

**Я слухаю і забуваю,  
Я бачу і запам'ятовую,  
Я роблю і розумію.**

---

*Конфуцій*

# СУЧАСНІ ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

*Навчально-методичний  
посібник*

*У шести книгах*



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



---

# Технологія підготовки і проведення тренінгів

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України*



Київ 2001

Робота виконана під загальним керівництвом  
доктора економічних наук професора **А. Ф. Павленка**

Наукове керівництво і координація робіт:  
кандидат економічних наук **С. В. Степаненко**,  
кандидат економічних наук професор **Г. О. Швиданенко**,  
кандидат економічних наук **І. Н. Рєпіна**, **О. Г. Дубинський**

Розробники — колектив викладачів КНЕУ

У підготовці першої книги брали участь: кандидат економічних наук **Є. Г. Дерев'янюк** (вступ, розд. 1: підрозд. 1.1, 1.2; розд. 4: підрозд. 4.1; висновки), кандидат економічних наук **І. Н. Рєпіна** (розд. 3: підрозд. 3.1), **О. Г. Дубинський** (розд. 1: підрозд. 1.3; розд. 2; розд. 3: підрозд. 3.2, 3.3, 3.4; розд. 4: підрозд. 4.2, 4.3, 4.4).

Навчально-методичний посібник «Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу» розглядає принципи впровадження інноваційних методів навчання у процес підготовки (перепідготовки) спеціалістів для сфери підприємництва.

Під час створення посібника використовувалися існуючі розробки вищих навчальних закладів України, зокрема матеріали, підготовлені вищими закладами освіти в 1995—1998 роках у межах виконання проекту EDUK 9301 «Перепідготовка і працевлаштування колишніх офіцерів в Україні» за програмою Tacis Європейського Союзу за участю Київського національного економічного університету (КНЕУ).

Посібник рекомендується для широкого використання у вищих та інших навчальних закладах, спеціалізованих центрах, а також у структурах, які організовують підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів для малого і середнього бізнесу.

© А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко,  
Г. О. Швиданенко, О. Г. Дубинський та ін., 2001  
© КНЕУ, 2001

**ISBN 966-574-283-3**

*Навчальне видання*

**СУЧАСНІ ТРЕНІНГОВІ  
ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ  
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

**Навчально-методичний посібник**

У шести книгах

**Книга 1**

**ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ  
І ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ**

Під загальним керівництвом  
доктора економічних наук професора **А. Ф. Павленка**

Художник обкладинки *Т. Зябліцева*  
Технічний редактор *Т. Піхота*  
Коректор *Л. Тютюнник*  
Верстка *Т. Мальчевської*  
Графіка *Т. Матвієнко*

Підписано до друку 02.10.01. Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Умов. друк. арк. 6,97.  
Умов. фарбовідб. 7,41. Обл.-вид. арк. 7,94. Наклад 1000 прим. Зам. № 01-2248

Видавництво КНЕУ  
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1  
Свідоцтво про реєстрацію № 235 від 07.11.2000  
Тел./факс: (044) 458-00-66; (044) 446-64-58  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

**С 91**      **Сучасні** тренінгові технології навчання ведення бізнесу: Навч.-метод. посібник: У 6 кн. — Кн. 1. Технологія підготовки і проведення тренінгів / А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дубинський та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — 117 с.  
ISBN 966–574–283–3

Перша книга видання є адекватною методичною базою для розроблення й реалізації вищими закладами освіти і спеціалізованими центрами сучасних тренінгових програм. Основна увага авторів зосереджена на проведенні ділових і рольових ігор, призначених для вироблення моделей економічної поведінки їх учасників у бізнес-середовищі.

**ББК 95.9 (4 Укр) 09**

Посібник підготовлено колективом авторів Київського національного економічного університету у межах програми розроблення і впровадження у навчальний процес сучасних тренінгових методів навчання.

Актуальність посібника обумовлена: 1) наявністю комплексу навчальних, методичних і практичних матеріалів; 2) широкими можливостями використання керівниками, спеціалістами, викладачами, студентами; 3) урахуванням чинних в Україні законодавчо-інструктивних актів; 4) сучасними підходами до створення і функціонування вітчизняної фірми в умовах конкурентного середовища.

Посібник містить матеріали, які максимальною мірою сприяють наближенню навчального процесу до реальної практики створення і функціонування структур малого і середнього бізнесу.

Посібник складається із 6 книг.

**Книга 1** «Технологія підготовки і проведення тренінгів» містить рекомендації щодо створення і впровадження тренінгових технологій, опис їх функцій і сфер застосування. У ній розглядаються також засадні й організаційні аспекти підготовки і проведення тренінгу у вигляді вирішення єдиного комплексного підприємницького завдання (ЄКПЗ) моделювання процесів заснування фірми і керівництва її діяльністю.

**Книга 2** «Методичне керівництво для викладачів-тренерів» містить рекомендації щодо упорядкування тренінгових завдань, приклади навчальних і методичних посібників, інших матеріалів, необхідних для підготовки і проведення тренінгу на всіх етапах вирішення ЄКПЗ.

**Книга 3** «Практикум з планування, організації й управління фірмою» є алгоритмом послідовних дій засновників і персоналу в процесі комплексного моделювання різних ситуацій на етапах створення і функціонування фірми.

Книги 4—6 містять зразки відповідних супровідних документів, розроблення яких є обов'язковою умовою нормального функціонування реального підприємства, зокрема:

**Книга 4** «Планування діяльності фірми: супровідні матеріали і документи»;

**Книга 5** «Організація діяльності фірми: супровідні матеріали і документи»;

**Книга 6** «Керівництво діяльністю фірми: супровідні матеріали і документи».

Методичні матеріали посібника призначені для викладачів, котрі будуть виступати як тренери у процесі підготовки і проведення комплексних та інших функціональних тренінгів загально-економічної спрямованості.

Змістовні матеріали посібника призначені для поглибленої практичної підготовки студентів денної, вечірньої, заочної і дистанційної форм навчання, слухачів факультетів (курсів) підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації. Матеріали можуть бути корисними під час проведення цільових семінарів (тренінг-семінарів) з питань підприємництва, а також у процесі індивідуального навчання керівників і спеціалістів малого і середнього бізнесу. Книги 3—6 можуть бути використані як базова основа для здійснення самостійної діяльності у сфері підприємництва.



Ринкова трансформація економіки України, наслідком якої є кардинальні зміни у зовнішньому середовищі вітчизняних підприємств, породжує об'єктивну потребу в удосконаленні вітчизняної системи вищої економічної освіти. На жаль, існуючі моделі викладання не відповідають потребам сьогодення.

По-перше, у більшості випадків вони передбачають використання традиційних методів навчання з низьким ступенем інтерактивності й інтеграції в реальне економічне життя. Як наслідок випускники з високим рівнем теоретичних знань не мають практичних навичок прийняття господарських рішень в умовах динамічного конкурентного середовища і невизначеності. Іншою крайністю є використання неадаптованих до умов перехідної економіки програм навчальних курсів, перейнятих у освітніх інститутів із індустріально розвинутих країн.

Головним напрямом реформування вітчизняної системи вищої економічної освіти має стати надання останній прикладного характеру без зниження якості теоретичної підготовки студентів, що передбачає інтеграцію академічних і інноваційних підходів. При цьому слід акцентувати увагу на використанні інтерактивних методів навчання (ситуаційних завдань, польових емпіричних досліджень, групових проектів, симуляцій тощо) і розвитку лідерських здібностей як передумови конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Оптимальним способом застосування інноваційних методів викладання є вирішення комплексних підприємницьких завдань у вигляді практичних тренінгів, що моделюють діяльність реальної організації (комерційної чи некомерційної). Це дасть змогу найповніше задовольнити потреби всіх цільових сегментів споживачів освітніх послуг: від студентів, які не мають практичного досвіду роботи, до тих підприємців, які успішно працюють на ринку.

Як свідчить практика роботи, найбільшу цінність гнучка система підготовки і перепідготовки спеціалістів має у сфері малого і середнього бізнесу. Її успішне функціонування можливе тільки за умови адекватного науково- й організаційно-методичного забезпечення, що передбачає розроблення відповідних матеріалів, інтегрованих у єдиний комплекс.

# Раздел 1

## ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

### 1.1. СИСТЕМА ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ

Тренінгові технології є різновидом освітніх технологій<sup>1</sup>. Під освітньою технологією мається на увазі побудована в певній послідовності й оптимізована система дій (операцій) суб'єктів освітнього процесу, орієнтована на ефективне досягнення поставлених цілей. Вона охоплює всі елементи навчального процесу: його мету, зміст, форми, методи і засоби, результат.

Відмітною рисою освітньої технології є її поетапна структуризація, коли кожен крок являє собою мініатюрну модель процесу в цілому. Поопераційному розробленню підлягають дії як викладачів, так і студентів (слухачів). Критерієм оптимізації освітньої технології як системи є мінімальний рівень витрат (як матеріальних, так і інтелектуальних).

Усі освітні технології поділяються на дві великі групи: технології, що ґрунтуються на традиційних методах навчання, і технології, які базуються на використанні активних методів навчання і сучасних інформаційно-комунікаційних засобів. Технології, що відносяться до різних груп, різняться виконуваними дидактичними функціями, змістом, характером навчальної діяльності, механізмом зворотного зв'язку, мірою використання технічних засобів навчання.

До числа традиційних освітніх технологій входять:

- догматична — функціонує за схемою «подання матеріалу викладачем — відтворення студентом»;
- пояснювально-ілюстративна — орієнтує тих, хто навчається, на розуміння матеріалу і пояснення явищ;
- евристична (проблемне навчання) — напрямлена на розвиток когнітивної сфери студента й навчання вирішенню структурованих проблем.

---

<sup>1</sup> Під час підготовки цього підрозділу використані матеріали проблемного методологічного семінару «Сучасні педагогічні технології вищої школи» (Міжнародний незалежний еколого-політологічний університет, Росія).

До інноваційних освітніх технологій відносяться:

- ♦ тренінгові технології — зорієнтовані на концептуалізацію практичного досвіду студентів й актуалізацію нагромаджених теоретичних знань (модифікації: тематичні й комплексні тренінги, аналіз конкретних ситуацій, ігрова технологія);

- ♦ програмоване навчання — спрямоване на засвоєння (запам'ятовування) добре структурованих і логічно побудованих фреймів, що супроводжуються покроковим контролем і підкріпленням;

- ♦ мультимедійні технології — низку функцій викладача виконують технічні засоби навчання (надання інформації повідомлювального, довідкового й ілюстративного плану, динамічна візуалізація змісту, виконання вправ і тестових завдань, ведення обліку тощо).

Як згадувалося вище, ключовим елементом тренінгових технологій є активні методи навчання. Ми не зупинятимемося на детальній класифікації останніх, оскільки це виходить за межі предмета роботи. Зазначимо лише, що значний внесок у розроблення типології активних методів навчання зробили такі дослідники, як Ю. С. Арутюнов, М. М. Бірштейн, В. Н. Бурков, А. А. Вербицький, С. Р. Гідрович, Р. Ф. Жуков, В. М. Єфімов, Л. Н. Іваненко, В. Ф. Комаров, А. Л. Лівшиць, В. І. Маршев, Ю. М. Порховник, В. І. Рабальський, Т. П. Тимофеевський та ін. Далі класифікація зазначених методів розглядатиметься тільки з точки зору їх застосування під час проведення тренінгових занять.

Активні методи навчання зорієнтовані на особистість самого студента, на його свідому участь у розвитку власних знань, персональних і фахових навичок, у тім числі навичок колективної роботи і творчого вирішення конкретних проблем. Поряд із традиційними для вітчизняної академічної освіти лекціями, семінарами і практичними заняттями, більш глибоке дослідження питань, які вивчаються на заняттях, досягається методами «мозкового штурму», рольовими іграми, інтерв'юванням і дискусіями в малих групах та між групами, усними і письмовими презентаціями, аналізом практичних прикладів. Використовуючи активні методи навчання як елемент тренінгових технологій, слід враховувати такі їх особливості, як:

- активізація діяльності того, хто навчається, навіть незалежно від його суб'єктивного бажання брати участь у процесі навчання;
- підвищений ступінь мотивації й емоційності;
- виникнення прямих і зворотних зв'язків між викладачем і студентами.

Активні методи навчання поділяються на:

- імітаційні, які передбачають створення імітаційної моделі об'єкта або процесу (ділові і рольові ігри, ігрове проектування, комп'ютерні симуляції, аналіз конкретних ситуацій, імітаційні вправи й індивідуальні тренінги);

- неімітаційні, за яких активізація навчального процесу досягається за рахунок системи прямих і зворотних зв'язків між викладачем і аудиторією (проблемні лекції, практичні заняття і лабораторні роботи, семінари і дискусії, курсове і дипломне проектування, практика, стажування, навчальні і контролюючі програми, конференції).

Тренінгові технології мають намір використовувати переважно імітаційні методи, які здебільшого є ігровими. Гра — це вид непродуктивної діяльності, головним мотивом якої є не результат її, а сам процес. Вона містить такі компоненти, як ролі, правила гри, ігрові дії, моделювання ігрового процесу.

Найчастіше тренінгові технології включають ділові ігри як інтегральний елемент. Ділові ігри виробляють навички поведінкових комунікацій у процесі групової взаємодії учасників. Вони відрізняються складністю і взаємозалежністю вирішуваних завдань, охоплюючи комплекс взаємозв'язаних дій, у якому попередні рішення багато в чому детермінують наступні. У процесі гри моделюються реальні ситуації, яким властиві динамічність і невідомість. Ці та інші властивості ділових ігор визначають їхню поліфункціональність — можливість застосування з метою діагностики поведінкових характеристик студентів (слухачів), їх навчання, вироблення практичних навичок і вирішення досліджуваних завдань.

Залежно від змісту і мети розрізняють такі види ділових ігор: рольові ігри (у тім числі психодрама і соціодрама), груподинамічні вправи, планові ігри, групові дискусії, метод (вивчення) конкретної ситуації. Ігрова освітня технологія передбачає моделювання і обігрування професійних ситуацій і має на меті формування оціночно-аналітичних навичок, а також навичок поведінки у різних, у тім числі нестандартних, ситуаціях.

Рольова гра є методом навчання, що містить такі елементи:

- визначення значущих параметрів організаційного розвитку — мета гри;
- виконання ролей учасниками гри у вільній від ризику ситуації — вироблення навичок ефективної поведінки;
- міжособистісна взаємодія учасників гри — вироблення комунікативних навичок.

Як правило, у процесі гри використовуються ролі співробітників, які виконують відповідні службові обов'язки.

Психодрама відноситься до методів психодіагностики і психотерапії і являє собою приклад як ситуативного тесту, так і рольової гри. Процес психодрами складається з трьох основних етапів: підготовчий; власне драматична дія — виконання ролей; обговорення — оціночний і емоціональний обмін, діставання уроків.

Усі присутні поділяються на безпосередніх учасників подій (експериментальна група) і глядачів, які стежать за ходом гри. Головний герой — протагоніст — представляє реальну життєву ситуацію, пропускаячи її через призму свого екзистенційного досвіду. Він не зв'язаний із жорстким сценарієм і може імпровізувати.

Ведучий психодрами грає роль режисера (фасилітатора). Його основна роль — надання допомоги в процесі дослідження ситуації: підготовка героїв до гри, створення довірчої атмосфери, стимулювання і фіксування реакцій учасників, супроводження гри, підбиття підсумків гри та інтерпретація її результатів. Режисер може залучати помічників. До їхніх обов'язків входить виконання ролей допоміжних персонажів, які підводять протагоніста до прийняття правильного в цій ситуації рішення.

Решта членів групи не бере безпосередньої участі в грі, проте дуже активно її обговорює з позиції головного героя і своєї власної.

Соціодрама базується на тих самих принципах, що й психодрама. Проте її учасниками є члени «природної групи», зв'язані певними стосунками (виробничими, сімейними та ін.) у реальному житті, причому гравці можуть обмінюватися ролями. Учасники соціодрами можуть моделювати реальні ситуації, виробляючи навички внутрішньогрупової взаємодії і взаємодії з іншими групами.

Переваги рольової гри полягають у тому, що опрацьовані моделі поведінки ліпше запам'ятовуються, а саме гра, як правило, дає насолоду учасникам. З другого боку, ігровий процес штучно змодельований і досить умовний. Через це у разі недостатнього професіоналізму тренера можлива профанація гри з огляду на незрілість виконавців (відсутності в них досвіду практичної діяльності у певній сфері). Крім того, якщо гравці відчують психологічний дискомфорт і напружені, мета рольової гри може бути не досягнута.

Груподинамічні вправи передбачають досить тривалі, самостійні, спонтанні дії учасників в умовах визначеної ситуації, яка в процесі гри може змінюватися в результаті дій гравців. Їх головна мета — вироблення навичок вирішення завдань і колективної взаємодії. Як свідчить практика, рольові ігри більше зорієнтовані

на навчання як учасників-виконавців, так і глядачів, а груподинамічні вправи — на тренінг їх учасників.

Метод групових дискусій є синтезом активних і пасивних методів навчання: тестування і ділової гри. Він передбачає видавання однакових завдань кільком учасникам. Результати їх виконання обговорюються всіма членами групи. Підсумком цього процесу має стати прийняття оптимального рішення. Групові дискусії дають змогу викладачам оцінити індивідуальний потенціал тих, хто навчається, а студентам (слухачам) — набути навичок колективної взаємодії.

Ефективна дискусія можлива лише за умови адекватної базової підготовки учасників (професійної і психологічної). Основні проблеми у разі застосування цього методу зазвичай стосуються розподілу навчального часу, виникнення потреби у додатковій інформації і неможливості зарані спланувати хід обговорення. Переваги групових дискусій полягають в активному процесі обміну знаннями між учасниками. Однак при цьому існує небезпека колективного вироблення неправильного рішення.

Найчастіше застосовується така модифікація групової дискусії, як «мозковий штурм». Це неструктурований обмін ідеями між членами групи з метою генерації ідей, їх діагностики й адаптації до конкретної ситуації. Правила проведення «мозкового штурму» передбачають відсутність критики з боку тренінгового персоналу, заохочення креативного мислення, фіксацію ідей, недискримінацію учасників.

Метод «папки із вхідними документами» передбачає роботу студента (слухача) з документами, оформлення яких передбачено службовими обов'язками відповідного співробітника. Як правило, робота має бути завершена протягом обмеженого проміжку часу. Від учасників навчання вимагається виконання дій, а не їх описування.

Метод аналізу конкретних ситуацій (кейсів) зорієнтований на вироблення аналітичних умінь і навичок прийняття рішень у стандартних професійних ситуаціях. Як відомо, цей методологічний підхід уперше став активно застосовуватися в школах бізнесу США у 20-ті роки і на сьогодні перетворився за кордоном у класичний компонент професійної підготовки спеціалістів-управлінців.

Об'єктом вивчення є ділова ситуація (бізнес-ситуація), що являє собою імітацію реальної ситуації із життя певної організації. Інший підхід до підготовки ситуації передбачає моделювання гіпотетичних проблем організаційного розвитку безвідносно до конкретного суб'єкта господарювання. Ситуації цих підвидів називають описовими і штучно сконструйованими відповідно.

Робота з ситуаціями може проводитися як за розгорнутим варіантом («гарвардські кейси»), так і на прикладі спрощеної моделі, різних відеоматеріалів чи випадків із життя. Мета процесу навчання полягає в тому, щоб студенти (слухачі) осмислили запропонований матеріал і зробили правильні висновки.

З допомогою методу аналізу конкретних ситуацій виробляються уміння і навички індивідуального чи групового вирішення поставлених завдань. Важливими його перевагами є тісний зв'язок з реальною діяльністю організації, порівняно незначні фінансові і часові затрати на розроблення матеріалів, швидкість проведення гри, багатоваріантність (можливі різні варіанти ситуації, і їх легко змінювати) і багатоцільовий характер використання. Застосування цього методу на практиці зазвичай зводиться до детального перероблення однієї й тієї самої ситуації студентами (слухачами) та їх групами.

Позитивними рисами кейсів є їх реалістичність і можливість вирішення проблем у процесі групової роботи. Проте кейси привчають студентів (слухачів) працювати в безризикових умовах, що ускладнює їх інтеграцію в динамічну практику господарювання.

Метод проектів відноситься до числа імітаційних активних методів навчання. За визначенням, проект — це сукупність певних дій, документів, попередніх текстів, замислів для створення реального об'єкта. В основі методу проектів лежить розвиток пізнавальних, творчих навичок тих, хто навчається, їх уміння самостійно конструювати свої знання, орієнтуватися в інформаційному просторі, розвиток критичного мислення.

Використання методу проектів доцільне за виконання таких умов:

- ♦ постановка значущої в дослідному, творчому плані проблеми/завдання, що вимагає інтегрованих знань, дослідницького пошуку для її вирішення;
- ♦ практична значущість очікуваних результатів;
- ♦ визначення базових знань із різних сфер, необхідних для роботи над проектом;
- ♦ структурування змістовної частини проекту (із зазначенням етапних результатів).

Спільною рисою тренінгових технологій незалежно від комбінації застосовуваних активних методів навчання є їх креативність (творчий аспект). Вона передбачає:

- ♦ відповідність освітнього продукту потребам споживачів (студентів, слухачів);

- ♦ індивідуалізацію процесу навчання;
- ♦ інтерактивність навчального процесу.

Основним методом міжособистісної взаємодії студентів (слухачів) при застосуванні тренінгових технологій є навчання у співробітництві, тобто використання моделі формування малих груп. Навчальні завдання структуруються у такий спосіб, що всі члени команди виявляються взаємозв'язаними і взаємозалежними і при цьому доволі самостійними в оволодінні матеріалом та у вирішенні завдань. Крім того, це забезпечує гнучкість навчального процесу і надає викладачеві простір для маневру під час викладу матеріалу. З одного боку, він може більше уваги приділити окремим студентам чи групі, а з іншого — в потрібний момент може об'єднати всіх студентів групи, дати необхідні пояснення, прочитати лекцію, якщо це необхідно, і т. ін.

Під час організації навчального процесу самостійна робота студентів (слухачів) по підгрупах є базою їхньої колективної роботи. Кожен студент користується результатами як роботи у підгрупах, так і загальногрупових обговорень.

Формування комплексу активних методів для застосування у навчальному процесі має здійснюватися з урахуванням намічених цілей, тривалості навчання, базової підготовки учасників, матеріально-технічного і кадрового забезпечення.

Отже, сучасні освітні технології дають змогу забезпечити більш високий рівень практичної підготовки студентів (слухачів) порівняно з традиційними. Насамперед це стосується тренінгових технологій, які націлені на вироблення певних умінь і навичок.

## **1.2. СУТНІСТЬ І ФУНКЦІЇ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ПРОБЛЕМИ ЇХ РОЗРОБЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ**

Тренінгові технології є ключовим елементом системи активних методів навчання. Найчастіше використовується така форма їх застосування, як корпоративний тренінг (бізнес-тренінг). Це інтенсивний і досить короткий курс підвищення кваліфікації, призначений для навчання практичним навичкам, необхідним для успішної діяльності у професійній сфері. По суті, він призначений для вироблення серій стандартних алгоритмізованих навичок.

Більшість тренінгових програм базується на розробках закондонних авторів, адаптованих до українських реалій. У ролі ви-

кладачів, як правило, виступають психологи. З одного боку, це забезпечує душевний комфорт учасників, а з другого — знижує рівень подання спеціального (економічного) матеріалу. Інформація подається у стислому вигляді і максимально наближена до практики роботи підприємства-замовника. Від тренера не вимагається широких теоретичних знань предмета, оскільки він виконує в основному роль організатора групової роботи. По суті, проводиться семінар у режимі безперервної дискусії, що переривається міні-лекціями, діловими іграми, кейсами та іншими завданнями.

У цілому модель викладання має на меті формування позитивного настрою учасників, який би забезпечив трансформацію знань і екзистенціального досвіду в навички та уміння. Розбір теоретичного матеріалу закріплюється діловими та рольовими іграми або індивідуальними вправами. Концепція роботи базується на тому, що максимально ефективне засвоєння матеріалу забезпечується лише в разі практичного здійснення учасником певних дій.

За тематикою корпоративні тренінги умовно поділяються на такі групи:

- спрямовані на розвиток професійних навичок учасників (тренінги самоорганізації);
- командотвірні (тренінги командної роботи);
- такі, що формують навички ефективного управління персоналом (тренінги з організації роботи персоналу для вищого керівництва);
- що виробляють правильну психологічну установку стосовно споживачів (тренінги орієнтування на клієнта).

В окрему категорію можна виділити тренінги особистісного зростання. Вони передбачають навчальне середовище, в якому через вправи у відчуттях учасник може розкрити і усвідомити ті глибинні установки та інтерпретації, які безпосередньо впливають на результат, що створює їм життя.

За критерієм службового становища учасників тренінги також класифікуються на такі, що проводяться для топ-менеджерів, для керівників середньої ланки і для спеціалістів.

За формою проведення бізнес-тренінги можуть бути закритими (для співробітників однієї компанії) і відкритими (для співробітників різних компаній). Від цього залежить змістове наповнення тренінгу (наприклад, галузева специфіка тренінгових завдань). Закриті тренінги крім основних функцій, як правило, виконують функцію командотвірну.

Залежно від спектра розглядуваних питань тренінги можуть бути тематичними і комплексними.

Тренінги в певному розумінні є формою практичної психологічної роботи і завжди відбивають у своєму змісті певну парадигму, якої дотримується ведучий (тренер). Виділяють такі головні парадигми:

- ♦ тренінг як форма «муштри», за якої жорсткими маніпулятивними прийомами формуються потрібні моделі поведінки і «стираються» шкідливі, непотрібні;

- ♦ тренінг як тренування, у результаті якого відбувається формування і вироблення умінь і навичок ефективної поведінки;

- ♦ тренінг як форма активного навчання, метою якого є або передання психологічних знань, або розвиток певних умінь і навичок;

- ♦ тренінг як метод створення умов для саморозкриття учасників і самостійного пошуку способів вирішення власних психологічних проблем.

Міра відповідальності учасників тренінгу зі збільшенням переліку парадигм зростає, а міра відповідальності тренінгового персоналу — знижується.

У цілому ж вибір тренінгових технік і методів обумовлений цільовою спрямованістю тренінгу. Так, наприклад, якщо співробітникам необхідно повідомити важливі для їхньої роботи дані, то використовуються інформаційні техніки; якщо є потреба поліпшити групові стосунки — імітаційні ігри або груподинамічні справи.

Застосування активних методів навчання не тільки різко поліпшує запам'ятовування матеріалу, а й сприяє його реалізації у повсякденному житті. Через це у процесі навчання персоналу придатні насамперед ті методи, за яких слухачі ідентифікують себе з навчальним матеріалом, включаються у навчальну ситуацію, спонукаються до активних дій, відчувають успіх і відповідно мотивують свою поведінку.

Важливу роль в ініціюванні активності учасників тренінгу відіграють засоби візуального супроводження: дошки (фліп-чарти — блокноти з відривними сторінками; білі дошки, які передбачають використання спеціальних маркерів), проектори для демонстрації слайдів, аудіо- та відеоапаратура, комп'ютерна техніка. Крім того, використання цих засобів полегшує процес засвоєння матеріалу аудиторією.

Отже, тренінгові технології є альтернативою традиційної моделі освіти, організованої за принципом «переказування підгото-

вленого матеріалу — перевірка його засвоєння студентами (слухачами)». Їхня сутність полягає в тому, щоб у процесі взаємодії тих, хто навчає, і тих, хто навчається, актуалізувати творчий потенціал учасників, а не дати їм певну кількість знань. Через це єдиним шляхом зняття суперечності між сучасною системою академічної освіти і реаліями економічного життя є впровадження тренінгових технологій у навчальний процес вузів.

Застосування тренінгових технологій передбачає високий рівень залучення студентів у навчальний процес, а також побудова складної системи міжособистісних комунікацій, яка забезпечує ефективний обмін інформацією в ході творчої дискусії. У свою чергу, це сприяє розвитку у студентів (слухачів) аналітичного мислення і виробленню навичок прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або недостатньої інформації.

Можливі різні варіанти застосування тренінгових технологій у процесі навчання. Так, проект «Перепідготовка та працевлаштування колишніх офіцерів в Україні» мав на меті:

- а) проведення комплексних і тематичних тренінгів (як групових, так і індивідуальних);
- б) моделювання роботи комерційної організації (фірми);
- в) супроводження самостійної підприємницької діяльності слухачів (надання маркетингових, консалтингових та інформаційних послуг на принципах бізнес-інкубації).

На основі аналізу результатів проекту «Перепідготовка і працевлаштування колишніх офіцерів в Україні» можна зробити висновок, що використання тренінгових технологій ефективно мотивує слухачів до застосування отриманих знань на практиці. Нестандартні методи навчання дали змогу перевести теоретичні знання слухачів у нову площину, проте в той же час наглядно показали недоліки відповідних навчальних курсів, з точки зору їх інтеграції із заняттями практичного блоку.

Практичні заняття були об'єднані в такі модулі:

- управління персоналом і діловодство;
- контролінг і аналіз фінансової діяльності;
- бухгалтерський облік і внутрішній аудит;
- маркетинг;
- керування виробництвом;
- логістика (постачання, збут, ведення складського господарства).

За період навчання слухачі проходили через усі етапи життєвого циклу створюваної і/або існуючої фірми:

- планування створення і діяльності;

- заснування (реєстрація);
- організація діяльності;
- управління діяльністю (зокрема здійснення відповідних господарських операцій);
- визначення фінансових результатів діяльності й оцінка її ефективності.

У ході тренінгу відпрацьовувалися функціональні обов'язки персоналу модельованої фірми: прийняття управлінських рішень і здійснення господарських операцій. При цьому розглядались варіанти роботи у різних сферах економіки: як виробничої, так і невиробничої.

Тренінгова форма навчання передбачає колективну діяльність слухачів і їх спільну відповідальність за отримані результати, що є мотивацією ефективної роботи. Моделювання реальних господарських процесів дає змогу забезпечити максимально ефективну підготовку слухачів як до роботи в ролі співробітників реальних підприємств, так і до самостійної підприємницької діяльності.

Разом з тим досвід упровадження тренінгових технологій допоміг виявити низку проблем, з якими організатори тренінгів зіштовхнулися під час їх проведення, зокрема:

а) наявність суперечностей як із змістовної, так і з методичної точки зору між інноваційними підходами до навчання (тренінговими технологіями) і традиційними підходами;

б) недооцінка переваг тренінгових технологій викладачами академічних вузів;

в) відсутність спеціально підготовлених викладачів (тренерів), які досконало володіли б тренінговими технологіями, завдяки специфічним особливостям останніх порівняно з теоретичними економічними дисциплінами;

г) відсутність системи підготовки тренінгових матеріалів і послідовно-логічного впровадження тренінгів у навчальний процес: від міні-тренінгів по окремих розділах навчально-тематичного плану конкретної дисципліни до комплексного підприємницького тренінгу наприкінці навчання;

д) відсутність структурних підрозділів з розроблення та впровадження тренінгових технологій у вигляді спеціалізованих центрів (відділів, лабораторій) як у масштабах вузу, так і на факультетах (кафедрах);

е) і як наслідок попереднього пункту — відсутність системи взаємодії викладачів різних кафедр один з одним під час підготовки і проведення тренінгів, тобто слабка командна робота.

Вирішення зазначених проблем можливе тільки завдяки створенню цілісної системи підготовки і перепідготовки спеціалістів економічного профілю, в основу якої були б покладені як досягнення академічної науки, так і тренінгові технології.

Головні функції, які повинні виконувати тренінгові технології, доцільно розглянути на прикладі комплексного тренінгу як найскладнішого виду цієї форми навчання. До його функцій належать:

а) **комплексна функція** — передбачає вирішення єдиного підприємницького завдання, яке охоплює всі етапи життєвого циклу фірми:

- висунення і обґрунтування бізнес-ідеї;
- розроблення і обґрунтування концепції організації діяльності фірми;
- розроблення і обґрунтування бізнес-плану фірми;
- пророблення заходів і документів засновницького й організаційного періоду;
- робота у відділах модельованої фірми: від виконання окремих господарських операцій до аналітичної оцінки діяльності;

б) **цільова функція** — передбачає вироблення управлінських рішень і господарських операцій у розрізі функціональних обов'язків персоналу модельованої підприємницької структури;

в) **інформаційна функція** — припускає нагромадження і регулярне оновлення інформації, що стосується модельованих господарських процесів;

г) **інтегративна функція** — передбачає моделювання зовнішніх зв'язків фірми з контактними аудиторіями (контрагентами, фінансовими установами, державними органами);

д) **комунікативна функція** — має на меті виконання учасниками тренінгу індивідуальних завдань певного функціонального блоку і обмін інформацією між ними;

е) **симулятивна функція** — передбачає імітацію різних господарських ситуацій з метою розроблення учасниками тренінгу відповідних сценаріїв діяльності;

є) **методологічна функція** — забезпечує практичну спрямованість навчального процесу і врахування індивідуальних потреб учасників тренінгу;

ж) **мотиваційна функція** — передбачає формування в учасників тренінгу сталої мотивації до ефективної діяльності як у ролі співробітників реальних підприємств, так і в ролі підприємців.

### **1.3. СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Універсальність тренінгових технологій уможливорює застосування їх у різних сферах діяльності. Можливі варіанти їх інтеграції у навчальний процес вузів, застосування різними тренінговими центрами і подібними організаціями (наприклад, центрами перепідготовки персоналу, курсами підвищення кваліфікації викладачів, службою зайнятості населення), використання консалтинговими фірмами і тренінговими підрозділами великих підприємств.

У цьому навчально-методичному посібнику головна увага буде приділятися використанню тренінгових технологій вищими навчальними закладами. На нашу думку, тренінг доцільно проводити протягом одного навчального року у вигляді:

- одиничних тренінгів у межах навчальних дисциплін до початку виробничої практики студентів;
- комплексного тренінгу студентів у період (або замість) виробничої практики.

Оптимальним варіантом є органічне поєднання цих двох видів тренінгу, тобто розроблення єдиної структурно-логічної схеми, яка містила б вступні міні-тренінги, проміжні міжпредметні тренінги і завершальний комплексний тренінг. Усі вони мають бути взаємозв'язаними, взаємодоповняльними і послідовно розміщеними.

Створення системи професійних тренінгів при вузах має такі переваги перед традиційними формами навчання:

- поступове «введення» студента (слухача) у модельовану господарську ситуацію після завершення певного етапу теоретичної підготовки;
- вироблення у студентів (слухачів) практичних навичок щодо виконання індивідуальних завдань, їх публічної презентації, навчання ефективній роботі в команді;
- розвиток лідерських якостей ініціюванням активності студента (слухача).

У багатьох навчальних закладах перевага надається виключно психологічним тренінгам. Водночас психологічні тренінги найефективніші у разі вдалого їх поєднання з професійними. Як такі вони забезпечують інфраструктуру професійної підготовки і відіграють суттєву роль у навчальному процесі.

На рис. 1.1 подана модель комплексної тренінгової системи, призначена для підготовки студентів спеціальності «Менеджмент організацій» на факультеті економіки й управління КНЕУ.

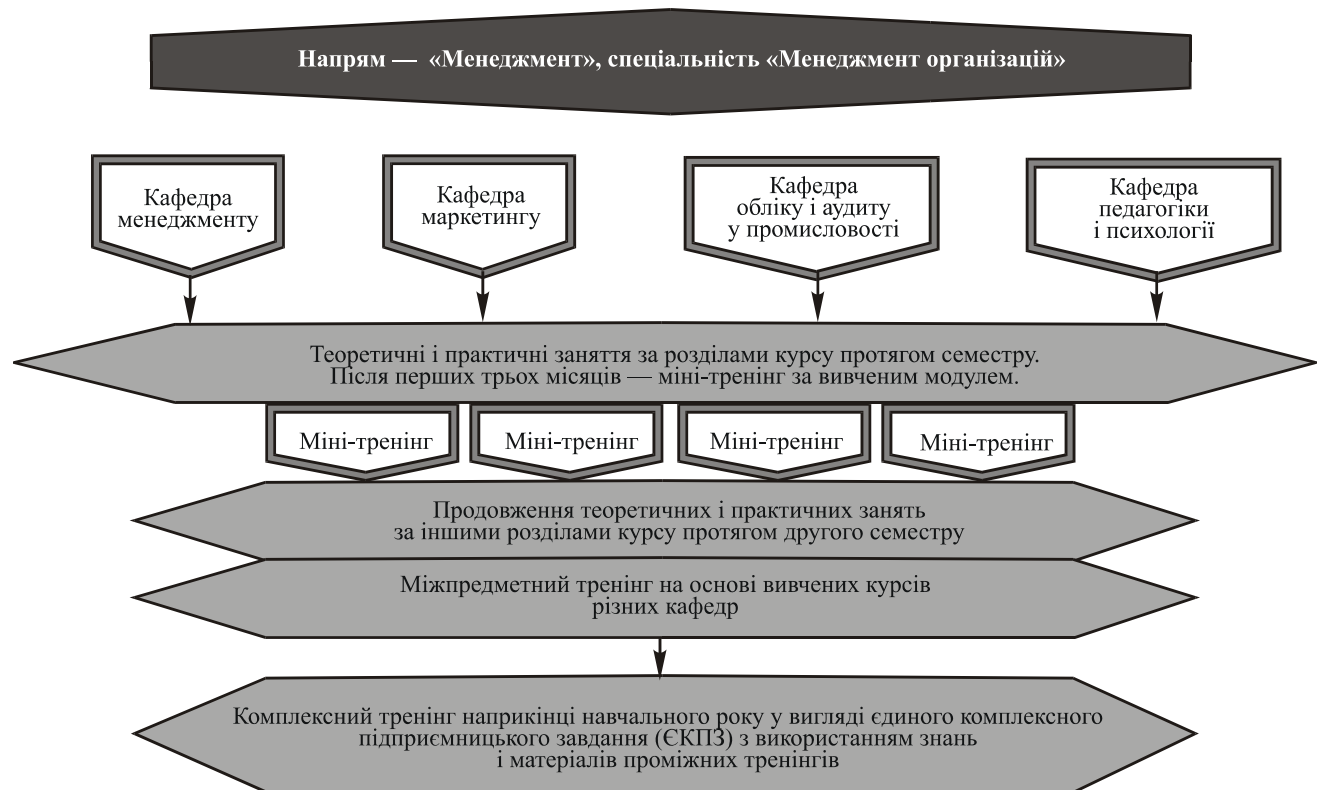


Рис. 1.1. Модель комплексної тренінгової системи підготовки студентів зі спеціальності «Мене́джмент організа́цій»

Комплексний тренінг може проводитись у період виробничої практики студентів (починаючи, завершуючи чи доповнюючи її).

Упродовж усього періоду навчання студентів (слухачів) треба послідовно провести кілька комплексних тренінгів.

***Комплексний тренінг 1 — на матеріалах модельованої виробничої фірми для всіх студентів економічних спеціальностей. Орієнтовний час проведення — 3-й курс, 6-й семестр***

1. Тренінг у вигляді ЄКПЗ за моделлю виробничої фірми: бізнес-ідея — концепція — бізнес-план — організація — робота фірми.

2. Консалтинг для слухачів з обґрунтування бізнес-ідеї і розроблення бізнес-плану (форма контролю — захист консультаційного проекту).

3. Тестування слухачів, аналіз результатів, видача рекомендацій для навчання на 4 курсі.

Доцільність проведення цього тренінгу на матеріалах модельованої фірми (у нашому посібнику сферою бізнесу є виробництво продуктів харчування) зумовлена його практичною цінністю для студентів усіх економічних спеціальностей.

***Комплексний тренінг 2 — на матеріалах модельованих фірм із різних сфер бізнесу для всіх студентів (слухачів) відповідно до спеціальності. Орієнтовний час проведення — 4-й курс, 8-й семестр***

1. Тестування, аналіз і рекомендації для вибору спеціалізованих тренінгів.

2. Тренінг у вигляді ЄКПЗ вибраного профілю.

3. Консалтинг для слухачів з обґрунтування бізнес-ідеї і розроблення бізнес-плану.

4. Тестування слухачів, аналіз результатів, видача рекомендацій для влаштування на роботу і/або дальшого навчання в магістратурі.

Необхідність проведення комплексного тренінгу, який відповідає профілюючій спеціальності, обумовлена тим, що в 7—8 семестрі студенти не тільки глибоко вивчають професійно орієнтовані дисципліни, а й готуються застосувати здобуті знання на практиці після випуску.

**Комплексний тренінг 3 — професійний тренінг з тематики відповідних магістерських програм. Орієнтовний час проведення — 1—2 семестр магістратури.**

1. Тренінг (індивідуальний, груповий) відповідно до спеціалізації.
2. Консалтинг з обґрунтування бізнес-плану і практичної реалізації бізнес-ідеї.
3. Експертиза бізнес-планів і рекомендації щодо їх використання.
4. Тестування, аналіз результатів і рекомендації щодо дальшого навчання і працевлаштування.

Комплексний тренінг третього рівня найскладніший, оскільки він повинен враховувати індивідуальні потреби студентів (слухачів), які визначаються їхнім досвідом практичної роботи, службовим становищем, мотивацією до навчання.

У цілому ж трирівнева тренінгова програма дає змогу підкріпити теоретичні знання слухачів практичними навичками у сфері підприємництва (зокрема для виконання функціональних обов'язків зі спеціальності). Проте наведена структурно-логічна схема не є статичною і може коригуватися відповідно до можливостей конкретного вузу (наприклад кадровим забезпеченням) і його цільовими установками.

В індустріально розвинутих країнах дуже поширена практика створення навчально-тренувальних фірм (НТФ) при навчальних закладах і центрах. Основними видами їхньої діяльності є:

- навчання учасників на матеріалах модельованих підприємницьких структур;
- проведення учасниками (НТФ) реальних господарських операцій.

На основі застосування тренінгових технологій навчально-тренувальні фірми виконують такі функції:

- керівництво практичною роботою студентів (слухачів);
- надання консалтингових та інформаційних послуг студентам (слухачам) як стаціонарної, так і дистанційної форми навчання;
- працевлаштування студентів через налагодження довгострокових партнерських стосунків із потенційними роботодавцями.

Можливі різні моделі функціонування НТФ, проте всі вони мають намір лише забезпечити професійне зростання студентів (слухачів). З метою планування їхньої кар'єри у багатьох закладах створюються власні служби працевлаштування (наприклад

кадрові агентства). Однак потенціал цих структур вельми обмежений, оскільки вони лише виконують посередницькі функції, які забезпечують комунікації між потенційним роботодавцем і претендентом на одержання робочого місця.

Через це оптимальним варіантом, на наш погляд, було б функціонування служби працевлаштування у складі НТФ. Причому оцінка професійного рівня і потенціалу студентів (слухачів) повинна здійснюватися на підставі результатів проведення тренінгів. Така система сприяла б:

- ◆ максимальному задоволенню потреб студентів (слухачів) у працевлаштуванні й інформаційному супроводженні їхньої практичної діяльності (особливо у разі організації власного бізнесу);

- ◆ задоволенню ринкового попиту на персонал економічних спеціальностей;

- ◆ упровадженню нових технологій викладання, що враховують структуру навчального процесу вузу й орієнтованих на практичне працевлаштування студентів (слухачів) у процесі чи після завершення навчання;

- ◆ упровадженню нових підходів до організації роботи з працевлаштування у поєднанні зі структурою і змістом навчального процесу в вузі;

- ◆ навчанню студентів (слухачів) сучасним методам планування кар'єри й ініціюванню їхньої активності в цьому напрямі.

Для вирішення вищезазначених завдань необхідно реалізувати такі заходи:

- здійснити маркетингове дослідження потреб цільового ринку у розрізі освітніх, консалтингових, інформаційних і рекрутингових послуг;

- укласти відповідні угоди зі студентами (слухачами);

- створити трирівневу тренінгову програму і забезпечити її успішне функціонування;

- створити систему оцінки рівня знань і навичок студентів (слухачів) на всіх етапах їх навчання в НТФ;

- забезпечити інформаційно-консалтингове супроводження студентів (слухачів) у процесі обґрунтування ними підприємницької ідеї і розроблення бізнес-плану;

- забезпечити моніторинг ринку праці, формування бази даних про потенційних роботодавців, укладення з ними угод про співробітництво;

- створити бізнес-інкубатор через залучення зовнішнього фінансування (наприклад венчурного капіталу або іноземної технічної допомоги);

- забезпечити відбір кращих бізнес-планів (консультаційних проєктів) з наступним формуванням проєктних груп для їх практичного впровадження (зокрема в межах бізнес-інкубатора).

Навчально-тренувальні фірми можуть створюватися як окремі структурні підрозділи у складі кафедр вузів, спеціалізованих тренінгових центрів, лабораторій тощо. Проте ключовими чинниками їх успішної роботи є наявність ефективних технологій навчання, які задовольняють потреби цільової аудиторії, і адекватне фінансове забезпечення. У зв'язку з цим слід докладніше зупинитися на ролі бізнес-інкубаторів у супроводженні процесу реалізації розроблених студентами (слухачами) проєктів.

Головна функція бізнес-інкубаторів, як свідчить світова практика, полягає у підтримці малого і середнього бізнесу на стадії його організації і протягом початкового періоду функціонування. Розрізняють такі види інкубаторів: приватні (які існують за рахунок приватних осіб), корпоративні (створювані окремими фірмами), державні (що реалізують цільові програми підтримки підприємництва) та університетські.

Паралельно з НТФ передбачається створити бізнес-інкубатор університетського типу. Його головною функцією є сприяння навчальному процесу, і зокрема упровадженню тренінгових технологій. Основними користувачами мають стати студенти, а можливо, і співробітники вузу. Створюваним у межах інкубатора підприємницьким структурам надаватимуться фінансові, консультаційні, інформаційні, маркетингові, орендні та інші послуги. Таким чином ініціатори бізнес-проєктів будуть цілком забезпечені відповідною інфраструктурою.

За умови успішного упровадження вузом тренінгових технологій і створення відповідних спеціалізованих структурних підрозділів може бути розроблений пакет платних послуг, що надаватимуться студентам упродовж усього періоду навчання (рис. 1.2). Послугами можна користуватися як цілісним комплексом або ж окремими з них (за бажанням користувачів).

У разі застосування *центрами перепідготовки кадрів* тренінгові технології виконують такі функції:

- освітню — інтеграція тренінгу в навчальний план;
- прикладну — надання слухачам можливості застосовувати набуті практичні навички під час і після навчання;
- консалтингову — надання консультаційних, інформаційних і маркетингових послуг представникам цільової групи в період навчання і після його завершення;

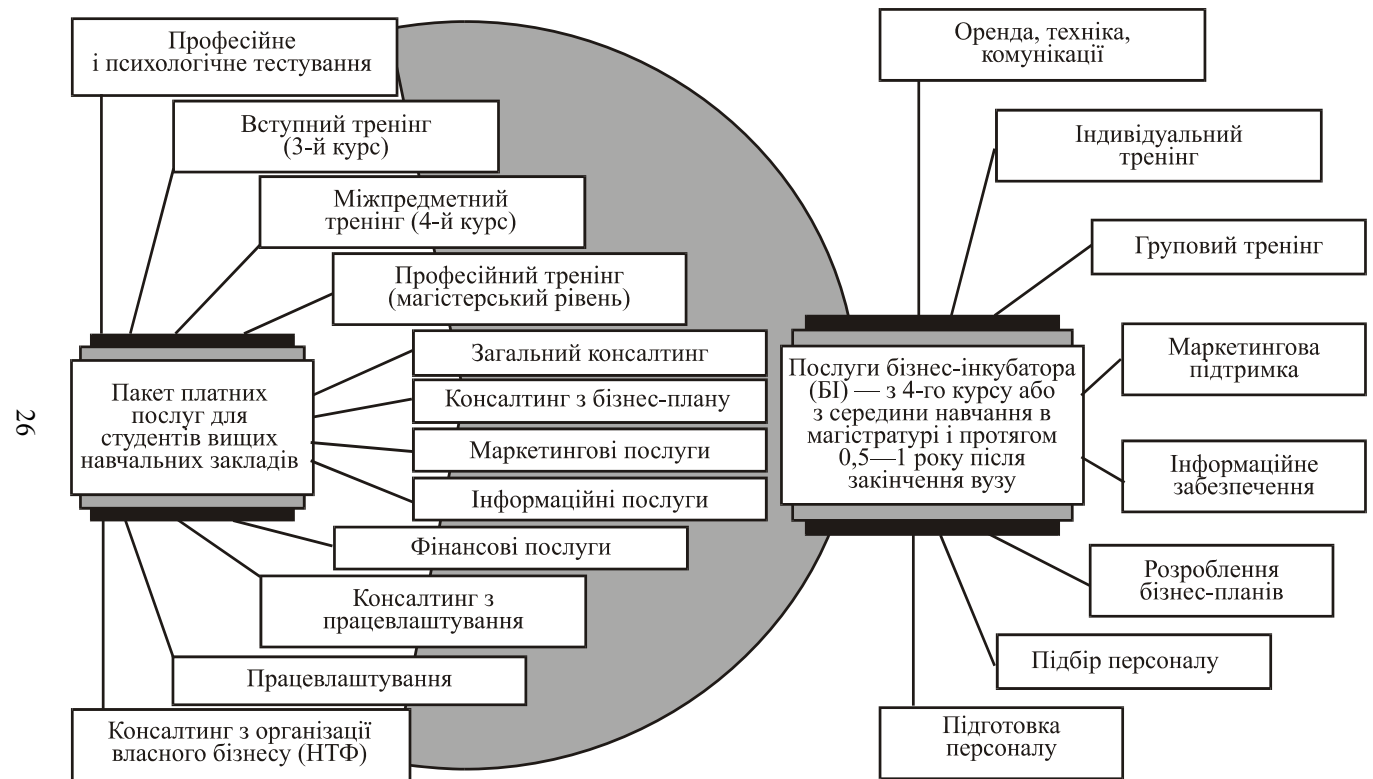


Рис. 1.2. Характеристика пакета платних послуг, що базується на впровадженні тренінгових технологій

- селекційну — відбір за результатами розроблення проектів кращих слухачів для дальшого працевлаштування або направлення в бізнес-інкубатор.

На *великих підприємствах*, де є структурні навчально-виробничі підрозділи, тренінгові технології сприятимуть виконанню таких завдань, як:

- ◆ підготовка (перепідготовка) необхідних спеціалістів;
- ◆ забезпечення ефективного виконання функцій економічних служб підприємства;
- ◆ надання консалтингових послуг спеціалістам підприємства у відповідних професійних сферах.

У *консалтингових фірмах* тренінгові технології виконуватимуть такі функції:

- консалтингову — проведення корпоративних тренінгів на замовлення як однієї з форм консультаційних послуг;
- методологічну — розроблення аналітичних та інших матеріалів на замовлення;
- кадрову — професійна підготовка спеціалістів на замовлення.

Тренінгові технології становлять значний інтерес і для *курсів підвищення кваліфікації* у сфері:

- підготовки (перепідготовки) спеціалістів для навчально-тренувальних фірм або інших подібних структур;
- навчання викладачів на курсах перепідготовки (підвищення кваліфікації) у навчально-тренувальній фірмі;
- розроблення тренінгових методик і матеріалів у сфері практичного підприємництва;
- підготовки і проведення індивідуальних консультацій для педагогічного складу.

Крім того, матеріали тренінгів різної напрямленості можуть використовуватися переліченими вище структурами під час підготовки тематичних семінарів, конференцій, «круглих столів» та інших публічних заходів, присвячених проблемам підтримки підприємництва.



## Резюме

Тренінгові технології належать до числа інноваційних методів навчання, що визначає широкий спектр напрямів їх застосування. Вони можуть бути використані:

- а) Для навчання тренінгового персоналу:
  - тренерів-методистів для організації і проведення тренінгів;

- тренерів-методистів для організації дистанційного навчання;
  - організаторів практичного підприємницького навчання для навчальних закладів (курсів);
  - тренерів-консультантів для надання консультаційно-інформаційних послуг;
  - персоналу навчально-тренувальних фірм і бізнес-інкубаторів;
  - організаторів тренінгів з питань практичного підприємництва.
- б) Для створення організаційних структур:
- модельованих фірм з імітацією господарських процесів за принципом ЄКПЗ;
  - навчально-тренувальних фірм, які виконують функції організації і проведення тренінгів, обслуговування бізнес-інкубаторів, інформаційно-консультаційного обслуговування студентів (слухачів) дистанційної форми навчання, надання допомоги в організації власного бізнесу;
  - бізнес-інкубаторів, які виконують функцію комплексного супроводження бізнес-проектів у сфері малого і середнього бізнесу.
- в) Для вдосконалення:
- технологій стаціонарного і дистанційного навчання;
  - навчально- і організаційно-методичних матеріалів;
  - моделей НТФ і бізнес-інкубаторів.
- г) Для надання консалтингових послуг у сфері:
- організації практичного підприємницького навчання;
  - організації бізнесу;
  - розробки бізнес-планів і підготовки інших аналітичних матеріалів.

Отже, тренінгові технології є універсальними, що визначає доцільність їх застосування як вищими навчальними закладами, так і іншими структурами, які готують спеціалістів економічного профілю, у тім числі для сфери малого і середнього бізнесу. Тісний взаємозв'язок змістової і методичної підсистеми з виходом на практичні рекомендації, що задовольняють потреби студентів (слухачів), дає можливість використовувати їх як у навчальному процесі, так і в інших сферах, зв'язаних із підприємницькою діяльністю. Тренінгові технології, які передбачають моделювання фінансово-господарської діяльності реальної фірми, можуть бути використані комплексно або у вигляді окремих модулів, що робить їх доступними для різних цільових груп користувачів.

# Роздел 2

## ТРЕНІНГ У ВИГЛЯДІ ЄДИНОГО КОМПЛЕКСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЗАВДАННЯ (ЄКПЗ)

### 2.1. МЕТА, ЗАВДАННЯ І СТРУКТУРА ТРЕНІНГУ

Тренінг у вигляді вирішення *єдиного комплексного підприємницького завдання (ЄКПЗ)* призначений для практичного навчання студентів (слухачів) прийомам і діям, зв'язаним з плануванням, організацією й управлінням підприємством (фірмою) у сфері малого і середнього бізнесу. Його проведення дає змогу:

- забезпечити практичне застосування теоретичних знань, набутих у процесі вивчення різних дисциплін;
- виробити у студентів (слухачів) навички підготовки і прийняття управлінських рішень, обробки інформації, здійснення необхідних розрахунків, розроблення документів як на етапі створення підприємства (фірми), так і при моделюванні господарських процесів;
- забезпечити виконання студентами (слухачами) функціональних обов'язків співробітників модельованої фірми протягом одного календарного року.

Досягнення поставлених цілей можливе через послідовне вирішення відповідних завдань. Зокрема, необхідно:

- ♦ розробити структурно-логічну схему процесу підготовки і прийняття рішень з моменту виникнення бізнес-ідеї до моменту підбиття підсумків діяльності модельованої фірми за календарний рік;
- ♦ інтегрувати теоретичні знання і практичні навички слухачів у єдиний комплекс і привести їх у відповідність із поточними потребами ринку праці;
- ♦ апробувати у цільовій групі тренінгові технології, орієнтовані на працевлаштування її членів у процесі або після закінчення навчання;
- ♦ мотивувати студентів (слухачів) до набуття практичних навичок у сфері підприємницької діяльності.

Для цього необхідно створити систему проміжного і підсумкового контролю знань учасників, змоделювати господарські

операції фірми з моменту її заснування і протягом календарного року, широко застосовувати інтерактивні методи навчання (наприклад, ділові й рольові ігри, під час проведення яких слухачам буде надана можливість виконувати різні функціональні обов'язки). Необхідно також забезпечити відповідність господарських рішень, які приймає персонал модельованої фірми, сучасній нормативно-правовій базі підприємництва.

Тренінг у вигляді ЄКПЗ моделює реально діючі підприємства (фірми) таким чином, що певна частина внутрішніх виробничих процесів здійснюється фіктивно, а господарські операції, документообіг, операції менеджменту, маркетингу і контролінгу — реально. До фіктивних елементів належить виробничий персонал, товарні і грошові потоки. Однак їх рух відповідним чином відбивається в документообігу фірми.

Насамперед моделюється організаційна структура фірми за аналогією з реальними суб'єктами господарювання. Вона передбачає наявність відповідних структурних підрозділів з розподілом між ними функцій управління і персоналу. Слухачі на різних етапах функціонування фірми грають різні ролі: засновників (власників) фірми на етапі планування її роботи і заснування (реєстрації) і найманого персоналу на етапах організації фірми й управління її діяльністю.

На рис. 2.1 представлена функціональна структура модельованої фірми.

Комунікації між учасниками тренінгу здійснюються за аналогією з реально існуючими фірмами. Їхня характеристика подана у вигляді схем, адаптованих до діяльності модельованого в книгах 3—5 цього методичного посібника умовного ТОВ «Нива».

Найважливішою умовою ефективності тренінгу є чітке визначення взаємозв'язків між підрозділами і операціями, їхня структурно-логічна послідовність за виконавцями і за часом. На рис. 2.2 змодельований документообіг реальної фірми виробничого профілю. Тут важливо зазначити, що в ході комплексного тренінгу учасники повинні дістати уявлення про документи, з допомогою яких оформляються поточні господарські операції фірми, а також навчитися їх оформляти.

Тренінги у вигляді ЄКПЗ можуть проводитися різними структурними підрозділами вузу (тренінговими центрами, лабораторіями, кафедрами). Можливе, наприклад, створення єдиного тренінгового комплексу в масштабах усього навчального закладу або створення децентралізованої мережі тренінгових підрозділів при факультетах.



Рис. 2.1. Функціональна структура модельованої фірми

Територіальне розміщення цих структур має передбачити наявність відповідних приміщень для тренінгового персоналу і структурних підрозділів модельованої фірми («Менеджмент», «Маркетинг і логістика», «Виробництво», «Бухгалтерія»). Головні вимоги до їх місцезнаходження такі:

- компактність, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між відділами;
- ізолюваність персоналу різних відділів один від одного;
- наявність необхідної матеріальної бази (насамперед офісної техніки і засобів зв'язку).

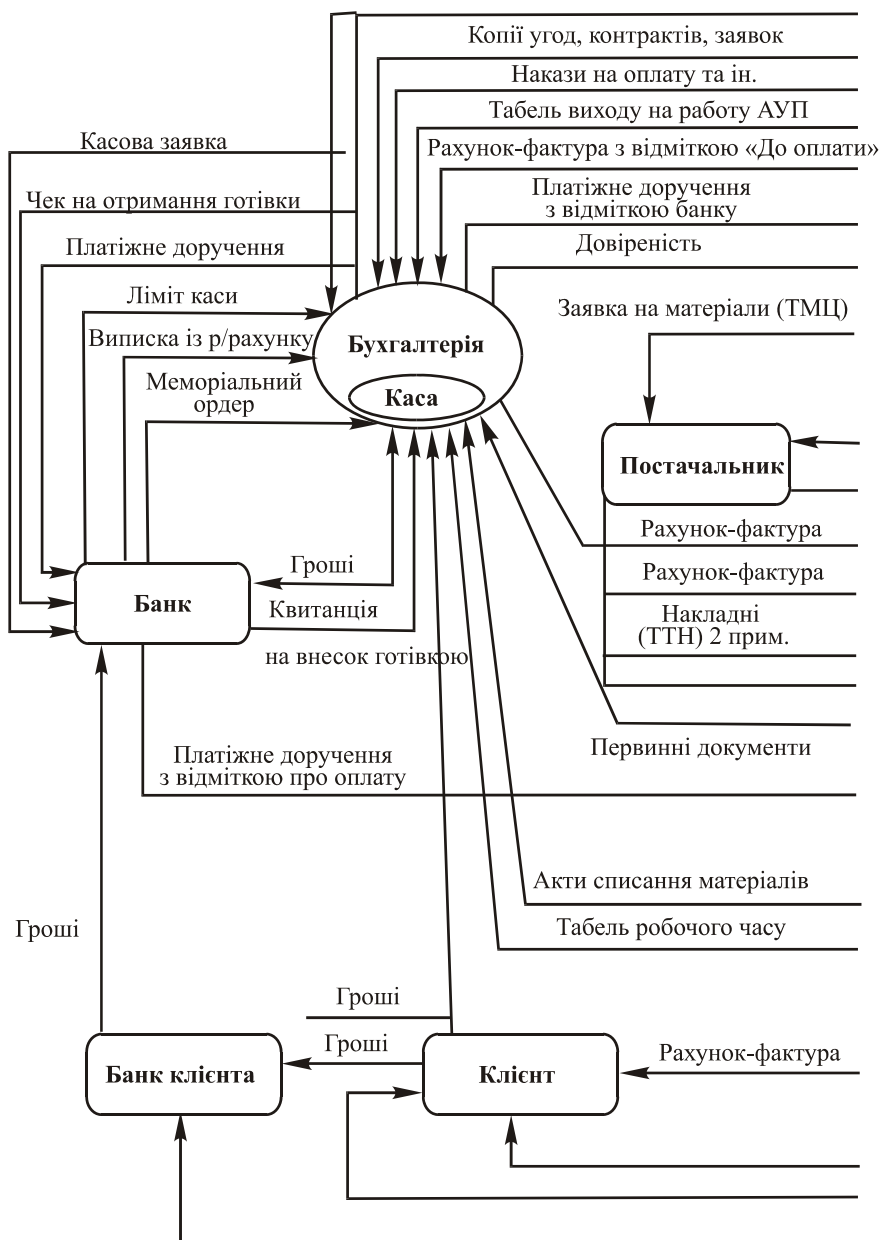
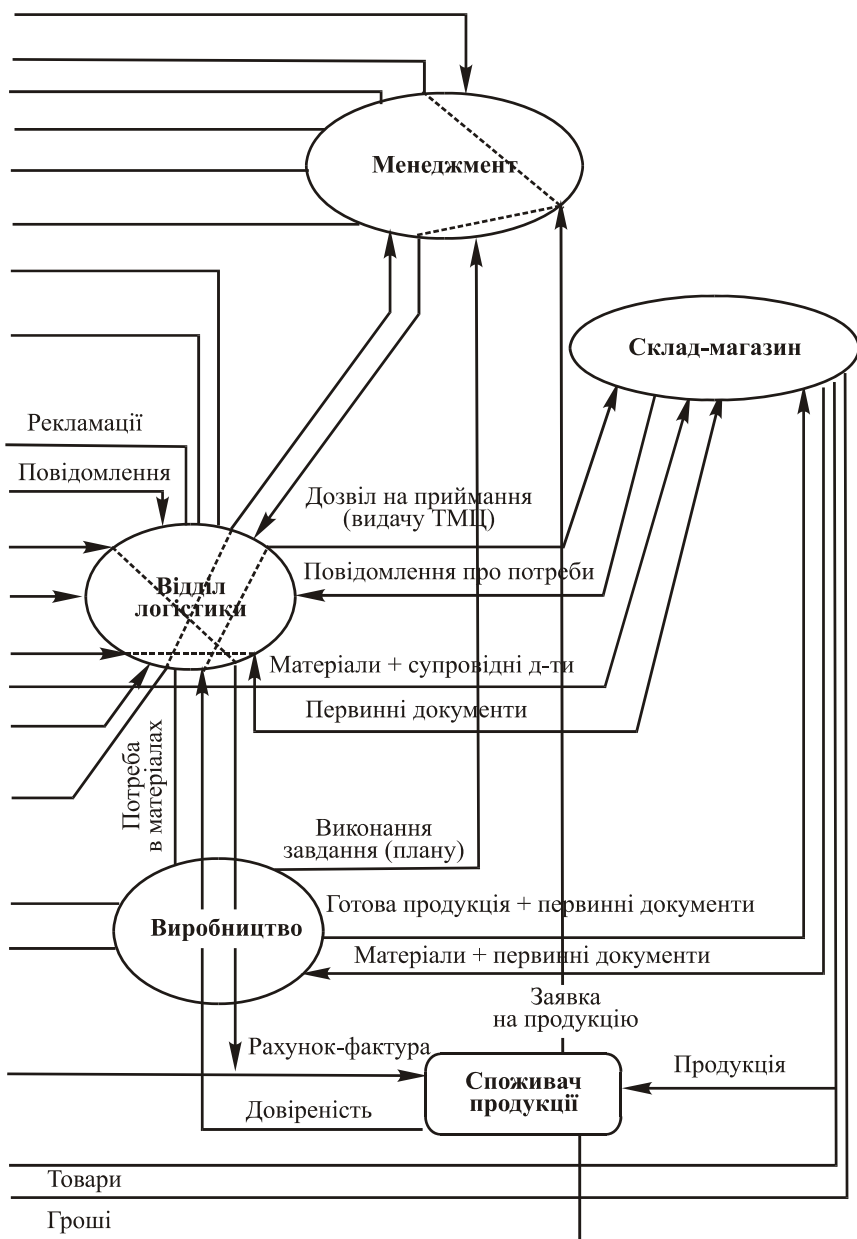


Рис. 2.2. Модель документообігу між



функціональними підрозділами фірми

## 2.2. ТРЕНІНГОВИЙ ПЕРСОНАЛ

Загальною вимогою до тренінгового персоналу є володіння активними методами навчання і навичками ефективних комунікацій. Особисті якості тренерів мають відповідати стандартам «The Competent Trainer Standard», розробленим International Board of Standards for Training, Performance and Instruction [(IBSTI (1988, Barrington, IL)], зокрема:

- здатність визначати потреби учасників тренінгу й адаптувати навчальні матеріали з урахуванням цих потреб;

- турбота про інфраструктуру, що підтримує проведення тренінгу;

- здатність налагоджувати довірчі відносини з аудиторією;

- здатність керувати процесом навчання;

- навички ефективної самопрезентації (у тому числі з використанням технік нейролінгвістичного програмування);

- уміння чітко і лаконічно формулювати думки;

- позитивне ставлення до дискусії;

- здатність надихати аудиторію;

- бездоганне володіння методичним апаратом навчання;

- уміння користуватися оргтехнікою;

- аналітичні здібності (особливо щодо оцінки знань і умінь учасників);

- здатність до самооцінки;

- здатність максимально точно, повноцінно і коректно надати інформацію, отриману під час підготовки і проведення тренінгу, у письмовому чи усному вигляді з аналізом (інтерпретацією) й оцінкою результатів навчання.

Важливе значення мають і етичні аспекти роботи тренінгового персоналу, оскільки навіть використання ігрової освітньої технології може завдати психологічної шкоди студентам (слухачам). Так, наприклад, кодекс етики і практики навчаючих тренерів Британської асоціації консультування, розроблений з метою закріпити правила роботи тренерів, інформувати і захищати членів суспільства, які звернулися за навчанням.

Етичні норми охоплюють такі цінності, як цілісність, справедливість і повага до особистості. Тренери, які навчають, несуть однакову етичну відповідальність за свою роботу незалежно від того, є навчання платним чи ні.

Головні цінності консультування і навчання відбиваються в антидискримінаційній практиці. Тренери, навчаючи, мають

усвідомлювати свої власні упередження і стереотипи сприймання й особливо уважно стежити за тим, як вони можуть вплинути на процес навчання. Тренери повинні також враховувати наявність упереджень і стереотипів у тих, хто навчається, і забезпечити дотримання принципу антидискримінації у процесі навчання. Тренери зобов'язані поважати особистісну цінність і людську гідність студентів (слухачів) і ставитися з належним розумінням до особливостей, обумовлених походженням, соціальним станом, статтю, віком і фізичною невіддатністю.

Відповідно до даного кодексу члени БАК визнають свою відповідальність як навчальних тренерів щодо тих консультантів і їхніх клієнтів, які навчаються, та щодо колег, асоціації і суспільства в цілому.

Чисельність групи має відповідати цілям навчання і моделі роботи. Під час вирішення цього питання повинні враховуватися цілі навчання, методи атестації і можливість приділяти увагу кожному студенту (слухачеві). У тому разі, коли безпосередній зворотний зв'язок між тренером, який навчає, і тим, хто навчається, є частиною навчання, максимальне рекомендоване кількісне співвідношення між тими, хто навчає, і тими, хто навчається, складає 1:12.

Тренери несуть відповідальність за гарантування безпеки тих, хто навчається, і їхніх клієнтів протягом усього навчання. Вони повинні оцінювати й удосконалювати свій професіоналізм і діяти в межах своєї професійної компетенції.

На самому початку навчання тренери повинні довести до відома тих, хто навчається, про межі конфіденційності у ході навчання. Вони повинні установити дистанцію між собою і тими, хто навчається, і дотримувати її у такий спосіб, щоб робочі стосунки не сплутувалися з дружбою та іншими особистими зв'язками.

Тренерам постійно рекомендується після закінчення їх власного навчання пройти щонайменше річну практику у відповідній сфері. Їм належить взяти на себе обов'язки щодо подальшого професійного самовдосконалення як тренерів, які навчають. Тренери мають стежити за ходом своєї роботи і бути готовими дати відповідь тим, хто навчається, і колегам про те, що і з якою метою вони роблять. Вони несуть відповідальність перед собою і тими, хто навчається, за підтримку своєї робочої форми, відновлення фізичних і духовних сил і за ефективність своєї роботи.

Організація і проведення тренінгу у вигляді ЄКПЗ має на увазі адекватне кадрове забезпечення, тобто наявність спеціально підготовлених викладачів — тренерів-методистів. Їх кількість і статус залежать від цільових установок організації, яка проводить комплексний тренінг. Команду тренерів повинен очолювати компетентний керівник тренінгу (головний тренер).

У цьому підрозділі визначені загальні вимоги до тренерів незалежно від виду комплексного тренінгу і параметрів модельованої фірми чи ситуації. Вимоги до рівня професійної підготовки тренінгового персоналу залежно від стану тренінгу конкретизовані у підрозділі 2.4 цього посібника.

*Керівник тренінгу (головний тренер)* здійснює загальне організаційно-методичне керівництво тренінгом:

- налагоджує ефективні комунікації між структурними підрозділами;

- моделює зовнішнє середовища (державні установи, банки, постачальників, клієнтів, партнерів і учасників фірми);

- керує заходами щодо маркетингової підтримки тренінгової програми і її матеріально-технічного забезпечення;

- здійснює заходи щодо підвищення кваліфікації тренерів;

- координує процес підготовки навчальних матеріалів.

Через моделювання головним тренером інститутів зовнішнього середовища і господарських ситуацій забезпечується:

- концентрація уваги тренерів-методистів на навчальному процесі;

- комплексне управління діяльністю відділів фірми з вирішення стандартних завдань та таких, що виникають спонтанно;

- відпрацювання комунікацій співробітників модельованої фірми із зовнішнім середовищем.

Крім моделювання ситуацій, зв'язаних із зовнішнім світом, головний тренер може брати безпосередню участь у проведенні тренінгу, виконуючи функціональні обов'язки директора модельованої фірми.

Діяльність тренерів-методистів має на меті не тільки виконання викладацької роботи, а й залучення їх у процес управління модельованої фірми. Це означає, що крім викладацьких функцій вони грають ролі керівників відповідних структурних підрозділів фірми.

До компетенції тренерів-методистів входять:

- забезпечення організації і проведення тренінгу;

- розроблення необхідних навчально-методичних та інформаційно-аналітичних матеріалів і забезпечення ними слухачів;

- професійно-практична підготовка студентів (слухачів) за функціональними напрямками тренінгу.

Крім того, у ролі менеджерів середньої ланки модельованої фірми вони повинні забезпечити наявність посадових інструкцій для підлеглих, організаційних довідників по всіх робочих місцях, іншої необхідної первинної документації.

Тренери мають бути кваліфікованими спеціалістами з високим рівнем теоретичної підготовки з економічних дисциплін і навичками практичної роботи у сфері бізнесу, повинні вільно орієнтуватися у вітчизняній правовій базі підприємництва, досконало володіти персональним комп'ютером, а також знати основи діловодства для забезпечення документообігу модельованої фірми. Залежно від виконуваних функцій вони можуть спеціалізуватися в галузі управління персоналом; організації виробництва, маркетингу, логістики, фінансів або бухгалтерського обліку.

Практична робота тренерів у процесі підготовки і проведення тренінгу має на меті:

- підготовку, впровадження і регулярне оновлення власних методичних розробок з урахуванням вітчизняної практики підприємницької діяльності;

- безпосереднє проведення занять з учасниками тренінгової програми;

- виявлення в ході тренінгу прогалин у знаннях студентів (слухачів) і їх усунення шляхом організації відповідної індивідуальної і групової роботи.

Залежно від конкретної ситуації тренери можуть виконувати різні функції. Як експерти вони викладають новий матеріал і оцінюють роботу студентів (слухачів), а як консультанти (фасилітатори) — мотивують їх до самостійної генерації ідей і вироблення рішень. Крім того, тренінговий персонал може виконувати функції аналітиків, координаторів і методистів на різних етапах ЄКПЗ. Специфіка ігрових етапів полягає в тому, що тренінговий персонал виконує кілька ролей: наставника, який викладає сценарій і правила гри; судді, контролюючого дотримання правил, і ведучого, який підбиває підсумки.

Специфіка роботи тренерів полягає в тому, щоб оволодіти достатньою кількістю різноманітних алгоритмів (методів, прийомів) і вміти комбінувати ці алгоритми у найрізнома-

нітніших варіантах, залежно від обставин. Водночас тренер має бути готовим у будь-який момент забути звичний алгоритм і імпровізувати, моделюючи разом з тим вправи і винаходячи нові.

У процесі навчання увагу учасників тренінгової програми слід звернути на ключові моменти студійованого матеріалу, щоб забезпечити ефективну взаємодію викладача і студента (слухача). При цьому необхідно практикувати диференційний і індивідуалізований підхід до навчання, враховуючи відмінності у рівні підготовки цільової групи. Учасники програми, які мають певну професійну підготовку і практичний досвід, зацікавлені не стільки в одержанні теоретичних знань, скільки в моделюванні реальних господарських ситуацій. Отже, навчальний процес повинен постійно перебувати в стані адаптації до змін у зовнішньому середовищі, і насамперед до правової бази підприємництва. Це обумовлює необхідність координації взаємодії модельованої фірми з органами державної влади і реальними підприємствами, а також потребу в створенні системи підвищення кваліфікації тренінгового персоналу.

### **2.3. ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНІНГУ В НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС**

Комплексний тренінг у вигляді ЄКПЗ являє собою завершальний етап навчання студентів (слухачів), під час якого відбувається апробація ними одержаних теоретичних знань і оброблення набутих практичних навичок. Коректність такого підходу до визначеного місця тренінгу в навчальному плані підтверджує досвід вітчизняних навчальних закладів.

У табл. 2.1 і 2.2 на прикладі тренінгового центру охарактеризовані умови інтеграції комплексного тренінгу у навчальний процес. Цей приклад є умовним. Кожний вищий навчальний заклад може самостійно вибирати модель упровадження тренінгових технологій, адаптуючи їх до тих організаційних умов, що склалися.

Табл. 2.3 характеризує структурно-логічну побудову тренінгу у вигляді вирішення єдиного комплексного підприємницького завдання.

Таблиця 2.1

## МІСЦЕ ТРЕНІНГУ В НАВЧАЛЬНОМУ ПЛАНІ

| Розділи навчального плану                                    | Затрати навчального часу, % від загальних затрат | У тому числі % затрат навчального часу на вивчення розділу |                   |              |                             |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------------------|
|                                                              |                                                  | лекції                                                     | практичні заняття | консультації | самостійна робота студентів |
| Основи підприємництва                                        | 5,0                                              | 31,3                                                       | 43,8              | 6,3          | 18,8                        |
| Законодавче регулювання                                      | 7,8                                              | 48,0                                                       | 36,0              | 4,0          | 12,0                        |
| Менеджмент (стратегічний, оперативний, кадровий, фінансовий) | 14,1                                             | 40,0                                                       | 48,9              | 4,4          | 6,7                         |
| Маркетинг, логістика                                         | 7,2                                              | 34,8                                                       | 52,2              | 4,3          | 8,7                         |
| Бухгалтерський облік                                         | 7,5                                              | 16,7                                                       | 66,7              | 4,2          | 12,5                        |
| ПЕОМ і офісна техніка                                        | 7,5                                              | 8,3                                                        | 79,2              |              | 12,5                        |
| Бізнес-планування                                            | 9,7                                              | 19,4                                                       | 48,4              | 9,7          | 22,6                        |
| <b>Комплексний тренінг</b>                                   | 25,6                                             |                                                            | 91,5              | 2,4          | 6,1                         |
| Захист, практика, екзамен                                    | 15,6                                             |                                                            | 80,0              | 8,0          | 12,0                        |
| <b>Разом</b>                                                 | <b>100</b>                                       | —                                                          | —                 | —            | —                           |

Таблиця 2.2

## МІСЦЕ ТРЕНІНГУ В СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІЙ СХЕМІ НАВЧАННЯ

| 100 %    | Назва розділів навчального плану і затрати часу на їх вивчення, % від загальних затрат |                         |                       |                     |                 |                |                       |                    |                         |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------|----------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|
|          | Основи підприємництва<br>5 %                                                           | Законодавство,<br>7,8 % | Менеджмент,<br>14,1 % | Маркетинг,<br>7,2 % | Облік,<br>7,5 % | ПЕОМ,<br>7,5 % | Бізнес-план,<br>9,7 % | Тренінг,<br>25,6 % | Практика,<br>15,6 %     |
| 1-й етап | 5 %                                                                                    |                         |                       |                     |                 |                |                       |                    |                         |
|          |                                                                                        | 7,8 %                   | 7,85 %                | 3,75 %              |                 |                |                       |                    |                         |
| 2-й етап |                                                                                        |                         | 6,25 %                | 3,45 %              |                 |                |                       |                    |                         |
|          |                                                                                        |                         |                       |                     | 7,5 %           |                |                       |                    |                         |
| 3-й етап |                                                                                        |                         |                       |                     |                 | 4,38 %         |                       |                    |                         |
|          |                                                                                        |                         |                       |                     |                 | 3,12 %         |                       |                    |                         |
|          |                                                                                        |                         |                       |                     |                 |                | 9,7 %                 |                    | Курсова робота (15,6 %) |
| 4-й етап |                                                                                        |                         |                       |                     |                 |                |                       | 1,22 %             |                         |
|          |                                                                                        |                         |                       |                     |                 |                |                       | 20,00 %            |                         |
| 5-й етап |                                                                                        |                         |                       |                     |                 |                |                       | 4,38 %             |                         |

Таблиця 2.3

## ЄДИНЕ КОМПЛЕКСНЕ ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ ЗАВДАННЯ

| Етапи | Назва етапу                                                                                                            | Вид заняття                                                                 | Зміст виконуваних вправ                                                                                                                                                  | Очікуваний результат                                                                                                     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Бізнес-ідея і її обґрунтування                                                                                         | Ділова гра                                                                  | Обґрунтування бізнес-ідеї, розрахунок економічних показників, вибір способів здійснення бізнес-ідеї                                                                      | Вибір виду підприємницької діяльності                                                                                    |
|       | Концепція організації діяльності фірми                                                                                 | Ділова гра                                                                  | Обґрунтування організаційно-правової форми підприємництва, порівняння варіантів. Обґрунтування концепції організації діяльності і визначення основних індикаторів успіху | Вибір організаційно-правової форми підприємництва і основних напрямів діяльності, формування системи оцінних індикаторів |
|       | Підготовка і розроблення бізнес-плану фірми                                                                            | Ділова гра                                                                  | Розроблення бізнес-плану фірми і додатків до нього                                                                                                                       | Бізнес-план діяльності модельованої фірми                                                                                |
| 2     | Організація діяльності фірми                                                                                           | Ділова гра з моделюванням дій засновників                                   | Обґрунтування заходів щодо організації діяльності фірми                                                                                                                  | Організаційні рішення і дії, направлені на підготовку фірми до початку діяльності                                        |
| 3     | Тренінг за напрямками:<br>• менеджмент<br>• виробництво<br>• маркетинг і логістика<br>• бухгалтерський облік і фінанси | Рольова гра із виконанням функціональних обов'язків персоналу (до 20 посад) | Моделювання господарської діяльності фірми і робота її посадових осіб на основі розрахункових показників бізнес-плану і документів, розроблених на етапі 2               | Документально оформлені господарські операції модельованої фірми протягом року. Аналіз діяльності                        |

Деталізована ситуативно-посадова структура ЄКПЗ подана на рис. 2.3, а структурно-логічна схема (з розрахунку загальної тривалості тренінгу 40 год) — на рис. 2.4.



Рис. 2.3. Структура ЄКПЗ згідно з етапами життєвого циклу фірми і функціональними напрямками

**Планування діяльності. Ділова гра з моделюванням дій засновників — 12 годин**

| Бізнес-ідея | Концепція | Бізнес-планування                                    |                                                                   |                     |                 |                             |                          |
|-------------|-----------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|
|             |           | Попередня робота                                     | Базові показники                                                  | Функціональні блоки |                 |                             |                          |
|             |           | — алгоритм роботи<br>— методи, логіка<br>— результат | — структура бізнес-плану<br>— методи розрахунку<br>— вихідні дані | Менеджмент (М)      | Виробництво (В) | Маркетинг, логістика (МК+Л) | Бухгалтерський облік (Б) |
| 2 год       | 2 год     | 2 год                                                | 2 год                                                             | 1 год               | 1 год           | 1 год                       | 1 год                    |

**Організація діяльності. Ділова гра з моделюванням діяльності персоналу — 10 годин**

| Заснування, реєстрація, організація діяльності                                     |                         |                                     |                                                         |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Загальні принципи і дії:<br>— структура<br>— методи<br>— виконавці<br>— результати | Напрями і спеціальності |                                     |                                                         |                                  |
|                                                                                    | Менеджмент (директор)   | Виробництво (начальник виробництва) | Маркетинг, логістика (заступник директора з маркетингу) | Бухгалтерія (головний бухгалтер) |
| 2 год                                                                              | 2 год                   | 2 год                               | 2 год                                                   | 2 год                            |

**Управління діяльністю. Рольова гра — 18 годин**

| Вступний інструктаж                 |               |   |        |   | Робота за напрямками і спеціальностями (господарські операції) |                                                       |                                                       |                                                       |
|-------------------------------------|---------------|---|--------|---|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Мета, завдання, алгоритм, обов'язки |               |   |        |   | I квартал                                                      | II квартал                                            | III квартал                                           | IV квартал                                            |
| Загальні                            | За напрямками |   |        |   | • прості операції<br>• складні операції<br>• підсумки          | • прості операції<br>• складні операції<br>• підсумки | • прості операції<br>• складні операції<br>• підсумки | • прості операції<br>• складні операції<br>• підсумки |
|                                     | М             | В | МК + Л | Б |                                                                |                                                       |                                                       |                                                       |
| ( по 0,4 год на кожний )            |               |   |        |   | 4 год                                                          | 4 год                                                 | 4 год                                                 | 4 год                                                 |

Рис. 2.4. Структурно-логічна  
схема тренінгу у вигляді ЄКПЗ

Можливі також і інші варіанти розподілу навчального часу під час проведення тренінгу у вигляді ЄКПЗ.

Наприклад:

- варіант № 1 — 50 годин, з них на ділові ігри — 26 годин, на рольову гру — 24 години;
- варіант № 2 — 96 годин, з них на ділові ігри — 48 годин, на рольову гру — 48 годин;
- варіант № 3 — 168 годин, з них на ділові ігри — 80 годин, на рольову гру — 88 годин.

Детально затрати часу за варіантами охарактеризовані в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**ЗАТРАТИ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ НА ПРОВЕДЕННЯ  
КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНІНГУ У ВИГЛЯДІ ЄКПЗ ЗА ВАРІАНТАМИ**

| № етапу       | Назва етапу                                    | Затрати навчального часу, год |            |           |            |            |           |            |            |            |
|---------------|------------------------------------------------|-------------------------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
|               |                                                | Варіант 1                     |            |           | Варіант 2  |            |           | Варіант 3  |            |            |
|               |                                                | підготовка                    | проведення | разом     | підготовка | проведення | разом     | підготовка | проведення | разом      |
| 1             | Бізнес-ідея і її обґрунтування                 | 2                             | 1          | 3         | 4          | 2          | 6         | 6          | 3          | 9          |
| 2             | Обґрунтування концепції організації діяльності | 2                             | 1          | 3         | 4          | 2          | 6         | 6          | 3          | 9          |
| 3             | Розроблення бізнес-плану фірми                 | 6                             | 4          | 10        | 12         | 6          | 18        | 18         | 9          | 27         |
| 4             | Організація діяльності фірми                   | 6                             | 4          | 10        | 12         | 6          | 18        | 18         | 9          | 27         |
| 5             | Управління діяльністю фірми                    | 8                             | 16         | 24        | 16         | 32         | 48        | 32         | 64         | 96         |
| <b>Усього</b> |                                                | <b>24</b>                     | <b>26</b>  | <b>50</b> | <b>48</b>  | <b>48</b>  | <b>96</b> | <b>80</b>  | <b>88</b>  | <b>168</b> |

Як показує досвід, під час організації комплексного тренінгу у вигляді ЄКПЗ необхідно виділити час як для підготовки до нього, так і для його безпосереднього проведення. Зважаючи на складність цієї моделі навчання, рекомендується співвіднести затрати часу на виконання різних видів робіт у такий спосіб:

а) для ділової гри:

- підготовка до занять —  $\frac{2}{3}$  навчального часу;
- проведення занять —  $\frac{1}{3}$ ;

б) для рольової гри:

- підготовка до занять —  $1/3$  навчального часу;
- проведення занять —  $2/3$ .

Розглянута структурно-логічна схема тренінгу у вигляді ЄКПЗ послідовно вводить учасників тренінгової програми у ситуативні моделі, які потребують відповідних господарських рішень. При цьому забезпечується поступове ускладнення виучуваного матеріалу і його профілювання.

У процесі підготовки і проведення тренінгу у вигляді ЄКПЗ необхідно дотримуватися таких умов:

- усі розрахунки і документи модельованої фірми мають бути підготовлені заздалегідь, а на практичних заняттях учасники повинні проробляти ситуації, запропоновані тренерами;
- зміст і форма документів мають відповідати сучасній нормативно-правовій базі України;
- розрахунково-аналітичні документи, що є об'єктом обговорення, повинні бути основою для виконання господарських операцій модельованої фірми;
- у ході ділових і рольових ігор повинні пророблятися моделі економічної і соціальної поведінки, адекватні ситуації перехідної економіки.

Відповідні матеріали ЄКПЗ, розробленої авторами посібника, містяться у книгах 4—6 цього посібника. До їх числа входить обґрунтування бізнес-ідеї і концепції створення фірми, а також супровідні документи для кожного етапу проведення тренінгу.

## **2.4. МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНІНГУ**

Основними компонентами комплексного тренінгу є ділові і рольові ігри. На першому етапі активно застосовується метод «мозкового штурму», в якому беруть участь усі слухачі, поділені на підгрупи. Метою дискусії є вибір сфери бізнесу, у якій буде працювати модельована фірма, а також підготовка організаційних документів. Учасники тренінгу готують пакет документів, призначених для державної реєстрації підприємства (зокрема, укладають засновницький договір, розробляють статут, складають протокол установчих зборів). Потім розробляється бізнес-план та інші організаційно-правові документи (контракти, угоди, посадові інструкції тощо).

Друга частина тренінгу побудована за принципом розподілу між учасниками функціональних обов'язків персоналу модельо-

ваної фірми за напрямками «Менеджмент», «Виробництво», «Маркетинг/логістика», «Бухгалтерський облік». На цьому етапі студенти (слухачі) набувають навичок практичної роботи, що формує у них системне бачення процесу функціонування реального підприємства, а також сприяє їхній професійній орієнтації.

Опишемо докладніше обов'язки учасників тренінгу як персоналу модельованої фірми.

Проведення тренінгу в напрямі «Менеджмент» (посади «Директор», «Менеджер», «Секретар») передбачає наявність базової підготовки учасників у таких сферах, як основи підприємництва; основи права (зокрема трудового законодавства); порядок заснування і державної реєстрації підприємств; методика планування і організації діяльності фірми; організація документообігу.

У процесі навчання студенти (слухачі) повинні набути навичок підготовки планових документів, організації діловодства, побудови системи контролінгу на підприємстві, аналітичної роботи й оцінки результатів господарської діяльності. На рис. 2.5 наведена модель тренінгу щодо напрямку «Менеджмент».



Рис. 2.5. Концептуальна модель напрямку «Менеджмент»

Під час розробки моделі напрямку автори посібника виходили з таких принципів:

1. Назви посад адаптовані до вітчизняної практики підприємництва і не відповідають наведеним у класифікації ДК-00395, опублікованій Державним комітетом зі стандартизації, метрології і сертифікації, а також Міжнародній стандартній класифікації професій МСКЗ – ISCO = 98.

2. Чисельність і структура персоналу структурних підрозділів оптимізована за ознакою їх максимальної функціональності (4—6 місць).

3. Функціональні обов'язки персоналу регламентуються посадовими інструкціями модельованої фірми, що розглядаються у книгах 4—5 посібника.

Детальніше напрям «Менеджмент» характеризують його функціонально-рольова модель (рис. 2.6) і модель взаємодії тренера й учасника тренінгу, що виконує роль директора (рис. 2.7). За аналогією моделюються функціонування і комунікативне середовище інших напрямів тренінгу.

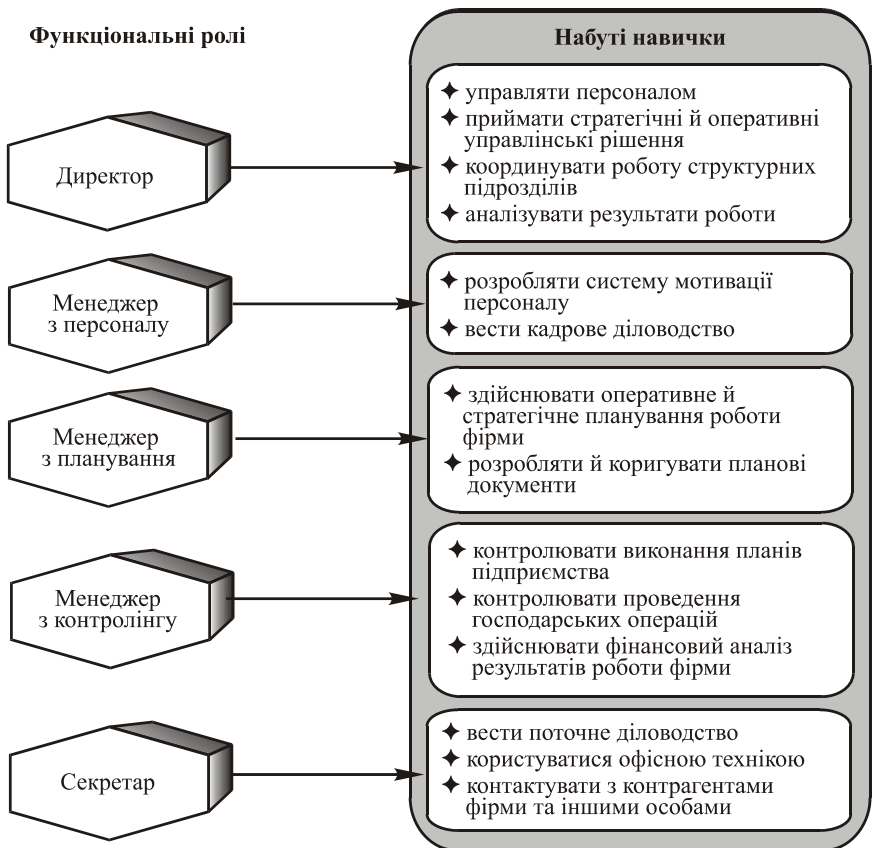


Рис. 2.6. Функціонально-рольова модель напрямку «Менеджмент»



Рис. 2.7. Модель взаємодії тренера й учасника тренінгу, який виконує роль директора (напрямок «Менеджмент»)

Проведення тренінгу з напрямку «Виробництво» (посади — «Начальник виробництва», «Технолог» та ін.) передбачає наявність базових теоретичних знань слухача в таких сферах, як:

- планування виробничої діяльності (зокрема розроблення відповідного розділу бізнес-плану);
- організація виробництва;
- управління виробничим персоналом;
- операційний менеджмент;
- контролінг виробничих операцій.

Результатом тренінгу має стати набуття учасниками навичок:

- ♦ розробки виробничого плану у складі бізнес-плану, виробничої програми, плану матеріально-технічного постачання, технологічних карт виробництва;

- ♦ оформлення табеля обліку робочого часу, змінних звітів, виробничих журналів, типових документів складського обліку;

- ♦ моніторингу, аналізу й оцінки виробничої діяльності.

Концептуальна модель напрямку «Виробництво» подана на рис. 2.8, а функціонально-рольова — на рис. 2.9.

Наведений на рис. 2.8 розподіл функціональних ролей адаптований до виробничої фірми середньої величини, яка має цехову структуру, з виробничим персоналом кількістю понад 50 осіб. Мається на увазі, що модельоване підприємство мусить ритмічно працювати і випускати широкий асортимент продукції. Для фірм не виробничої сфери, що надають споживачам різноманітні послуги, напрям «Виробництво» має бути модифікованим згідно з галузевою специфікою.

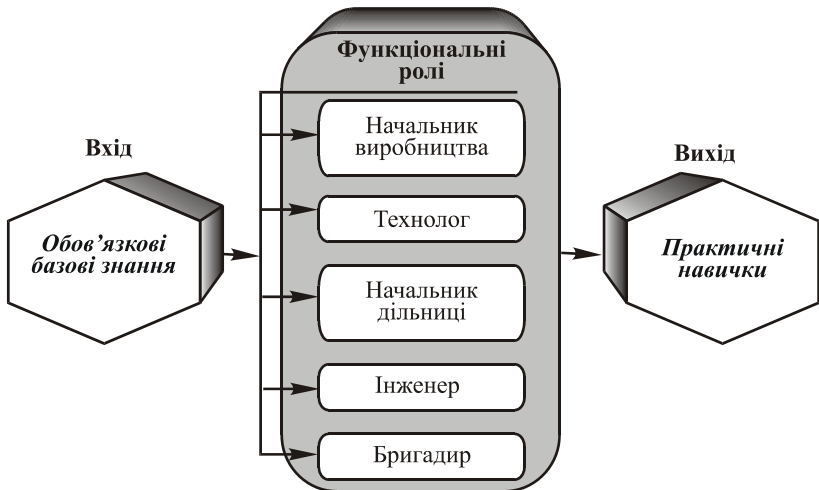


Рис. 2.8. Концептуальна модель напрямку «Виробництво»

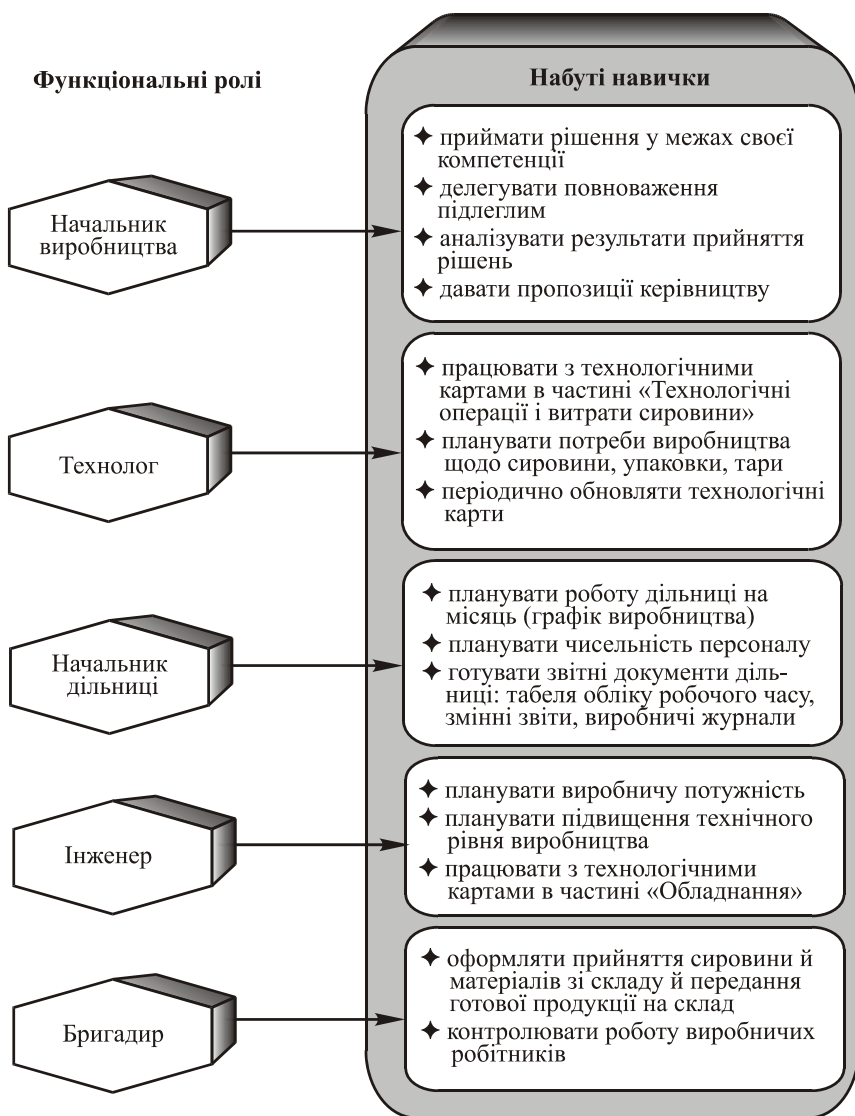


Рис. 2.9. Функціонально-рольова модель напрямку «Виробництво»

Проведення тренінгу з напрямку «Маркетинг/логістика» (спеціальність — «Заступник директора з маркетингу», «Начальник складу» та ін.) передбачає наявність у студентів (слухачів) базових теоретичних знань у таких сферах, як:

- планування й організація маркетингової діяльності (зокрема розробка маркетингового розділу бізнес-плану);
- побудова логістичної системи руху матеріальних і інформаційних потоків;
- розроблення оперативних заходів з реалізації стратегії маркетингу.

Передбачається набуття учасниками навичок:

- ◆ проведення маркетингових досліджень;
- ◆ моніторингу, аналізу й оцінки роботи маркетингової й логістичної функціональних підсистем підприємства;
- ◆ підготовки аналітичних матеріалів;
- ◆ практичного розроблення планових документів;
- ◆ забезпечення документообігу (підготовки комерційних пропозицій; прайс-листів; угод із постачальниками і споживачами; гарантійних листів; графіків постачання сировини і відвантаження готової продукції; документів складського обліку).

Концептуальна модель напряму «Маркетинг/логістика» подана на рис. 2.10, а функціонально-рольова — на рис. 2.11.

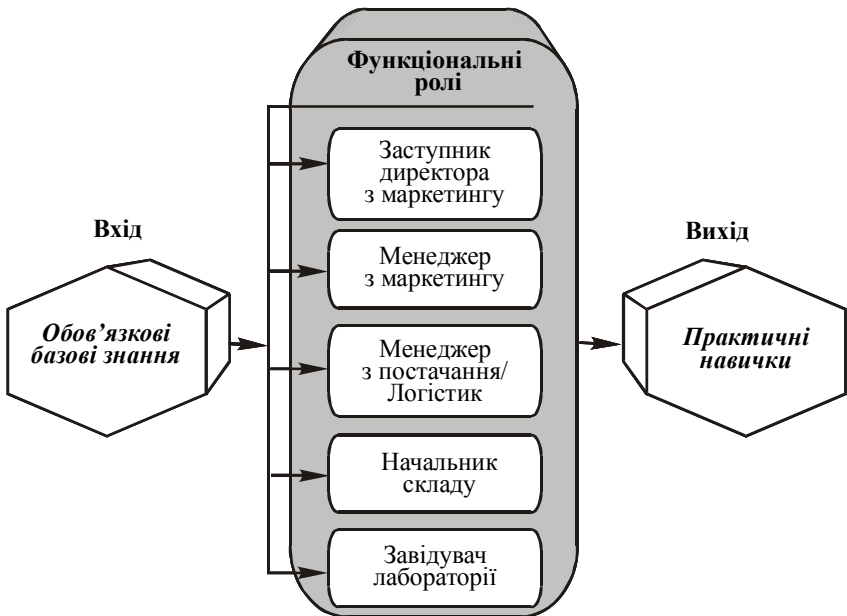


Рис. 2.10. Концептуальна модель напряму «Маркетинг/логістика»

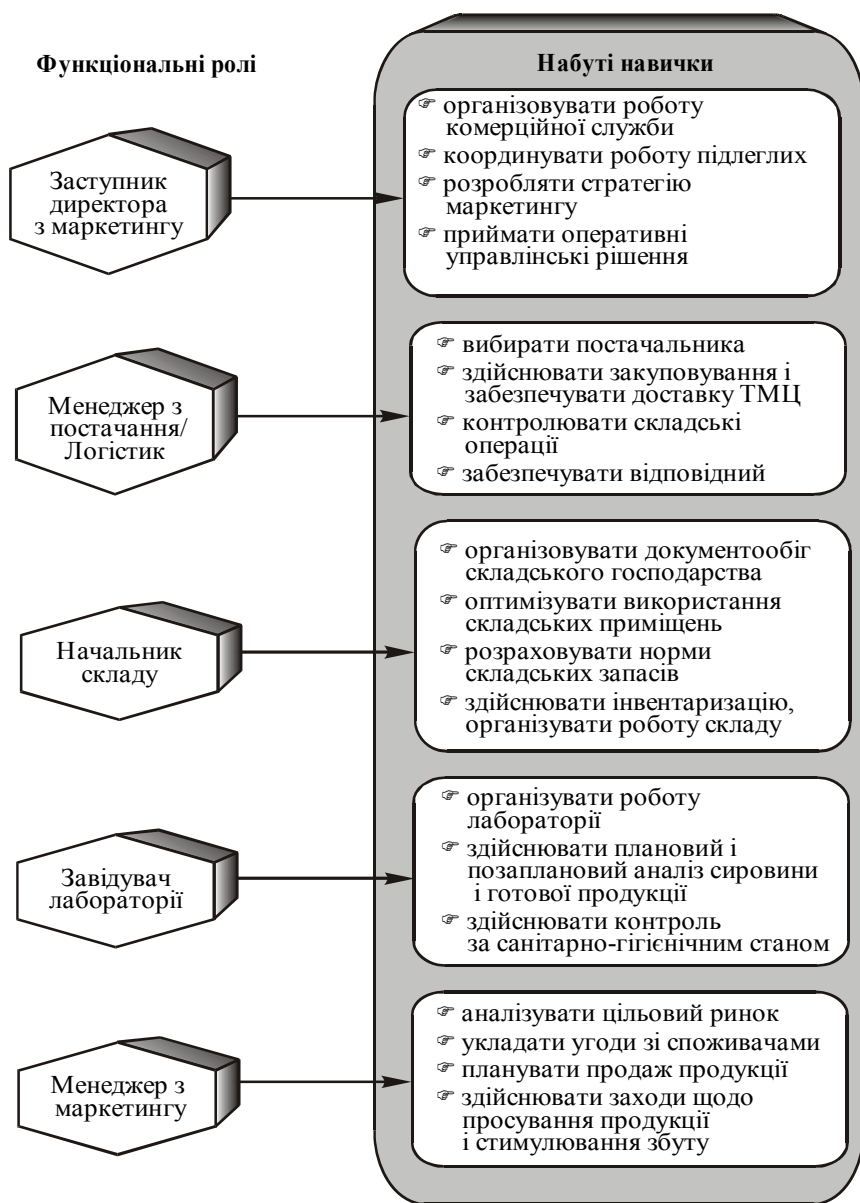


Рис. 2.11. Функціонально-рольова модель  
напряму «Маркетинг/логістика»

Проведення тренінгу з напрямку «Бухгалтерський облік» (посади «Головний бухгалтер», «Бухгалтер») розраховує на наявність базових теоретичних знань учасників у сфері бухгалтерського обліку, податкового законодавства й ведення відповідного документообігу.

Тренінг передбачає набуття студентами (слухачами) практичних навичок:

- ведення аналітичного і синтетичного обліку господарських операцій;
- підготовки первинних бухгалтерських документів і фінансової звітності;
- фінансового аналізу;
- стратегічного управлінського обліку;
- взаємодії з контролюючими органами.

Концептуальна модель напрямку «Бухгалтерський облік» подана на рис. 2.12, а функціонально-рольова — на рис. 2.13.

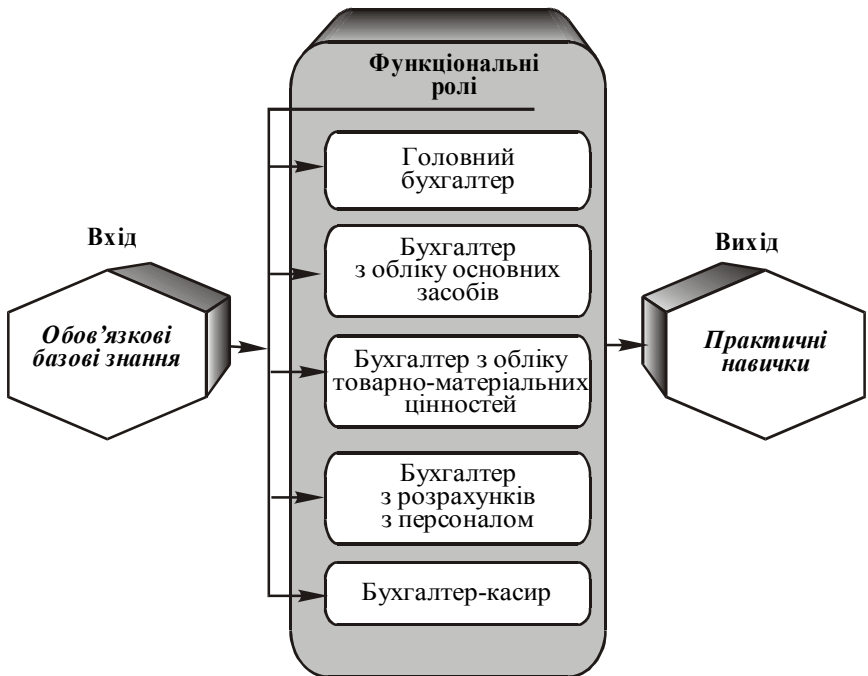


Рис. 2.12. Концептуальна модель напрямку «Бухгалтерський облік»

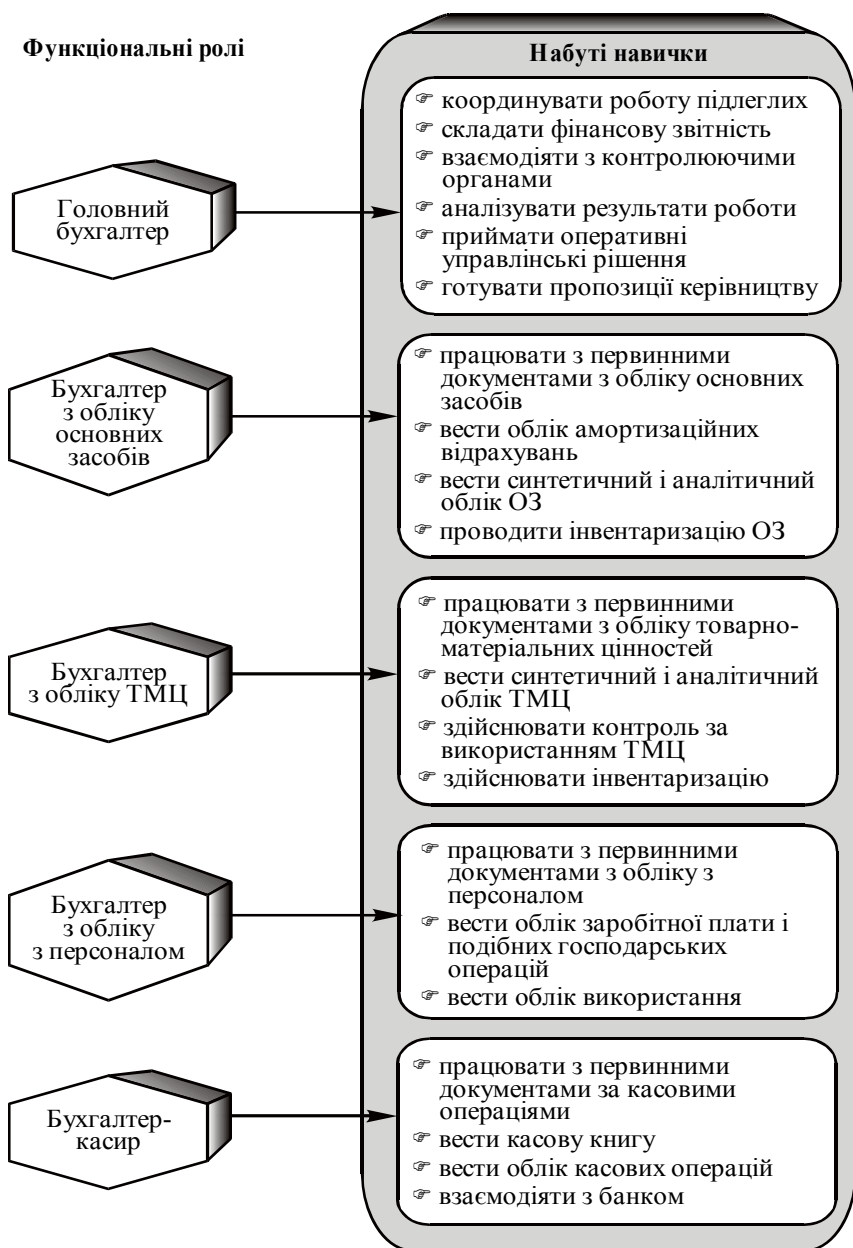


Рис. 2.13. Функціонально-рольова модель  
напряму «Бухгалтерський облік»

Штатний розклад бухгалтерії модельованої фірми є орієнтовним. Залежно від специфіки виду діяльності можуть бути введені такі посади, як бухгалтер з обліку операцій з цінними паперами, бухгалтер з розрахунків з дебіторами і кредиторами, бухгалтер-аудитор та ін. Оскільки модельована фірма діє у виробничій сфері і характеризується інтенсивним рухом матеріальних потоків, сектор обліку товарно-матеріальних цінностей найбільш трудомісткий. Це обумовлює необхідність посилення його другим бухгалтером зазначеної спеціалізації. Враховуючи динамічність і суперечливість правової бази бухгалтерського обліку, у процесі навчання пріоритет слід віддавати груповим методам, що передбачають колективний розбір тренінгових завдань.



## **Резюме**

Застосування активних методів навчання під час проведення тренінгу у вигляді ЄКПЗ орієнтовано на набуття студентами (слухачами) навичок практичної роботи. Виконання учасниками тренінгу функціональних обов'язків співробітників різних структурних підрозділів модельованої фірми надає системності їхньому баченню процесу функціонування підприємства. Високий ступінь деталізації господарських операцій і супровідних документів наближає слухачів до реальної підприємницької обстановки як за внутрішнім змістом, так і за зовнішніми проявами.

Відповідно і викладачі-тренери повинні мати глибокі теоретичні знання, мати досвід практичної роботи в реальному секторі економіки і вміти застосовувати інтерактивні технології навчання (переважно групові — ділові й рольові ігри). Учасники тренінгу (студенти, слухачі) повинні мати відповідну базову підготовку, щоб у процесі навчання актуалізувати нагромаджені теоретичні знання. Особливо це стосується галузі права, оскільки всі господарські операції модельованої фірми і супроводжувальні їх управлінські рішення базуються на нормах чинного законодавства.



# Роздел 3

## ДІЛОВА ГРА: ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ

### 3.1. ДІЛОВА ГРА: СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ

Ділові ігри є імітацією економічних процесів у бізнес-середовищі. Вони відбивають реальну практику господарювання і дають змогу відпрацьовувати функціональну взаємодію учасників.

Ділова гра синтезує переваги експериментального, аналітичного й експертного методів. Її цінність полягає в тому, що цільові установки узгоджуються з практичними потребами студентів (слухачів), розглядаючи широкий спектр проблем у їх синкретичній єдності, відпрацьовуючи моделі міжособистісної взаємодії, забезпечується зворотний зв'язок між учасниками і тренінговим персоналом. Якщо традиційні методи передбачають домінування інтелектуальної сфери, то ігрові — потенціюють особистісний розвиток студентів (слухачів). Завдяки інтенсивності комунікації в ході гри вона може стати засобом оптимізації взаємодії представників різних економічних спеціальностей.

Проведення ділової гри передбачає моделювання процесів і механізмів прийняття рішень через взаємодію (зокрема змагання) учасників. Як правило, студентів поділяють на групи по три—п'ять осіб, щоб зменшити затрати часу на обговорення ігрових ситуацій і створити атмосферу змагальності. З допомогою ділових ігор можна не тільки імітувати управління персоналом підприємства, а й оцінювати ефективність прийнятих рішень.

Проведення ділових ігор може поєднуватися із застосуванням традиційних методів навчання, наприклад лекцій. Вступна лекція з теми гри дає студентам (слухачам) відповідні теоретичні знання. На завершальній лекції за підсумками гри є можливість узагальнити і систематизувати знання, отримані емпіричним шляхом.

В основі ділової гри лежить моделювання проблем, з якими стикаються реальні підприємства. Це зумовлює конфліктність як основоположний принцип даного методу навчання. Другим принципом є наявність певних правил і регламенту, якими керуються гравці. Регламент, зокрема, визначається тривалістю і кількістю

етапів ділової гри. Крім того, встановлюються часові обмеження щодо виконання окремих операцій і кількість циклів гри.

Процес вироблення рішень відбувається в умовах поетапного, багаторазового уточнення попервах неповної інформації і її аналізу. При цьому додаткова інформація або надходить іззовні (підбирається учасниками на підготовчому етапі або надається тренінговим персоналом), або виробляється в процесі гри. Між прийнятими управлінськими рішеннями існує взаємозалежність: більш ранні рішення впливають на пізніші і визначають стан справ у наступні моменти часу.

Методичне забезпечення ігор включає сценарій (розгорнутий опис сутності і послідовності ігрових дій), методичні вказівки учасникам (допоміжна аналітична і розрахункова документація), методичні вказівки тренінговому персоналу (ключі до розв'язання завдань, інструкція щодо використання технічних засобів навчання, критерії оцінювання дій гравців).

Ділова гра має на увазі таку послідовність етапів роботи: вступний інструктаж, формування груп учасників, вивчення сценарію, дискусія (загальне чи за підгрупами обговорення ситуації), розподіл ролей між учасниками, ігровий процес, підбивання підсумків гри.

Вступний інструктаж має на меті ознайомлення учасників з правилами і регламентом. Поділ студентів на підгрупи проводиться з урахуванням їхніх побажань і досвіду практичної роботи (якщо такий є).

Після розподілу ролей гравці ознайомлюються з початковою ситуацією, враховуючи водночас свою роль. Для вивчення ситуації частину інформації дають тренери, а частину учасники мають підібрати самостійно.

Ігровий процес полягає в тому, що учасниками здійснюються всі необхідні дії, які імітують реальні господарські процеси. При цьому кожна підгрупа оформляє відповідні документи, які згодом передає викладачеві.

Підбиття підсумків — це, по суті, аналіз і оцінювання роботи як підгруп, так і окремих учасників. Оцінка дається і тренінговим персоналом, і самими гравцями у процесі завершальної дискусії. Необхідно також ознайомити учасників гри з правильним варіантом вирішення завдання і дати їм можливість обговорити його.

Під час проведення ділової гри функція тренера полягає в координації дій учасників. Необхідно дати гравцям максимум самостійності, не втручаючись особливо в процес вироблення управлінських рішень. З педагогічно-психологічної точки зору гра являє собою можливість вивчити індивідуальні особливості

її студентів (слухачів): діагностувати стиль роботи, схильність до ризику, швидкість навчання, гнучкість/м'якість мислення та ін.

Однак істотним недоліком ділових ігор як методу навчання є трудомісткість їх розробки. Через це найефективнішим є варіант їх інтеграції у структуру комплексних тренінгів. У цьому разі забезпечується взаємодія спеціалістів з різною професійною підготовкою, що дає змогу прискорити розроблення ігрових сценаріїв і ситуацій, а також підвищити їхню якість.

### **3.2. КОНЦЕПЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ ЯК ЕТАПУ ЄКПЗ**

Ігрові методи є ключовою складовою тренінгових технологій. Їх застосування сприяє активізації пізнавальної діяльності студентів (слухачів) і дає змогу їм реалізувати свій потенціал у процесі моделювання економічної і соціальної діяльності. Згідно з класичним визначенням А. А. Вербицького, навчальна ділова гра є знаковою моделлю професійної діяльності, контекст якої задається знаковими ж засобами — з допомогою мов моделювання, імітації і зв'язку, включаючи природну мову. Завдяки ігровим методам відбувається психологічна переорієнтація студентів (слухачів), що дає їм змогу легше засвоювати матеріал і розглядати його з прикладної точки зору.

Обов'язковою умовою успішного проведення ділової гри є насичений за своїм змістом і глибиною опрацювання матеріалів підготовчий етап до кожного заняття. Це стосується як тренерів, так і учасників програми, як навчально-методичних матеріалів, так і місць проведення тренінгів.

Передумовою успішного проведення тренінгу є також забезпечення атмосфери здорового суперництва студентів (слухачів), прагнення до лідерства у поєднанні з командним духом, взяттям персональної і колективної відповідальності і т. ін. Для цього доцільно структурувати навчальну групу формуванням підгруп. Під час проведення тренінгу у вигляді рішення ЄКПЗ учасники ділової гри розбиваються на три команди, що умовно називаються «Ініціатори», «Опоненти», «Арбітри», у складі яких слухачі працюють як протягом підготовчого етапу, так і під час самої гри.

Метою структурування навчальної групи є організація конструктивної дискусії, у рамках якої кожна із підгруп виконує різні функції. Підгрупа «Ініціатори» висуває завчасно підготовлені і обґрунтовані пропозиції, підгрупа «Опоненти» намагається під-

дати їх сумніву шляхом пошуку контраргументів і обґрунтування альтернативних варіантів дій, а підгрупа «Арбітри» здійснює відбір рішень для практичного здійснення. Отже, у дискусії беруть участь стверджувальна, заперечувальна і примирювальна сторони.

До проведення ділової гри висуваються такі вимоги:

- ділова гра повинна бути логічно структурована: результати попереднього етапу стають робочим входом для наступного;
- учасникам мають бути завчасно видані тренінгові завдання;
- активність учасників повинна базуватися на розроблених ними протягом підготовчого етапу рішеннях і регулюватися тренерами;
- робота кожного учасника має бути оцінена на кожному етапі ділової гри.

Завдання, які виконуються учасниками комплексного тренінгу, можуть бути представлені як лабораторні, контрольні чи курсові роботи, що їх студенти зобов'язані підготувати і захистити. Сам процес підготовки і проведення ділової гри має не тільки визначити рівень знань і практичних навичок студентів (слухачів), а й оцінити їхню здатність ефективно виконувати обов'язки засновників або співробітників модельованої фірми.

Безпосередніми учасниками ділової гри є як тренери, так і студенти (слухачі). Оскільки навчальні групи поділяються на три підгрупи, оптимальна кількість викладачів буде складати 4 особи:

- керівник ділової групи (далі в тексті **К**);
- керівник підгрупи «Ініціатори»;
- керівник підгрупи «Опоненти»;
- керівник підгрупи «Арбітри».

Під час комплектування підгруп необхідно забезпечити приблизно однаковий рівень знань і навичок їх членів і рівномірно розподілити осіб з вираженими якостями лідера по підгрупах.

Окрім професійних тренерів до процесу підготовки і проведення ділової гри можуть залучатися практики у сфері малого й середнього підприємництва, консультанти, спеціалісти-психологи та ін.

Тренінговий персонал, задіяний у діловій грі, має включати спеціалістів із напрямів:

- менеджмент (далі в тексті **М**);
- виробництво (далі в тексті **В**);
- маркетинг і логістика (далі в тексті **МЛ**);
- бухгалтерський облік (далі в тексті **Б**).

Крім описаних у підрозділі «Тренінговий персонал» вимог до кваліфікації викладачів, необхідно, щоб вони мали навички прак-

тичної психології і були здатні ефективно мотивувати учасників ділової гри. У цілому, до психологічних аспектів тренінгу можна віднести таке: поведінку учасників, стосунки між ними, їх сумісність і спонукальні мотиви дій.

У табл. 3.1 подана характеристика основних знань і навичок тренінгового персоналу за напрямками.

*Таблиця 3.1*

**ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНОЇ ПРИДАТНОСТІ ТРЕНЕРІВ**

| № з/п            | Знання і навички                                                                  | Категорії тренерів |               |    |    |    |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----|----|----|
|                  |                                                                                   | К                  | За напрямками |    |    |    |
|                  |                                                                                   |                    | М             | В  | МЛ | Б  |
| 1. Повинен знати |                                                                                   |                    |               |    |    |    |
| 1.1              | Основи ринкової економіки і підприємництва                                        | 8                  | 8             | 6  | 6  | 6  |
| 1.2              | Правову базу підприємництва                                                       | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 1.3              | Менеджмент у виробничій (невиробничій) сфері                                      | 8                  | 8             | 4  | 6  | 4  |
| 1.4              | Організацію виробництва й управління підприємством                                | 10                 | 8             | 6  | 6  | 6  |
| 1.5              | Бізнес-планування                                                                 | 10                 | 10            | 6  | 6  | 6  |
| 1.6              | Управлінський облік і діловодство                                                 | 10                 | 10            | 6  | 6  | 6  |
| 1.7              | Фінансовий і бухгалтерський облік                                                 | 8                  | 6             | 4  | 4  | 10 |
| 1.8              | Методику підготовки і проведення тренінгів                                        | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 1.9              | Практичну психологію                                                              | 8                  | 8             | 6  | 6  | 6  |
| 2. Повинен уміти |                                                                                   |                    |               |    |    |    |
| 2.1              | Розробляти документи етапів планування, організації й управління діяльністю фірми | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 2.2              | Організовувати роботу структурних підрозділів і співробітників модельованої фірми | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 2.3              | Готувати тренінгові завдання і ключі до їх вирішення                              | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 2.4              | Організовувати й проводити ділові (рольові) ігри, координувати дії їх учасників   | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 2.5              | Оцінювати дії учасників і виробляти рекомендації щодо їх удосконалення            | 10                 | 10            | 10 | 10 | 10 |
| 2.6              | Працювати на ПЕОМ і офісній техніці                                               | 8                  | 8             | 8  | 8  | 8  |

Критерії оцінювання у балах: 10 — досконалі знання; 8 — добрі знання; 6 — середні знання; 4 — поверхові знання.

У табл. 3.2 за аналогією подана матриця базових знань і умінь учасників тренінгу.

Таблиця 3.2

**ОЦІНКА БАЗОВОЇ ПІДГОТОВКИ  
УЧАСНИКІВ КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНІНГУ**

| №<br>з/п         | Знання і навички                                                            | Категорії учасників ЄКПЗ |    |    |            |          |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|----|------------|----------|
|                  |                                                                             | Які навчаються на:       |    |    | Інші       |          |
|                  |                                                                             | М                        | МЛ | Б  | Підприємці | Практики |
| 1. Повинен знати |                                                                             |                          |    |    |            |          |
| 1.1              | Основи ринкової економіки і підприємництва                                  | 8                        | 6  | 4  | 4          | 4        |
| 1.2              | Нормативно-правову базу підприємництва                                      | 6                        | 6  | 8  | 6          | 6        |
| 1.3              | Теорію маркетингу і логістику                                               | 6                        | 10 | 4  | 6          | 6        |
| 1.4              | Основи менеджменту і контролінгу                                            | 10                       | 6  | 4  | 6          | 6        |
| 1.5              | Основи бізнес-планування                                                    | 8                        | 4  | 4  | 8          | 6        |
| 1.6              | Організацію підприємства, виробництва товарів, надання послуг               | 8                        | 6  | 6  | 8          | 6        |
| 1.7              | Основи управлінського, фінансового і бухгалтерського обліку                 | 6                        | 4  | 8  | 6          | 6        |
| 1.8              | Основи управління виробництвом (персоналом)                                 | 10                       | 6  | 6  | 8          | 8        |
| 1.9              | Основи кадрового та іншого діловодства                                      | 4                        | 4  | 4  | 6          | 8        |
| 2. Повинен уміти |                                                                             |                          |    |    |            |          |
| 2.1              | Планувати підприємницьку діяльність                                         | 8                        | 6  | 4  | 6          | 6        |
| 2.2              | Організовувати роботу щодо створення власного бізнесу                       | 6                        | 4  | 6  | 8          | —        |
| 2.3              | Розробляти документи, необхідні для створення фірми                         | 4                        | 8  | 10 | 6          | —        |
| 2.4              | Розраховувати й аналізувати техніко-економічні, фінансові та інші показники | 6                        | 6  | 8  | 8          | 8        |
| 2.5              | Працювати на ПЕОМ та офісній техніці                                        | 8                        | 8  | 8  | 6          | 6        |

Критерії оцінювання в балах: 10 — досконалі знання; 8 — добрі знання; 6 — середні знання; 4 — поверхові знання.

Матеріальне забезпечення проведення ділової гри має на меті наявність:

- комплекту документів для модельованої фірми (у т. ч. в електронному вигляді);
- комплекту методичних посібників і рекомендацій для тренерів;
- тренінгових завдань і ключів до їх вирішення (у т. ч. в електронному вигляді);
- комп'ютерного класу з основними видами офісної техніки;
- комплекту навчальної та іншої спеціальної літератури, періодичних видань і аналітичних матеріалів, пов'язаних із тематикою тренінгу.

У цьому посібнику розроблені основні документи тренінгу і модельованої фірми. Додатково необхідно підготувати тренінгові завдання для слухачів і методичні посібники для викладачів з кожного етапу гри, а також скоригувати розрахунки і супровідні документи з урахуванням галузевої специфіки.

### **3.3. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ**

На підготовчому етапі ділової гри головна відповідальність покладається на її керівника. Він здійснює такі організаційні заходи:

- розробляє сценарій проведення ділової гри;
- розробляє графік підготовки гри і контролює його виконання;
- забезпечує наявність підготовлених приміщень і необхідних технічних засобів навчання;
- здійснює загальне керівництво колективом тренерів;
- затверджує матеріали, розроблені тренерами, й оцінює розробки підгруп слухачів;
- надає методичну і консультативну допомогу тренерам;
- призначає тренерів для роботи з підгрупами слухачів.

Підготовчий етап передбачає також спільні дії команди тренерів, що охоплюють визначення переліку навчальних питань, порядку і часу їх розгляду відповідно до затвердженого графіка тренінгу. У табл. 3.3 наведений орієнтовний перелік питань ділової гри.

Таблиця 3.3

## ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНИХ ПИТАНЬ

| Етапи СКПЗ | Навчальні теми                                            | Навчальні питання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 1.1. Бізнес-ідея фірми та її обґрунтування                | 1.1.1. Чинники, які відносяться до виду діяльності<br>1.1.2. Чинники, які відносяться до місця дії<br>1.1.3. Ключові чинники успіху                                                                                                                                                                                                                 |
|            | 1.2. Обґрунтування концепції організації діяльності фірми | 1.2.1. Організаційно-правова форма підприємства<br>1.2.2. Асортимент продукції<br>1.2.3. Статутні документи<br>1.2.4. Виробнича база, майно фірми, персонал<br>1.2.5. Фінансові ресурси. Порядок розподілу прибутку<br>1.2.6. Діловий ризик і його мінімізація<br>1.2.7. Організаційні заходи<br>1.2.8. Стратегічні цілі і завдання                 |
|            | 1.3. Підготовка до складання бізнес-плану                 | 1.3.1. Формування інформаційної бази бізнес-планування<br>1.3.2. Маркетингові заходи (ринок, конкуренти, товар, реклама, партнери, постачальники, споживачі)<br>1.3.3. Складання кошторису затрат (інвестиційних і поточних)<br>1.3.4. Визначення потреби у зовнішньому фінансуванні<br>1.3.5. Оцінка грошових потоків<br>1.3.6. Розподіл прибутків |
|            | 1.4. Маркетингова частина бізнес-плану                    | 1.4.1. Концепція маркетингу (політика і стратегія)<br>1.4.2. Політика ціноутворення<br>1.4.3. Аналіз ринку збуту продукції<br>1.4.4. Аналіз і оцінка конкурентів<br>1.4.5. Конкурентні переваги фірми<br>1.4.6. Канали збуту продукції<br>1.4.7. Прогнозний обсяг продажу і контрольована частина ринку<br>1.4.8. Рекламна політика фірми           |
|            | 1.5. Виробнича частина бізнес-плану                       | 1.5.1. Планування технологій<br>1.5.2. Планування обладнання<br>1.5.3. Планування приміщень<br>1.5.4. Планування виробництва<br>1.5.5. Планування персоналу<br>1.5.6. Управління якістю<br>1.5.7. Охорона праці                                                                                                                                     |
|            | 1.6. Фінансова частина бізнес-плану                       | 1.6.1. Прогноз фінансових результатів<br>1.6.2. Розподіл прибутків<br>1.6.3. Критичний обсяг виробництва<br>1.6.4. Прогнозні форми фінансової звітності<br>1.6.5. Прогноз фінансових показників                                                                                                                                                     |

Продовження табл. 3.3

| Етапи СКПЗ | Навчальні теми                                                                | Навчальні питання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 1.7. Організаційна частина бізнес-плану                                       | 1.7.1. Організаційна структура фірми<br>1.7.2. Розподіл функціональних обов'язків співробітників<br>1.7.3. Договори фірми, що укладаються<br>1.7.4. Діловий ризик і способи його мінімізації                                                                                                                                                                                                                              |
|            | 1.8. Моделювання процесу заснування і реєстрації фірми (дій засновників)      | 1.8.1. Підготовка і обговорення питань, що стосуються етапу створення фірми (заходи, документи, розрахунки, виконавці)<br>1.8.2. Підготовка і проведення зборів<br>1.8.3. Організаційні заходи після перших зборів<br>1.8.4. Підготовка і проведення наступних зборів<br>1.8.5. Організаційні заходи після зборів засновників                                                                                             |
| 2          | 2.1. Моделювання організаційних процесів (дій директора)                      | 2.1.1. Розроблення і здійснення заходів щодо організації діяльності фірми. Графік робіт<br>2.1.2. Розроблення посадових інструкцій і проектів контрактів: заступника директора з маркетингу, начальника виробництва, головного бухгалтера та ін.<br>2.1.3. Підбір персоналу й організація його роботи<br>2.1.4. Підготовка й укладення необхідних договорів<br>2.1.5. Підготовка поточної документації (накази, договори) |
|            | 2.2. Моделювання виробничих процесів (дій начальника виробництва)             | 2.2.1. Розроблення і здійснення заходів щодо організації виробництва. Графік робіт<br>2.2.2. Розроблення посадових інструкцій і проектів контрактів виробничого персоналу<br>2.2.3. Підбір персоналу і організація його роботи<br>2.2.4. Підготовка наказів і договорів, що стосуються організації виробництва                                                                                                            |
|            | 2.3. Моделювання процесів у модулі МЛ (дій заступника директора з маркетингу) | 2.3.1. Розроблення і здійснення заходів у сфері маркетингу і логістики. Графік робіт<br>2.3.2. Розроблення посадових інструкцій і проектів контрактів персоналу<br>2.3.3. Підбір персоналу й організація його роботи<br>2.3.4. Підготовка поточної документації (накази, договори)                                                                                                                                        |
|            | 2.4. Моделювання фінансових процесів (дій головного бухгалтера)               | 2.4.1. Розроблення переліку заходів щодо організації бухгалтерського обліку, визначення принципів облікової політики. Графік робіт<br>2.4.2. Розроблення посадових інструкцій і проектів контрактів персоналу<br>2.4.3. Підбір персоналу<br>2.4.4. Підготовка поточної документації (накази, договори)                                                                                                                    |
|            | 2.5. Моделювання дій решти персоналу                                          | 2.5.1. Організація роботи секретаря: кадрове і поточне діловодство<br>2.5.2. Організація роботи лабораторії<br>2.5.3. Виконання дій інших працівників (відповідно до службових обов'язків і згідно з графіком робіт, охарактеризованим у супровідних документах)                                                                                                                                                          |

Крім цього, необхідно розробити ефективну систему визначення базового рівня знань учасників тренінгу (з допомогою тестування, співбесіди, експрес-опитування, анкетування, виконання контрольних завдань). Одержані у такий спосіб дані необхідно ретельно проаналізувати, щоб на підставі результатів аналізу забезпечити оптимальну комплектацію навчальних груп.

До кола службових обов'язків тренінгового персоналу входить також підбір літератури (зокрема правових актів) для слухачів; розроблення графіка підготовчого та ігрового етапів; підготовка методичних посібників і тренінгових завдань (з ключами до їх розв'язання) на кожному етапі ділової гри.

З досвіду проведення подібних тренінгів можна рекомендувати розподіл тренерів між підгрупами слухачів відповідно до моделі, поданої в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**РОЗПОДІЛ ТРЕНЕРІВ ПОМІЖ ПІДГРУПАМИ  
УЧАСНИКІВ ТРЕНІНГУ**

| Етапи<br>СКПЗ | Навчальні теми                                       | «Д» |   | «О» |   | «А» |   | К |   |
|---------------|------------------------------------------------------|-----|---|-----|---|-----|---|---|---|
|               |                                                      | П   | Д | П   | Д | П   | Д | П | Д |
| 1             | Бізнес-ідея і її обґрунтування                       | 1   | 1 | 2   | 2 | 3   | 3 | 4 | 4 |
|               | Обґрунтування концепції організації діяльності фірми | 1   | 1 | 2   | 2 | 3   | 3 | 4 | 4 |
|               | Маркетингова частина бізнес-плану                    | 1   | 1 | 1   | + | 1   | + | 4 | + |
|               | Виробнича частина бізнес-плану                       | 2   | 2 | 2   | + | 2   | + | 4 | + |
|               | Фінансова частина бізнес-плану                       | 3   | 3 | 3   | + | 3   | + | 4 | + |
|               | Організаційна частина бізнес-плану                   | 4   | 4 | 4   | + | 4   | + | 4 | + |
|               | Моделювання дій засновників                          | 4   | 4 | 4   | + | 4   | + | 4 | + |
| 2             | Моделювання дій директора                            | 4   | 4 | 4   | + | 4   | + | 4 | + |
|               | Моделювання дій начальника виробництва               | 2   | 2 | 2   | + | 2   | + | 4 | + |
|               | Моделювання дій заступника директора з маркетингу    | 1   | 1 | 1   | + | 1   | + | 4 | + |
|               | Моделювання дій головного бухгалтера                 | 3   | 3 | 3   | + | 3   | + | 4 | + |

**Умовні позначення:**

**І** — підгрупа «Ініціатори»;

**Д** — ділова гра;

**А** — підгрупа «Арбітри»;

**О** — підгрупа «Опоненти»;

**П** — підготовчий етап;

**К** — керівник гри;

1 — тренер, що контролює напрямок маркетингу і логістики;

2 — тренер, що контролює напрям виробництва;

3 — тренер, що контролює напрям бухгалтерського обліку і звітності;

4 — тренер (старший тренер), що контролює напрям менеджменту;

— спеціалізація тренера не має принципового значення.

Розподіл тренерів за тематичними блоками ділової гри здійснюється відповідно до їх спеціалізації. Особливо жорстко необхідно дотримуватись цього принципу стосовно підгрупи «Ініціатори». Водночас для інших підгруп вибір тренера може бути вільним.

Рекомендується також в окремих випадках доручати одному з найбільш підготовлених викладачів очолити підготовку і проведення тренінгу в ролі його керівника під час розгляду певного навчального питання (блоку питань).

У деяких випадках доцільно створювати при керівникові тренінгу четверту підгрупу учасників, яка разом з ним моделює зовнішнє середовище, розробляє нестандартні ситуації, готує за ними документи, розрахунки і рішення.

У табл. 3.5 охарактеризований порядок організації і проведення окремих етапів ділової гри (на прикладі підготовчого етапу як одного з найважливіших компонентів комплексного тренінгу).

Індивідуальна підготовка викладачів до ділової гри включає вивчення матеріалів модельованої фірми, спеціальної і методичної літератури, а також розроблення плану й методики підготовки і проведення занять. Вона має бути орієнтована на:

- підтвердження пропонованих у матеріалах модельованої фірми рішень з теми (підгрупа «Ініціатори»);
- спростування пропонованих підгрупою «Ініціатори» рішень і висунення власних пропозицій (підгрупа «Опоненти»);
- аналіз аргументів і контраргументів перших двох підгруп, розроблення власних пропозицій і висновків (підгрупа «Арбітри»).

З яких же позицій мають розроблятися навчально-методичні посібники для відповідних підгруп. До їх числа входять:

- ◆ супровідні матеріали до навчальних питань (див. далі табл. 3.6 — «Перелік рекомендованих до розроблення матеріалів»);
- ◆ методичні рекомендації учасникам з підготовки до ділової гри (для кожної теми);
- ◆ завдання учасникам для самостійної роботи, що враховують базовий рівень знань членів команди, тривалість підготовки до гри і час, відведений на її проведення.

Завдання слухачам можуть мати вигляд:

- заповнених форм, таблиць, розрахунків і графіків, призначених для аналізу слухачами з метою обґрунтування висновків;
- пустих форм і таблиць, які слухачам пропонується заповнити і на підставі одержаних результатів зробити висновки;
- тестових завдань, призначених для оцінки слухачами варіантів управлінських рішень.

Таблиця 3.5

## ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВЧОГО ЕТАПУ ДІЛОВОЇ ГРИ

| Заходи і дії                                                                                              | Кроки | Тренери |   |   |   | Підгрупи учасників |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---|---|---|--------------------|---|---|
|                                                                                                           |       | К       | І | О | А | І                  | О | А |
| Розроблення плану ділової гри і здійснення організаційних заходів                                         | 1     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Розроблення навчально-методичних матеріалів для підготовки й проведення ділової гри                       | 2     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Оцінювання рівня базових знань учасників                                                                  | 3     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Розподіл учасників за підгрупами, ідентифікація лідера (лідерів)                                          | 4     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Розроблення тренінгових завдань і ключів до їх вирішення                                                  | 5     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Вступне заняття з учасниками з вивчення змісту ділової гри                                                | 6     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Забезпечення учасників необхідними тренінговими матеріалами і завданнями                                  | 7     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Самостійна підготовка учасників до ділової гри (під керівництвом тренера)                                 | 8     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Підготовче заняття з підгрупою щодо обговорення напрацьованого матеріалу й вироблення стратегії поведінки | 9     |         |   |   |   |                    |   |   |
| Підготовка матеріальної бази гри                                                                          | 10    |         |   |   |   |                    |   |   |
| Проведення ділової гри                                                                                    | 11    |         |   |   |   |                    |   |   |

Навчально-методичний посібник для індивідуальної чи групової роботи студентів (слухачів) має охоплювати таке коло питань:

— тема заняття із вказівкою її місця у загальній структурі ЄКПЗ;

— перелік пропонованих до розгляду питань з даної теми;

— методичні рекомендації щодо виконання завдань і підготовки до заняття.

Оскільки перелік навчальних тренінгових питань досить широкий, у книзі 2 цього посібника подані рекомендації щодо укладання навчально-методичних матеріалів для викладачів-тренерів, а також зразки методичних посібників, тренінгових завдань, рекомендацій щодо їх виконання і ключів до розв'язку.

Матеріали модельованої в цьому посібнику фірми містять алгоритми дій учасників і персоналу фірми на всіх етапах її створення і функціонування. Їх короткий перелік поданий у табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ  
ДО РОЗРОБЛЕННЯ МАТЕРІАЛІВ**

| Етапи ЄКПЗ | Навчальні теми                                            | Розроблювані матеріали                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 1.1. Бізнес-ідея і її обґрунтування                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняльна таблиця для прийняття рішень про вибір виду підприємницької діяльності</li> <li>• порівняльна таблиця оцінки видів діяльності</li> <li>• порівняльна таблиця можливих місць знаходження фірми</li> <li>• таблиця оцінки конкурентної позиції фірми</li> </ul> |
|            | 1.2. Обґрунтування концепції організації діяльності фірми | <ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняльна таблиця вибору організаційно-правової форми підприємництва</li> <li>• порівняльна таблиця вибору видів продукції</li> <li>• порівняльна таблиця одержання і розподілу прибутку</li> </ul>                                                                     |
|            | 1.3. Маркетингова частина бізнес-плану                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняльна таблиця стратегії і комплексу маркетингу</li> <li>• таблиця з аналізом галузі, ринку (продукту, покупців, конкурентів), каналів збуту</li> <li>• прогноз обсягів продажу</li> </ul>                                                                           |
|            | 1.4. Виробнича частина бізнес-плану                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виробнича програма</li> <li>• розрахунок параметрів технологічного процесу</li> <li>• обґрунтування потреб у ресурсах</li> <li>• розроблення плану матеріально-технічного постачання</li> </ul>                                                                           |
|            | 1.5. Фінансова частина бізнес-плану                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• кошторис затрат, пов'язаних з організацією фірми</li> <li>• розрахунок потреби у зовнішньому фінансуванні</li> <li>• розрахунок прибутків і пропорцій їх розподілу</li> </ul>                                                                                             |

| Етапи СКПЗ | Навчальні теми                                         | Розроблювані матеріали                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 1.6. Організаційна частина бізнес-плану                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● розрахунок чисельності персоналу</li> <li>● перелік укладених фірмою договорів і їх фінансові показники</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| 2          | 2.1. Моделювання дій засновників (учасників)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● перелік питань, віднесених до періоду створення (організації) фірми</li> <li>● розподіл обов'язків учасників до моменту призначення директора</li> <li>● послідовність обговорення питань на зборах учасників</li> <li>● склад і структура засновницьких документів</li> <li>● контракт з директором і посадова інструкція</li> </ul> |
|            | 2.2. Моделювання дій директора                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● складання переліку заходів, розроблених документів і графіка роботи директора</li> <li>● розроблення контрактів і посадових інструкцій</li> <li>● розрахунок затрат у засновницький період і джерел їх покриття</li> </ul>                                                                                                            |
|            | 2.3. Моделювання дій начальника виробництва            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● розроблення переліку заходів, документів і графіка робіт начальника виробництва</li> <li>● розроблення проектів контрактів і посадових інструкцій персоналу</li> <li>● розроблення наказів і договорів, що стосуються виробництва</li> </ul>                                                                                          |
|            | 2.4. Моделювання дій заступника директора з маркетингу | <ul style="list-style-type: none"> <li>● розроблення переліку заходів, документів і графіка робіт</li> <li>● порівняльна таблиця пропозицій постачальників, сировини, тари і послуг для фірми</li> <li>● оцінка місткості і структури ринку</li> <li>● формування каналів збуту</li> <li>● розроблення документів (контрактів, інструкцій, наказів і договорів)</li> </ul>     |
|            | 2.5. Моделювання дій головного бухгалтера              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● розроблення переліку заходів, документів і графіку робіт головного бухгалтера</li> <li>● розроблення внутрішньофірмових документів, інструкцій</li> <li>● складання первісного (вступного) балансу</li> </ul>                                                                                                                         |
|            | 2.6. Моделювання дій решти персоналу                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● оформлення кадрової і поточної документації</li> <li>● оформлення документів лабораторії</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |

Детальніший опис виконуваних дій викладачів і студентів (слухачів) міститься в книзі 2 посібника.

До комплекту навчально-методичних матеріалів, наданих учасникам на підготовчому етапі, входять матеріали модельованої фір-

ми з теми, що вивчається, і навчально-методичний посібник, розроблений викладачем до цього заняття. Тематичні посібники, які видаються слухачам на підготовчому етапі, мають бути логічно зв'язані з навчально-методичними посібниками попередніх занять. Їх зміст має ґрунтуватися на результатах, одержаних раніше (документах, розрахунках, фінансово-економічних показниках, прийнятих рішеннях). Рекомендовані варіанти оформлення навчально-методичних посібників викладача наведені у супровідних матеріалах.

Зміст самостійної підготовки студентів (слухачів) диференційований по групах і передбачає такі дії учасників:

а) для підгрупи «Ініціатори»:

- вивчення навчально-методичних матеріалів, наданих викладачем;
- виконання завдань;
- обґрунтування висновків.

б) для підгрупи «Опоненти»:

- вивчення навчально-методичних матеріалів, наданих викладачем;
- ознайомлення з висновками і пропозиціями підгрупи «Ініціатори»;
- підготовка контраргументів і розроблення власних варіантів вирішення.

в) для підгрупи «Арбітри»:

- вивчення навчально-методичних матеріалів, наданих викладачем;
- ознайомлення з висновками і пропозиціями підгруп «Ініціатори» і «Опоненти», їх порівняння й оцінка;
- підготовка власних пропозицій у вигляді експертного висновку.

Під час самостійної підготовки слухачів усі тренери-керівники підгрупи:

- уточнюють рівень базових знань слухачів своєї підгрупи;
- працюють з лідером підгрупи;
- розподіляють ігрові ролі між учасниками;
- контролюють виконання слухачами завдань для самостійної роботи;
- за необхідності проводять індивідуальні консультації зі слухачами;
- аналізують підсумки самостійної роботи учасників і узагальнюють одержані результати.

На підготовчому етапі підгрупа «Опоненти» повинна мати можливість попередньо ознайомитися з матеріалами, підготовленими підгрупою «Ініціатори», а підгрупа «Арбітри» — з матеріа-

лами підгруп «Ініціатори» і «Опоненти». Послідовність передавання робочих матеріалів наведена на рис. 3.1.

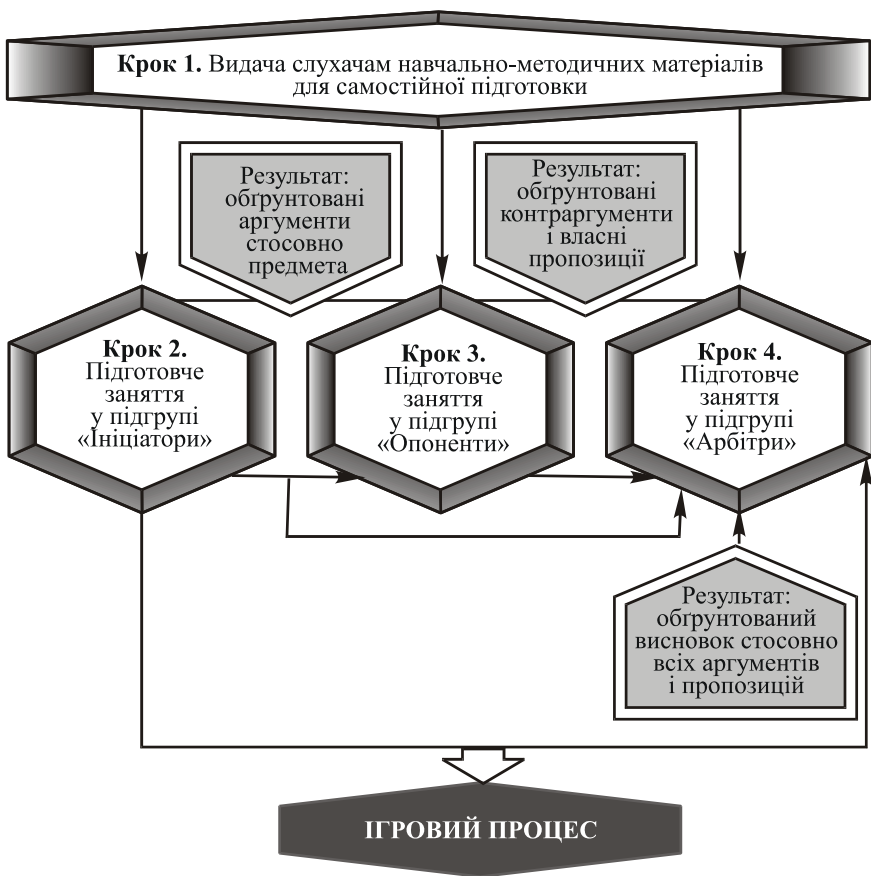


Рис. 3.1. Послідовність передавання робочих матеріалів на підготовчому етапі

Рекомендується такий план проведення підготовчих занять:  
а) для підгрупи «Ініціатори»:

- аналіз викладачем результатів самостійної роботи слухачів;
- вирішення спірних питань;
- узагальнення одержаних результатів;

- розроблення системи обґрунтованих аргументів на підтвердження рішень, пропонованих у матеріалах модельованої фірми;
  - оформлення одержаних пропозицій у вигляді єдиного документа для передання в групи «Опоненти» і «Арбітри» (при цьому деякі аргументи свідомо не вносяться в документи з метою їх резервування для ділової гри).
- б) для підгрупи «Опоненти»:
- аналіз викладачем результатів самостійної роботи слухачів;
  - вирішення спірних питань;
  - узагальнення одержаних результатів;
  - ознайомлення з пропозиціями групи «Ініціатори»;
  - розроблення системи обґрунтованих контраргументів і власних пропозицій з кожного питання теми, яка розглядається;
  - оформлення одержаних контраргументів і власних пропозицій у вигляді єдиного документа для передання у групу «Арбітри» (при цьому деякі контраргументи свідомо не вносяться в документ з метою їх резервування для ділової гри).
- в) для підгрупи «Арбітри»:
- аналіз викладачем результатів самостійної роботи слухачів;
  - вирішення спірних питань;
  - узагальнення одержаних результатів;
  - вивчення пропозицій, одержаних від груп «Ініціатори» й «Опоненти»;
  - розроблення системи обґрунтованих аргументів «за» і «проти» і розроблення власних пропозицій на підтвердження пропонованих рішень;
  - оформлення одержаних висновків у вигляді підсумків за поданими аргументами і контраргументами з кожного питання теми, що розглядаються.

Ефективна робота учасників тренінгу на підготовчому етапі — необхідна умова успішного проведення ділової гри. Сама гра порівняно нетривала, але процес навчання — надзвичайно інтенсивний. Через це необхідно, щоб учасники тренінгу були забезпечені не тільки інформаційними, а й матеріальними ресурсами.

На рис. 3.2 подано оптимальний план розміщення учасників і технічних засобів навчання під час проведення ділової гри.

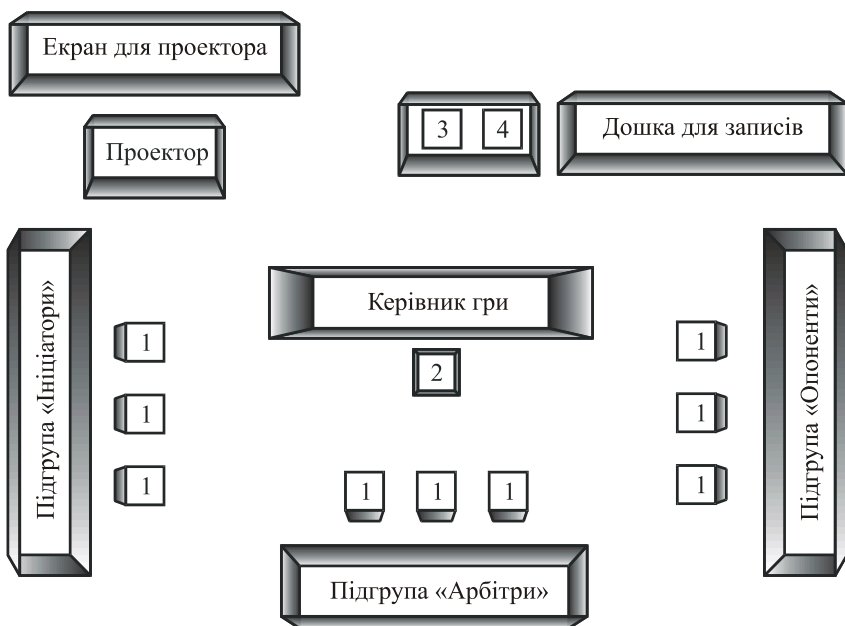


Рис. 3.2. Оптимальний план розміщення учасників і технічних засобів навчання під час проведення ділової гри

**Умовні позначення:**

- 1 — персональна ЕОМ;
- 2 — сервер;
- 3 — принтер;
- 4 — ксерокс.

Зазначимо, що застосування комп'ютерної техніки є бажаним, але не обов'язковим чинником і переважно пов'язане з необхідністю доопрацювання окремих документів або їх презентації (якщо матеріал широкий і його важко демонструвати на проекторі).

### 3.4. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ

Важливим фактором досягнення цілей тренінгу є дотримання алгоритму проведення ділової гри (табл. 3.7). Керівник гри повинен скласти його так, щоб не порушувались принципи хронологічної послідовності і логічної структуризації матеріалу. При цьому необхідно узгодити вказаний алгоритм з іншими тренерами.

Таблиця 3.7

## АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ

| Послідовність операцій | Керівник гри                                                    | Викладачі підгруп                          | Члени підгрупи «Ініціатори»                                                                                                                                                                                               | Члени підгрупи «Опоненти»                                                                                      | Члени підгрупи «Арбітри»                                                                                            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | Відкриває заняття, оголошує порядок розгляду питань і регламент |                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                |                                                                                                                     |
| 2                      | Надає слово підгрупі «Ініціатори»                               |                                            | Подають щодо кожного навчального питання теми пропозиції, розроблені на підготовчому етапі                                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                                     |
| 3                      | Відводить час для обговорення                                   | Допомагають слухачам сформулювати висновки |                                                                                                                                                                                                                           | Аналізують виступ підгрупи «Ініціатори»                                                                        | Аналізують виступ підгрупи «Ініціатори», пропонують уточнити неоднозначні пропозиції і недостатньо розкриті питання |
| 4                      | Надає слово підгрупі «Опоненти»                                 |                                            |                                                                                                                                                                                                                           | Викладає з кожного навчального питання теми контраргументи і свої пропозиції, розроблені на підготовчому етапі |                                                                                                                     |
| 5                      | Дає час для обговорення виступу                                 | Допомагає слухачам сформулювати висновки   | Аналізують виступ підгрупи «Опоненти». Розробляють поновлену систему аргументів на захист своїх пропозицій, відкидаючи (критикуючи) пропозиції підгрупи «Опоненти» і враховуючи свої, зарезервовані на підготовчому етапі |                                                                                                                | Аналізують виступ підгрупи «Опоненти», пропонують уточнити неоднозначні пропозиції і недостатньо розкриті питання   |
| 6                      | Надає слово підгрупі «Ініціатори»                               |                                            | Висувають поновлену систему аргументів                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                |                                                                                                                     |

|    |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Відводить час для обговорення виступів                                                                                                                                                    | Допомагають слухачам сформулювати висновки                                                       |  | Аналізують виступ (нові аргументи) групи «Ініціатори», розробляють поновлену систему контраргументів, щоб заперечити нові аргументи групи «Ініціатори», враховуючи свої, зарезервовані на підготовчому етапі, контраргументи і пропозиції | Аналізують виступ підгрупи «Ініціатори», пропонують уточнити неоднозначні пропозиції і недостатньо розкриті питання |
| 8  | Надає слово підгрупі «Опоненти»                                                                                                                                                           |                                                                                                  |  | Представляють поновлену систему контраргументів                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                     |
| 9  | Виносить рішення про необхідність продовження дискусії                                                                                                                                    | Якщо є необхідність продовжити дискусії, операції 5—9 повторюються                               |  |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                     |
| 10 | Дає час для обговорення виступу                                                                                                                                                           | Допомагають слухачам сформулювати висновки                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                           | Коригують свої висновки, зроблені на підготовчому етапі, з урахуванням дискусії                                     |
| 11 | Надає слово підгрупі «Арбітри»                                                                                                                                                            |                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                           | Роблять свої висновки стосовно кожного навчального питання теми                                                     |
| 12 | Оцінює результати роботи кожної підгрупи, підбиває підсумки. Виносить остаточні рішення з питань теми. Орієнтує підгрупи на підготовку до наступного заняття на підставі одержаних рішень | Оцінює результати роботи слухачів. Видає попередні завдання для підготовки до наступного заняття |  |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                     |

Ділова гра **на етапі 1 «Планування діяльності фірми»** складається із взаємозв'язаних тематичних блоків, охарактеризованих нижче.

*Блок А «Бізнес-ідея і її обґрунтування»:*

- план проведення ділової гри;
- методичні рекомендації до вивчення теми;
- порівняльна таблиця з прийняття рішення про вид підприємницької діяльності;

- викладення бізнес-ідеї;

- попередні фінансові розрахунки;

- практичні завдання слухачам для участі в діловій грі.

*Блок Б «Обґрунтування концепції організації діяльності фірми»:*

- план проведення ділової гри;

- методичні рекомендації до вивчення теми;

- порівняльна таблиця з прийняття рішення про організацію діяльності фірми;

- концепція створення і функціонування фірми;

- фінансові розрахунки для обґрунтування концепції;

- практичні завдання слухачам для участі в грі.

*Блок В «Робота, що передувала розробленню бізнес-плану фірми»:*

- план проведення ділової гри;

- методичні рекомендації до вивчення теми;

- базові фінансово-економічні показники;

- практичні завдання слухачам для участі в діловій грі.

*Блок Г «Розроблення бізнес-плану і обґрунтування його показників»:*

- план проведення ділової гри;

- методичні рекомендації до вивчення теми;

- фінансово-економічні показники;

- практичні завдання слухачам для участі в діловій грі.

*Блок Д «Заходи щодо реалізації бізнес-плану фірми»:*

- план проведення ділової гри;

- методичні рекомендації до вивчення теми;

- деталізовані фінансово-економічні показники;

- практичні завдання слухачам для участі в діловій грі.

Розглянемо приклад складання методичного посібника викладача для блоку А «Бізнес-ідея і її обґрунтування». Тривалість проведення: 2 академічні години (90 хвилин). У табл. 3.8 викладено алгоритм цього модуля ділової гри.

Таблиця 3.8

## АЛГОРИТМ ЕТАПУ ДІЛОВОЇ ГРИ «БІЗНЕС-ІДЕЯ І ЇЇ ОБҐРУНТУВАННЯ»

| Час,<br>хв. | Навчальні<br>питання                                                                          | Функції<br>керівника                                                    | Дії учасників гри                             |                                                      |                                                            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                               |                                                                         | Підгрупи                                      |                                                      |                                                            |
|             |                                                                                               |                                                                         | «Ініціатори»                                  | «Опоненти»                                           | «Арбітри»                                                  |
| 5           | Вивчення й усвідомлення вступної настанови на гру, правил її проведення і поведінки учасників | Постановка мети, завдань, питань, правил. Представлення учасників гри   | Загальне обґрунтування                        | Постановка питань                                    | Постановка питань                                          |
| 10          | Розгляд навчальних питань                                                                     | Надання слова учасникам                                                 | Викладення і обґрунтування ідеї               | Постановка питань. Контраргументи і їх обґрунтування | Питання. Виставлення оцінок сторонам. Підготовка висновків |
| 15          | 1. Викладення бізнес-ідеї фірми                                                               | Координація роботи учасників. Утвердження висновків підгрупи «Арбітрів» | Аналіз факторів, що визначають вид діяльності | Постановка питань. Контраргументи і їх обґрунтування | Питання. Виставлення оцінок сторонам. Підготовка висновків |
| 15          | 2. Сильні і слабкі сторони бізнес-ідеї                                                        | Керівництво сторонами. Утвердження висновків                            | Аналіз факторів, обґрунтування розрахунків    | Постановка питань. Контраргументи і їх обґрунтування | Питання. Виставлення оцінок сторонам. Підготовка висновків |
| 20          | 3. Обґрунтування ключових факторів впливу                                                     | Координація роботи учасників. Утвердження висновків                     | Аналіз факторів, обґрунтування розрахунків    | Постановка питань. Контраргументи і їх обґрунтування | Питання. Виставлення оцінок сторонам. Підготовка висновків |
| 20          | 4. Прийняття рішення                                                                          | Утвердження висновків                                                   |                                               |                                                      |                                                            |
| 5           | Завершальна частина                                                                           | Підбиття підсумків занять                                               |                                               |                                                      |                                                            |

На підготовчому етапі для блоку А необхідно розробити відповідні навчально-методичні матеріали:

- методичні рекомендації до вивчення теми;
- порівняльну таблицю для прийняття рішення щодо вибору виду діяльності;

- короткий зміст бізнес-ідеї;
- фінансові розрахунки для упровадження ідеї.

До обов'язків тренінгового персоналу входить:

- розподіл учасників по групах;
- видавання завдань з підготовки до проведення гри;
- забезпечення учасників навчально-методичними матеріалами;

- проведення консультацій з теоретичних і практичних питань підприємницької діяльності і її законодавчого забезпечення;
- координація роботи учасників у підгрупах.

Учасники ділової гри повинні діяти в межах певного кодексу поведінки, який містить такі правила:

- слово студентам (слухачам) надає тільки керівник гри;
- робота проводиться згідно з затвердженим регламентом;
- виступи, які не стосуються предмета дискусії, негайно перериваються керівником;
- висновки групи «Арбітри» утверджуються керівником;
- не розглядаються аргументи, не підтверджені законодавчими актами, а також безпредметні та суб'єктивні міркування;
- неетичні дії учасників рішуче припиняються керівником.

Під час постановки ігрових завдань керівник не викладає матеріал, який повинна довести до учасників гри група «Ініціатори», а лише встановлює регламент, визначає порядок розгляду питань ділової гри й орієнтує слухачів на конструктивне обґрунтування аргументів і контраргументів.

У процесі безпосереднього проведення гри керівник:

- забезпечує дотримання алгоритму і регламенту гри;
- стежить за точністю і обґрунтованістю аргументів, фактів і посилань на законодавство;
- вносить корективи і поправки в дії учасників, якщо вважає їхні докази необґрунтованими;
- коректно забезпечує досягнення конструктивного компромісу;
- відправляє на доопрацювання «сирі» аргументи і докази або надає підгрупі «Арбітри» право працювати з ними;
- забезпечує кореляцію процесу і підсумків гри з навчальним планом;
- оцінює рівень досягнення поставленої мети і дії учасників (підгрупи в цілому і окремих слухачів);

- видає завдання для самостійного опрацювання слухачам.

Під час проведення ділової гри доцільно використати комп'ютери та інші ТЗН, які є в аудиторії. Для кожного учасника і тренера мають бути підготовлені засоби ідентифікації — таблички із зазначенням прізвища, ім'я і по батькові. Вибір і обґрунтування бізнес-ідеї мають базуватися на завчасно підібраному інформаційно-аналітичному й навчально-методичному матеріалі.

У цьому виданні містяться як методичні рекомендації (книга 2), так і практичні матеріали (книга 3—6), з допомогою яких тренер може самостійно скласти методичний посібник для проведення гри на етапі висунення і обґрунтування бізнес-ідеї, тренінгове завдання, а також ключі до виконання цього завдання.

Учасники гри зобов'язані попередньо:

- ознайомитися з рекомендованою літературою та іншими інформаційними матеріалами;
- підготувати зауваження і пропозиції відповідно до викладу і обґрунтування бізнес-ідеї;
- скласти порівняльну таблицю для прийняття рішення відносно вибору виду діяльності і обґрунтувати відповідні висновки;
- здійснити базові фінансові розрахунки для обґрунтування рішення і розробити попередній фінансовий план;
- підготувати пропозиції стосовно вибору на наступному занятті організаційно-правової форми підприємництва.

Розглянемо приклад методичних вказівок тренера, що видаються учасникам для підготовки до ділової гри з теми «Бізнес-ідея і її обґрунтування» (табл. 3.9).

Висновки, розроблені учасниками гри для блоку А, мають містити обґрунтування привабливості бізнес-ідеї і вибраної стратегічної зони господарювання. Оскільки всі документи комплексного завдання підготовлені, а розрахунки складені, тренінговий персонал послідовно підводить учасників гри до прийняття єдино правильного рішення. При цьому важко обмежити доступ слухачів до матеріалів модельованої фірми, які містяться у книгах 3—6 посібника. Рекомендується обмежитися його описом або експрес-презентацією ключових моментів.

На цьому етапі утверджуються межові показники для проведення наступних занять. Після завершення гри керівник видає тренерам і учасникам нові завдання для дальшої підготовки.

*Таблиця 3.9*

**ПРИКЛАД МЕТОДИЧНИХ ВКАЗІВОК, ЩО ВИДАЮТЬСЯ УЧАСНИКАМ  
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ДІЛОВОЇ ГРИ З ТЕМИ  
«БІЗНЕС-ІДЕЯ І ЇЇ ОБґРУНТУВАННЯ»**

| Показник                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Час проведення              | $N$ навчальних годин                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Сутність проблеми           | Створення товариства з обмеженою відповідальністю, що виробляє харчові продукти (первісне перероблення сільськогосподарської сировини)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Установка на гру            | <p>Ви — член підгрупи «Ініціатори».</p> <p>Завдання полягає в тому, щоб обґрунтувати бізнес-ідею з урахуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• галузевих факторів (структури галузі і поточної ринкової кон'юнктури, місткості ринку і асортименту продукції);</li> <li>• географічних факторів (місцезнаходження, наявності інфраструктури розвитку бізнесу);</li> <li>• організаційних факторів (організаційно-правової форми підприємництва, принципів формування статутного фонду і ресурсної бази, організації управління, виробництва і праці);</li> <li>• ключових факторів успіху (конкурентних переваг, інноваційного потенціалу, корпоративної культури, клієнтських технологій, стратегії розвитку)</li> </ul> |
| Вихідні дані                | <p>а) ринок харчових продуктів перебуває на стадії зростання;</p> <p>б) досягненню ринкового успіху сприяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вільний доступ до джерел ресурсів;</li> <li>• наявність потенційних інвесторів;</li> <li>• можливість використання сучасного обладнання на умовах лізингу;</li> <li>• можливість залучення висококваліфікованого виробничого персоналу;</li> <li>• можливість укладення довготермінових договорів з постачальниками і споживачами;</li> <li>• можливість реалізації продукції через торгову мережу одного з учасників;</li> <li>• можливість завоювання цільового сегмента ринку за рахунок цінового лідерства, високої якості продукції і клієнтського сервісу</li> </ul>     |
| Оформлення бізнес-ідеї      | Стислий виклад основних аспектів, без зайвої деталізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Правила подання бізнес-ідеї | <p>Чіткий і зрозумілий виклад аргументів і висновків, мінімальні затрати часу — дотримання регламенту.</p> <p>Готовність до дискусії з представниками підгрупи «Опоненти».</p> <p>Використання посилань на законодавчі акти, а не на практику підприємництва; використання результатів маркетингових досліджень і знань, одержаних на підготовчому етапі</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Алгоритм і методичне забезпечення проведення гри за блоками «Б», «В», «Г» розробляються аналогічно з урахуванням специфіки їх змісту.

Для проведення ділової гри з теми «Обґрунтування концепції організації діяльності фірми» (розділ «Вибір організаційно-правової форми підприємництва») розробляється порівняльна таб-

лиця, що характеризує недоліки і переваги альтернативних варіантів.

Обґрунтування вибору може мати таку форму:

- одноосібне володіння — найпростіша форма організації бізнесу;
- господарське товариство — найбільш гнучка і найменш ризикована форма організації бізнесу.

Отже, господарському товариству має бути віддана перевага перед одноосібним володінням. Це обумовлює необхідність досконалого вивчення його організаційно-економічного механізму.

Подальша робота базується на затвердженій концепції бізнес-ідеї:

- а) вид діяльності фірми — первинне перероблення сільськогосподарської сировини і виробництво харчових продуктів;
- б) організаційно-правова форма господарювання — господарське товариство.

У процесі аналізу порівняльної таблиці можна було б зробити вибір на користь певного конкретного виду господарського товариства, наприклад товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Проте практика проведення такого виду ділових ігор показала, що на цьому етапі недостатньо аргументів на користь ТОВ і тренерам важко переконати слухачів у правильності й ефективності такого вибору.

Тому вибір необхідно обґрунтувати з допомогою більш детального аналізу організаційно-економічного механізму господарських товариств.

Найчастіше беруть до уваги як спосіб організації на умовах угоди шляхом об'єднання майна для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, так і те, що вони:

- є юридичними особами і можуть здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законам України, причому підприємства, установи й організації, які стали учасниками товариств, не ліквідовуються як юридичні особи;
- можуть засновуватися підприємствами, організаціями, а також окремими громадянами, крім випадків, передбачених чинним законодавством України;
- є власниками майна, переданого засновниками (учасниками); виготовленої продукції; одержаних доходів; іншого майна, придбаного законним шляхом;
- самостійно відповідають за наслідки випадкової втрати або пошкодження майна, яке є їхньою власністю, якщо інше не передбачене чинним законодавством.

Важливою є також типологія господарських товариств, а саме:

♦ акціонерне товариство (АТ): має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості; учасники несуть відповідальність у межах кількості акцій, які їм належать;

♦ товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): має статутний фонд, поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами і формується за рахунок внесків учасників. Учасники товариства несуть відповідальність у межах своїх внесків;

♦ товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ): має статутний фонд, поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами і формується за рахунок внесків учасників. Учасники відповідають за його зобов'язаннями своїми внесками у статутний фонд. Якщо цих сум недостатньо, то й додатково — належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі відповідно до внеску кожного;

♦ повне товариство (ПТ): учасники ведуть спільну підприємницьку діяльність і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном;

♦ командитне товариство (КТ): включає крім одного або кількох учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у статутний фонд.

На підставі наведеної вище інформації учасниками тренінгу мають бути відібрані найпривабливіші види господарських товариств: АТ і ТОВ. Наступний крок — аналіз фінансово-економічних показників. Результати їх компаративного аналізу показують, що для реалізації бізнес-ідеї, яка розробляється, така організаційно-правова форма підприємництва, як ТОВ, є найбільш ефективною.

Цей вибір кладеться в основу дальшого вирішення ЄКПЗ. Майстерність керівника тренінгу, як і керівників підгруп «Ініціатори» і «Арбітри», полягає в тому, щоб дуже аргументовано довести доцільність створення ТОВ. Якщо цього не станеться, то керівникові необхідно пояснити ситуацію, яка склалася, особливо наполягаючи на продовженні гри за заздалегідь затвердженим сценарієм, оскільки на розгляд виноситься сформований пакет взаємозв'язаних документів, розрахунків і рішень.

На етапі обґрунтування концепції створення фірми учасники тренінгу повинні:

— ознайомитися з рекомендованою літературою та іншими інформаційними матеріалами;

— підготувати зауваження і пропозиції за проектом концепції;

— проаналізувати порівняльну таблицю, підготовлену для прийняття рішень про вибір організаційно-правової форми підприємства;

— дати порівняльну характеристику різних видів господарських товариств з фінансової точки зору;

— обґрунтувати вибір організаційно-правової форми підприємства;

— розробити організаційні заходи, пов'язані зі створенням товариства з обмеженою відповідальністю (визначити розмір і структуру статутного фонду, порядок розподілу прибутків, спрогнозувати фінансові показники початкового періоду функціонування фірми).

Результатом роботи є утвердження висновків стосовно стратегічної зони господарювання й організаційно-правової форми підприємства. У поєднанні з висновками блоку А вони являють собою інформаційну базу для наступного етапу тренінгу.

У процесі розгляду теми «Обґрунтування концепції організації діяльності фірми» приймаються рішення стосовно складу засновників, розміру статутного фонду, джерел ресурсів, розподілу прибутків та інших організаційних аспектів, які згодом деталізуються у засновницьких документах і бізнес-плані. Необхідні показники мають бути подані у вигляді таблиці, а їх аналіз — враховувати такі обмеження:

1. Абсолютні значення показників є умовними, тому головна увага має приділятися їх співвідношенням.

2. Перелік статей витрат відповідає такому, який використовують аналогічні підприємства цієї галузі.

3. В основу розрахунку вартісних показників покладений середньоринковий рівень цін на ресурси і продукцію.

4. Детальні розрахунки показників діяльності фірми містяться в бізнес-плані модельованої фірми (книга 4).

У табл. 3.10 подані методичні вказівки для слухачів для проведення ділової гри на тему: «Обґрунтування концепції організації діяльності фірми».

Таблиця 3.10

**ПРИКЛАД МЕТОДИЧНИХ ВКАЗІВОК, ЯКІ ВИДАЮТЬСЯ  
УЧАСНИКАМ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ДІЛОВОЇ ГРИ НА ТЕМУ  
«ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ»**

| Показник                                                  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Час проведення                                            | <i>N</i> навчальних годин                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Регламент                                                 | Для викладення концепції відводиться 15 хвилин                                                                                                                                                                                                                                 |
| Методичне забезпечення                                    | «Матеріали етапу планування»                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Сутність проблеми                                         | Розроблення концепції організації діяльності фірми, тобто стислий виклад головних аспектів створення бізнесу з деталізацією ключових факторів успіху, ідентифікованих на попередньому етапі                                                                                    |
| Настанови щодо гри                                        | Ви — член підгрупи «Ініціатори». Необхідно навести переконливі аргументи для обґрунтування розробленого проекту концепції                                                                                                                                                      |
| <b>Структура проекту концепції</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1. Загальні положення                                     | Організаційно-правова форма, види діяльності, стратегія розвитку фірми і, зокрема, завоювання цільового сегменту ринку                                                                                                                                                         |
| 2. Засновники і статутний фонд                            | Перелік засновників, їхні внески у статутний фонд (грошові й майнові), порядок заснування і реєстрації фірми, оформлення змін у статутному фонді                                                                                                                               |
| 3. Персонал фірми                                         | Планування чисельності персоналу (на період заснування, початкового і наступних етапів функціонування), кваліфікаційні вимоги і критерії відбору, договірні відносини з персоналом, правила внутрішнього розпорядку, система оплати праці і мотивації персоналу, охорона праці |
| 4. Виробнича база і майно фірми                           | Вибір місця розташування, формування виробничої бази (залучення необхідних ресурсів), порядок використання амортизаційних відрахувань, укладання договорів                                                                                                                     |
| 5. Фінансові ресурси фірми. Одержання і розподіл прибутку | Структура капіталу, потреба у зовнішньому фінансуванні, забезпечення стійкого фінансового становища, розподіл прибутків, прогнозування збуту (обсяг, структура, рентабельність продукції і продажу), аналіз беззбитковості, порядок розрахунку зі споживачами                  |
| 6. Діловий ризик і його мінімізація                       | Перелік ризиків, способи їх мінімізації, зовнішнього і внутрішнього страхування                                                                                                                                                                                                |

| Показник                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Стратегічні цілі і завдання  | Обґрунтування стратегії розвитку, формування ієрархії цілей, завдань і програм                                                                                                                                                                                                           |
| 8. Ліквідація фірми             | Підстави для ліквідації, пов'язані з процесом ліквідації витрат                                                                                                                                                                                                                          |
| 9. Основні конкурентні переваги | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сучасне обладнання</li> <li>• висококваліфікований персонал</li> <li>• конкурентний рівень цін</li> <li>• гнучка система умов реалізації продукції</li> <li>• орієнтація на потреби покупців</li> <li>• гарантована якість продукції</li> </ul> |

Результатом цього є утвердження концепції організаційної діяльності фірми. Прийняті рішення спільно з рішеннями за блоками А і Б є точкою відліку для підготовки і проведення занять за блоками В, Г і Д.

Проведення занять за блоками В і Г («Робота, що передувала розробленню бізнес-плану» і «Розроблення бізнес-плану фірми») базується на описаних вище методичних підходах. Це визначає схожість навчального плану, структурної побудови та інформаційного забезпечення.

Робота, яка передуює розробленню бізнес-плану, визначає якість підготовки цього документа. На передплановій стадії формується необхідна інформаційна база, яка невдовзі має бути використана учасниками. Конкретні дії виконавців і розподіл між ними функціональних обов'язків детально охарактеризовані в книзі 3.

Тренери разом із слухачами визначають зміст майбутнього бізнес-плану та його обсяг залежно від мети розробки, порядку доступу до документа (для внутрішніх і зовнішніх користувачів), галузевої специфіки, потреби у зовнішньому фінансуванні.

На етапі розроблення бізнес-плану мають бути прийняті головні рішення стосовно фінансового і матеріально-технічного забезпечення реалізації проекту. У документі мають бути представлені детальні розрахунки необхідних показників.

Розглянемо ресурсні аспекти розроблення бізнес-плану на прикладі ТОВ «Нива», модельованого під час проведення тренінгу у вигляді ЄКПЗ (книги 3—5 посібника). У протоколі зборів засновників закріплені такі положення:

- витрати на етапі заснування та організації діяльності фірми несуть засновники за рахунок власних засобів;
- придбання обладнання і сировинних ресурсів здійснюється за рахунок позичкового капіталу (банківський кредит);

- частина обладнання буде взята в лізинг.

Кошторис витрат деталізований пооб'єктно, щоб виключити можливість неефективного використання ресурсів. Вона базується на попередніх розрахунках потреби в обладнанні, ТМЦ і персоналі, а також фонду оплати праці як одного з ключових елементів валових витрат. Усі затрати розподілені між засновниками, а порядок їх покривання також закріплений протоколом.

Далі необхідно розробити фінансовий розподіл бізнес-плану. Базова інформація, необхідна для виконання розрахунків, повинна містити:

- оцінку місткості цільового ринку;
- середньоринкові ціни на ресурси (у тім числі трудові і фінансові), продукцію і товари-замінники;
- собівартість окремих видів продукції;
- ставки обов'язкових платежів.

Після прогнозування руху грошових потоків за проектом створення фірми визначається порядок розподілу одержаного прибутку: норми відрахувань у спеціальні фонди і питома вага виплат учасникам. Необхідно окремо відобразити суми, реінвестовані у виробництво і спрямовані на покриття збитків.

На передплановій стадії засновники повинні також:

- ◆ вивчити ринок ресурсів, залучених для реалізації проекту;
- ◆ оцінити конкурентне середовище;
- ◆ вивчити методи просування аналогічної продукції на ринок, їх ефективність і обсяг пов'язаних із цим витрат;
- ◆ моделювати джерела постачання ресурсів і каналів розподілу;
- ◆ вивчити можливість співробітництва з іншими фірмами, які виробляють і реалізують харчові продукти;
- ◆ підготувати проекти підприємницьких договорів і оцінити витрати, зв'язані з їх виконанням;
- ◆ оцінити рівень ділового ризику і обґрунтувати методи його мінімізації.

Під час опрацювання питань блоку Г «Розроблення бізнес-плану» треба визначити коло виконавців відповідних робіт. Цю роль можуть виконувати самі засновники або зовнішні консультанти. Можливий також і змішаний варіант, за якого консультанти будуть залучатися лише для виконання найскладніших видів робіт. При цьому треба враховувати рівень компетентності засновників у питаннях бізнес-планування, наявність часу на розроблення документа, наявність засобів на оплату інформаційно-консалтингових послуг.

Алгоритм проведення ділової гри, присвяченої розробленню бізнес-плану, аналогічний наведеному вище для попередніх блоків.

Головна проблема, з якою доведеться зіткнутися тренерам, — це великий обсяг виучуваного матеріалу та дефіцит навчального часу.

Через це вибір конкретних питань і тренінгових завдань з цієї теми, їх послідовність і ступінь важливості визначаються викладачами на підставі попереднього досвіду.

У процесі підготовки до проведення занять блоку Г учасники тренінгу повинні:

- ознайомитися з рекомендованою літературою та іншими інформаційними матеріалами;
- підготувати пропозиції щодо організації передпланової і планової роботи;
- проаналізувати зміст бізнес-ідеї і концепції створення і організації діяльності фірми;
- проаналізувати попередні фінансові розрахунки і розробити пропозиції щодо форм і обсягів фінансування;
- розробити кошторис витрат, пов'язаних із створенням і організацією її діяльності, виробничу програму, план матеріально-технічного постачання, прогноз рівня продажу, попередній фінансовий план, план залучення зовнішнього фінансування, аналітичний матеріал, присвячений оцінці фінансового стану підприємства, план розподілу прибутків;
- запропонувати заходи щодо організації роботи структурних підрозділів навчально-тренувальної фірми.

Нижче наведені методичні вказівки для учасників тренінгу на етапі «Розроблення бізнес-плану фірми і обґрунтування її показників».

Учасникам слід запропонувати макет бізнес-плану фірми, основні положення якого базуються на результатах попередніх блоків ділової гри. Оскільки найбільш інформативним розділом бізнес-плану є фінансовий план, основною метою практичного заняття є його розроблення, що передбачає розрахунок основних фінансових показників.

Орієнтовна поопераційна процедура розроблення фінансового плану включає:

### *1-ша операція. Розрахунок стартового капіталу*

Розроблення кошторису витрат на етапі створення фірми з використанням таких робочих назв, як «Стартовий капітал (внески засновників)», «Умовно-постійні (змінні) витрати», «Оренда (лізинг)», «Статутний фонд», «Витрати на персонал» та інші. Необхідно окремо оцінити суму витрат, які несе кожен із засновників.

Учасники тренінгу повинні розрахувати:

- лізингові платежі;
- амортизаційні відрахування;

- витрати на ремонт обладнання;
- страхові платежі;
- виплату основної суми боргу і відсотків за банківським кредитом;
- адміністративні витрати;
- витрати на охорону приміщень;
- транспортні витрати (для варіантів придбання і оренди авто-транспорту);
- витрати на оплату послуг зв'язку — телефонної, електронної (абонементна плата + місцеві розмови);
- витрати на збут (зокрема на рекламу);
- витрати на придбання малоцінних предметів і таких, що швидко зношуються;
- обов'язкові платежі (державні і місцеві);
- витрати на оплату послуг сторонніх організацій;
- витрати на оплату праці (прямі і непрямі).

### *2-га операція. Визначення джерел покриття витрат*

Кожній статті витрат, оціненій на попередній операції, має обов'язково відповідати джерело покриття. При цьому слід ураховувати, що до відкриття розрахункового рахунку в установі банку платежі (наприклад реєстраційний збір, послуги нотаріуса та ін.) здійснюється за рахунок особистих засобів учасників. Підсумкові суми за операціями 1 і 2 (див. таблиці) повинні збігатися.

### *3-тя операція. Прогнозування збуту в натуральному виразі*

Необхідно визначити обсяги продажу кожного виду продукції в натуральному виразі з урахуванням виробничої потужності підприємства і місткості цільового ринку. Для коригування показників можуть бути використані коефіцієнт використання потужності і планове зростання обсягів виробництва.

### *4-та операція. Розрахунок собівартості одиниці продукції. Ціноутворення*

Калькулювання собівартості продукції має здійснюватися відповідно до вимог національного стандарту бухгалтерського обліку «Витрати». При цьому необхідно окремо розрахувати суму постійних і змінних витрат, оскільки ця інформація далі буде використана для розрахунку точки беззбитковості й оцінки чутливості бізнес-проекту.

Ціни на продукцію формуються згідно з таким алгоритмом:

$$\text{Ціна} = \text{собівартість} + \text{прибуток} + \\ + \text{податок на додану вартість (ПДВ)}.$$

Результатом цієї акції повинна стати таблиця, яка містить дані про собівартість і ціну одиниці продукції (за асортиментними позиціями), рентабельності окремих видів продукції. З урахуванням такої інформації необхідно розробити прогноз продажу у вартісному виразі.

**5-та операція. Визначення прибутку і чистого грошового потоку, генерованого проектом**

Виходячи з розрахованих на попередніх операціях вартісних показників, треба визначити валовий дохід, валові витрати, прибуток (до і після оподаткування). На основі чистого прибутку й амортизаційних відрахувань має бути розрахований чистий грошовий потік, генерований проектом.

**6-та операція. Визначення пропорцій розподілу прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства після оподаткування**

Необхідно визначити процентне співвідношення між реінвестованим і чистим прибутком, який виплачується засновникам. Окремо слід оцінити перспективи повернення банківського кредиту.

**7-ма операція. Оцінка ефективності інвестицій**

Учасники тренінгу повинні розрахувати основні показники ефективності інвестиційного проекту: чисту справжню вартість, індекс дохідності, період повернення інвестицій, внутрішню норму рентабельності. Вихідною інформацією є дані про розмір інвестиційних витрат і чистого грошового потоку. Норму дисконту задається тренерами, оскільки дискусія стосовно її розміру не передбачена планом заняття.

Після завершення всіх розрахунків учасники тренінгу працюють з макетом бізнес-плану фірми. На підставі проведених розрахунків вони повинні заповнити таблиці з використанням вартісних показників, які відбивають поточну ринкову кон'юнктуру.

Результатом роботи з вивчення тем блоку Г є готовий плановий документ. Він являє собою основу, на якій базуватимуться подальші господарські операції модельованої фірми. Тому керівник тренінгу повинен видати завдання, які відносяться до організації її роботи в розрізі структурних підрозділів, що передбачає вжиття заходів щодо упровадження бізнес-плану (блок Д).

Перехід до блоку Д означає посилення рольової компоненти ділової гри, оскільки на цьому етапі посилюється потреба в моделюванні дій, пов'язаних із заснуванням і реєстрацією фірми. Через це під час підготовки до проведення відповідного модуля ділової гри необхідно:

• підготувати зразки всіх необхідних документів, надавши слухачам можливість скласти їх самостійно або ознайомитися зі змістом раніше розроблених;

• забезпечити відповідність розрахункових показників змісту бізнес-плану;

• надати слухачам можливість прийняття рішення щодо розподілу обов'язків засновників (зокрема, стосовно покриття витрат) і співробітників модельованої фірми;

• забезпечити відповідність рішень, які приймають учасники тренінгу, його загальній стратегії;

• видати слухачам до початку занять з цієї теми практичні завдання згідно з додатками до ділової гри.

У процесі заснування і реєстрації модельованої фірми засновниками повинні бути здійснені такі дії:

◆ підготовлений пакет засновницьких документів;

◆ уточнені розмір і структура фонду в розрізі внесків засновників і видів активів;

◆ підготовлені, проведені і документально оформлені збори засновників;

◆ затверджений кошторис витрат із зазначенням джерел і термінів їх покриття;

◆ уточнений бізнес-план;

◆ розподілені обов'язки засновників на цьому етапі їхньої діяльності;

◆ розроблені посадова інструкція директора і проект контракту з ним;

◆ призначений директор.

Повний алгоритм дії учасників міститься у супровідних документах. Там само є й усі документи і розрахунки, які складають і виконують засновники до моменту призначення директора і делегування йому частини повноважень.

Під час підготовки занять блоку Д необхідно разом із слухачами детально проаналізувати різні проблемні ситуації, які виникають у процесі заснування і реєстрації фірми, а також визначити шляхи їх вирішення.

Відповідно до матеріалів модельованого ТОВ «Нива», викладеними у книзі 3 посібника, засновники здійснюють такі дії:

— готують пакет необхідних документів і подають їх у районну адміністрацію;

— вносять на тимчасовий розрахунковий рахунок у банку суму, що відповідає 30 % заявленого статутного фонду;

— ведуть переговори з потенційними постачальниками і підрядчиками, складають протоколи про наміри;

— готують проекти договорів для передавання директору.

Дуже важливо змодельовати послідовність дій, здійснюваних учасниками у процесі реєстрації фірми. Пакет документів має бути підготовлений з урахуванням як вимог чинного законодавства, так і рішень, прийнятих на заняттях попередніх блоків (протоколів засідань, засновницьких документів, бізнес-плану та ін.).

Зважаючи на великий обсяг робіт, доцільно розподілити завдання для учасників гри у такий спосіб: перша підгрупа готує засновницькі документи; друга — розробляє план заходів і визначає послідовність їх виконання; третя — забезпечує документообіг (формує банк даних з питання державної реєстрації). Результатом роботи з блоку Д повинен стати змодельований пакет реєстраційних документів.

**На етапі 2 «Організація діяльності фірми»** імітуються дії персоналу модельованої підприємницької структури до початку підприємницької діяльності. Етап складається з двох тематичних блоків:

*Блок Е «Дії директора до моменту призначення персоналу фірми».*

*Блок Ж «Дії персоналу фірми до початку її виробничої діяльності».*

Структурно-логічна схема дій директора і персоналу фірми щодо організації діяльності фірми до моменту початку виробництва продукції докладно викладена у книзі 4 цього посібника.

Особливості ділової гри на цьому етапі полягають у тому, що тут ще ширше застосовуються елементи рольової гри, коли поряд з моделюванням ситуацій, що виникають у період організації фірми, приділяється особлива увага дії персоналу. У цьому й полягає специфіка тренінгу у вигляді СКПЗ, яка забезпечується практичною реалізацією принципів послідовності, неперервності і логічного взаємозв'язку дій і документів.

Під час проведення занять блоку Ж може бути розіграна ситуація, коли слухачам підгрупи «Ініціатори» вручаються завдання на підготовку:

- переліку договорів, наказів, посадових інструкцій із зазначенням їх змісту;
- переліку необхідних на цьому етапі ресурсів;
- розрахунку фінансових показників.

Більш детальний перелік розроблюваних документів наведено у книзі 5 цього посібника. Там же міститься алгоритм, відповідно до якого визначається послідовність здійснення модельованих дій.

Практичні завдання слухачам для підготовки до проведення гри на етапі заснування і реєстрації підприємства передбачають:

- ознайомлення з рекомендованою літературою та іншими інформаційними матеріалами;

- підготовку пропозицій щодо організації роботи персоналу підприємства (включаючи директора);
- розроблення й аналіз фінансового плану цього етапу;
- підготовку реєстраційної і поточної документації;
- обґрунтування заходів з організації діяльності фірми на початковому етапі її функціонування

Детальніший опис тренінгових завдань поданий у супровідних документах.



## **Резюме**

Результатом проведення ділової гри у структурі ЄКПЗ мають бути:

- документи, розроблені на етапах планування і організації діяльності модельованої фірми;
- план заходів з оперативного управління фірмою після початку виробничої діяльності.

У процесі проведення гри учасники повинні набути навичок проведення передпланової роботи і бізнес-планування, розробки відповідної документації і виконання необхідних економічних розрахунків. Метою ділової гри є також закріплення правових знань студентів (слухачів). Особливо це стосується застосування норм трудового законодавства і нормативно-правової бази реєстрації суб'єктів підприємництва.

Тренінговий персонал забезпечити оцінку виконання учасниками програми індивідуальних і групових завдань. Паралельно необхідно проводити роботу з формування професійного і психологічного профілю кожного студента (слухача). Нагромаджена інформація згодом буде використана під час розподілу функціональних ролей між учасниками тренінгу.

# Роздел 4

## РОЛЬОВА ГРА: ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ

### 4.1. КОНЦЕПЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ

Сучасна рольова гра відрізняється від класичної психодрами і соціодрами, розглянутих у підрозділі 1.1, головним чином більш значною увагою її учасників до організації гри. Ті, хто навчається, можуть самостійно запропонувати найбільш значимі для них теми. Це значить, що їм надається можливість самостійного (у межах теми) конструювання ситуації, визначення загальної кількості ролей та їх персонального розподілу, обміну ролями в ході гри, використання дублювання під час опрацювання ролей; аналізу гри після завершення її безпосереднього процесу.

Рольова гра може бути як такою, що імітує функціонування реальної системи, так і такою, що моделює, — передбачає опрацювання навичок на прикладі систем-замінників. Умовність моделі, проте, забезпечує збереження і прикладний характер відповідних способів діяльності.

Рольова гра, зокрема, дає змогу учасникам опанувати дії, необхідні для виконання службових обов'язків. Її навчальний ефект можна посилити застосуванням відеозйомки (обов'язково за умови згоди тих, хто навчається). Аналіз рольової гри дає змогу ідентифікувати ефективні і неефективні моделі поведінки. Крім того, відбувається так звана проблематизація учасників, яка полягає в перегляді ними своєї системи стереотипів і її реформуванні.

Для подолання скованості учасників, полегшення їх «вживання» у роль і природності поведінки бажано, щоб втручання тренінгового персоналу в ігровий процес було мінімальним. Функції керівника зводяться головним чином до ознайомлення учасників з умовами, цілями і техніками гри, її супроводження, загального контролю за процесом і до надання при потребі методичної до-

помогти у досягненні ігрових цілей, а також до загального підбиття підсумків, що включає, якщо це доцільно, індивідуальні поради і рекомендації її учасникам.

Як показує практика, рольові ігри особливо ефективні під час кар'єрного навчання, коли співробітник програє комплекс функцій, які впливають із його майбутніх службових обов'язків. Відповідно і початок виробничої діяльності модельованої фірми має на меті посилення уваги до рольової складової тренінгу. Однак навчання учасників тренінгу на етапі керування поточними операціями ґрунтується на використанні результатів попередніх етапів ЄКПЗ. Усі дії, розрахунки і показники базуються на матеріалах періоду планування (бізнес-план) і організації діяльності фірми. Організаційна, нормативна, облікова, розрахункова та інша документація фірми розробляється до початку занять з урахуванням показників бізнес-плану і документів періоду заснування і реєстрації.

Діяльність фірми доцільно моделювати в межах календарного року. Надто тривалий період моделювання може спричинити труднощі під час формування оптимального набору навчальних питань. Крім того, значна кількість документів і дій, пов'язаних із здійсненням виробничої діяльності, ускладнює процес підготовки і проведення тренінгу.

Тому з метою оптимізації структури навчального плану і на підставі досвіду проведення тренінгів автори цього посібника рекомендують:

- відпрацьовувати чотири квартали з чотирма підгрупами студентів (слухачів);
- моделювати в кожному кварталі по одному виробничому місяцю (липень, вересень, грудень, березень) і одному звітному фінансовому місяцю (жовтень, січень, квітень, червень);
- зважаючи на те, що фірма починає працювати у другій половині червня, треба об'єднати період, який залишився до кінця цього місяця, з липнем, але при цьому окремо враховувати відповідні показники.

Вибір конкретних декад (тижнів, днів) у модельованих місяцях і кварталах залежить від часу, відведеного на проведення рольової гри, обсягу і ступеня деталізації заздалегідь підготовлених матеріалів, рівня підготовки викладачів і студентів (слухачів).

Алгоритм дій персоналу фірми у межах календарного року, з допомогою якого можна було б легко змоделювати будь-який часовий проміжок діяльності фірми, включає типові операції (разові, щоквартальні, щомісячні, щотижневі, щоденні). З їх викорис-

танням керівник гри може спланувати діяльність фірми упродовж певного періоду.

Книга 6 містить документацію, яка відповідає:

- модельованим виробничим місяцям;
- модельованим звітним фінансовим місяцям (квартальна фінансова і податкова звітність, а також зведені місячні таблиці фінансово-технічних показників);
- іншим модельованим періодам (зведені місячні таблиці фінансово-економічних показників).

Усі розраховані показники містяться у хронологічній послідовності, а ділова документація має реєстраційні номери.

Процес підготовки викладачів і слухачів до рольової гри здійснюється аналогічно до ділової гри. Різниця полягає в тому, що підгрупи формуються відповідно до модельованих кварталів. Крім того, враховуються особливості функціональних напрямів (менеджмент, виробництво, маркетинг і логістика, бухгалтерський облік) і посадові обов'язки персоналу.

Штатний розклад модельованого в книзі 3 даного посібника ТОВ «Нива» має такий вигляд:

- функціональний напрям «Менеджмент»: директор, секретар, завідувач лабораторії;
- функціональний напрям «Маркетинг і логістика»: заступник директора з маркетингу, завідувач складу;
- функціональний напрям «Бухгалтерський облік»: головний бухгалтер, бухгалтер.

При цьому слід пам'ятати, що чисельність персоналу залежить від:

- сфери і видів діяльності модельованої фірми;
- часу, виділеного на організацію і проведення тренінгу;
- організаційної структури модельованої фірми;
- кількості кваліфікованих тренерів, які володіють активними методами навчання;
- рівня базової підготовки студентів (слухачів).

Діяльність модельованої фірми передбачає проведення:

- ♦ простих (стандартних) господарських операцій — дій з використанням раніше розроблених документів;
- ♦ складних (нестандартних) господарських операцій — дій на основі вступних ситуацій, обумовлених динамічністю зовнішнього середовища.

Залежно від тривалості тренінгу може моделюватись від 1 до 24 нестандартних ситуацій (по дві на кожен місяць). У посібнику пропонуються для липня, жовтня, січня і квітня — матеріали по одній відпрацьованій нестандартній операції (вступній); для решти місяців — перелік можливих нестандартних ситуацій (вступних).

## 4.2. КООРДИНАЦІЯ ДІЙ УЧАСНИКІВ РОЛЬОВОЇ ГРИ ТА ЇЇ МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Координація дій студентів (слухачів) здійснюється тренерами, які керують відповідними функціональними напрямками. Крім формування системи комунікацій між членами навчальної групи вони також беруть безпосередню участь у рольовій грі. Оптимальна чисельність тренінгового персоналу складає 5 осіб: керівник гри (головний тренер) і керівники напрямів. За необхідності функції керівника гри можуть бути покладені на тренера, який очолює напрям «Менеджмент». Як і під час проведення ділової гри, рекомендується комплектувати однакові за рівнем підготовки підгрупи і залучати до проведення тренінгу практиків у сфері підприємницької діяльності як експертів або консультантів.

Головним завданням тренінгового персоналу є розвиток практичних навичок слухачів, набутих у процесі ділової гри. Доцільно, щоб викладацький склад у разі переходу від ділової до рольової гри не мінявся.

Керівник рольової гри (головний тренер) повинен:

- здійснювати організаційне і методичне керівництво;
- моделювати внутрішньофірмові комунікації, зв'язки із зовнішнім середовищем і господарські операції;
- імітувати інститути зовнішнього середовища (банк, податкову адміністрацію, органи державної влади і місцевого самоврядування, постачальників/замовників, інші організації);
- організовувати аналітичну роботу;
- здійснювати заходи щодо розроблення і запровадження системи контролю знань і навичок студентів (слухачів);
- ініціювати активність слухачів через розроблення нестандартних операцій як запланованих, так і спонтанних.

Особливістю роботи тренерів-керівників підгруп є те, що вони одночасно виступають у двох іпостасях: викладача, який забезпечує підготовку і проведення цього виду практичного тренінгового заняття, і посадової особи модельованої підприємницької структури.

Рольова гра у структурі ЄКПЗ базується на принципах:

- модульної побудови навчального процесу (забезпечує послідовне прийняття рішень і відпрацювання практичних навичок учасниками);
- обліку неоднорідності рівня підготовки і мотиваційних установок студентів (слухачів);
- домінування практичних аспектів навчання;
- адаптації методичного забезпечення до правового поля.

У процесі організації і проведення такої гри тренери розробляють і використовують такі матеріали:

- методичний посібник з підготовки і проведення рольової гри (із зазначенням простих і складних господарських операцій);
  - опису тренінгових робочих місць і алгоритм дії на них слухачів;
  - тренінгові завдання для учасників програми і ключі до їх виконання;
  - поточну документацію модельованої підприємницької фірми.
- Функціональні обов'язки тренінгового персоналу схематично характеризує рис. 4.1.

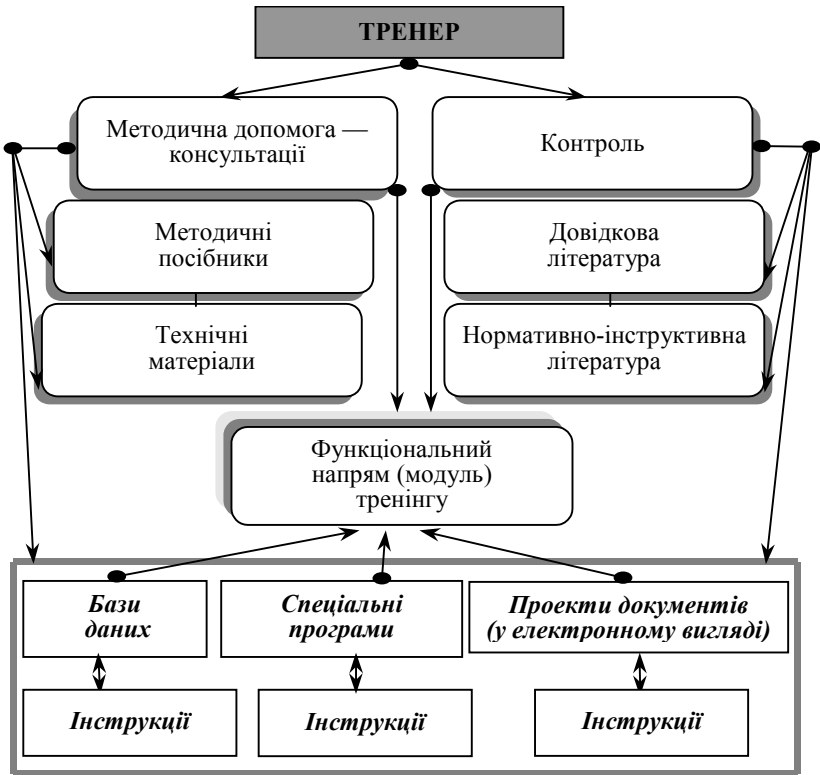


Рис. 4.1. Алгоритм роботи тренінгового персоналу під час проведення рольової гри

До участі у рольовій грі допускаються студенти (слухачі), які мають відповідну теоретичну і практичну підготовку, що підкріплено результатами проміжного контролю. Вони повинні знати:

- зміст бізнес-ідеї, концепції організації діяльності і бізнес-плану;
- зміст засновницьких документів і документів періоду організації діяльності фірми;

- функціональні обов'язки посадових осіб модельованої фірми;
- системі цілей діяльності (включаючи планові значення відповідних показників) і заходів щодо їх досягнення;

- нормативно-правову базу етапу організації діяльності фірми.

Крім того, студенти (слухачі) повинні вміти:

- ◆ планувати діяльність фірми в цілому і її структурних підрозділів зокрема;

- ◆ розробляти документацію, підготовка якої передбачена функціональними обов'язками посадових осіб модельованої фірми;

- ◆ працювати в команді з метою виконання і супроводження господарських операцій.

Методичне забезпечення підготовки і проведення рольової гри формують:

- план і структурно-логічна схема підготовки і проведення тренінгу;

- методичний посібник тренера на період підготовки і проведення гри;

- тренінгові завдання і ключі до їх вирішення до простих і складних господарських операцій;

- перелік заходів, здійснюваних посадовими особами модельованої фірми за один календарний рік;

- пакет документів відповідно до переліку, наведеного у додатках до посібника (на паперових носіях і в електронному вигляді).

Для підготовки і проведення рольової гри необхідно мати спеціально обладнаний тренінговий клас (рис. 4.2), який уміщує чотири підгрупи слухачів по 4—6 осіб у кожній. Матеріально-технічна база гри повинна включати 8—12 комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу, і таких, що мають вихід в Інтернет; іншу офісну техніку (принтер, ксерокс, проектор з екраном); дошки (стояки) для закріплення наочних матеріалів і визначення територіальних меж структурних підрозділів фірми. Клас має бути обладнаний сигналізацією і мати систему електропостачання, яка підтримує одночасну роботу 8—12 комп'ютерів, 3—4-х одиниць офісної техніки і достатній рівень освітленості. Крім того, треба забезпечити необхідну кількість витратних матеріалів для технічних засобів навчання.

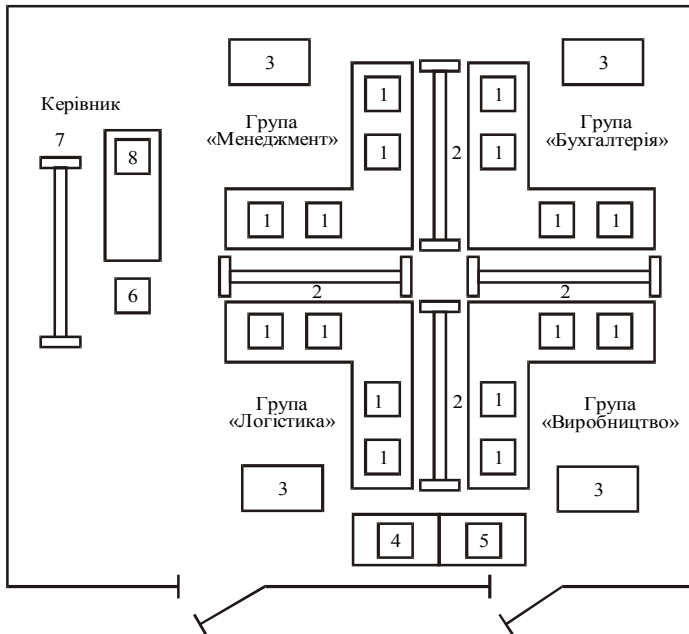


Рис. 4.2. План тренінгового класу для проведення ділової гри

**Умовні позначення.**

1 — ПЕОМ; 2 — стояки (перегородки); 3 — полиці для матеріалів; 4 — ксерокс; 5 — принтер; 6 — проектор; 7 — екран; 8 — сервер.

### 4.3. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ

Як і на попередньому етапі ЄКПЗ, організаційні заходи з підготовки рольової гри проводить її керівник (головний тренер), який:

- розробляє план, сценарій і алгоритм проведення ділової гри;
- складає графік підготовчого етапу і контролює його виконання;
- розробляє матеріали і документи, які моделюють навколишнє середовище і які необхідні для роботи груп щодо виконання складних операцій (вступних ситуацій);
- забезпечує матеріально-технічну базу гри;
- здійснює керівництво тренінговим персоналом;
- вивчає матеріали, представлені тренерами і підгрупами слухачів;
- надає методичну і консультативну допомогу викладачам.

Організація підготовчого етапу передбачає також спільні дії команди тренерів, які включають, насамперед, формування пере-

ліку навчальних питань, визначення послідовності і тривалості їх вивчення.

Наприклад, для проведення рольової гри може бути відведено 40 годин. Моделювання господарських операцій одного кварталу забирає 8 годин, а підбиття підсумків — 2 години (тобто всього 10 годин). З розрахунку на календарний рік це відповідає 40 годинам. Керівник гри вибрав із алгоритму етапу управління поточними операціями такі періоди для моделювання:

а) для простих виробничих операцій — з 15 по 20 червня; з 20 по 25 липня; з 15 по 25 вересня; з 25 по 30 грудня; з 5 по 10 березня;

б) для фінансових операцій (складання балансу, звіту, здійснення фінансового аналізу, підготовка наради) — з 5 по 15 жовтня, січня, квітня, червня;

в) для складних виробничих операцій — вступні ситуації із переліку за липень, жовтень, січень і квітень.

Приклад переліку навчальних питань для підготовки до рольової гри наводиться у табл. 4.1.

*Таблиця 4.1*

**ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ  
ДО РОЛЬОВОЇ ГРИ (НА ПРИКЛАДІ І КВАРТАЛУ)**

| Навчальні теми                                                 | Навчальні питання                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1. Виконання простих (стандартних) господарських операцій    | 1.1.1. Організація, управління<br>1.1.2. Виробничі процеси<br>1.1.3. Логістика і маркетинг<br>1.1.4. Облік і звітність                                                                                                                     |
| 1.2. Виконання складних (нестандартних) господарських операцій | 1.2.1. Підготовка пропозицій для сфери виробництва<br>1.2.2. Підготовка пропозицій для сфери маркетингу і логістики<br>1.2.3. Підготовка пропозицій для сфери бухгалтерського обліку<br>1.2.4. Узагальнення пропозицій і вироблення рішень |
| 1.3. Аналіз господарської діяльності підприємства у I кварталі | 1.3.1. Аналіз виробничих показників<br>1.3.2. Аналіз матеріально-технічного постачання<br>1.3.3. Аналіз комерційної діяльності<br>1.3.4. Фінансовий аналіз<br>1.3.5. Узагальнююча діагностика                                              |

Аналогічні питання мають бути розглянуті у II і III кварталах. У IV кварталі, крім того, підбиваються підсумки за рік, здійснюються виплати учасникам, переглядаються договори і контракти,

термін дії яких закінчується, проводиться підсумкова нарада, на якій присутні власники підприємства.

Тренінговим персоналом, задіяним у рольовій грі, мають бути завчасно підготовлені необхідні матеріали, які за кількістю і обсягом відповідають цільовим установкам і тривалості тренінгу, а також розроблена система вхідного контролю знань і практичних навичок студентів (слухачів) з метою їх подальшого розподілу по підгрупах. В основу цієї системи можуть бути покладені результати виконання слухачами тренінгових завдань у ході проведення ділової гри. Тренери також здійснюють підбір спеціальної літератури і нормативно-правових матеріалів для учасників програми, узгоджують графік і сценарій проведення рольової гри.

Розподіл викладачів для роботи з підгрупами ґрунтується на принципі послідовності навчання, обумовленому структурою і логікою ЄКПЗ. Рекомендується не міняти функціональну спеціалізацію тренерів і не проводити їх ротації.

Подальші дії здійснюються у послідовності, наведеній у табл. 4.2.

*Таблиця 4.2*

**ДІЇ УЧАСНИКІВ РОЛЬОВОЇ ГРИ НА ПІДГОТОВЧОМУ ЕТАПІ**

| Керівник гри                   | Тренери                                                  | Слухачі підгруп |   |    |   |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|---|----|---|
|                                |                                                          | М               | П | МЛ | Б |
| Організація підготовчого етапу | Індивідуальна підготовка                                 |                 |   |    |   |
|                                | Розроблення навчально-методичного посібника викладача    |                 |   |    |   |
|                                | Розроблення навчально-методичного посібника для слухачів |                 |   |    |   |
|                                | Розроблення (уточнення) практичних матеріалів            |                 |   |    |   |
|                                | Забезпечення слухачів навчально-методичними матеріалами  |                 |   |    |   |
|                                | Підготовка місця проведення рольової гри                 |                 |   |    |   |
|                                | Керівництво самостійною роботою слухачів                 |                 |   |    |   |
|                                | Проведення підготовчого заняття                          |                 |   |    |   |

Індивідуальна підготовка викладачів включає вивчення матеріалів модельованої фірми, методичної і спеціальної літератури, а також розробку плану, графіка і навчально-

методичних посібників для підготовки і проведення даної частини ЄКПЗ.

Розроблення навчально-методичних та інших матеріалів, інтегрованих у структурно-логічну схему тренінгу, повинна передбачати високий ступінь залучення студентів (слухачів) у навчальний процес, забезпечити взаємозв'язок між діловою і рольовою грою. Як правило, підготовка методичного забезпечення є колективним процесом, а розроблені матеріали — результатом командної роботи.

План (структурно-логічна схема) підготовки і проведення рольової гри залежить від тривалості даного етапу тренінгу, рівня підготовки учасників, складності навчальних питань, кількості модельованих посад. Методичні рекомендації слухачам з підготовки і проведення гри містять перелік тем і навчальних питань, структурно-логічну схему гри, перелік завдань і рекомендацій щодо їх виконання, перелік джерел інформації, включаючи рекомендовану літературу.

Тренінгові завдання слухачам готуються у вигляді таблиць для подальших розрахунків, а також переліку документів, які необхідно заповнити (скласти) слухачам у процесі самостійної роботи.

Ключі до тренінгових завдань являють собою заповнені таблиці, складені розрахунки, графіки та інші документи, які готуються викладачами до початку тренінгу і використовуються для оцінки виконання слухачами тренінгових завдань.

У комплект навчально-методичних розробок, наданих слухачам на підготовчому етапі, входять матеріали модельованої фірми з розглядуваної теми у вигляді переліку відповідних заходів і документів. Вони мають бути логічно зв'язаними з попередніми модулями ЄКПЗ, засновані на одержаних раніше результатах, приведені у відповідність з конкретними тематичними блоками рольової гри і забезпечені інформаційно-довідковим апаратом (головним чином, правовим).

Під час підготовки місць проведення гри треба виходити з чисельності персоналу модельованої фірми, тривалості цього етапу тренінгу і рівня попередньої підготовки слухачів. Робочі місця викладачів і студентів (слухачів) як посадових осіб повинні бути належно обладнані, а також має бути сформована адекватна матеріально-технічна база гри.

Текстові і табличні матеріали тренінгу готуються на паперових носіях і в електронному вигляді. Друковані матеріали повинні міститися у спеціальних папках і/або розміщуватись на демонстраційних щитах.

Самостійна робота студентів (слухачів) передбачає:

- вивчення навчально-методичних, інформаційних та інших матеріалів;
- виконання тренінгових завдань;
- підготовку обґрунтованих висновків;
- усвідомлення порядку дій при виконанні ігрових завдань;
- взаємодію з тренерами через проведення індивідуальних та індивідуально-групових консультацій.

Координація самостійної роботи учасників програми тренінговим персоналом полягає в уточненні рівня базової підготовки, роботі з лідерами підгруп, розподілі ролей і завдань, контролі виконання слухачами завдань з підготовки до гри, а також в аналізі й узагальненні результатів самостійної роботи студентів (слухачів).

Кульмінацією передігрового етапу є проведення підготовчого заняття. На ньому студенти (слухачі) повинні освоїти структурно-логічну схему рольової гри і порядок розгляду навчальних питань, а також попередньо ознайомитися з тренінговими завданнями і місцем проведення гри.

Процес підготовки рольової гри (з методичної точки зору) відрізняється від підготовчого етапу ділової гри. Лейтмотивом ділової гри була дискусія, коли одна підгрупа висувала пропозиції й аргументувала їх, друга обговорювала і висувала контраргументи, третя виконувала функції третейського суду. Головний натиск робився на командну роботу студентів (слухачів).

Підготовка ж до рольової гри має не груповий, а індивідуальний характер. Кожен учасник має набути необхідних умінь і навичок для виконання певних функціональних обов'язків. Відповідно і його дії будуть оцінені як робота окремого співробітника, а не члена команди.

#### **4.4. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ**

Алгоритм проведення рольової гри як етапу ЄКПЗ наочно зображений на рис. 4.3.

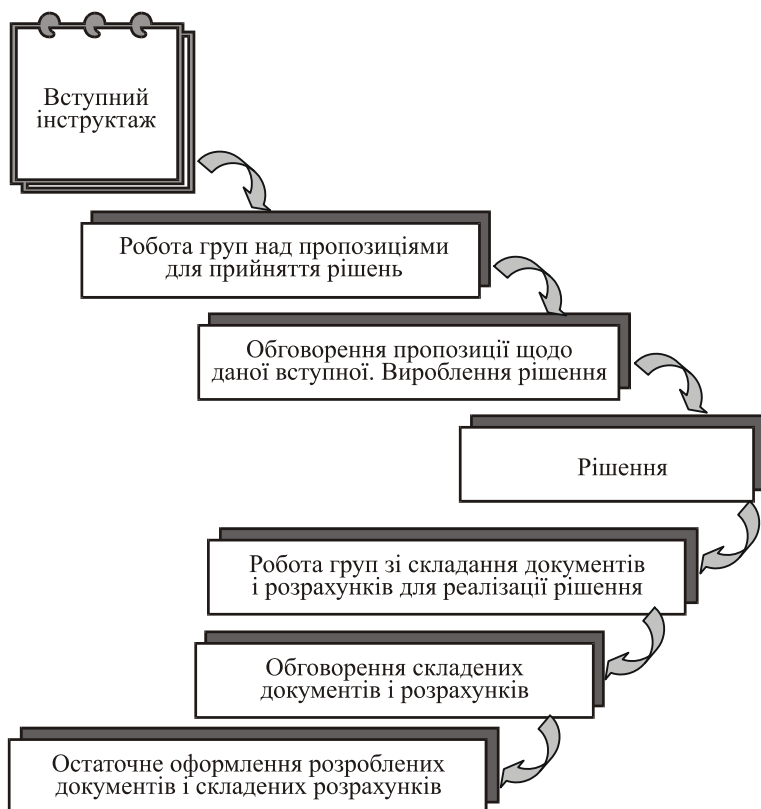


Рис. 4.3. Алгоритм проведення рольової гри

Детальніше структуру даного етапу тренінгу характеризує інформація, що міститься в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

#### СТРУКТУРА РОЛЬОВОЇ ГРИ

| Блоки                | Навчальні питання                           | Модельовані періоди                           |
|----------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I<br>II<br>III<br>IV | Проста господарська операція                | Поточні календарні місяці                     |
|                      | Складна господарська операція               | Один місяць у поточному календарному кварталі |
|                      | Підбиття підсумків господарської діяльності | У кінці кожного календарного кварталу і року  |

Вступне заняття рольової гри передбачає групову й індивідуальну роботу студентів. Вони повинні опанувати зміст поточної

роботи фірми, а також свої посадові обов'язки. На наступних заняттях учасники гри одержують тренінгові завдання і беруться до виконання функцій співробітників модельованої фірми.

Робота студентів (слухачів) має на меті імітацію 2—3 дій посадових осіб, ролі яких вони грають. Головна увага повинна приділятися методиці підготовки і виконання операцій, їх документальному оформленню. Кожен блок закінчується підбиттям підсумків у вигляді проміжного контролю. Керівник гри самостійно визначає обсяг навчальних завдань, порядок і послідовність їх виконання.

Хронологічна послідовність дій учасників рольової гри така:

*1 етап.* Розподіл слухачів по 4-х навчальних підгрупах для виконання обов'язків посадових осіб модельованої фірми за функціональними напрямками (менеджмент, виробництво, маркетинг і логістика, бухгалтерський облік).

*2 етап.* Розроблення графіка ротації навчальних підгруп у ході гри (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

ПРИКЛАД ГРАФІКА РОТАЦІЇ ПІДГРУП

| Модельовані періоди | Функціональні напрями і посади |                       |                                  |                    |
|---------------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------|
|                     | Менеджмент                     | Виробництво           | Маркетинг                        | Бухгалтерія        |
|                     | Директор                       | Начальник виробництва | Заступник директора з маркетингу | Головний бухгалтер |
| I квартал           | Підгрупа А                     | Підгрупа Б            | Підгрупа В                       | Підгрупа Г         |
| II квартал          | Підгрупа Б                     | Підгрупа А            | Підгрупа Г                       | Підгрупа В         |
| III квартал         | Підгрупа В                     | Підгрупа Г            | Підгрупа А                       | Підгрупа Б         |
| IV квартал          | Підгрупа Г                     | Підгрупа В            | Підгрупа Б                       | Підгрупа А         |

У ході рольової гри відпрацьовуватимуться матеріали (документи) і дії, які відносяться до певного функціонального напрямку. При цьому вирішення поточних завдань також може мати групову (всі учасники готують одне завдання і виконують одну роль) чи індивідуальну (кожний готує окреме завдання або грає конкретну роль) форму. Використання індивідуальної форми доцільне за умови значної тривалості тренінгу, високого рівня базової підготовки студентів (слухачів), адекватної організаційної структури модельованої фірми.

Всередині кожної з указаних у табл. 4.4 підгруп можуть бути сформовані такі секції:

- підгрупа «А»: секції А1 — директор, А2 — менеджер з планування, А3 — менеджер з персоналу, А4 — секретар;

- підгрупа «Б»: секції Б1 — начальник виробництва, Б2 — начальник дільниці, Б3 — технолог, Б4 — інженер;
- підгрупа «В»: секції В1 — заступник директора з маркетингу, В2 — менеджер з маркетингу, В3 — завідувач лабораторії, В4 — завідувач складу;
- підгрупа «Г»: секції Г1 — головний бухгалтер, Г2 — бухгалтер з обліку ТМЦ, Г3 — бухгалтер з розрахунків з персоналом, Г4 — бухгалтер-касир.

У межах функціональних напрямів ЄКПЗ допускається проведення міні-тренінгів з ротацією студентів (слухачів) за секціями (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**ПРИКЛАД ГРАФІКА РОТАЦІЇ ВСЕРЕДИНІ ПІДГРУП**

| Модельовані періоди | Функціональні напрями і посади |    |    |    |                       |    |    |    |                                  |    |    |    |                    |    |    |    |
|---------------------|--------------------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----------------------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|
|                     | Менеджмент                     |    |    |    | Виробництво           |    |    |    | Маркетинг                        |    |    |    | Бухгалтерія        |    |    |    |
|                     | Директор                       |    |    |    | Начальник виробництва |    |    |    | Заступник директора з маркетингу |    |    |    | Головний бухгалтер |    |    |    |
|                     | Секції                         |    |    |    | Секції                |    |    |    | Секції                           |    |    |    | Секції             |    |    |    |
|                     | 1                              | 2  | 3  | 4  | 1                     | 2  | 3  | 4  | 1                                | 2  | 3  | 4  | 1                  | 2  | 3  | 4  |
| І квартал           | Підгрупа А                     |    |    |    | Підгрупа Б            |    |    |    | Підгрупа В                       |    |    |    | Підгрупа Г         |    |    |    |
|                     | A1                             | A2 | A3 | A4 | B1                    | B2 | B3 | B4 | V1                               | V2 | V3 | V4 | G1                 | G2 | G3 | G4 |
|                     | A2                             | A1 | A4 | A3 | B2                    | B1 | B4 | B3 | V2                               | V1 | V4 | V3 | G2                 | G1 | G4 | G3 |
|                     | A3                             | A4 | A1 | A2 | B3                    | B4 | B1 | B2 | V3                               | V4 | V1 | V2 | G3                 | G4 | G1 | G2 |
|                     | A4                             | A3 | A2 | A1 | B4                    | B3 | B2 | B1 | V4                               | V3 | V2 | V1 | G4                 | G3 | G2 | G1 |

Ротація студентів (слухачів) здійснюється після виконання тренінгових завдань і підбиття підсумків роботи. Порядок ротації всередині групи і час міні-тренінгів визначає тренер залежно від конкретної ситуації.

У разі відсутності достатньої кількості комп'ютерної техніки або обладнаних навчальних місць виконання завдань слухачами може бути перенесено на час самостійної підготовки. Однак у цілому необхідно прагнути до максимально широкого використання ТЗН, у тому числі імітаційних програм, що моделюють господарські процеси.

У табл. 4.6 подана функціональна модель рольової гри, яка охоплює період часу після завершення підготовчого етапу, розподілу слухачів і їх вступного інструктажу.

Під час виконання простої (стандартної) виробничої операції моделюються: виробничі процеси в межах календарного року, певний часовий період, прийняття рішень посадовими особами, документообіг. Інформаційною базою моделювання є бізнес-план (книга 4), супровідні документи періодів організації й управління поточною діяльністю (книги 4—6), тренінгові завдання і ключі до них.

Видача тренінгових завдань відбувається таким чином: на підставі супровідних документів тренер вибирає модельований блок, інструктує слухачів, розподіляє ролі між підгрупами і секціями і вручає слухачам тренінгові завдання, пояснюючи порядок, графік і умови їх виконання. Подальші дії учасників гри полягають у тому, що вони одночасно виконують функції персоналу модельованого підприємства, імітуючи господарські операції і забезпечуючи їх документальне оформлення.

Результатом кожного заняття є складені і затверджені документи. Тренери аналізують досягнуті умовні показники діяльності фірми і дії членів підгрупи, яку вони очолюють, оцінюючи правильність виконання завдань. На загальних зборах групи документи і рішення не обговорюються, оскільки після ротації ті самі тренінгові завдання будуть видані іншій підгрупі.

Підсумкові збори групи проводить керівник гри (головний тренер). При цьому він аналізує роботу підгруп у контексті алгоритму проведення тренінгу: за часом, за взаємодією структурних підрозділів, за логікою і т. ін.

Розробленням вступних ситуацій у розрізі функціональних напрямів займається керівник рольової гри. Тренери готують завдання, які передбачають здійснення складних господарських операцій, ключі до їх вирішення, методичні вказівки, а також організовують попередню роботу слухачів, проводячи підготовче заняття. При цьому координати напрямів «Виробництво», «Маркетинг і логістика» і «Бухгалтерський облік» розробляють власні пропозиції як начальник виробництва, заступник директора з маркетингу і головного бухгалтера, а потім передають їх координатору напряму «Менеджмент», який грає роль директора. Останній розробляє відповідні розпорядчі документи (накази).

| Етап                                    | Модельований період | Дії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                     | тренерів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Проста операція                         | I квартал           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пояснюють сутність господарських процесів</li> <li>2. Видають тренінгові завдання</li> <li>3. Проводять консультації</li> <li>4. Перевіряють завдання</li> <li>5. Узагальнюють результати й аналізують пропозиції, роблять висновки</li> <li>6. Взаємодіють з іншими тренерами</li> <li>7. Підбивають підсумки й оцінюють роботу слухачів</li> </ol> |
| Складна операція                        | I квартал           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пояснюють вступну ситуацію</li> <li>2. Видають тренінгові завдання слухачам</li> <li>3. Проводять консультації</li> <li>4. Перевіряють завдання, оцінюють їх, роблять висновки</li> <li>5. Взаємодіють з іншими тренерами</li> <li>6. Підбивають підсумки й оцінюють роботу слухачів</li> </ol>                                                      |
| Підсумки господарської діяльності фірми | I квартал           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пояснюють порядок виконання завдань цього етапу</li> <li>2. Видають тренінгові завдання слухачам</li> <li>3. Проводять консультації</li> <li>4. Узагальнюють дані, аналізують їх, роблять висновки</li> <li>5. Взаємодіють з іншими тренерами</li> <li>6. Підбивають підсумки й оцінюють роботу слухачів</li> </ol>                                  |
| Підсумкове                              |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Моделювання нестандартної господарської операції здійснюється у контексті вступної ситуації і передбачає обґрунтування, прийняття і документальне оформлення управлінських рішень. Інформаційну базу моделювання складають заходи етапу управління поточною діяльністю (книга 4), відповідні супровідні документи (книги 4—6), тренінгові завдання і ключі до них (книга 2). Треба зазначити також, що після проведення тренінгу із вступної ситуації показники і розрахунки, призначені для виконання простих операцій, не змінюються.

Інтегральним елементом рольової гри є підсумкова оцінка роботи студентів (слухачів). Вона проводиться після виконання учасниками тренінгових завдань у ролі посадових осіб і в кінці кожного модельованого кварталу. Оцінюється рівень володіння технікою прийняття управлінських рішень, здійснення економічних розрахунків, а також знання документообігу. З метою оцінки,

**ПРОВЕДЕННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ  
І кварталу)**

| учасників                                                                                                                                                                                                                                                     | Розроблені матеріали                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| студентів (слухачів)                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                         |
| 1. Засвоюють інформацію і вивчають матеріали<br>2. Виконують тренінгові завдання (самостійно й у складі підгрупи)<br>3. Подають свої рішення і висновки тренеру<br>4. Налаштовують зв'язок з іншими підгрупами (секціями) й одержують/надають інформацію      | 1. Послідовність виконання операцій<br>2. Документи модельованої фірми за І квартал<br>3. Тренінгові завдання<br>4. Методичні посібники |
| 1. Вивчають вступну ситуацію<br>2. Готують пропозиції з її розв'язання<br>3. Взаємодіють із слухачами інших підгруп (секцій)<br>4. Обговорюють пропозиції з керівником напрямку «Менеджмент»<br>5. Передають рішення керівнику гри                            | 1. Тренінгові завдання<br>2. Методичні посібники<br>3. Послідовність виконання операцій<br>4. Документи модельованої фірми              |
| 1. Вивчають порядок виконання завдання<br>2. Виконують завдання через взаємодію з іншими підгрупами (секціями)<br>3. Готують пропозиції для керівництва<br>4. Обговорюють пропозиції з керівником напрямку «Менеджмент»<br>5. Передають рішення керівнику гри | 1. Тренінгові завдання<br>2. Методичні посібники<br>3. Документи модельованої фірми                                                     |
| заняття                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                         |

крім поточних тренінгових завдань, може бути використана така форма контролю, як індивідуальна співбесіда.

На підставі результатів підсумкової оцінки знань і навичок тренери разом складають звіт стосовно кожного студента (слухача), у якому формують рекомендації стосовно його майбутнього працевлаштування.



### Резюме

Рольова гра — завершальний етап ЄКПЗ, оскільки максимально наближує учасників тренінгової програми до реальних умов господарювання. Мета її проведення полягає у відпрацюванні студентами (слухачами) практичних навичок управління фірмою в цілому і її структурними підрозділами зокрема.

Система ротації учасників гри дає змогу кожному з них виконувати різні функціональні обов'язки. Це сприяє розширенню кругозору студентів (слухачів) і підвищує рівень їх практичної підготовки.

Рольова гра інтегрує різні елементи системи управління підприємством. При цьому моделюється система комунікацій між структурними підрозділами і синтезуються відповідні інформаційні потоки. Однак рольова гра не тільки розвиває комунікативні навички учасників, а й полегшує їх адаптацію до реальної практики підприємництва.



Ускладнення зовнішнього середовища функціонування українських підприємств у процесі формування ринкових відносин викликає потребу у висококваліфікованих спеціалістах економічного профілю, здатних приймати ефективне рішення в умовах невизначеності. З метою підготовки таких спеціалістів необхідно скоротити розрив між академічною освітою і практикою підприємництва. Досягти поставленої мети можна через упровадження сучасних освітніх технологій у навчальний процес.

Перед вітчизняною системою вищої економічної освіти стоїть комплекс життєво важливих завдань:

- забезпечення оптимальної структури навчального плану із застосуванням активних методів навчання;
- упровадження варіативного підходу до розробки навчальних програм;
- перехід до індивідуальної форми навчання з використанням тренінгових і мультимедійних технологій;
- інтеграція традиційних і інноваційних методів навчання.

Активні методи навчання допоможуть орієнтуватися не на запам'ятовування знань, а на уміння використовувати їх для вирішення навчальних завдань. Участь у дискусіях розвиває у студентів комунікабельність, здатність відстоювати свою думку, виробляти групові рішення, що необхідно майбутнім спеціалістам.

Використання активних методів навчання, які спираються на творче мислення студентів (слухачів), активізує їхню пізнавальну діяльність, робить їх співавторами нових ідей, привчає самостійно приймати оптимальні рішення і сприяти їх реалізації. На цій основі необхідно створити цілісну, жорстко формалізовану й особистісно орієнтовану модульну систему навчання, здатну забезпечити:

- цілеспрямоване вивчення і засвоєння прикладної системи знань з оперативною перевіркою на практиці уміння користуватися одержаними знаннями у різних обставинах і ситуаціях;
- виявлення (у тім числі на основі самооцінки) невикористовуваних раніше інтелектуальних можливостей кожного суб'єкта навчання;
- автоформалізацію перспектив досягнення поставлених освітніх цілей;
- актуалізацію особистісних фахових інтересів, мотивацію до поглибленого вивчення навчальних дисциплін;
- можливість гнучкої самоорганізації процесу нарощування знань і набуття необхідних навичок за рахунок самостійного індивідуалізованого вивчення комп'ютерних та відеоматеріалів;
- планомірне нарощування результатів самостійної пізнавальної діяльності.

Упровадження тренінгових технологій у навчальний процес академічних вузів, а також їх застосування в інших сферах, дає змогу не тільки підвищити якість теоретичної і практичної підготовки студентів (слухачів), а й сприяє особистісному розвитку останніх у контексті гуманістичної системи цінностей.





1. *Большаков В. Ю.* Психотренинг: социодинамика, игры, упражнения. — СПб.: Светоч, 1994. — 316 с.
2. *Байрон А., Люис Р., Пуселик Ф.* Магия нейролингвистического программирования без тайн. — СПб.: Петербург — XXI век, 1995. — 176 с.
3. *Бендлер Р., Гриндер Д.* Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. — Воронеж: НПО «Модек», 1995. — 256 с.
4. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. — М.: Прамеб, 1992. — 384 с.
5. *Бэрн Р., Ричардсон Д.* Агрессия. — СПб.: Питер, 1997. — 336 с.
6. *Гарбузов В. И.* Практическая психотерапия, или как вернуть ребенку и подростку уверенность в себе, истинное достоинство, здоровье. — СПб.: Сфера, 1994. — 160 с.
7. *Гриндер Д., Бендлер Р.* Структура магии. — М.: Каас, 1995. — 520 с.
8. *Добрович А. Б.* Общение: наука и искусство. — М.: Яуза, 1996. — 254 с.
9. Игры — обучение, тренинг, досуг / под ред. В. В. Петрушинского. — М.: Новая школа, 1994. — 368 с.
10. *Киннер Д.* Клинические ролевые игры и психодрама. — М.: Класс, 1993. — 222 с.
11. *Кларин М. В.* Технология обучения. — Рига, 1999. — 328 с.
12. *Козлов Н. И.* Лучшие психологические игры и упражнения. — Екатеринбург: АРД ЛТД, 1997. — 144 с.

13. *Ксендзюк О.* Трансформация личности: нейролингвистическое программирование, анализ и комментарии. — Одесса: Хаджибей, 1995. — 352 с.
14. *Кулагина Н. Ю.* Возрастная психология (развитие ребенка от рождения до 17 лет). — М.: УРАО, 1997. — 176 с.
15. *Леви В. И.* Искусство быть другим. — СПб.: Питер, 1993. — 190 с.
16. *Леви В. И.* Искусство быть собой. — М.: Знание, 1991. — 256 с.
17. *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб.: Питер, 1997. — 688 с.
18. *Марасанов Г. И.* Социально-психологический тренинг. — М.: Совершенство, 1998. — 208 с.
19. *Маслоу А.* Психология бытия. — М.: Рефл-бук, 1997. — 304 с.
20. Материалы проекта EDUK 9301 «Переподготовка и трудоустройство бывших офицеров в Украине», реализованного в 1995—1998 годах в рамках программы Tasis Европейского Союза при участии Киевского национального экономического университета (КНЭУ).
21. *Ньюстром Д. У., Скэннел Э. Е.* Деловые игры и современный бизнес. — М.: Бином, 1997. — 140 с.
22. *О'Коннор Д., Сеймор Д.* Введение в нейролингвистическое программирование. — Челябинск: Версия, 1997. — 256 с.
23. *Пидкасистый П. И., Хайдаров Ж. С.* Технология игры. — М.: МПУ, 1996. — 268 с.
24. *Прутченков А. С.* Трудное восхождение к себе. Методические разработки и сценарии занятий социально-психологических тренингов. — М.: Российское педагогическое агентство, 1995. — 140 с.
25. *Прутченков А. С.* Свет мой зеркальце, скажи... Методические разработки социально-психологических тренингов. — М.: Новая школа, 1996. — 144 с.
26. *Роджерс К. Р.* Взгляд на психотерапию. Становление человека. — М.: Прогресс, 1994. — 480 с.
27. *Рудестам К.* Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. — М.: Прогресс, 1993. — 368 с.

28. *Самоукина Н. В.* Игры в школе и дома: психотехнические упражнения и коррекционные программы. — М.: Новая школа, 1995. — 144 с.
29. *Сопер П.* Основы искусства речи. — М.: Прогресс, 1992. — 416 с.
30. *Харин С. С.* Искусство психотренинга. Заверши свой гештальт. — Минск: Изд-во «В. П. Ильин», 1998. — 352 с.
31. *Шибутани Т.* Социальная психология. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 544 с.



|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Загальні зауваження . . . . .                                                                                  | 5         |
| Вступ . . . . .                                                                                                | 7         |
| <b>Розділ 1. Тренінгові технології . . . . .</b>                                                               | <b>8</b>  |
| 1.1. Система освітніх технологій . . . . .                                                                     | 8         |
| 1.2. Сутність і функції тренінгових технологій,<br>проблеми їх розроблення і впровадження . . . . .            | 14        |
| 1.3. Сфери застосування тренінгових технологій . . . . .                                                       | 20        |
| <i>Резюме</i> . . . . .                                                                                        | 27        |
| <b>Розділ 2. Тренінг у вигляді єдиного комплексного<br/>        підприємницького завдання (ЄКПЗ) . . . . .</b> | <b>29</b> |
| 2.1. Мета, завдання і структура тренінгу . . . . .                                                             | 29        |
| 2.2. Тренінговий персонал . . . . .                                                                            | 34        |
| 2.3. Інтеграція комплексного тренінгу в навчальний<br>процес . . . . .                                         | 38        |
| 2.4. Модель комплексного тренінгу . . . . .                                                                    | 45        |
| <i>Резюме</i> . . . . .                                                                                        | 55        |
| <b>Розділ 3. Ділова гра: організація і проведення . . . . .</b>                                                | <b>56</b> |
| 3.1. Ділова гра: сутність і принципи . . . . .                                                                 | 56        |
| 3.2. Концепція проведення ділової гри як етапу<br>ЄКПЗ . . . . .                                               | 58        |
| 3.3. Підготовка до проведення ділової гри . . . . .                                                            | 62        |
| 3.4. Алгоритм проведення ділової гри . . . . .                                                                 | 73        |
| <i>Резюме</i> . . . . .                                                                                        | 92        |
| <b>Розділ 4. Рольова гра: організація і проведення . . . . .</b>                                               | <b>93</b> |
| 4.1. Концепція проведення рольової гри . . . . .                                                               | 93        |
| 4.2. Координація дій учасників рольової гри та її<br>методичне забезпечення . . . . .                          | 96        |
| 4.3. Підготовка до проведення рольової гри . . . . .                                                           | 99        |
| 4.4. Алгоритм проведення рольової гри . . . . .                                                                | 103       |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <i>Резюме</i> . . . . .     | 109 |
| Висновки . . . . .          | 111 |
| Список літератури . . . . . | 113 |