи маркетингу-мікс; маркетингові заходи; маркетингова інформація, ЗМІ; результативність маркетингової діяльності.

Стратегічний контроль маркетингу - це регулярна перевірка відповідності цілей, стратегічних настанов, програм підприємства та інших стратегічних рішень наявним і прогнозованим маркетинговим і ринковим можливостям.

Метою стратегічного контролю маркетингу є оцінка того, як підприємство використовує наявні можливості, наскільки ефективно; виявлення проблем і нових можливостей, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Стратегічний контроль проводиться у визначеній послідовності: вивчення умов зовнішнього середовища діяльності підприємства, виявлення тенденцій їхньої зміни і вивчення перспектив; огляд встановлених маркетингових цілей і програм та визначення їхньої відповідності умовам зовнішнього середовища; дослідження відповідності використовуваних основних елементів маркетингової діяльності розділам прийнятої програми маркетингу. Стратегічний контроль маркетингу передбачає: оцінку ефективності маркетингу; маркетинговий аудит; перегляд якості маркетингу; перегляд етичної та соціальної відповідальності підприємства.

Маркетинг підприємства повинен бути соціально відповідальним, для цього необхідно таке: підприємство не повинно починати дій, що є юридично неприпустимими, антисоціальними або перешкоджають вільній конкуренції; підприємства повинні дотримуватися офіційного морального кодексу, формувати традиції етичної поведінки, покладати на працівників повну відповідальність за етичні і юридичні порушення; у роботі з

клієнтами та іншими зацікавленими особами маркетингологи повинні діяти по "соціальної совісті".

Тактичний контроль (щорічний плановий контроль) полягає в тому, що фахівці з маркетингу постійно стежать за маркетинговими зусиллями і досягнутими результатами, зіставляють фактичні показники з плановими показниками і за необхідності приймають корегувальні дії.

Основною метою тактичного контролю маркетингу є перевірка відповідності результатів поставленим завданням, тобто чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на конкретний рік показники маркетингової діяльності.

ТЕСТИ

Вкажіть ознаку класифікації, залежно від якої виділяють внутрішній і зовнішній аудит маркетингу:

- A. залежно від об'єктів дослідження;
- B. залежно від ступеня складності;
- C. залежно від суб'єктів контролю;
- D. залежно від джерел інформації, що використовується при контролі маркетингу.

Залежно від часу проведення розрізняють:

- A. документальний і фактичний контроль маркетингової діяльності;
- B. попередній, поточний, подальший;
- C. стратегічний, тактичний і оперативний;
- D. попередній, поточний і оперативний контроль маркетингової діяльності.

Контроль маркетингу, що передбачає визначення достовірності і законності маркетингових заходів за даними первинних і звітних документів, є:

- A. подальшим;
- B. фактичним;
- C. документальним;
- D. поточним.

Контроль маркетингу, що передбачає визначення достовірності і законності маркетингових заходів за даними первинних і звітних документів, є:

- A. подальшим;
- B. фактичним;
- C. документальним;
- D. поточним.

Вкажіть фактори, від яких залежить організація контролю маркетингу:

- A. величина підприємства, складність контрольних задач;
- B. цілі контролю, кваліфікація персоналу;
- C. тип організаційної структури.

Ситуація 1

Розрахувати базовий рівень ціни, застосувавши метод оптимізації. Варіанти завдань наведено в табл. 6. Визначити і обґрунтувати можливі варіанти знижок-надбавок. Для цього слід конкретизувати товар, ринки і споживачів. Вибір погодити з викладачем.

Еталон рішення

1. Економіко-математична модель для розрахунку оптимального значення базової ціни, яка забезпечить максимум прибутку, має вигляд:

Таблиця 6 - Варіант завдань для розрахунку

Функція попиту	Фіксовані витрати (ФВ), грн.	Змінні питомі витрати (ЗВ _{шт}), грн.	Максимальна ціна (Ц _{max}), грн.	Мета ціноутворення
$O=50000-1000 \cdot C$	40000	10	30	максимізація прибутку

$$(C_1 - C_1) \cdot O_i \rightarrow \max,$$

$$C_i = 3B_{шт} + \frac{ФВ}{O_i}$$

$$C_i \leq C_i \leq C_{\max}.$$

Підставимо значення відомих величин:

$$(C_1 - C_1) \cdot O_i \rightarrow \max,$$

$$C_i = 10 + \frac{40000}{O_i},$$

$$O_i = 50000 - 1000 \cdot C_i,$$

$$C_i \leq C_i \leq 30.$$

Для знаходження оптимального значення ціни $C_i = C_{opt}$ використаємо програму Excel із пакета MicrosoftOffice. Для цього в комірку A1 запишемо цільову функцію у вигляді $=(A4-A2) \times A3$, у комірку A2 – формулу для розрахунку C_i у вигляді $=10+40000/A3$, у комірку A3 – формулу для розрахунку O_i у вигляді $=50000-1000 \times A4$.

У комірці A4 буде записано (автоматично) оптимальне значення ціни K_{opt} , у комірки A5 і A6 заносимо відповідно найменше (C_{min}) і найбільше (C_{max}) значення ціни. Нижнє обмеження – собівартість, верхнє – ринковий попит і конкуренція. Далі в меню Excel натискаємо панель „Сервіс”, а в ньому функцію „Поискрешения” і в режимі діалогу вказуємо комірку цільової функції (A1) та змінної (A4), а також комірки обмежень (A5 і A6) і характер обмежень, відповідно \leq та \geq і запускаємо розрахунки.

У таблиці висвітиться: у комірці A1 – 512250 (максимальний обсяг прибутку у грн. а у A2 – 4,702 (значення C_i , шт.), у A3 – 23500 (O_i , шт.), A4 – 26,5 (C_{opt} , грн.). Таким чином, оптимальна базова ціна, що забезпечить максимальний прибуток: $C_{opt} = 26,5$ грн.

Це базова ціна, яка може коригуватися залежно від виду товару, умов його продажу, розвитку ситуації на ринку (наприклад, при зростанні чи послабленні конкуренції, зростанні цін на сировину і матеріали), відносин зі споживачами, комплектації товару, каналу збуту і т.п.

Ситуація 2

Підприємство “Nord”, відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні забезпечує попит лише на 20-25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом на даному етапі є холодильники фірми “LG”, яка вже захопила 20% досліджуваного ринку. Підприємство “Nord” розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок “Cool” та “Oreon”. Параметри якості холодильників наведено в таблиці 7, а їх вартісні характеристики – у табл.8.

Визначить інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства “Nord” стосовно холодильника “LG” і прийміть рішення про доцільність виходу на досліджуваний ринок.

Таблиця 7 - Основні параметри якості холодильників підприємств “Nord” та “LG”

№ з/п	Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
			АТ “Nord”		“LG”	
			“Cool”	“Oreon”		
1.	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	30
2.	Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	19
3.	Ємність НТВ	дм ³	50	40	60	20
4.	Дизайн, у балах за 10 – бальною шкалою	бал	6	4	5	15
5.	Об’єм	л.	280	250	240	16

Таблиця 8 - Вартісні характеристики холодильників підприємств “Nord” та “LG”

№ з/п	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		“Cool”	“Oreon”	“LG”
1.	Ціна (Цпр), грн.	1700	1400	1700
2.	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн.	4500	6600	5000

Еталон рішення

Конкурентоспроможність товару оцінюється за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності товару:

$$k_{ИИТ} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}$$

де $I_{ТП}$ – параметричний індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{ЕП}$ – параметричний індекс економічних параметрів (індекс цін).

Якщо: $k_{ИИТ} > 1$ – товар конкурентоздатний;

$k_{ИИТ} < 1$ – товар не конкурентоздатний;

$k_{ИИТ} = 1$ – товар знаходиться на одному рівні з еталоном або зі зразком.

За еталон необхідно взяти аналогічний товар, найвищої якості.

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}$$

де $P_{оцін}$ – значення параметра холодильника, який оцінюється;

$P_{баз}$ – значення цього параметра в базового холодильника.

$$I_{ТП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}$$

де $Ц_{спож}^{оцін}$, $Ц_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$\ddot{O}_{\text{vira}}^{\text{toxi}} = \ddot{O}_{\text{vidvachob}} + B$$

де B – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Визначення конкурентоспроможності холодильника “Cool” (стосовно марки конкурента “LG”):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1; q_2 = \frac{-15}{-12} = 1,25;$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0,83; q_4 = \frac{6}{5} = 1,2;$$

$$q_5 = \frac{280}{240} = 1,17;$$

$$I_{\text{TP}} = 1 \cdot 0,3 + 1,25 \cdot 0,19 + 0,83 \cdot 0,2 + 1,2 \cdot 0,15 + 1,17 \cdot 0,16 = 1,0707;$$

б) економічні параметри

$$I_{\text{TP}} = \frac{1700 + 4500}{1700 + 5000} = \frac{6200}{6700} = 0,92$$

в) інтегральний показник

$$k_{\text{INT}} = \frac{1,0707}{0,925} = 1,158 > 1.$$

Визначення конкурентоспроможності холодильника “Oreon” (стосовно марки конкурента “LG”):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77; q_2 = \frac{-12}{-12} = 1;$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0,67; q_4 = \frac{4}{5} = 0,8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1,04;$$

$$I_{\text{TP}} = 0,77 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,19 + 0,67 \cdot 0,2 + 0,8 \cdot 0,15 + 1,04 \cdot 0,16 = 0,8414;$$

б) економічні параметри

$$I_{\text{TP}} = \frac{1400 + 6600}{1700 + 5000} = \frac{8000}{6700} = 1,194;$$

в) інтегральний показник

$$k_{\text{INT}} = \frac{0,8414}{0,194} = 0,7051 < 1.$$

Висновок: Отже, підприємству “Nord” можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником “Cool”, інтегральний показник конкурентоспроможності якого $k_{\text{INT}} = 1,158 > 1$. Холодильник “Oreon” не буде конкурентоспроможний на даному ринку

«ЛОГІСТИКА»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

Знання предмета, мети, завдань і зміста логістики

Знання сутності логістичних систем та методології їх створення у підприємстві

Знання законодавчих нормативно-правових актів стосовно логістики

Застосування знань і розумінь:

вміння ефективно планувати, організовувати та керувати матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками

вміння визначати необхідні обсяги постачання, складування та транспортування матеріальних ресурсів

вміння створювати і впроваджувати логістичні системи у підприємствах

вміння користуватися сучасними інформаційними технологіями в логістиці

Формування суджень:

розуміння актуальності та економічного результату від впровадження логістики в діяльність підприємства.

здатність складати відповідні документи стосовно прийомки, зберігання та відпуску матеріальних ресурсів

Основна література

1. Логістика : підручник / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівліім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2011. – 424 с;
2. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. — К: Центр учбової літератури, 2010. — 336 с.
3. Логістика : навч. посіб. / О. І. Гудоров, О. І. Лебединська, Н. В. Прозорова ; М-во аграр. політики та продовольства України, Харківський нац. ун-т ім. В. В. Докучаєва. - Харків : Міськдрук, 2011. - 322 с.
4. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / В.Кислий [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Сумський держ. ун-т. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 359 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика: [учебник для высш. и сред. спец. учеб. заведений] / А.М. Гаджинский – [18-е изд., перераб. и доп.] – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 484 с.
6. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект : препринт / О.Сумець, Т.Бабенкова ; Харківський нац. техн. ун-т сільського госп-ва ім. Петра Василенка. - К. : Хай-Тек Прес, 2010. - 46 с.
7. Організація та проектування логістичних систем : підручник / М. П. Денисенко [та ін.]; за ред. М. П. Денисенка [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т технологій та дизайну, Нац. транспорт. ун-т, Сумський Нац. аграрний ун-т [та ін.]. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 333 с.

Допоміжна література

- 8.Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / под ред. С.Сысоевой. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
- 9.Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ед. В. И. Сергеева. - М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
10. Дудар, Т. Г. Основи логістики : навч. посіб. : рекоменд. М-вом освіти і науки України для студ. вищ. навч. закл. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин ; [М-во освіти і науки України] . – К. : Центр учбової літератури, 2012 . – 176 с.
11. Логістика : навч. посіб. / О. М. Тридід [та ін.] ; М-во освіти і науки України .-К.: Знання , 2008. - 566 с.
12. Окландер, М. А. Логістика: підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 346 с.
13. Сумець А. М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания: учебное пособие. — К. : Хай-Тек Пресс, 2008. — 320 с.
14. Бевзенко В.Ф. Маркетинг и логистика в коммерческо-торговой сфере: Монография / Бевзенко В.Ф., Баширов И.Х., Лазебник Р.М. — Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. — 336 с
15. Бродецкий, Г. Л. Экономико-математические методы и модели в логистике. Поток событий и системы обслуживания : учеб. пособие для студ. вузов по спец. "Логистика и упр. цепями поставок" / Г. Л. Бродецкий . — М. : Академия, 2009 . — 272 с.
16. Ковалев К. Ю., Уваров С. А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
17. Логистическое управление производственными системами : [монография] / К. Ф. Ковальчук [та ін.] ; Нац. металлург. акад. Украины . — Д. : Наука и образование, 2009 . — 219 с.
18. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. В.С. Лукинского – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.

19. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред. М. П. Денисенка - К. : Центр учбової літератури, 2010. — 336 с.
20. Сокур І. М., Транспортна логістика : навч. посіб. / І. М. Сокур, Л. М. Сокур, В. В. Герасимчук – К. : Центр учбової літератури, 2009. - 222 с.
21. Сумец А. М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания: учебное пособие. — К. : Хай-Тек Пресс, 2008. — 320 с.
22. Управление дистрибуцией [Текст] : монография / [кол. авт.: Ю. Г. Лысенко [и др.]] ; М-во образования и науки Украины; Донец. нац. ун-т, под ред. Ю. Г. Лысенко . — Донецк : Юго-Восток, 2010 . — 240 с.

Інформаційні ресурси

1. Закон України № 351-XIV від 23.12.1998р. «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/351-14>;
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>;
3. Цивільний кодекс України 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>;
4. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>;
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>;
6. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>;
7. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 № 2408-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>;
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 № 108 «Про порядок зайняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108-95-%D0%BF>;
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.1996 №574 «Про впровадження штрихового кодування товарів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/574-96-%D0%BF>;
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.1998 №1050 «Про внесення змін до Порядку заняття торговельною діяльністю і правил торговельного обслуговування населення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108-95-%D0%BF>;
11. Декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.1993 №46-93 «Про стандартизацію і сертифікацію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/46-93>

Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ

- 1.1 Поняття, передумови й основні етапи розвитку логістики
- 1.2 Види логістики і їх характеристика
- 1.3 Ціль та задачі логістики
- 1.4 Сутність і види матеріального потоку
- 1.5 Поняття й види інформаційного потоку в логістиці.
- 1.6 Поняття логістичної операції. Класифікація логістичних операцій.

Логістика – наука про планування, контроль і управління транспортуванням,

складуванням й іншими матеріальними й нематеріальними операціями в процесі:

- доведення сировини й матеріалів до виробничого підприємства;
- внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів;
- доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього;

- передачі, зберігання й обробки відповідної інформації.

Зарубіжна й вітчизняна література трактує термін «логістика» у такий спосіб:

- новий напрямок в організації руху вантажів;
- теорія планування різних потоків у людино-машинних системах;
- сукупність різних видів діяльності з метою одержання необхідної кількості вантажу в потрібному місці в потрібний час із мінімальними витратами;
- інтеграція перевізного й виробничого процесів;
- процес планування витрат по переміщенню й зберіганню вантажів від виробництва до споживача;
- інфраструктура економіки;
- форма управління фізичним розподілом продуктів;
- ефективний рух готової продукції від місця виробництва до місця споживання;
- новий науковий напрямок, пов'язаний з розробкою раціональних методів управління матеріальними й інформаційними потоками;
- наука про раціональну організацію виробництва й розподілу.

Таким чином, всю сукупність визначень можна розділити на дві групи:

1. Визначення першої групи трактуєть логістику в такий спосіб: логістика – напрямок господарської діяльності, що укладається в управлінні матеріальними потоками в сферах виробництва й обігу.

2. Інша група визначень розглядає логістику як науковий напрямок, безпосередньо пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків.

У даному навчальному посібнику логістика розглядається як теорія і практика управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками.

Новизна логістичного підходу в управлінні ресурсами полягає в зміні пріоритетів господарської діяльності. Головну роль відіграє не продукт, а процес у формі потоку (матеріального, інформаційного і т.д.). Управління поточковими процесами, їх перетворення й інтеграція є новою формою управління, що перевершує традиційні як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів. Оптимізація поточкових процесів в економіці стала можливою лише завдяки переорієнтації з кількісних критеріїв оцінки господарської діяльності на якісні.

Як науковий напрямок логістика і далі розширює межі свого застосування. На сьогодні вона виділилася в спеціальну дисципліну, тісно пов'язану з математикою, кібернетикою, статистикою та певними економічними науками.

Теоретичні положення і конкретні рекомендації логістики активно впроваджуються в практичну діяльність фірм і компаній у багатьох країнах. У прикладній сфері зворотна віддача виявляється у відчутному економічному ефекті, такому як скорочення витрат і часу в сферах виробництва і обігу.

До логістики як наукової основи управління поточковими процесами звертаються не тільки у промисловості, торгівлі і на транспорті, але також у сфері послуг, банківській і страховій справі, організації післяпродажного сервісу, у комунальному господарстві, у сфері туризму та інших областях діяльності.

Одним з основних понять логістики є логістична система.

Логістична система – це система, елементами якої є матеріальні, фінансові й інформаційні потоки, над якими виконуються логістичні операції, що поєднують ці елементи, виходячи із загальних цілей і критеріїв ефективності.

Будь-яка логістична система складається із сукупності елементів-ланок, між якими

встановлені певні функціональні зв'язки, відносини. Логістична система складається з декількох підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем. Як логістична система можна розглядати підприємство-виробника, торговельне підприємство, транспортне підприємство й т.д.

Ланкою логістичної системи називається деякий економічно й функціонально відособлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в рамках поставленого завдання аналізу або побудови логістичної системи, що виконує свою локальну мету, пов'язану з певними логістичними операціями або функціями.

Логістичний ланцюг – безліч ланок логістичної системи, лінійно впорядкованих по матеріальному, інформаційному, фінансовому потоку з метою аналізу або проектування певного набору логістичних операцій й (або) витрат.

Логістична мережа – повна безліч логістичних ланцюгів, взаємозалежних між собою по матеріальних і супутніх їм інформаційним і фінансовим потокам у рамках досліджуваної логістичної системи

Логістичний ланцюг (тобто ланцюг, по якому проходять матеріальний та інформаційний потоки, починаючи від одержання вихідних компонентів і до передачі готової продукції споживачеві) являє собою лінійно впорядковану сукупність фізичних й/або юридичних осіб. До таких елементів логістичного ланцюга можуть відноситися постачальники, продуценти, виробничі підрозділи, проміжні, вхідні й вихідні склади, транспортні фірми, розподільні мережі й т.д. У ланках логістичного ланцюга відповідно до ходу технологічного процесу перетворення вхідного матеріального потоку у вихідний послідовно виконуються логістичні операції над елементами відповідних матеріальних й інформаційних потоків.

Логістичні ланцюги створюються послідовністю взаємозалежних виробничих підрозділів і підрозділів сфери обігу. Формування логістичного ланцюга може здійснюватися цілеспрямовано шляхом юридичного злиття й поглинання фірм. Формування такого ланцюга може здійснюватися також шляхом добровільного співробітництва різних служб, підрозділів і фірм, що відповідним чином юридично й організаційно оформляється.

Логістичні ланцюги прагнуть створювати з дотриманням модульного принципу в управлінні. При цьому враховуються два, здавалося б, взаємовиключних принципи: співробітництва й кооперації, з одного боку, і конкуренції — з іншого.

Тут виникає можливість використовувати вільні ресурси учасників логістичного ланцюга для того, щоб згладжувати коливання умов зовнішнього середовища. Гнучкість логістичного ланцюга, що утвориться, дозволяє спеціальними разовими поставками (через створену при цьому мережу каналів розподілу й транспортування) згладжувати піки споживання. Неминучі ризики при цьому істотно знижуються.

Інформаційні зв'язки між окремими модулями, що утворюють логістичний ланцюг, реалізуються за допомогою сукупності сучасних засобів обробки й передачі інформації. Звичайно — це комп'ютеризовані системи збору й обробки інформації. Для їхньої побудови використовуються локальні обчислювальні мережі (ЛВС), у яких забезпечується наскрізна (тобто по всьому логістичному ланцюгу) передача й обробка інформації й двосторонній вихід на зовнішні мережі (наприклад, в Інтернет). Формат і структура переданих й оброблених даних при цьому повинні регламентуватися з метою забезпечення їхньої сумісності й ув'язування.

Таким чином, окреслюється місце загальної концепції логістичного управління серед інших традиційних методів, таких як адміністрування, маркетинг і традиційний менеджмент.

ТЕСТИ

Логістика – це:

А. наука, пов'язана з розробкою раціональних методів управління матеріальними й інформаційними потоками;

- В. наука управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з рухом товарів і потоком інформації, що йому належить;
- С. система управління фізичним розподілом матеріальних і інформаційних ресурсів;
- Д. метод управління різними видами діяльності з метою мінімізації витрат при організації доставки необхідної кількості вантажу в потрібне місце й у потрібний час.

Логістика як економічна наука сформувалася на підставі ідей і методів:

- А. військової логістики;
- В. математичної логіки;
- С. дослідження операцій;
- Д. кібернетики.

Принципова відмінність логістичного підходу від попередніх моделей управління матеріальними ресурсами полягає в:

- А. системі підготовки управлінського персоналу;
- В. повній відмові від створення й зберігання запасів;
- С. сприйнятті матеріальних об'єктів як єдиного потоку;
- Д. повної автоматизації процесів управління.

Внутрішня логістика:

- А. припускає формування стійких торгово-економічних зв'язків між окремими країнами і регіонами в рамках спеціалізації, що склалася;
- В. спрямована на координацію та удосконалювання господарської діяльності, пов'язаної з управлінням поточними процесами в межах підприємства або корпоративної групи підприємств;
- С. спрямована на раціоналізацію господарської діяльності в сферах проведення та обігу;
- Д. певна сфера економіки, що характеризує взаємодією матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу, транспорту, попиту і споживання.

Зовнішня і внутрішня логістика – це види логістики, виділені залежно від:

- А. масштабів розроблювальних проблем;
- В. характеру зон управління;
- С. характеру господарської діяльності;
- Д. територіальної ознаки.

Тема 2: КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ

- 2.1 Мікрологістична система MRP I
- 2.2 Сутність мікрологістичної системи DRP
- 2.3 Сутність і умови використання концепції «точно в строк»
- 2.4 Мікрологістична концепція «худе виробництво»?
- 2.5 Концепція загального управління якістю (TQM)?
- 2.6 Сутність і значення концепції швидкого реагування.

Концепція логістики – це система поглядів на підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємства шляхом раціоналізації управління матеріальними потоками.

Концепція інтегрованої логістики – науково-обґрунтований задум, який передбачає інтегровані зусилля керівного персоналу підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів щодо забезпечення наскрізного управління матеріальними й супутніми потоками в ланцюзі «закупівля – виробництво – розподіл – продаж – сервіс».

Ключові сфери компетентності логістики, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку:

- логістична інфраструктура;
- логістична інформація;
- управління запасами;
- транспортування;
- складське господарство, вантажопереробка й упаковка.

Логістична інфраструктура. На рівень і витрати обслуговування споживачів безпосередньо впливають кількість, розміри й географічне розташування потужностей, що використовуються у логістиці. тому проектування інфраструктурної мережі - найперший обов'язок логістичних менеджерів, тому що ця мережа забезпечує доставку продуктів і матеріалів споживачам. До типових об'єктів логістичної інфраструктури належать виробничі підприємства, склади, вантажно-розвантажувальні термінали й магазини роздрібної торгівлі. Визначення необхідної кількості об'єктів кожного типу, їх географічного місця розташування й господарських функцій становить суттєвий елемент усієї діяльності з формування (проектування) логістичної інфраструктури.

Транспортування є основою логістичного управління матеріальними потоками з позицій фізичного переміщення сировини, матеріалів, готової продукції, товарів між постачальниками та споживачами. Логістичні компетенції в цій сфері забезпечуються за рахунок поєднання трьох факторів: мінімальний рівень витрат на транспортування продукції, висока швидкість доставки вантажів та безперебійність руху товарного потоку.

Логістична інформація є найважливішим стратегічним ресурсом логістики. Використання сучасних інформаційних технологій та інформаційних логістичних систем, обміну даними в режимі реального часу дозволяє забезпечити надходження високоякісної та своєчасної інформації, знизити витрати логістики завдяки більш ефективному управлінню інформаційними потоками, збільшенню їх швидкості й координації.

Управління запасами спрямовано на забезпечення бажаного рівня сервісу при мінімальному обсягу запасів, з яким пов'язані найменші загальні витрати. Ефективна політика управління запасами будується на вибірковому розподілі ресурсів за п'ятьма ознаками, до яких належать: сегментація споживчого ринку (складу споживачів), необхідний асортимент товарів, інтеграція вантажоперевезень, часові потреби, вимоги конкуренції.

Складування, вантажопереробка й упакування. Кожна з чотирьох функціональних сфер логістики – інфраструктура, інформаційний обмін, транспортування й управління запасами – потенційно дозволяє досягти певного рівня обслуговування споживачів з відповідними загальними витратами. По суті, ці чотири функції в комбінації утворюють систему рішень інтегрованої логістики. Інші функціональні сфери - складське господарство, вантажопереробка й упакування - теж являють собою інтегровані частини системи, однак вони не займають такого незалежного положення, як чотири перші, а є складовими елементами інших сфер логістики.

Базовими мікрологістичними системами, які ґрунтуються на концепції «планування потреб/ресурсів», у виробництві і постачанні є системи «планування потреби в матеріалах/виробничого планування потреби в ресурсах» (*MRP I / MRP II*), а в дистрибуції (розподілі) - системи «планування розподілу продукції/ресурсів» (*DRP I / DRP II*).

Практичні застосування, типові для систем *MRP*, наявні в організації виробничо-технологічних процесів разом із закупівлями матеріальних ресурсів. Відповідно до визначення американського дослідника Дж. Орліскі, одного з головних розробників системи *MRP I*, система «планування потреби в матеріалах (система *MRP*) у вузькому значенні складається з низки логічно пов'язаних процедур, вирішальних правил і вимог, які переводять виробничий розклад у «ланцюжок вимог», що синхронізовані у часі, а також запланованого покриття цих вимог для кожної одиниці запасу компонентів, необхідних для виконання розкладу. Система *MRP* перепланує послідовність вимог і покриття внаслідок змін або у виробничому розкладі, або у структурі запасів, або в характеристиках продукту».

Системи MRP оперують матеріалами, компонентами, напівфабрикатами та їх частинами, попит на які залежить від попиту на специфічну готову продукцію. Хоча сама логістична концепція, закладена в основу системи MRP I, сформована досить давно (із середини 1950-х років), але тільки з появою швидкодіючих комп'ютерів її вдалося реалізувати на практиці. У той самий час революція у мікропроцесорних та інформаційних технологіях стимулювала бурхливе зростання різноманітних застосувань систем MRP у бізнесі.

За останні роки на багатьох західних фірмах під час організації виробництва і в оперативному менеджменті набула розповсюдження логістична концепція «худе виробництво» (*LP*). Ця концепція, власне кажучи, є розвитком концепції «точно у термін» і містить такі елементи, як система *KANBAN* і «планування потреб/ресурсів».

Сутність внутрішньовиробничої логістичної концепції «худе виробництво» виражається у творчому поєднанні таких основних компонентів:

- високої якості;
- невеликого розміру виробничих партій;
- низького рівня запасів;
- висококваліфікованого персоналу;
- гнучких виробничих технологій.

Концепція «худе виробництво» отримала свою назву, тому що потребує значно менше ресурсів, ніж масове виробництво (менше запасів, часу на виробництво одиниці продукції), спричиняє менші втрати через брак і т.д. Таким чином, ця концепція поєднує в собі переваги масового (великі обсяги виробництва – низька собівартість) і дрібносерійного виробництва (розмаїтість продукції та гнучкість). Основні цілі концепції «худе виробництво» у плані логістики:

- високі стандарти якості продукції;
- низькі виробничі витрати;
- швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- малий час переналагодження обладнання.

ТЕСТИ

Концепція логістики – це:

- A. система поглядів на розвиток науки управління товарними та інформаційними потоками на підприємстві;
- B. система поглядів на підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємства;
- C. інтеграція окремих функцій фізичного розподілу товарів у єдину логістичну систему підприємства;
- D. сукупність наукових підходів до створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних і товарних потоків.

Основною концепції логістики є:

- A. системний підхід;
- B. ситуаційний підхід;
- C. процесний підхід;
- D. комплексний підхід.

Мікрологістична система MRP ґрунтується на концепції:

- A. «точно в строк»;
- B. «планування потреб/ресурсів»;
- C. реагування на попит;
- D. «загальна відповідальність».

Система виробництва і поставки комплектуючих або товарів до місця виробничого споживання або до місця продажу в торговельнім підприємстві в необхідній кількості й у потрібний час – це:

- A. концепція «точно в строк»;
- B. концепція художнього виробництва;
- C. концепція управління якістю;
- D. концепція швидкого реагування.

Яка концепція заснована на використанні виробниками і роздрібними підприємствами комп'ютеризованих технологій автоматичної ідентифікації товарів для повсякденних ділових операцій, пов'язаних з рухом товару?

- A. концепція «точно в строк»;
- B. концепція інтегрованої логістики;
- C. концепція управління якістю;
- D. концепція швидкого реагування.

Тема 3: МЕТОДОЛОГІЯ І НАУКОВА БАЗА ЛОГІСТИКИ

3.1 Сутність системного підходу в логістиці.

3.2 Поняття, основна мета і властивості логістичних систем.

3.3 Види логістичних систем і їх характеристика.

3.4 Принципи побудови логістичних систем.

Одним із основних методологічних принципів логістичної концепції є системний підхід.

Системний підхід – це методологія наукового пізнання, в основі якої лежить розгляд об'єктів як систем, що дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його інтегративні властивості, а також внутрішні та зовнішні зв'язки. Системний підхід передбачає послідовний перехід від загального до часткового, коли в основі розгляду лежить конкретна кінцева мета, для досягнення якої створюється система. Відповідно до методології системного підходу кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли вона складається з окремих розрізнених підсистем.

Логістичні системи вкладаються у загальноприйняте поняття «системи», бо складаються із системоутворюючих елементів, тісно взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою, які мають впорядковані зв'язки й утворюють певну структуру із заздалегідь заданими властивостями. Відрізняються ці системи високим ступенем узгодженості вхідних продуктивних сил з метою управління наскрізними матеріальними потоками.

Логістична система (ЛС) – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинені внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем

Метою логістичної системи є забезпечення наявності необхідного товару в необхідній кількості та заданої якості в потрібному місці й у потрібний час для потрібного споживача із заданими витратами

Будь-яка логістична система складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими установлені певні функціональні зв'язки і відношення. Внутрішньосистемні зв'язки є більш міцними, ніж зв'язки із зовнішнім середовищем. Зазвичай вони мають циклічний характер, бо відображають послідовність передачі матеріального та інформаційного потоків між ланками відповідного логістичного ланцюга

Більшості реально функціонуючих на практиці логістичних систем, як і більшості складних систем, притаманні такі властивості:

– складність – характеризується такими основними ознаками: наявність значної кількості елементів (ланок), складний характер взаємодії між окремими елементами, складність функцій, виконуваних системою, наявність складно організованого управління, вплив на систему значної кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища;

– ієрархічність – підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня у контексті лінійного чи функціонального логістичного управління;

– цілісність – властивість системи виконувати задану цільову функцію, реалізована тільки логістичною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами;

– структурованість передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізує задану мету;

– рухливість – мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;

– унікальність, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

– адаптивність – здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Межі логістичної системи визначаються циклом обігу засобів виробництва. Спочатку закупаються засоби виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему, складаються, обробляються, знову зберігаються і потім переходять з логістичної системи у споживання в обмін на фінансові ресурси, що надходять у логістичну систему. Виділення меж логістичної системи на базі циклу обігу засобів виробництва отримало назву принципу «сплати грошей - отримання грошей»

Логістичні системи класифікуються за такими ознаками. Принципово за ознакою просторового обмеження логістичні системи поділяються на два типи

- макрологістичні;

- мікрологістичні.

Макрологістична система є великою логістичною системою управління поточковими процесами за участю декількох і більше незалежних суб'єктів господарювання, не обмежених у територіальному розташуванні.

Виділяють такі макрологістичні системи:

– регіональні;

– національні (міжрегіональні);

– міжнаціональні.

Створення макрологістичних систем обумовлене необхідністю забезпечити чітку взаємодію різногалузевих структур з метою поліпшення економічного стану на глобальному рівні. Під час створення макрологістичних систем особливу увагу приділяють взаємопогодженню інтересів кожного учасника незалежно від його ролі у створюваній системі. Цілі створення макрологістичних систем можуть значною мірою відрізнятися від цілей і критеріїв синтезу мікрологістичних систем. У більшості випадків критерій мінімуму загальних логістичних витрат використовується і під час синтезу макрологістичних систем. Однак найчастіше критерії формування макрологістичних систем визначаються екологічними, соціальними, військовими, політичними та іншими цілями. Наприклад, для поліпшення екологічної ситуації в регіоні може бути створена макрологістична система оптимізації транспортних (вантажних) регіональних потоків, що вирішує задачі оптимізації маршрутів, розв'язання транспортних потоків, переключення з одного виду транспорту на інший. З погляду державних органів управління, які також можуть брати участь у створенні макрологістичної системи, позитивний ефект може виражатися, наприклад, у поліпшенні загальної економічної ситуації в регіоні, країні або між державами.

Мікрологістична система охоплює внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства або групи підприємств, об'єднаних на корпоративних засадах. До

мікрологістичної системи належать технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою, які працюють на єдиний економічний результат. Мікрологістичну систему підприємства можна подати у вигляді основних підсистем: закупівлі, виробництва і збуту.

Закупівля – підсистема, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему.

Планування та управління виробництвом – ця підсистема приймає матеріальний потік від підсистеми закупівель та управляє ним в процесі виконання різних технологічних операцій, які перетворюють предмет праці в продукт праці.

Збут – підсистема, яка забезпечує вибуття матеріального потоку з логістичної системи.

Іноді в економічній літературі можна зустріти думку, що мікрологістичні системи є окремими ланками макрологістичних систем. Однак це не завжди так. Виробничо-господарські структури, які входять у макрологістичну систему і є юридично незалежними, можуть виконувати усі вимоги і функції даної системи, сприймаючи їх як фактор зовнішнього середовища. При цьому свою внутрішньовиробничу і господарську діяльність вони можуть здійснювати традиційно.

З іншого боку, підприємство, яке функціонує на основі логістичної концепції, може не входити в макрологістичну систему, тим більше якщо її немає. Воно буде своєю діяльністю як локальна мікрологістична система, що адаптується до динамічного зовнішнього середовища.

ТЕСТИ

Логістична система – це:

- A. сукупність логістичних ланок, що виконують певні логістичні операції по управлінню рухом товарних і інформаційних потоків, не обмежених територіальним розміщенням;
- B. адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції, що складається, як правило, з декількох підсистем, яка має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем;
- C. адаптивна сукупність господарюючих суб'єктів як комплекс взаємопов'язаних підсистем – виробничих, збутових і закупівельних підрозділів;
- D. система зі зворотним зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції, що складається, як правило, з декількох підсистем, що має розвинені зв'язки із внутрішнім середовищем.

Адаптивність логістичної системи – це:

- A. підпорядкованість елементів нижнього рівня елементам вищого рівня в контексті лінійного, або функціонального логістичного управління;
- B. наявність певної організаційної структури, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізують певну мету;
- C. здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей та під впливом зовнішнього середовища;
- D. здатність виконувати задану цільову функцію, реалізовану тільки логістичною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами.

Забезпечення доставки продукції (товарів, послуг, інформації) у задане місце в потрібній кількості і асортименті у максимально можливому ступені підготовки до виробничого або особистого споживання при заданому рівні витрат – це:

- A. ціль логістичної системи;
- B. завдання логістичної системи;
- C. критерій ефективності функціонування логістичної системи;
- D. принцип функціонування логістичної системи.

Підпорядкування елементів більш низького рівня елементам більш високого рівня в плані лінійного або функціонального логістичного управління – це властивість логістичної системи:

- A. складність;
- B. ієрархічність;
- C. цілісність;
- D. структурованість.

Наявність певних зв'язків організаційного, технологічного інформаційного та виробничого характеру – це ознака логістичної системи:

- A. складність;
- B. ієрархічність;
- C. цілісність;
- D. взаємозв'язок елементів.

Тема 4. ЛОГІСТИКА ЗАКУПОК І РОЗМІЩЕННЯ ЗАМОВЛЕНЬ

- 4.1 Поняття, ціль і завдання закупівельної логістики
- 4.2 Етапи процесу закупівель товарів
- 4.3 Методи закупівлі товарів
- 4.4 Види потреб у матеріалах та їх характеристика
- 4.5 Процес вибору постачальника
- 4.6 Управління замовленням у закупівельній логістиці. Логістичний цикл замовлення і його види
- 4.7 Метод визначення економічного розміру замовлення.

Як будь-яка економічна система, логістична система має свою структуру і зміст, що особливо яскраво виявляються на рівні мікрологістики. Незважаючи на комплексність та єдину цілісність множини різнорідних складових, проте, логістична система може бути умовно поділена на певні функціональні області: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну та інформаційну. При цьому транспортна логістика, власне кажучи, є складовою частиною перших трьох, однак іноді фахівці, щоб підкреслити важливість і складність процесів транспортування матеріальних ресурсів, поєднують ці процеси та їх вивчення в особливий розділ.

Оскільки завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, аналіз формування та подальшого переміщення потоку матеріальних ресурсів почнемо зі сфери постачання.

Підсистема закупівель організує вхід матеріального потоку в логістичну систему. Логістика на цьому етапі називається закупівельною, однак у літературі часто можна зустріти й інші назви - заготівельна логістика або логістика постачання.

Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

У цьому розділі досліджується закупівельна логістика виробничого підприємства, яке виготовляє деяку продукцію і для свого виробничого процесу має потребу у певній сировині, матеріалах, комплектуючих виробках.

Метою закупівельної логістики є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю.

Для використання концепції логістики на заготівельному етапі необхідно бути готовим до зміни самої філософії організації виробництва кінцевої продукції, яка повинна відповідати всім характеристикам діючого і потенційного попиту.

В умовах функціонування логістичної системи на підприємстві необхідно дотримуватися правила, яке полягає в тому, що розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності потрібно вести ніби в зворотньому напрямку. В цілому закупівельна

логістика є неначе похідною від моделі виробничої логістики.

Таким чином, розрахунок потреби у закупівлі здійснюється у зворотному до виробничого процесу напрямку, тобто від кінцевої продукції до вихідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів. Якщо на вхід виробничого процесу подаються вихідні матеріали або інші продукти, які протягом процесу переробляються і на виході перетворюються в готову продукцію, то потік інформації та потреби виступає протипотоком щодо матеріальних потоків: від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших придбаних товарів виробничого споживання.

Однак принцип інформаційного протипотоку не означає, що збут і виробництво пасивно диктують свої умови постачанню. Постачання суттєво впливає на конкурентоспроможність продукції підприємства не тільки шляхом скорочення витрат обігу і своєчасності виконання замовлень виробництва. Прямий вплив постачання здійснює на якість продукції, а також на формування асортименту, оскільки є безпосереднім джерелом інформації про ринок конкуруючих матеріалів і можливості постачальників.

Процес управління матеріальними потоками в закупівельній логістиці складається з двох основних частин:

- управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів тобто управління запасами;
- регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями.

Управління запасами докладно буде розглянуто нами в наступних темах, тому в межах даної теми доцільно буде зупинитися на проблемах, які виникають під час управління постачаннями.

ТЕСТИ

Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками:

- A. у процесі створення матеріальних благ або надання матеріальних послуг;
- B. у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами;
- C. у процесі реалізації продукції;
- D. на транспортних ділянках.

Основними критеріями розробки логістичної політики здійснення закупівель і формування загальної системи закупівельної логістики є:

- A. оптимальна періодичність (час) поставок;
- B. оптимальна структура матеріальних потоків;
- C. мінімальні сукупні логістичні витрати;
- D. ваш варіант відповіді.

Ситуація, при якій підприємство-покупець навмисно змінює специфікацію замовлення, ціну, умови поставки або постачальника товару – це:

- A. звичайна повторна закупівля;
- B. змінена повторна закупівля;
- C. нова закупівля;
- D. комплексна закупівля.

До недоліків якого з методів закупівлі відноситься більша потреба в складських приміщеннях, уповільнення оборотності капіталу?

- A. закупівля товарів однієї партією;
- B. щоденні (щомісячні) закупівлі по котирувальних відомостях;
- C. одержання товару по мірі необхідності;
- D. закупівля з негайним відвантаженням.

Який з методів закупівлі широко використовується при закупівлі дешевих і швидко використовуваних товарів?

- A. закупівля товарів однієї партією;
- B. щоденні (щомісячні) закупівлі по котирувальних відомостях;
- C. одержання товару по мірі необхідності;
- D. закупівля з негайним відвантаженням.

Тема 5. ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА

- 5.1 Сутність, ціль і завдання виробничої логістики
- 5.2 Виштовхувальна система в логістиці
- 5.3 Витягаюча система у логістиці
- 5.4 Принцип роботи системи витягаючого типу KANBAN
- 5.5 Сутність мікрологістичної концепції ОПТ.

Матеріальний потік на своєму шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача проходить низку виробничих ланок. Управління матеріальним потоком на цьому етапі має свою специфіку і має назву виробнича логістика, або, по-іншому, – внутрішньовиробнича

Метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги.

Актуальність застосування логістики у матеріальній сфері зумовлена декількома аспектами. По-перше, останнім часом спостерігається тенденція звуження сфери масового і багатосерійного виробництва. Розширюється застосування універсального обладнання, гнучких переналагоджуваних (виробничих) систем. Виробники отримують все більше замовлень на виробництво невеликих партій і навіть одиничних виробів. При цьому з боку покупців все частіше висувається вимога задовольнити потребу за мінімально короткий термін з високим ступенем гарантії.

Іншим аспектом актуальності виробничої логістики є організація виробництва у рамках кооперації з випуску складних виробів. У цьому випадку транспортно-пересувні операції можуть бути об'єктом як виробничої логістики, якщо використовуються власні транспортні засоби для внутрішньосистемного переміщення вантажів, так і транспортної за умови використання транспорту загального користування.

Конкретні специфічні особливості побудови системи виробничої логістики підприємства залежать від типу і характеру виробничого процесу. Зазвичай припускають, що виробнича логістика присутня тільки на промислових підприємствах, тобто на виробничих підприємствах, які виготовляють деяку продукцію. При цьому ми погоджуємося з думкою, що поняття «виробничий процес» доцільно розглядати ширше, і тоді виробничу логістику можна розуміти як логістику всередині підприємства будь-якого типу, наприклад всередині промислового, будівельного чи торгового підприємства. Однак у цьому розділі докладно розглянуто логістику промислових підприємств.

Відмінною рисою об'єктів вивчення виробничої логістики є їх територіальна компактність. Тому у літературі їх іноді називають «острівними об'єктами логістики»

Логістичні системи, які досліджує виробнича логістика, називаються внутрішньовиробничими логістичними системами. Клас внутрішньовиробничих систем, якщо вони задовольняють принципам логістики, досить великий – це промислові підприємства з високим рівнем автоматизації виробництва, автоматизовані складські системи і підприємства матеріально-технічного постачання, транспортні вузли, вантажні станції і т.д.

Якщо виходити із зазначеної раніше просторової декомпозиції логістики, то внутрішньовиробничу логістичну систему слід віднести до мікрологістики.

У той самий час внутрішньовиробничі логістичні системи можна розглядати на

макро- і мікрорівнях

Роль внутрішньовиробничих логістичних систем (ВЛС) на макрорівні визначається такими факторами:

– ВЛС підприємств є джерелами матеріальних потоків і первинної інформації. Фахівці вважають, що гнучкі виробничі модулі промислових підприємств є стартовими елементами логістичного ланцюга;

– ВЛС підприємств задають певний ритм всьому логістичному ланцюгу. Решта його елементів, у тому числі система постачання і збуту, транспортна система повинні функціонувати відповідно до ритму ВЛС;

– завдяки системному підходу під час дослідження господарської діяльності логістика виступає координатором, стимулятором і організатором зв'язку між усіма суб'єктами підприємства і його клієнтурою. Тому основна мета ВЛС полягає в координації планування й управління виробництвом, реалізації оперативних і стратегічних планів;

– можливість адаптації макрологістичних систем до змін навколишнього середовища суттєвою мірою визначається здатністю вхідних внутрішньовиробничих логістичних систем швидко змінювати якісний і кількісний склад вихідного матеріального потоку, тобто асортимент і кількість продукції, що випускається;

– ВЛС у мініатюрі є системою, у рамках якої функціонують підсистеми постачання і збуту, промислового транспорту, виробничі ділянки підприємства. Моделювання процесів ВЛС дозволяє отримати цінну інформацію для дослідження закономірностей роботи всієї логістичної системи - про гнучкість, стійкість, надійність і т.п.

На мікрорівні внутрішньовиробнича логістика виступає центром управління, планування, координації та контролю всіх основних потоків, наявних на промисловому підприємстві: матеріальних, інформаційних та інших. Тут внутрішньовиробничі логістичні системи є рядом підсистем, що перебувають у відносинах і зв'язках одна з одною, утворюють певну цілісність, єдність. Ці підсистеми: закупівля, склади, запаси, обслуговування виробництва, транспорт, інформація, збут і кадри – забезпечують входження матеріального потоку в систему, проходження всередині неї та вихід із системи. Відповідно до концепції логістики побудова внутрішньовиробничих логістичних систем повинна забезпечувати можливість постійного узгодження і взаємного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих ланок і ланок збуту всередині підприємства.

До завдань внутрішньовиробничих логістичних систем у рамках заданої виробничої програми належать:

– оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску готової продукції;

– оперативне управління технологічними процесами виробництва;

– загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу;

– стратегічне й оперативне планування постачань матеріальних ресурсів;

– організація внутрішньовиробничого складського господарства;

– прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві;

– організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту;

– контроль і управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і у технологічному процесі виробництва

– внутрішньовиробничий фізичний розподіл матеріальних ресурсів і готової продукції;

– інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;

– автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними та інформаційними потоками у виробництві.

Таким чином, завдання виробничої логістики відображають організацію управління матеріальними та інформаційними потоками не просто всередині логістичної системи, а в рамках процесу виробництва.

ТЕСТИ

Ціль виробничої логістики:

- A. просування матеріальних і інформаційних потоків з пункту виробництва в пункт споживання продукції;
- B. оптимізація матеріальних потоків у середині підприємства, що створюють матеріальні блага або матеріальні послуги;
- C. оперативне управління виробництвом і організація виконання виробничих завданні;
- D. координація дій учасників логістичного процесу.

Традиційна концепція організації виробництва найбільш прийнятна для умов:

- A. «ринку продавця»;
- B. «ринку покупця»;
- C. перевищення пропозиції над попитом;
- D. стихійного ринку.

Відповідає поняттю «система, що виштовхує»:

- A. орієнтація виробництва на дії конкурентів, запаси готової продукції постійно підтримуються на певному рівні, що забезпечує тривалий період між відвантаженнями продукції;
- B. орієнтація виробництва на зміни попиту, запаси практично відсутні через швидке відправлення готової продукції замовникові, зайвих запасів не буває, тому що розмір партії готових виробів зорієнтований на замовлення;
- C. орієнтація виробництва на власні можливості, використання регулюючих параметрів в управлінні запасами готової продукції на підприємстві;
- D. орієнтація на максимальне завантаження виробничих потужностей, запаси готової продукції можуть бути більшими через несвоєчасність виготовлення продукції.

Відповідає поняттю «витягаюча система»:

- A. орієнтація виробництва на дії конкурентів, запаси готової продукції постійно підтримуються на певному рівні, що забезпечує тривалий період між відвантаженнями продукції;
- B. орієнтація виробництва на зміни попиту, запаси практично відсутні через швидке відправлення готової продукції замовникові, зайвих запасів не буває, так як до розмір партії готових виробів зорієнтований на замовлення;
- C. орієнтація виробництва на власні можливості, використання регулюючих параметрів в управлінні запасами готової продукції на підприємстві;
- D. орієнтація на максимальне завантаження виробничих потужностей, запаси готової продукції можуть бути більшими через несвоєчасність виготовлення продукції.

Система управління матеріальними потоками, що виштовхує, заснована на:

- A. ресурсних можливостях підприємства виробника;
- B. відмові від зайвих матеріальних і товарних запасів;
- C. прогнозуванні розміру запасів, матеріалів для кожної ланки логістичного ланцюга;
- D. високій договірній дисципліні і дотриманні параметрів поставок.

Тема 6: ЛОГІСТИКА РОЗПОДІЛУ

- 6.1 Поняття й завдання розподільчої логістики на мікро- і макрорівні
- 6.2 Поняття й види логістичних каналів
- 6.3 Функції логістичних посередників у дистрибуції
- 6.4 Основні типи логістичних посередників
- 6.5 Види взаємостосунків між логістичними посередниками
- 6.6 Нові форми логістичної інтеграції між посередниками

Розподільча логістика є тією частиною логістики, яка інтегрована у сферу розподілу, тобто здійснюється у післявиробничий період.

Розподільча логістика – це управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача згідно з інтересами і вимогами останнього, а також передавання, зберігання й оброблення відповідної інформації. Інакше її ще називають маркетинговою або збутовою логістикою. Доцільно все ж використовувати термін

«розподільча логістика» як такий, що найбільш точно відображає наявність у логістичній системі управляючих впливів під час доведення готової продукції до кінцевих споживачів.

Інтегрований погляд на функцію розподілу почав розвиватися у 60-х - на початку 70-х років. У цей період прийшло розуміння того, що поєднання різних функцій, які стосуються розподілу виготовленого продукту, в єдину функцію управління несе у собі великий резерв для підвищення ефективності. Результатом інтегрованого підходу до реалізації різних функцій розподілу стало включення розподілу в структуру функціонального управління організацій та підприємств.

Принципова відмінність розподільчої логістики від традиційного розуміння збуту полягає насамперед у системному взаємозв'язку процесу розподілу з процесами виробництва і закупівель під час управління матеріальними потоками, а також системному взаємозв'язку всіх функцій всередині самого розподілу.

Матеріальний потік у сфері розподілу має форму готової продукції. Залежно від суб'єкта економічних відносин, який бере участь у доведенні ресурсів до споживача, потік готової продукції можна подати як товарний потік або як вантажний потік (на транспорті).

Сфера розподілу і сфера закупівель значною мірою накладаються одна на одну. Якщо розглядати умовні вихідні та кінцеві ланки матеріалопотоків, то для одних суб'єктів логістичні операції є частиною системи збуту, а для інших – закупівель. Це, з одного боку, спрощує, а з іншого – ускладнює процес управління матеріальними потоками. Так, багато логістичних робіт і операцій виконуються в обох сферах, тому значна частина прийомів і методів управління поточковими процесами прийнятна як у сфері постачання, так і у сфері розподілу товарної продукції. Однак об'єктивна протилежність інтересів продуцентів, споживачів, а також торгових, транспортних та інших посередників визначають особливості логістичного управління залежно від становища того чи іншого елемента логістичної системи щодо інших.

У сфері розподілу не створюються нові матеріальні цінності, а виконуються конкретні та комплексні форми діяльності, які виступають як послуги. Таким чином, сфера розподілу є виробником послуг – дуже специфічного товару. Основний прояв специфічності й виражається в нематеріальності створюваної продукції. Як наслідок на товарному ринку з'являється не стільки матеріальний товар, скільки унікальна модель пропозиції – товар-послуга.

Статус постачальника товару-послуги зобов'язує підприємство в першу чергу враховувати інтереси покупців, на чому ґрунтується формування розподільчої логістики. Склад завдань розподільчої логістики на мікро- та на макрорівні різний.

На рівні підприємства (мікрорівні) це :

– оптимізація формування портфеля замовлень;

- укладання договорів із замовниками на постачання продукції;
 - забезпечення ритмічності та дотримання планомірності реалізації продукції;
 - вивчення і задоволення потреб у логістичному сервісі;
 - раціоналізація параметрів, структури і просування динамічних матеріальних потоків;
 - оптимізація параметрів і умов зберігання запасів товарного характеру;
 - формування й удосконалення системи інформаційного забезпечення.
- На макрорівні до задач розподільчої логістики належать:
- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
 - визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на території, яка обслуговується;
 - визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (складу) на території, яка обслуговується, та ін.

ТЕСТИ

Розподільна логістика - це управління матеріальними потоками:

- A. у процесі створення матеріальних благ або надання матеріальних послуг;
- B. у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами;
- C. у процесі доведення готової продукції до споживача;
- D. на транспортних ділянках.

Принципова відмінність розподільної логістики від традиційного розуміння збуту полягає в:

- A. методиці сегментації ринку споживачів;
- B. тому, що логістика розподілу не може бути застосована до деяких груп товарів;
- C. системному взаємозв'язку процесу розподілу із процесами виробництва і закупівель при управлінні матеріальними потоками;
- D. відмові від використання концепції маркетингу в процесі розподілу.

Логістичний канал – це:

- A. частково упорядкована сукупність різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів;
- B. лінійно упорядкована сукупність учасників логістичного процесу, що здійснюють логістичні операції по доведенню зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої;
- C. сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому право власності на конкретний товар або послугу на шляху від виробника до споживача;
- D. сукупність учасників логістичного процесу, що здійснюють логістичні операції з передачі права власності на конкретний товар або послугу.

Канал розподілу - це:

- A. частково упорядкована сукупність різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів;
- B. лінійно упорядкована сукупність учасників логістичного процесу, що здійснюють логістичні операції по доведенню зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої;
- C. сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому право власності на конкретний товар або послугу на шляху від виробника до споживача;
- D. сукупність учасників логістичного процесу, що здійснюють логістичні операції з

передачі права власності на конкретний товар або послугу.

Тема 7. Логістика запасів

7.1 Поняття матеріального й товарного запасу. Причини, які обумовлюють створення товарних запасів

7.2 Витрати з утримання запасів?

7.3 Види товарних запасів та їх характеристика

7.4 Сутність системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення

7.5 Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення

7.6 Система управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до певного рівня

7.7 Система управління запасами «Мінімум – максимум».

Розглядаючи підсистему логістики, що займається запасами матеріальних ресурсів, необхідно пов'язати поняття запасів з предметом науки логістики – з рухом матеріального потоку, в межах якого створюються ці запаси. Незалежно від того, чи є матеріальні потоки зовнішніми по відношенню до організації, або внутрішніми, при фіксації їх місця знаходження, ми стикаємося з поняттям запасів. Можна сказати, що запас – це форма існування матеріального потоку.

Критеріями класифікації можуть стати два параметри, що визначають поняття руху. Це простір і час. Параметр кількості запасу невіддільний від параметра часу. Параметр якості запасу пов'язаний з конкретною потребою і не призводить до виділення видів запасів.

Запаси в тому чи іншому вигляді присутні по всій довжині логістичного ланцюга, як у сфері виробництва, так і в сфері обігу продукції.

Матеріальні запаси – це продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва й обігу, виробу народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

На рівні фірм запаси відносяться до об'єктів, що потребують великих капіталовкладень, і тому являють собою один із факторів, що визначають політику підприємства, та впливають на рівень логістичного обслуговування у цілому.

Зміни обсягів товарно-матеріальних запасів значною мірою залежать від відношення до них підприємств, яке визначається кон'юнктурою ринка. Коли основна маса підприємств налаштована оптимістично відносно можливостей економічного зростання, вони розширюють свої операції, збільшують обсяги інвестицій у створенні запасів. Але коливання рівнів останніх не створюються тільки одним інвестуванням. Важливими факторами є якість прийнятих рішень, а також те, яка конкретно технологія управління запасами використовується.

Незважаючи на те, що утримання запасів пов'язане з певними витратами, підприємці змушені створювати їх. Основними мотивами створення матеріальних запасів, є:

1. Імовірність порушення установленого графіка постачань (непередбачене зниження інтенсивності вхідного матеріального потоку). У цьому випадку запас необхідний для того, щоб не зупинився виробничий процес, що особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва.

2. Можливість коливання попиту (непередбачене збільшення інтенсивності вихідного потоку). Попит на будь-яку групу товарів можна передбачити з великою ймовірністю. Однак прогнозувати попит на конкретний товар набагато складніше. Тому, якщо не мати достатнього запасу цього товару, можлива ситуація, коли платоспроможний попит не буде вдоволений, тобто клієнт піде без покупки.

3. Сезонні коливання виробництва деяких видів товарів. Здебільшого це стосується продукції сільського господарства.

4. Знижки за покупку значної партії товарів також можуть стати причиною створення

запасів.

5. Спекуляція. Ціна на деякі товари може різко зрости, тому підприємство, яке зуміло передбачати це зростання, створює запас з метою отримання прибутку за рахунок підвищення ринкової ціни.

6. Витрати, пов'язані з оформленням замовлення. Процес оформлення кожного нового замовлення супроводжується витратами адміністративного характеру (пошук постачальника, проведення переговорів з ним, відрядження, міжміські переговори і т.п.). Знизити ці витрати можна скоротивши кількість замовлень, що рівносильне збільшенню обсягу партії, яка замовляється, і, відповідно, підвищенню розміру запасу.

7. Можливість рівномірного здійснення операцій з виробництва і розподілу. Ці два види діяльності тісно взаємопов'язані між собою: розподіляється те, що виробляється. Якщо запаси відсутні, інтенсивність матеріальних потоків у системі розподілу коливається відповідно до змін інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі розподілу дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, незалежно від ситуації у виробництві. У свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва.

8. Можливість негайного обслуговування покупців. Виконати замовлення покупців можна у такий спосіб:

- виготовити замовлений товар;
- закупити замовлений товар;
- видати замовлений товар негайно з наявного запасу.

Останній спосіб є, як правило, найдорожчим, тому що вимагає утримання запасу. Однак в умовах конкуренції можливість негайного задоволення замовлення може виявитися вирішальною в боротьбі за споживача.

9. Зведення до мінімуму простоїв у виробництві через відсутність запасних частин. Особливо це важливо для підприємств з безперервним процесом виробництва, тому що в цьому випадку зупинка виробництва може дорого коштувати.

10. Спрощення процесу управління виробництвом. Мова йде про створення запасів напівфабрикатів на різних стадіях виробничого процесу всередині підприємства.

Перелічені причини свідчать про необхідність створення запасів у логістичних системах. При цьому особливістю безпосередньо-логістичного підходу до управління товарно-матеріальними запасами є відмова від функціонально-орієнтованої концепції в цій сфері.

ТЕСТИ

Матеріальні потоки, що вийшли зі сфери виробництва, але, ще не зайшли в сферу споживання - це:

- A. матеріальні запаси;
- B. товарні запаси;
- C. товари в дорозі;
- D. страхові запаси.

Видатки, які визначаються ціною закупуваних товарів і змінюються залежно від оптової знижки до ціни, установлюваної при збільшенні розміру партії замовлення - це:

- A. видатки на виконання замовлення;
- B. видатки на утримання запасів;
- C. прями видатки;
- D. витрати дефіциту.

Витрати, пов'язані з ризиком псування і морального старіння матеріалів, а також страхові і податкові витрати відносяться до:

- A. видатків на виконання замовлення;
- B. видатків на утримання запасів;
- C. прямих видатків;
- D. витрат дефіциту.

Запаси, призначені для забезпечення безперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими поставками - це:

- A. поточні запаси;
- B. страхові запаси;
- C. підготовчі запаси;
- D. запаси просування готової продукції.

Запаси, які виділяються з виробничих запасів для забезпечення безперебійної роботи в період, необхідний для підготовки матеріалів до використання і доставки їх на робочі місця- це:

- A. страхові запаси;
- B. підготовчі запаси;
- C. запаси просування готової продукції;
- D. спекулятивні запаси.

Тема 8. ЛОГІСТИКА СКЛАДУВАННЯ

- 8.1 Поняття й функції складів
- 8.2 Види складів, їх характеристика
- 8.3 Проблеми ефективного функціонування складів
- 8.4 Система складування й критерії її вибору
- 8.5 Поняття й зміст логістичного процесу на складі.

Переміщення матеріальних потоків логістичним ланцюгом неможливе без концентрації у певних місцях необхідних запасів, для зберігання яких призначено відповідні склади. Переміщення через склад пов'язане з витратами живої та минулої праці, що збільшує вартість товару. Тому склад потрібно розглядати не ізольовано, а як інтегровану складову частину логістичного ланцюга. Тільки такий підхід дозволить забезпечити успішне виконання основних функцій складу і досягнення високого рівня рентабельності.

Склади – це будівлі, споруди та різноманітні прибудови, призначені для приймання, розміщення і зберігання товарів, які надійшли до них, підготовки їх до споживання і відпускання споживачу.

Розповсюдженою є думка про те, що склади створюються винятково для зберігання матеріальних цінностей. Однак на складах не створюються нові матеріальні цінності, додаткова споживча вартість, тому зберігання як самоціль не приносить ніякої користі. Як правило, якість вантажів може тільки погіршуватися від зберігання на складі, а у фінансовому відношенні цілеспрямоване зберігання вантажів на складі може призвести тільки до збитків, оскільки, по-перше, матеріальні цінності, які зберігаються на складі, тимчасово виключені з фінансового обігу, хоча на їх придбання та виготовлення витрачено деякі ресурси, а по-друге, саме складування вантажів вимагає певних витрат.

Насправді жоден вид матеріальних ресурсів не виробляється для того, щоб потім зберігати їх на складах. І все ж склади є і широко розповсюджені в усіх галузях економіки, у промисловості, на транспорті, в оптовій і роздрібній торгівлі, будівництві, сільськогосподарському виробництві і т.д. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах склади виконують низку істотних функцій:

1. Перетворення виробничого асортименту в споживчий відповідно до попиту і з метою виконання замовлень клієнтів.

2. Складування і зберігання продукції з метою вирівнювання тимчасового, кількісного та асортиментного розривів між виробництвом і споживанням продукції, що дає змогу здійснювати безперервне виробництво і постачання на базі створюваних товарних запасів, а також у зв'язку із сезонним споживанням деяких видів продукції.

3. Консолідація і розукрупнення вантажів - склад може здійснювати функцію об'єднання (консолідації) невеликих партій вантажів для декількох клієнтів, до повного завантаження транспортного засобу, що сприяє зменшенню транспортних витрат. У той самий час на склад можуть надходити вантажі від виробників, призначені декільком замовникам, які потім розділяються на більш дрібні партії згідно із замовленнями. і відправляються кожному споживачу.

4. Надання послуг. Очевидним аспектом цієї функції є надання клієнтам різних послуг, які забезпечують фірмі високий рівень обслуговування споживачів.

Метою створення складів у системах логістики є не збереження матеріальних ресурсів, а перетворення параметрів матеріальних потоків для їх найбільш ефективного використання. Під параметрами розуміють розміри і склад транспортних партій вантажів, тип і спосіб упакування, кількість найменувань вантажів у транспортних партіях, час прибуття і відправлення транспортних партій та ін.

Об'єктивна необхідність у спеціально обладнаних місцях для зберігання запасів існує на всіх стадіях руху матеріального потоку, починаючи від первинного джерела сировини і закінчуючи кінцевим споживачем. Цим пояснюється досить велика номенклатура складів, основними класифікаційними ознаками яких є такі:

1. По відношенню до функціональних базисних сфер логістики:

- склади постачання;
- склади виробництва;
- склади розподілу.

2. За видом продукції, яку зберігають:

- склади сировини, матеріалів, комплектуючих;
- склади незавершеного виробництва;
- склади готової продукції;
- склади тари;
- склади зворотних відходів.

3. По відношенню до логістичних посередників:

- власні склади підприємств;
- склади логістичних посередників (торгових, транспортних, експедиторських, вантажопереробних і т.п.).

4. За функціональним призначенням:

- склади буферних запасів, призначені для забезпечення виробничого процесу (склади матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, виробничих, страхових, сезонних та інших видів запасів);

- склади перевалки вантажів (термінали) у транспортних вузлах, при виконанні змішаних, комбінованих, інтермодальних та інших перевезень;

- склади комісіонування, призначені для формування замовлень відповідно до специфічних вимог клієнтів;

- склади зберігання, які забезпечують збереження і захист складованих виробів;

- спеціальні склади (митні склади, склади тимчасового зберігання, тари, зворотних відходів і т.п.).

5. За продуктовою спеціалізацією:

- Вузькоспеціалізовані (для одного або декількох найменувань продукції);
- обмеженого асортименту;
- широкого асортименту.

Склади можуть також бути класифіковані за видом власності, за технічною оснащеністю, за наявністю зовнішніх під'їзних колій, за видом складських будівель і споруд,

за технічною конструкцією і т.п.

ТЕСТИ

Основне призначення складу:

- A. підвищення ритмічності і організованості роботи транспорту, зниження простоїв транспортних засобів і транспортних видатків;
- B. концентрація запасів, їх зберігання і забезпечення безперебійності та ритмічності постачання торгівлі;
- C. вивільнення працівників від непродуктивних вантажно-розвантажувальних і складських робіт;
- D. забезпечення ритмічного постачання роздрібною торговельною мережі в необхідній кількості і асортименті.

Яка функція складів дозволяє вирівняти тимчасові, кількісні і асортиментні розриви між виробництвом і споживанням продукції?

- A. перетворення виробничого асортименту торговельний;
- B. тимчасове розміщення і зберігання товарних запасів;
- C. консолідація і розукрупнення вантажів;
- D. надання послуг.

Реалізація якої функції складів сприяє ефективному виконанню замовлень споживачів і здійсненню більш частих поставок у тому обсязі, який потрібно клієнтові?

- A. перетворення виробничого асортименту у торговельний;
- B. тимчасове розміщення і зберігання товарних запасів;
- C. консолідація і розукрупнення вантажів;
- D. надання послуг.

Які склади призначені для формування замовлень у відповідності зі специфічними вимогами клієнтів?

- A. склади буферних запасів;
- B. склади перевалки вантажів у транспортних вузлах;
- C. склади комісіонування;
- D. спеціальні склади.

Які склади призначені для забезпечення виробничого процесу?

- A. склади буферних запасів;
- B. склади перевалки вантажів у транспортних вузлах;
- C. склади комісіонування;
- D. спеціальні склади.

Тема 9. ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА

- 9.1 Поняття й задачі транспортної логістики
- 9.2 Характеристика залізничного, автомобільного, водного й повітряного транспорту
- 9.3 Альтернативні рішення транспортної логістики
- 9.4 Спосіб транспортування вантажів
- 9.5 Сутність, значення і види транспортних тарифів.

Ключова роль транспортування у логістиці пояснюється не тільки великою питомою вагою транспортних витрат у загальному складі логістичних витрат, але і тим, що без транспортування неможливе саме існування матеріального потоку.

Транспортування можна визначити як ключову комплексну активність, пов'язану з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі, і яка складається, у свою чергу, з комплексних та елементарних активностей, включаючи експедирування, вантажоперероблення, упакування, передачу прав власності на вантаж, страхування і т.п.

Роль транспортування настільки значна, що коло питань, яке стосується цієї ключової комплексної логістичної активності, виділене у предмет вивчення спеціальної дисципліни - транспортної логістики.

Транспорт у системі логістики відіграє двояку роль:

– по-перше, він присутній як складова частина або компонент в основних функціональних областях логістики (закупівельній, виробничій, розподільчій);

– по-друге, транспорт є однією із галузей економіки, в якій також розвивається підприємницька діяльність: транспорт пропонує на ринку товарів і послуг свою продукцію – транспортні послуги, за які отримує доходи і має прибуток.

Будучи галуззю матеріального виробництва, транспорт має свою продукцію – це сам процес переміщення, яка характеризується низкою суттєвих відмінностей:

– відсутність речової форми, але у той самий час матеріальність за своїм характером, тому що в процесі переміщення затрачаються матеріальні засоби: відбувається зношення рухомого складу і засобів обслуговування, використовується праця робітників транспортної сфери і т.д.;

– неможливість зберігання і нагромадження, тому транспорт може мати тільки деякий резерв своєї пропускної та провідної спроможності для задоволення потреб у транспортних послугах;

– втілення в додаткових транспортних витратах, які пов'язані з переміщення матеріального потоку, тому транспорт необхідно використовувати так, щоб транспортні витрати були найменшими за інших рівних умов;

– прив'язаність до певного місця, району, регіону (наприклад, до місця, де розташовані шляхи сполучення і є відповідні транспортні підприємства).

Вказані особливості накладають свій відбиток на устрій і функціонування системи транспортної логістики.

За призначенням виділяють дві основні групи транспорту:

1. Транспорт загального користування — галузь народного господарства, яка задовольняє потреби всіх галузей народного господарства і населення у перевезеннях вантажів та пасажирів. Його часто називають магістральним. Поняття транспорту загального користування охоплює залізничний транспорт, водний транспорт (морський і річковий), автомобільний, повітряний транспорт і транспорт трубопровідний.

2. Транспорт незагального користування – внутрішньовиробничий транспорт, а також транспортні засоби всіх видів, що належать нетранспортним підприємствам, є, як правило, складовою частиною будь-яких виробничих систем і повинен бути органічно в них вписаний. Відповідно, організація його роботи є одним із завдань організації логістики на підприємстві у цілому і здійснюється разом із вирішенням завдань виробництва, закупівель і розподілу. Так, організація переміщення вантажів транспортом незагального користування є предметом вивчення внутрішньовиробничої логістики. Вибір каналів товароруку вирішується в рамках розподільчої логістики.

Транспортна логістика вирішує комплекс завдань, пов'язаних із організацією переміщення вантажів транспортом загального користування. Основними з цих завдань є:

- вибір виду транспортного засобу;
- вибір типу транспортного засобу;
- оптимізація транспортного процесу під час змішаних перевезень;
- визначення раціональних маршрутів доставки;
- забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- координація транспортного і виробничого процесів.

Роль транспорту суттєво змінюється з розвитком логістичних систем. У сучасних умовах дисципліна транспортного обслуговування визначається не інтересами окремого відправника (одержувача), а оптимальним співвідношенням витрат і прибутку в зазначеному циклі виробництва і споживання.

Існують наступні ознаки класифікації транспортної складової логістичних систем:

1. За видом доставки:

- пряма;
- з переробкою на транспортних терміналах;
- з переробкою і зберіганням у розподільчих центрах.

2. За видом обслуговування:

– зі складу постачальника або розподільчого центру на склад споживача або розподільчого центру;

– зі складу постачальника або розподільчого центру безпосереднього споживачу;

– з виробництва постачальника у виробництво споживача без складського зберігання та переробки

3. За видами транспортного сполучення:

- пряме;
- змішане.

Принципово важливо, що транспорт як елемент інфраструктури все частіше бере на себе нетранспортні функції, звільняючи споживача від збутових і розподільчих операцій. Таким чином, транспорт перестає бути відособленою галуззю економіки, яка продає послуги з переміщення вантажів. Він виступає як виробник широкого кола послуг, готовий здійснити комплексне обслуговування.

ТЕСТИ

Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу, визначення раціональних маршрутів доставки, вибір виду транспортного засобу - це:

- A. цілі транспортної логістики;
- B. завдання транспортної логістики;
- C. принципи транспортування в логістичній системі;
- D. альтернативні рішення транспортної логістики.

Найбільшою здатністю доставляти транспорт у задану точку території «від дверей до дверей» має транспорт:

- A. автомобільний;
- B. залізничний;
- C. водний;
- D. повітряний.

Який транспорт забезпечує найбільш низьку вартість перевезення?

- A. автомобільний;
- B. залізничний;
- C. водний;
- D. повітряний.

Який транспорт забезпечує найбільшу швидкість доставки?

- A. автомобільний;
- B. залізничний;
- C. водний;
- D. повітряний.

До переваг залізничного транспорту не відносяться:

- A. висока провізна і пропускна здатність;
- B. висока регулярність перевезень;
- C. висока швидкість доставки вантажів на більші відстані;
- D. висока доступність до кінцевих споживачів.

Тема 10. ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА

10.1 Поняття інформаційного потоку, логістичної інформації. Принципи побудови логістичної інформаційної системи

10.2 Логістична інформаційна система. Її склад і характеристика

10.3 Підсистема прийняття логістичних рішень.

Сучасний стан логістики багато в чому визначається бурхливим розвитком і впровадженням в усі сфери інформаційно-комп'ютерних технологій. Реалізація більшості логістичних концепцій і систем була б неможливою без використання швидкодіючих комп'ютерів, локальних обчислювальних мереж, телекомунікаційних систем та інформаційно- програмного забезпечення. Значення інформаційного забезпечення логістичного процесу настільки важливе, що багато фахівців виділяють особливу інформаційну логістику, яка має самостійне значення в бізнесі та управлінні інформаційними потоками і ресурсами. Цю функціональну область логістики часто називають комп'ютерною.

Інформаційна логістика організовує потік даних, що супроводжують матеріальний потік, і є тією суттєвою для підприємства ланкою, яка пов'язує постачання, виробництво і збут. Вона охоплює управління всіма процесами переміщення і складування реальних товарів на підприємстві, дозволяючи забезпечувати своєчасну доставку цих товарів у необхідних кількостях, комплектації, якості з точки їх виникнення в точку споживання з мінімальними витратами й оптимальним сервісом.

Інформація є рушієм діяльності логістичної системи і тримає її відкритою – спроможною пристосовуватися до нових умов. У зв'язку з цим одним із ключових понять логістики є поняття інформаційного потоку.

У загальному вигляді інформаційний потік є переміщенням у деякому середовищі даних, виражених у структурованому вигляді.

Щодо логістики інформаційний потік – це сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю за логістичними операціями

Зростання ролі інформаційних потоків у сучасній логістиці обумовлено такими основними причинами:

– для споживача інформація про статус замовлення, наявність товару, терміни постачання, відвантажувальні документи і т.п. є необхідним елементом споживчого логістичного сервісу;

– з позицій управління запасами в логістичному ланцюзі наявність повної та достовірної інформації дозволяє скоротити потребу в запасах і трудових ресурсах за рахунок зменшення невизначеності рівня попиту;

– інформація збільшує гнучкість логістичної системи щодо того, як, де і коли можна використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

У логістиці виділяють такі види інформаційних потоків.

1. Залежно від виду систем, які пов'язуються потоком:

– горизонтальний, який належить до одного рівня ієрархії логістичної системи;

– вертикальний - від верхнього рівня логістичної системи до нижнього.

2. Залежно від місця проходження:

– зовнішній, що циркулює між логістичною системою і зовнішнім середовищем;

– внутрішній, що циркулює всередині логістичної системи або її окремого елемента.

3. Залежно від напрямку по відношенню до логістичної системи:

- вхідний;
- вихідний.

4. За видом носіїв інформації:

- на паперових носіях;
- на магнітних носіях;
- електронні;
- інші.

5. Залежно від призначення:

- директивні (управляючі);
- нормативно-довідкові;
- обліково-аналітичні;
- допоміжні.

Взаємозв'язок матеріального та інформаційного потоків є очевидним, однак відповідність одного потоку іншому є умовною. Власне кажучи, зміст матеріального потоку, як правило, відображають дані інформаційного потоку, але за часовими параметрами вони можуть не збігатися. На практиці в логістичних системах матеріальні та інформаційні потоки нерідко випереджають або запізняються один щодо одного. Векторна взаємовідповідність матеріальних та інформаційних потоків також має специфічну особливість, яка полягає в тому, що вони можуть бути як односпрямовані, так і різноспрямовані:

- випереджаючий інформаційний потік у зустрічному напрямку містить, як правило, відомості про замовлення;
- випереджаючий інформаційний потік у прямому напрямку;
- це попередні повідомлення про майбутнє прибуття вантажу;
- одночасно з матеріальним потоком йде інформація в прямому напрямку про кількісні та якісні параметри матеріального потоку;
- услід за матеріальним потоком у зустрічному напрямку може проходити інформація про результати приймання вантажу за кількістю або за якістю, різноманітні претензії, підтвердження.

Шлях, яким рухається інформаційний потік у загальному випадку, може не збігатися з маршрутом переміщення матеріального потоку.

Вимірюється інформаційний потік кількістю обробленої або переданої інформації за одиницю часу. Інформаційний потік ґрунтується на переміщенні паперових або електронних документів. Залежно від цього, він може вимірюватися або кількістю оброблених і переданих одиниць паперових документів або сумарною кількістю документорядків у цих документах, або кількістю інформації (біт), яка міститься в тому чи іншому повідомленні.

Інформаційний потік характеризується такими параметрами:

- джерело виникнення;
- напрямок руху потоку;
- періодичність;
- вид існування;
- швидкість передавання та приймання;
- інтенсивність потоку та ін.
- Управління інформаційним потоком можна здійснювати таким чином:
 - змінюючи напрямок потоку;
 - обмежуючи швидкість передавання до відповідної швидкості прийомання;
 - обмежуючи обсяг потоку до величини пропускну здатності окремого вузла або ділянки шляху.

ТЕСТИ

Виберіть визначення, яке найбільше повно відображає поняття інформаційного потоку в логістиці:

- A. сукупність циркулюючих у логістичній системі повідомлень, необхідних для управління і контролю над логістичними операціями;
- B. сукупність циркулюючих у зовнішньому середовищі повідомлень, необхідних для управління і контролю над логістичними операціями;
- C. сукупність циркулюючих між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю над логістичними операціями;
- D. сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю над логістичними операціями.

Надання логістичною інформаційною системою інформації в тому місці, того виду і повноти, яка потрібна при виконанні відповідних логістичних функцій – це:

- A. повнота і придатність інформації для користувача;
- B. точність;
- C. своєчасність;
- D. гнучкість.

Приспосованість інформації для конкретних користувачів у найбільш зручному для них виді - це:

- A. повнота і придатність інформації для користувача;
- B. точність;
- C. своєчасність;
- D. гнучкість.

Певним чином організована сукупність взаємозалежних засобів обчислювальної техніки, організованих, перетворених і взаємозалежних потоків інформації, що забезпечує рішення тих або інших функціональних завдань по управлінню матеріальними потоками - це:

- A. інформаційна логістика;
- B. логістичний інформаційний потік;
- C. логістична інформаційна система;
- D. логістична інформаційна технологія.

Створюються на адміністративному рівні управління і служать для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру:

- A. планові інформаційні системи;
- B. диспозитивні інформаційні системи;
- C. виконавські інформаційні системи;
- D. диспетчерські інформаційні системи.

Тема 11. ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС

11.1 Поняття, предмет і об'єкт логістичного сервісу

11.2 Характеристика видів логістичного сервісу

11.3 Значення підсистеми обслуговування споживачів у логістичному сервісі?

11.4 Основні принципи логістичного сервісу

11.5 Послідовність дій з формування підсистеми логістичного сервісу

11.6 Метод кількісної оцінки рівня логістичного обслуговування.

Сучасна вітчизняна і світова практика свідчить про зростання ролі послуг у конкурентоспроможності підприємств на ринках збуту. Це пояснюється в першу чергу тим, що в сучасній економіці, як уже зазначалося раніше, чітко простежується напрямок розвитку сукупної пропозиції «товару-послуги». Покупець фактично отримує не тільки товар як фізичний об'єкт, але і послуги, які супроводжують його продаж. У цих умовах для більшості споживачів стала важливою не сама пропозиція, а, скоріше, суб'єктивний спосіб її сприйняття.

Тому в останні роки прерогативою логістики поряд з управлінням матеріальними потоками є й управління сервісними потоками. Крім того, логістичний підхід виявився ефективним і для підприємств, які тільки надають послуги (транспортні, експедиторські, вантажопереробні та ін.).

Зокрема на Заході широко використовується поняття «логістика сервісного відгуку» (*service response logistics, SRL*), що визначається як процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг найефективнішим щодо витрат і задоволення запитів споживачів способом. *SRL*- підхід є найчастіше основним стратегічним елементом менеджменту багатьох закордонних фірм, які надають послуги. Критичними елементами цього підходу є прийом замовлень на послуги і моніторинг надання послуг. Як і матеріальні потоки, потоки послуг розповсюджуються у певному середовищі доставки (для готової продукції – в розподільчій мережі), у якій існують ланки логістичної системи, логістичні канали, ланцюги і т.д. Цю мережу потрібно побудувати так, щоб з максимальною ефективністю задовольняти вимоги клієнтів щодо рівня обслуговування. Прикладами подібних мереж є мережі станцій технічного обслуговування і пунктів автосервісу автомобілебудівних фірм, мережі передпродажного і післяпродажного сервісу більшості фірм, які виробляють промислові електропобутові товари і т.п.

Таким чином, предметом логістичного сервісу є певний комплекс (набір) відповідних послуг.

Послуга в узагальненому розумінні – це деяка дія, що приносить користь споживачу. Послуга як продукт праці має споживчу вартість, і це визначає її товарний характер, який виражається у спроможності бути реалізованою споживачами як своєрідний товар. Ця риса споріднює послуги з матеріальним товаром. При цьому вартість сервісних послуг іноді може перевищувати витрати безпосередньо на виробництво продукції.

Робота з надання послуг, тобто із задоволення будь-яких потреб, називається сервісом. Сервіс нерозривно пов'язаний з розподілом і є комплексом послуг, які надаються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування продукції.

Виходячи з цього логістичний сервіс може бути реалізований тільки у сферах розподілу й обороту, він є певною сукупністю послуг, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам, що є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами.

Відповідно, об'єктами логістичного сервісу є конкретні споживачі матеріальних потоків.

Логістичне сервісне обслуговування споживачів може здійснюватися, як самим виробником, так і торгово-посередницькою структурою, а також спеціалізованими транспортно-експедиційними фірмами. Це залежить від виду логістичної системи, рівня вимог споживачів і стратегії постачальника (виробника, торгового посередника).

Виходячи на ринок логістичних послуг, продуценти повинні враховувати основні характеристики даної товарної категорії, які визначають умови і параметри логістичної діяльності. Такими характеристиками є:

1. Неможливість відчувати послугу "на дотик". Виявляється у складності специфікації послуг сервісною фірмою, а також у складності їх оцінки покупцем.

2. Невіддільність від джерела. Логістичні послуги як форма діяльності невіддільні від свого джерела на відміну від матеріального товару, який може існувати незалежно від присутності або відсутності його джерела (продуцента).

3. Мінливість якості. Якість логістичних послуг виявляє тенденцію до коливань залежно від ступеня досконалості логістичної системи, вимог клієнтів, впливу багатьох випадкових факторів.

4. Адресність послуг. Логістичні послуги надаються замовнику безпосередньо. Це відрізняє їх від товару в матеріальному вигляді, який випускається, орієнтуючись, як правило, не на конкретного споживача, а на загальний попит цільового ринку.

5. Унікальність для одержувача. Кожна логістична послуга, яка надається, унікальна для одержувача. Інша подібна послуга буде відрізнятися від попередньої за своїми параметрами, термінами, якістю, умовами виробництва і споживання.

6. Немоżliвість накопичення послуг. Послуги не можна зробити про запас, їх не можна складувати, тобто накопичення «запасу» даного виду продукції неможливе.

7. Еластичність попиту. Перевагою логістичних послуг порівняно із товаром у матеріальному вигляді є їх велика еластичність на ринку збуту. У нормальних економічних умовах дуже швидко зростає попит на логістичні послуги зі зниженням на них цін і збільшенням доходів підприємств-споживачів. Причому темпи зростання попиту на логістичне обслуговування значно перевищують його динаміку на матеріальні товари.

8. Оперативність. На відміну від товарів у матеріальному вигляді або інших видів діяльності, де швидкість і стрімкість виконання робіт не завжди є позитивними щодо кінцевого результату, логістичні послуги, як правило, дають тим більший економічний ефект, чим швидше відбувається їх реалізація. Дуже часто саме оперативність послуг залучає потенційних замовників.

Зазначені характеристики й особливості просування послуг відіграють важливу роль у логістичному процесі при дистрибуції товарів.

ТЕСТИ

Логістичний сервіс може бути безпосередньо реалізований у сфері:

- A. закупівель;
- B. виробництва;
- C. розподілу;
- D. транспортування.

Об'єктами логістичного сервісу є:

- A. послуги;
- B. виробники матеріального потоку;
- C. споживачі матеріального потоку;
- D. логістичні ланки.

Предметом логістичного сервісу є:

- A. послуги;
- B. виробники матеріального потоку;
- C. споживачі матеріального потоку;
- D. логістичні ланки.

Роботи і операції по формуванню попиту на логістичне обслуговування: консультації, демонстрації, пробне використання - це:

- A. послуги передпродажного характеру;
- B. логістичні послуги в процесі реалізації;
- C. логістичні послуги після продажного характеру;
- D. послуги гарантійного обслуговування.

Твердий сервіс - це:

- А. послуги, пов'язані із більш ефективною експлуатацією товарів у конкретних умовах роботи споживача, а також розширенням сфери його використання;
- В. послуги, пов'язані із забезпеченням продуктивності, безвідмовності і погодженості параметрів експлуатації товару;
- С. роботи і операції по формуванню попиту на логістичне обслуговування;
- Д. процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг споживачів найбільш ефективним способом.

Ситуація 1

На території району є 8 магазинів, які торгують продовольчими товарами. Необхідно визначити місце розташування розподільного складу.

У таблиці 9 наведені координати магазинів (в прямокутній системі координат), в таблиці 10

Таблиця 9 - Координати магазинів (споживачів матеріального потоку), км.

№ магазину	X	Y
1	70	15
2	45	45
3	30	55
4	95	45
5	50	30
6	40	15
7	25	25
8	55	20

Таблиця 10 - Вантажобіг магазинів, тонн на місяць

№ магазину	Вантажообіг магазину, т
1	20
2	30
3	10
4	10
5	10
6	45
7	60
8	25

Знайдіть координати точки ($x_{\text{склад}}$, $u_{\text{склад}}$), в околицях якої рекомендується організувати роботу розподільного складу, і вкажіть цю точку на кресленні.

Еталон рішення

Завдання вибору місця розташування складу вирішимо для розподільної системи, що включає один склад. Основним (але не єдиним) чинником впливає на вибір місця розташування складу, є розмір витрат на доставку товарів зі складу. Мінімізувати ці витрати можна, розмістивши склад в околицях центру ваги вантажопотоків. Метод аналогічний визначенню центра ваги фізичного тіла.

Нанесемо на карту району обслуговування координатні осі і знайдемо координати точок, в яких розміщені споживачі матеріального потоку, наприклад, магазини (рис.3).

Координати центра ваги вантажних потоків ($x_{\text{склад}}$, $u_{\text{склад}}$), тобто точки, в якій може бути розміщений розподільний склад, визначаються за формулами:

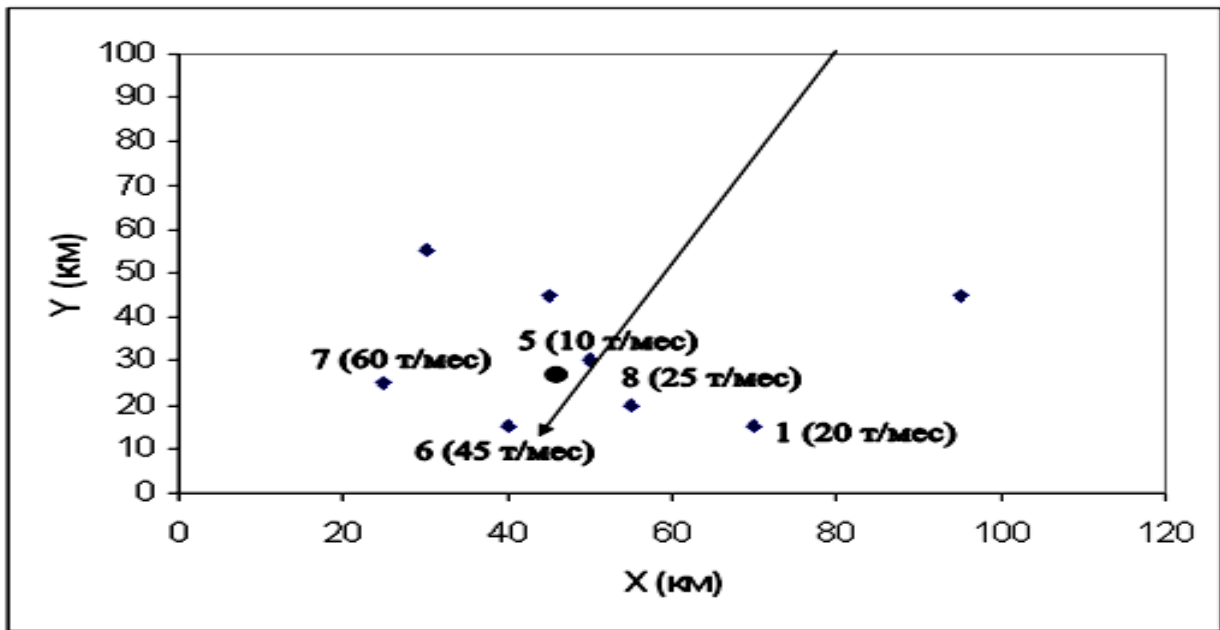


Рисунок 3 - Центр тяжкості вантажних потоків

$$X_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Gamma_i \times X_i}{\sum_{i=1}^n \Gamma_i} \quad \text{и} \quad Y_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Gamma_i \times Y_i}{\sum_{i=1}^n \Gamma_i}$$

де Γ_i — вантажообіг i -го споживача.

Маємо:

$$X_{\text{склад}} = \frac{20 \cdot 70 + 30 \cdot 45 + 10 \cdot 30 + 10 \cdot 95 + 10 \cdot 50 + 45 \cdot 40 + 60 \cdot 25 + 25 \cdot 55}{20 + 30 + 10 + 10 + 10 + 45 + 60 + 25} = 43,7 \text{ (км)}$$

$$Y_{\text{склад}} = \frac{20 \cdot 15 + 30 \cdot 45 + 10 \cdot 55 + 10 \cdot 45 + 10 \cdot 30 + 45 \cdot 15 + 60 \cdot 25 + 25 \cdot 20}{20 + 30 + 10 + 10 + 10 + 45 + 60 + 25} = 26,8 \text{ (км)}$$

Таким чином, координати центру тяжкості (43,7 ; 26,8).

Точка території, що забезпечує мінімум транспортної роботи з доставки, в загальному випадку не збігається зі знайденим центром тяжіння, але, як правило, знаходиться десь недалеко. Підібрати прийнятне місце для складу дозволить подальший аналіз можливих місць розміщення в околицях знайденого центру ваги (в рамках даної контрольної роботи не проводиться). При цьому необхідно оцінити транспортну доступність місцевості, розмір і конфігурацію можливої ділянки, а також плани місцевої влади щодо наміченої території.

Відповідь: Ц (43,7 ; 26,8).

Ситуація 2

Вивчіть схему матеріальних потоків на складі торгової бази і вирішіть задачу.

Вантажообіг складу дорівнює 2000 тонн в місяць. 15 відсотків вантажів проходить

через ділянку приймання. Через приймальних експедицію за місяць проходить 500 тонн вантажів. Скільки тонн на місяць проходить безпосередньо з ділянки розвантаження на ділянку зберігання?

Взяти до уваги, що з приймальної експедиції на ділянку приймання надходить 100 тонн вантажів.

Еталон рішення

Принципова схема матеріальних потоків на складі оптової торговельної бази наведена на рисунку.

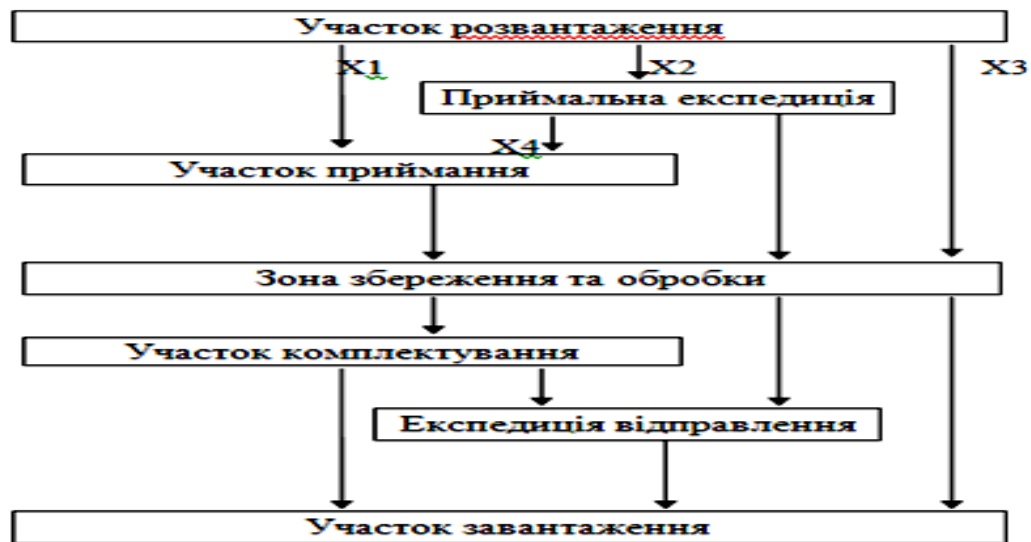


Рисунок 4 - Принципова схема матеріального потоку на складі торгової оптової бази

Ділянка приймання розміщується в основному приміщенні складу - тут здійснюється приймання товарів за кількістю і за якістю. Вантажі на ділянку приймання можуть надходити з ділянки розвантаження і з приймальної експедиції.

Розрахуємо вантажообіг ділянки приймання:

$$\frac{2000 \text{ тонн} * 15\%}{100\%} = 300 \text{ (тонн)}$$

На рисунку 2.1 через X_i позначено рух вантажу ($i = 1, \dots, 6$) через ділянки зберігання, комплектування, навантаження і відправних експедиції. Аналізуючи малюнок 1, на основі вихідних даних, можемо записати такі рівності:

$$X_1 + X_2 + X_3 = 2000 \text{ (т)} - \text{вантажобіг складу}$$

$$X_1 + X_4 = 300 \text{ (т)} - \text{розрахували вище}$$

$$X_2 = 500 \text{ (т)} - \text{за умовами завдання}$$

$$X_4 = 100 \text{ (т)} - \text{за умовами завдання}$$

Отримали свого роду систему рівнянь, вирішуючи її знаходимо:

$$X_2 = 500 \text{ (т)}$$

$$X_4 = 100 \text{ (т)}$$

$$X_1 = 300 - 100 = 200 \text{ (т)}$$

$$X_3 = 2000 - 200 - 500 = 1300 \text{ (т)}$$

Відповідь: Таким чином, безпосередньо з ділянки розвантаження на ділянку зберігання проходить 1300 тонн в місяць.

Навчальне видання

*Ястремська Наталя Миколаївна
Барабанова Валентина Віталіївна
Іванова Наталя Сергіївна
Дорофєєва Кристина Миколаївна*

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітній рівень: бакалавр

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.

*Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкту видавничої справи
ДК № 4929 від 07.07.2015 р.*