

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

**ЕКОНОМІКА
ПІДПРИЄМСТВА:
ДІЛОВІ ІГРИ, СИТУАЦІЇ
ТА ІМІТАЦІЙНІ ЗАДАЧІ**

Навчально-методичний посібник

ББК 65.29
Е 40

Рецензенти

В. М. Колот, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)
В. В. Лаврененко, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Відповідальна за випуск

завідувачка кафедри економіки підприємств
Г. О. Швиданенко, канд. екон. наук, проф.

Економіка підприємства: ділові ігри, ситуації та імітаційні задачі:
Е 40 Навч.-метод. посіб. / Г. О. Швиданенко, І. М. Рєпіна, І. А. Іванов,
О. А. Москаленко. — К.: КНЕУ, 2006. — 120 с.

ISBN 966–574–872–6

Навчальний посібник «Економіка підприємства: ділові ігри, ситуації та імітаційні задачі» присвячено розгляду сутності активних методів навчання, їх місце і роль в освітньому процесі, а також сфери прикладного використання. Посібник містить опис та повне методичне забезпечення ділових ігор «Фірма» та «Бізнес-план», ситуаційної вправи «Три корочки хліба», а також збірку економічних кросвордів для самоконтролю знань студентів з дисципліни «Економіка підприємства».

Для викладачів і студентів економічних вузів, працівників ділових кіл і широкого загалу читачів.

ББК 65.29

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 966–574–872–6

© Г. О. Швиданенко, І. М. Рєпіна,
І. А. Іванов, О. А. Москаленко, 2006
© КНЕУ, 2006

Навчальне видання

ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна
РЄПІНА Інна Миколаївна
ІВАНОВ Ігор Аркадійович
МОСКАЛЕНКО Олена Анатоліївна

ЕКОНОМІКА
ПІДПРИЄМСТВА:
ДІЛОВІ ІГРИ, СИТУАЦІЇ
ТА ІМІТАЦІЙНІ ЗАДАЧІ

Навчально-методичний посібник

Художник обкладинки *О. Покорницька*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *В. Білаш*
Верстка *К. Вооенко*

Підп. до друку 15.08.06. Формат 60х84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум. друк. арк. 6,97.
Обл.-вид. арк. 6,28. Наклад 1300 пр. Зам. № 05-2968.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537–61–41; тел. (044) 537–61–44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. Ділові ігри як активний метод навчання	7
1.1. Історія виникнення ділових ігор	7
1.2. Визначення, характерні риси, класифікаційні ознаки та переваги застосування ділових ігор у навчальному процесі	9
1.3. Принципи побудови і проведення ділових ігор	16
РОЗДІЛ 2. Ділова гра «Фірма»	28
2.1. Короткий опис ділової гри	28
2.2. <i>Етап 1</i> «Заснування фірми»	30
2.2.1. Ігрове завдання 1 «Обґрунтування вибору перспективного напрямку ведення бізнесу»	30
2.2.2. Ігрове завдання 2 «Організаційне забезпечення створення підприємства (фірми) для реалізації бізнес-ідеї»	32
2.3. <i>Етап 2</i> «Імітація діяльності»	37
2.3.1. Імітаційна модель та моделювання. Форми використання імітаційних моделей. Імітаційна задача як імітаційна мікромодель	37
2.3.2. Ігрове завдання 3 «Імітаційне моделювання»	38
2.4. <i>Етап 3</i> «Презентація»	43
2.4.1. Різновиди презентацій	43
2.4.2. Ігрове завдання 4 «Презентація підприємства»	49
2.5. Підбиття підсумків проведення ділової гри	52
РОЗДІЛ 3. Ділова гра «Бізнес-план» з комп'ютерною презентацією	53
3.1. Короткий опис ділової гри	53
3.2. <i>Етап 1</i> «Концепція майбутнього бізнес-плану»	58
3.3. <i>Етап 2</i> «Розробка підрозділів бізнес-плану: “Талузь, фірма та її продукція”, “Дослідження ринку”, “Маркетинг-план”»	58

3.4. <i>Етап 3</i> «Розробка підрозділів бізнес-плану: “Виробничий-план”, “Організаційний-план”»	59
3.5. <i>Етап 4</i> «Розробка підрозділів бізнес-плану: “Фінансовий-план”, “Оцінка ризиків”»	61
3.6. <i>Етап 5</i> «Оформлення бізнес-плану»	61
3.7. <i>Етап 6</i> «Комп’ютерна презентація бізнес-плану»	62
3.8. Підбиття підсумків проведення ділової гри	70
РОЗДІЛ 4. Ситуаційна вправа «Три корочки хліба»	76
4.1. Короткий опис ситуаційної вправи	76
4.2. Практичні завдання, що потребують вирішення	83
4.3. Методичні поради до використання ситуаційної вправи	84
4.4. Запропонований план і розклад роботи над ситуаційною вправою.	90
РОЗДІЛ 5. Економічні кросворди	92
Список використаних джерел	117
Додатки	118

ВСТУП

Конкурентоспроможність випускників навчальних закладів значною мірою залежить від якості оволодіння сучасними економічними знаннями, ступеня економічної культури, вміння мислити і діяти в категоріальній системі ринкової економіки. Підвищення культури економічного мислення не може відбутися само по собі. Для студентів дуже важливо усвідомити, що техніку власного мислення можна удосконалювати шляхом постійного тренування в колі професійних знань. Це, в свою чергу, ставить перед викладачами питання про необхідність застосування таких форм, методів, прийомів і засобів навчання, які б інтенсифікували навчальний процес, максимально активізували пізнавальну діяльність осіб, що навчаються.

Активні методи навчання — надзвичайно важливий компонент у процесі підготовки вищими навчальними закладами фахівців економічного профілю. Вони дають можливість розвивати навички логічного та критичного мислення, співпраці у колективі, вміння презентації руху думок та отриманих результатів, дозволяють опановувати мистецтвом прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що дуже важливо для практичної роботи, а отже, роблять випускників конкурентоспроможними на ринку праці, здатними успішно започатковувати та розвивати власний бізнес. Завдяки ним навчальні заклади мають реальний шанс скоротити розрив між академічною вищою освітою та практикою підприємництва.

Нині в університетах, коледжах, школах бізнесу США, Канади, Англії, Японії, Німеччини широко використовується ігрове моделювання при підготовці робітників для різних сфер професійної діяльності.

Аналіз основних освітніх тенденцій у багатьох країнах світу дозволив ученим дійти висновку, що сучасні технології навчання мають зосереджуватися не на енциклопедизмі знань, а на процесі формування у студентів щонайменше таких здібностей, як вміння

самостійно збирати, обробляти інформацію та спроможність її ефективно використовувати в процесі конструктивної роботи в команді, що створюється для розв'язання поставленої задачі.

В останній час КНЕУ багато уваги приділяє реформуванню навчальних програм шляхом органічного поєднання фундаментальних знань теорії з практичним досвідом. Без сумніву, все це сприяє підвищенню якісної підготовки студентів, для надання їм конкурентних переваг на ринку праці. Досвід, набутий у грі, може виявитися навіть більш продуктивним порівняно з придбаним у професійній діяльності. Це відбувається з кількох причин:

- ділові ігри дають можливість збільшити масштаб охоплення дійсності;
- наочно уявляють післядію прийнятих рішень;
- дають можливість перевірити альтернативні рішення.

Інформація, якою користується людина в реальності, неповна і неточна. У грі йому надається хоча і неповна, але точна інформація, що підвищує довіру до отриманих результатів і стимулює процес сприйняття активних методів у навчальному процесі.

Включаючи у свою структуру елемент невизначеності, активні методи можуть застосовуватися для створення нових варіантів рішень будь-яких практичних проблем. Завдяки інтенсивності комунікації в ході гри вона стала використовуватися як засіб оптимізації взаємодії і взаєморозуміння представників різних сфер знань.

Навчальний посібник «Економіка підприємства: ділові ігри, ситуації та імітаційні задачі» присвячено розгляду сутності активних методів навчання, їх місце і роль в освітньому процесі, а також сфери прикладного використання. Посібник містить опис та повне методичне забезпечення ділових ігор «Фірма» та «Бізнес-план», ситуаційної вправи «Три кірочки хліба», а також збірку економічних кросвордів для самоконтролю знань студентів з дисципліни «Економіка підприємства».

У підготовці навчального посібника брали участь: професор Швиданенко Г. О. (розд.: 2.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.8); доцент Репіна І. М. (вступ, розд.: 1.1, 1.3, 2.2, 3.1, 3.7, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4); старший викладач Іванов І. А. (розділ: 1.2, 5); Москаленко О. А. (розд.: 2.3, 2.4, 5).

Інтеграція активних методів у навчальний процес академічних вузів дозволяє не тільки підвищити якість теоретичної і практичної підготовки студентів (слухачів), але й сприяє їхньому особистісному зростанню у контексті гуманістичної системи цінностей.



ДІЛОВІ ІГРИ ЯК АКТИВНИЙ МЕТОД НАВЧАННЯ

1.1. Історія виникнення ділових ігор

Вперше застосування ділових ігор у економічній сфері було зроблено в колишньому СРСР у 1932 році. Група співробітників Ленінградського інженерно-економічного інституту розробила і провела на Ліговському заводі друкарських машин так зване організаційно-виробниче випробування «Пуск цеху», яке було необхідне для навчання персоналу в умовах освоєння нового виду продукції. У перших іграх імітувався пуск новобудов (1932 рік — кінцевий період пуску нового Ліговського заводу друкарських машинок), застосування диспетчизації (1932—1933 роки — завод ім. Менжинського — серія «диспетчерських» ігор), перебудова виробництва у зв'язку зі зміною виробничої програми. У 30-ті роки проводилися ігри, направлені на пошук резервів виробництва, навчання персоналу діям при аварії (1933—1934 роки — на Шатурській електростанції ім. В. І. Леніна були проведені аварійні ігри). У радянській довоєнній практиці нараховувалося близько 15—20 характерних варіантів ділових ігор. Але, у зв'язку з тим, що наукова база побудови ділових ігор була слабкою, не достатньо було знань про об'єкти, що моделювалися, не хватало технічних засобів, які були необхідні для обліково-обчислювальних робіт, широкого розповсюдження ділові ігри не отримали, а потім і взагалі перестали використовуватися.

Перша машинна гра була створена у 1955 році у США. Вона імітувала постачання баз ПІВС. Потім у 1956 році Американська асоціація управління розробила гру «Імітація рішень у вищому управлінському звені» і випробувала її на щорічному семінарі в Саранак Лейк у 1957 році. Там уперше і з'явився термін «ділова гра».

У 1957—1963 роках на заході виник справжній бум ділових ігор. Вже через 10 років ігри використовувалися майже у всіх школах бізнесу.

Перші ігри не відображали процес прийняття рішення, основну увагу в них приділялося вибору з альтернатив. Більша частина з цих ігор — ринкові ігри. Вони, як правило, моделювали діяльність декількох компаній, які виробляли будь-який продукт і продавали його на ринку. Кожну компанію представляла команда гравців, яка приймала рішення за декількома параметрами, якими управляють. Рішення розраховувалися за певною математичною моделлю і гравців інформували про результати їх дій.

Потім широке розповсюдження отримали внутрішньофірмові ділові ігри. В них учасники гри мали можливість розвивати управлінські навички, навчитися приймати рішення в складних ситуаціях з урахуванням багатьох факторів. Нині в університетах, коледжах, школах бізнесу США, Канади, Англії, Японії, Німеччині широко використовується ігрове моделювання при підготовці робітників для різних сфер професійної діяльності. Проведення ділових ігор при опануванні економічними дисциплінами в США розповсюджено також, як проведення практичних занять при вивченні фізики чи хімії. Сучасні зарубіжні вчені у сфері ділових ігор (Р. Г. Грем, К. Ф. Грей, Ч. Абт, Д. Мак-Дональд, Р. Прюдом та інші) відмічають, що найкращім способом отримання знань і навичок є заміщення досвіду від ігор.

У середині 60-х років інтерес до ділових ігор у колишньому радянському союзі знову починає зростати. Так у 1966 році була розроблена ділова гра «Реформа», а у 1968 — «Астра». У 1980 році в Московському інституті управління ім. С. Орджонікідзе було створено Центр ділових ігор. У ньому проводилися загальносоюзні і республіканські збори, школи-семінари по діловим іграм.

У наш час у країнах СНГ нараховується приблизно 800 ділових ігор. Вони розрізняються по масштабності об'єктів, що імітуються, функціональному профілю, особливостями побудови. Але практично застосовується лише їх невелика частина. Таке положення склалося завдяки тому, що багато з цих ігор, просто кажучи, постарішали і не відповідають сучасним вимогам, вони були сконструйовані без розрахунку на психологічні закономірності.

Зараз ділові ігри застосовуються у різних напрямках — в дослідних, організаційно-управлінських цілях, при підготовці і переекстації кадрів, а також в учбовому процесі. У різних вузах розглядаються питання методики проведення учбових ігор, але найбільш міцно вони завойували позиції і отримали заслужене

признання при навчанні студентів організаційно-економічним дисциплінам.

1.2. Визначення, характерні риси, класифікаційні ознаки та переваги застосування ділових ігор у навчальному процесі

Складність поняття «ділова гра» призвела до непогодженості у багатокількісних спробах його визначення. В наш час ділові ігри можна розглядати і як нову галузь науково-технічної діяльності, і як імітаційний експеримент, і як метод навчання, дослідження, вирішення виробничих задач.

Значний внесок у розвиток теоретичної концепції ділової гри вніс А. А. Вербицький. Його визначення ділової гри зводиться до наступного: «У самому широкому змісті навчальна ділова гра може бути визначена як знакова модель професійної діяльності, контекст якої задається знаковими ж засобами — за допомогою мов моделювання, імітації і зв'язку, включаючи природну мову»¹. Навчальна ділова гра, на його думку, найбільш повно відповідає уявленню про новий, знаково-контекстний, тип навчання, під яким автор розуміє новий, відмінний від старого, традиційного, тип навчання, «... контекст майбутньої професійної діяльності який відображає не тільки основи знань, але і колективний характер праці».

Таким чином, ділова гра — це у визначеному змісті репетиція виробничої чи суспільної діяльності людини. Вона дає можливість програти практично будь-яку конкретну ситуацію в обличчях, що дозволяє краще зрозуміти психологію людей, стати на їхнє місце, зрозуміти, що ними рухає в той чи інший момент реальної події. Завдяки ігровим методам навчання відбувається важлива психологічна переорієнтація, кожний починає розуміти, що він вже не просто студент, що відповідає перед викладачем, а обличчя, що володіє правами й обов'язками, обличчя, на якому лежить відповідальність за ухвалення рішення, вибір визначеної точки зору. Це, звичайно, інтенсифікує роботу студентів, дозволяє швидше засвоїти викладений матеріал і придбати досвід майбутньої професійної діяльності.

З вищесказаного випливає, що гра носить двоїстий характер. З одного боку, навчальна ділова гра, як і інші форми ігрового навчання, ставлять учасників гри в умовну ситуацію, що задається

¹ *Вербицький А. А. Психолого-педагогічні особливості ділової гри як форми знаково-контекстного навчання. // Ігрове моделювання. Методологія і практика. — Новосибірськ. — 1987. — С. 84.*

імітаційною моделлю виробництва, і вимагає виконання ігрових дій. З іншого боку, студенти залишаються в рамках реального навчального процесу, виконують цілком реальні загальнонавчальні дії, вступають в реальні відносини зі своїми товаришами по групі. Відмітною рисою ігрової форми навчання в порівнянні з традиційною є включення студентів у відтворення в ігровій формі реалій і протиріч виробництва. У зв'язку з цим завдання викладача полягає як у розробці імітаційної моделі (відповідно до змісту навчального предмета), так і розробці системи організації і управління учбово-пізнавальною діяльністю учнів у ході гри, створенні максимальних можливостей для активізації їхньої розумової діяльності творчого розвитку особистості. Гравець має одночасно пам'ятати, що він бере участь в умовній ситуації, і не пам'ятати цього. Мистецтво гри полягає саме в оволодінні навичками двопланового поведіння. З огляду на цю двоплановість навчальних ігор, слід зазначити, що досягнення ігрових цілей (успішне виконання ролі, прийняття правильних ігрових рішень, одержання максимальної кількості балів і т.д.) є вторинним у порівнянні з досягненням педагогічних цілей (навчальних, розвиваючих та виховних). Саме вони складають головну мотивацію навчальної ділової гри.

Розглядаючи особливості і відмітні риси навчальних ділових ігор, важливо звернути увагу на реалізацію принципу проблемності в змісті ігор, на тісний взаємозв'язок ігрових і проблемних ситуацій. Переважно ділова гра будується на використанні проблемних ситуацій, в основі яких лежить протиріччя, нерозривно зв'язане з проблемним підходом і значною мірою будується на ньому. У ділових іграх формування способів рішення проблеми як у професійній області, так і в області соціальної взаємодії здійснюється в процесі активного пошуку і застосування нових засобів дозволу виникаючих по ходу гри проблемних ситуацій. Студенти повинні вміти оперативно аналізувати ситуацію, вести пошук відсутньої інформації, вирішувати зненацька виникаючі проблеми, намічати варіанти дій і приймати рішення в мінливих умовах. Реалізацію принципу проблемності можна ввести навіть у визначення навчальної гри, вважаючи її формою реалізації проблемного навчання. Отже, принцип проблемності реалізується насамперед у плані змісту навчального матеріалу, що задається у виді системи конкретних проблемних ситуацій. Крім того, важлива реалізація принципу проблемності в процесі самої ігрової діяльності. Процес ігрової навчальної діяльності розгортається проблемно у випадку розбіжності цілей, позицій,

інтересів (відповідно до розходження імітуємих у грі виробничих ланок і ігрових інтересів учасників) чи у випадку неоднозначності інтерпретації студентами змісту інформації, що надходить, і припускає таку форму спілкування, як діалог чи дискусія.

Наступною відмінною рисою ділових навчальних ігор є їхній груповий характер на відміну від індивідуального характеру традиційних форм навчання. Ділова гра вимагає інтенсивної взаємодії між членами навчальної групи, і це підкріплюється насамперед тим, що існує тісна взаємозалежність між студентами в освоєнні ігрового матеріалу. Ціль діяльності може бути досягнута тільки спільними зусиллями або групи в цілому, або окремої підгрупи, але ніколи учасником ділової гри поодиноці. Вироблення і розподіл засобів і задач діяльності можуть здійснюватися тільки колективно. Причому, істотним є той факт, що діяльність студентів в умовах ігрових методів навчання подібна структурі виробничої діяльності, що імітується — тут також має місце поділ і кооперація праці, спільна робота на кінцевий результат, міжгрупове колективне обговорення прийнятих рішень. Це, у свою чергу, створює «становище умовної практики», сприяє наближенню навчального закладу до виробництва, зближує навчальну і майбутню професійну діяльність, а також багато в чому знімає проблему адаптації випускника на виробництві.

Колективна діяльність студентів на занятті, проведеному в ігровій формі, припускає зміну ролі і функції викладача. Діяльність студентів і викладача взаємозалежна і взаємообумовлена. Вже не тільки викладач впливає на студентів, але і студенти впливають на нього, тобто йдеться про прямий і зворотний зв'язок. Ще Л. М. Толстой писав, що діяльність створюючого, як і діяльність що створюється, має ту саму мету. Задачею науки створення є тільки вивчення збігу цих двох прагнень до однієї загальної мети, вказівка на ті умови, що перешкоджають цьому збігу. Дослідники ігрових форм навчання закордоном, зокрема Р. Прюдом і його співавтори, вважають, що традиційні форми навчання часто викликають роздратування і невдоволення викладачем, тому що він виступає в ролі батька, свого роду начальника. Гра як специфічна форма навчання усуває цей фактор. Складається новий тип міжособистих відносин між викладачем і студентами. Останні перетворюються в помічників і союзників викладача. У свою чергу, це і є твердження на практиці педагогіки «співробітництва».

Викладачам, що використовують ділові ігри в навчальному процесі, варто пам'ятати, що найбільш ефективними є ком-

плексні ділові ігри, що дозволяють об'єднати зусилля викладачів різних дисциплін, тому що будь-яка сучасна практична задача — комплексна. Вона охоплює кілька взаємозалежних питань, завдань і умов, що, як правило, не зв'язані з однією навчальною дисципліною чи конкретною галуззю знань. Крім економічних і технічних факторів, повинні враховуватися психологічні, соціальні і політичні моменти. Отже, щоб змоделювати діяльність фахівця, потрібні задачі комплексного змісту.

Важливим є і те, що ділові навчальні ігри повинні розташовуватися в порядку зростання їх розвиваючого психолого-педагогічного ефекту. Перехід від одного типу ігор до іншого відповідає різним етапам оволодіння студентами змістом професійної діяльності, яка моделюється у системі ділових ігор.

Відмітною рисою ігрових форм навчання є їх органічна єдність із традиційним навчанням. Гри, що несуть у собі велике емоційне навантаження, необхідно використовувати, дотримуючи почуття міри, щоб не викликати перевантаження і притуплення до них інтересу студентів. Ділова гра повинна бути «подією» у навчальному житті. Їй повинна передувати ґрунтовна попередня підготовка. Ці застереження аж ніяк не применшують ваги ігрових методів навчання, а лише припускають чітке обґрунтування їхнього місця і ролі серед інших активних методів навчання.

Отже, ігрове заняття може мати статус ділової гри, якщо йому властиві найважливіші характерні риси гри:

1) наявність проблеми управління соціально-економічною або соціально-психологічною системою та моделювання професійної діяльності керівних працівників і спеціалістів;

2) наявність спільних цілей ігрових колективів. Так, при вирощуванні певної сільськогосподарської культури за інтенсивною технологією загальною метою учасників гри може бути ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

3) наявність ролей і призначення на них учасників. Наприклад, кожний хто, зайнятий у грі з вирощуванням сільськогосподарських культур за інтенсивною технологією, дістає певну роль (завідуючий нафтогосподарством, завідуючий майстернею, диспетчер, інженер з експлуатації машинно-тракторного парку, головний інженер тощо); деякі ролі можна виконувати невеликими групами (наприклад, група загальногосподарської діяльності, яка потребує спільної праці кількох чоловік);

4) відмінність інтересів учасників та врахування умов невизначеності (наприклад, можливого характеру діяльності) внаслідок різних положень тих чи інших учасників стосовно до про-

блеми, що розглядається, різного стану ресурсів і суб'єктивних оцінок і важливості, неоднакової об'єктивної відповідальності учасників гри за розв'язання проблеми, різної суб'єктивної оцінки своєї відповідальності;

5) прийняття і реалізація рішень у процесі гри, кожне з яких залежить від рішення, прийнятого даним учасником на попередньому етапі, і від дій інших учасників. Крім того, звичайно має місце повторення етапів, причому на кожному з них, як і в реальній дійсності, можливе, досить складне поєднання різних варіантів вжитих заходів. Так, можуть повторюватися цикли оперативного управління (отримання інформації, розробка і реалізація заходів) під час посівної або збиральної компанії з урахуванням різних дат чи періодів проведення цих робіт;

б) наявність системи стимулювання, яка спонукає кожного учасника ділової гри діяти, як у житті (наприклад, якщо в реальній ситуації головний агроном перешкоджає майстру-наладчику в проведенні планового технічного обслуговування, то він за рахунок системи стимулювання повинен намагатися досягти своїх цілей у грі); у разі потреби дає змогу поєднати інтереси того чи іншого учасника гри із спільною метою колективу, робити вигідним таке рішення для цього учасника. Так, якщо для своєчасного закінчення сівби потрібно прискорити виконання тієї чи іншої роботи, слід зробити таке прискорення привабливим для того працівника, який виконує цю роботу; об'єктивно оцінює особистий внесок кожного учасника гри в досягнення загальної мети, дає змогу добитися загального результату діяльності ігрового колективу. Наприклад, якщо мета досягнута і технологічний процес вирощування певної культури закінчено, то за кількістю набраних балів можна визначити, хто з учасників зробив більший внесок, тобто виявив більше знань, енергії, ініціативи, ризику тощо;

7) об'єктивність оцінки результатів ігрової діяльності, що забезпечується, зокрема, реалізацією системи стимулювання, колегіальністю оцінки та іншими засобами.

Наведені ознаки ділових ігор дають можливість визначити галузь їх найбільш ефективного призначення. Це організаційно-управлінські, економічні, навчально-виховні й технологічні процеси. Тому ділові ігри називають також управлінськими імітаційними, підкреслюючи цим самим їх основне призначення, а також зв'язок з методами моделювання.

Надзвичайно важливим є питання про класифікацію навчальних ділових ігор. У педагогічній літературі немає єдиної точки зору по відношенню до їх класифікації. У ряді випадків про-

понується класифікувати ділові навчальні ігри за ступенем охоплення виробничих і управлінських функцій:

а) ігри, призначені для аналізу складних організаційних систем управління;

б) ігри, що моделюють конкретну сферу діяльності підприємства, цеху, ділянки, відділу;

в) ігри, що перевіряють ступінь кваліфікації і рівень компетентності обличчя, що приймає рішення.

Ігри можуть розрізнятися також за способом виконання розрахунків (машинні і ручні) і за методологією застосування (ігри у твердій чи вільній формі).

Класифікують ігри і за такими основними ознаками: назва; сфера застосування; рольовий рівень виконавців; масштабність об'єкта, що імітується; функціональний профіль; галузевий профіль; технічна оснащеність; місце проведення; часові орієнтири.

У навчальних закладах використовується наступна класифікація ділових ігор:

- за характеристиками організаційних форм навчання (місцем гри в навчально-виховному процесі; часовій ознаці);

- за характеристиками навчального змісту (структурної однорідністю, рівнем проблемності);

- за характеристиками навчальної ігрової взаємодії (формою ігрової взаємодії; цільовою орієнтації; структурі ігрових взаємодій; видам суб'єктно-об'єктних відносин).

Ігри також можуть бути ознайомлювальними (допомагають одержати першокурсникам представлення про обрану професію); дисциплінними (супроводжують і завершують вивчення найбільш важливих спеціальних дисциплін і їхніх розділів) і випускними (застосовуються на завершальному етапі підготовки фахівців, носять комплексний характер і передбачають участь представників різних факультетів і спеціальностей).

Ділові ігри можуть застосовуватися для навчання, діагностики індивідуальних можливостей учасників гри, організації процесу прийняття рішень, у дослідницьких цілях. В. М. Єфімов і В. Ф. Комарів указують на те, що даний метод синтезує в собі переваги експериментального, аналітичного й експертного методів.

Широкого застосування ділові ігри набули також і при підготовці слухачів в системі підвищення кваліфікацій. Їх перевага перед традиційними методами навчання:

1. Дана форма організацій навчального процесу знімає протиріччя між абстрактним характером навчання і реальним характером професійної діяльності.

2. Метод дозволяє з'єднати широке коло проблем і глибину їх осмислення.

3. Ігрова форма відповідає логіці діяльності, включає момент соціальної взаємодії, готує до професійного спілкування.

4. Ігровий компонент сприяє більшій зацікавленості слухачів.

5. Ділова гра насичена зворотним зв'язком, причому більш змістовним в порівнянні з тим, що застосовується в традиційних методах навчання.

6. У грі формується фундамент професійної діяльності, легше переборюються стереотипи, корегується самооцінка.

7. Традиційні методи припускають домінування інтелектуальної сфери — у грі виявляється вся особистість.

8. Даний метод провокує включення рефлексивних процесів, надає можливість інтерпретації, осмислення отриманих результатів.

Досвід, набутий у грі, може виявитися навіть більш продуктивним у порівнянні з придбаним у професійній діяльності. Це відбувається з кількох причин:

- ділові ігри дають можливість збільшити масштаб охоплення дійсності;

- наочно представляють післядію прийнятих рішень;

- дають можливість перевірити альтернативні рішення.

Інформація, якою користується людина в реальності, неповна і неточна. У грі йому надається хоча і неповна, але точна інформація, що підвищує довіру до отриманих результатів і стимулює процес прийняття відповідальності. Розглянуті переваги визначили успішність застосування даного методу в навчальному процесі.

Включаючи у свою структуру елемент невизначеності, ділові ігри можуть застосовуватися для створення нових варіантів рішень будь-яких практичних проблем. Завдяки інтенсивності комунікації в ході гри вона стала використовуватися як засіб оптимізації взаємодії і взаєморозуміння представників різних областей знань. Практика показала, що гра є одним з найбільш ефективних методів організації міждисциплінарних досліджень. Ігрова форма дозволяє гравцям досить глибоко проникнути у сутність системи, що моделюється і може будуватися як експеримент

з метою перевірки гіпотези. Імітаційне моделювання є менш ризикованим і менш дорогим методом у порівнянні з натурними експериментами. У грі можна відпрацювати організаційні структури і механізми господарювання, перевірити ефективність інновацій. Причому в них оптимальним образом моделюється психо-

логічний ефект нововведень. Метод дозволяє знайти протиріччя в співвідношенні стратегічних і тактичних цілей, різних функцій системи, що моделюється.

У даній формі дослідження можна одержати уявлення про стратегію управління, узгодження господарських інтересів. Деякі ігри безпосередньо спрямовані на з'ясування особливостей поведінки людей в економічних системах.

Гру можна розглядати як лабораторію психологічних закономірностей, як спосіб вивчення індивідуальних особливостей її учасників. У процесі проведення ділових ігор діагностується схильності до ризику, швидкість навчання.

Даний метод є гарним засобом прояву ініціативи. Це дає переваги діловій грі перед іншими методами атестації кадрів, у яких висока мотивація того кого атестують є зовнішньої і досягається штучним шляхом. Однак ділові ігри, які були застосовувані в цих цілях, недостатньо розроблені.

При всіх позитивних сторонах методу необхідно враховувати і його недоліки. Насамперед звертає на себе увагу його трудомісткість. Розробка однієї ділової гри, що відбиває складні економічні процеси, може продовжуватися роками і вимагає зусиль різних фахівців. Як на негативну сторону можна вказати і на кількісну орієнтованість на шкоду якісної. Через специфічні умови групової роботи, як правило, не приймаються оригінальні рішення. Гра ситуативна, і через погану роботу групи може знизитися ефективність участі окремих гравців.

1.3. Принципи побудови і проведення ділових ігор

При побудові (конструюванні) і проведенні ділових ігор необхідно дотримуватися визначених положень, які були запропоновані теорією і підкріплені ігровою практикою. Звичайно, ці положення не можуть охопити все різноманіття рис і особливостей конкретних ділових ігор, кожна з яких є результатом творчості, як правило, цілого колективу розробників. Але вони дають можливість як самим авторам, так і всім учасникам ділової гри зосередитися на основних змістовних аспектах і вимогах управлінського процесу, що імітується.

Основні принципи побудови і проведення ділових ігор наступні:

1. *Наочність і простота конструкції (моделі) ділової гри.* Управлінська імітаційна гра, чи, як її іноді називають, штучна діяльність, повинна бути по можливості простою у порівнянні з ре-

альною діяльністю, щоб забезпечити видимість проведеного експерименту, і досить складною, щоб створити необхідний рівень відповідності експерименту реальній дійсності.

При побудові ділової гри не слід прагнути відобразити в ній усі функції і процедури процесу управління реальною господарською діяльністю. Необхідно відібрати найбільш істотний, визначальний зміст і характер функціонування того чи іншого об'єкта, діяльність якого імітується діловою грою. Аналогічний підхід повинен бути й у відношенні до структури об'єкта, що моделюється. Кількість підрозділів у ньому повинно бути зведено до мінімуму. Це істотно спростить інформаційні зв'язки по керуванню підрозділами, що послужить передумовою успішного проведення ігрових експериментів. При цьому дуже важливо зафіксувати всі допущені в діловій грі спрощення стосовно реальної дійсності. Це дозволить надалі ускладнювати гру зі знанням справи, включати і перевіряти нові положення і гіпотези.

Ускладнення конструкції (моделей) ділових ігор виникає в результаті прагнення деяких розробників до створення універсальних ігрових моделей, що відображають багатоцільовий характер функціонування господарських об'єктів. Однак це не тільки приводить до росту витрат на розробку (конструювання) гри і збільшення часу її створення, але і обумовлює нерідко значні труднощі в організації проведення ділових ігор. Адже в складній грі збільшується число учасників, зростає кількість документів, що застосовується, ускладнюється інформаційно-технічне обслуговування гри і т.д. Причому ускладнення далеко не завжди відбувається прямо пропорційно ускладненню гри, а найчастіше наростає в порядку геометричної прогресії. До того ж складна ділова гра може зажадати істотного збільшення ігрового часу, що, у свою чергу, ускладнює можливості її успішного проведення.

Звичайно, не можна допускати і зайвого спрощення ділової гри. По своїй конструкції, складу учасників, інформаційно-технічній базі і т.д. вона повинна як можна більш повно відбити сутність і характер функціонування імітованого з її допомогою об'єкта. Так, у діловій грі «Фірма» (комплексна ділова гра що імітує процес створення, організації та управління фірмою) зовсім не обов'язкова участь усіх посадових осіб, що приймають рішення в реальних умовах. Досить включити в гру лише «типових представників», що здійснюють управління. Природно, що спрощення, скорочення функцій і процедур взаємодії реального трудового колективу й органа управління даним господарським об'єктом повинні здійснюватися в рамках припустимого.

2. *Автономність тем і фрагментів ділової гри.* Цей принцип вимагає визначеної гнучкості структури гри, для того щоб окремі її частини могли розіграватися відносно самостійно. Темі і фрагменти ділової гри повинні мати завершеність і відносно самостійні інформаційні входи і виходи. Автономність тем і навіть фрагментів гри дозволяє «налагоджувати» гру для конкретного складу її учасників. Звичайно, у цьому випадку гра втрачає свою цілісність і завершеність, але здобуває інші корисні якості.

У залежності від складу учасників гри окремі теми можуть проводитися незалежно. Наприклад, у вказаній вище діловій грі «Фірма» можуть окремо розіграватися теми планування виробництва, оперативного управління, матеріального стимулювання й інші, хоча ясно, що повне функціонування управління фірмою можливо лише у взаємодії всіх них. Тому розробникам необхідно передбачити і повний варіант, що охоплює чітку інформаційну взаємодію ігрових тем і фрагментів.

Особливий зміст дотримання вимоги автономності тем і фрагментів ділової гри має при конструюванні і проведенні навчальних ігор, що стають основним способом вивчення тієї чи іншої навчальної дисципліни. Тут можливість раціональної побудови навчального курсу і кількаразового програвання окремих тем здобуває велике значення, хоча це вимагає розробки декількох варіантів інформаційного забезпечення гри.

3. *Можливість подальшого удосконалювання і розвитку конструкції (моделі) ділової гри.* Цей принцип іноді формулюють як «відкритість» ігрової моделі, коли вона стає як би окремим блоком, що може входити в наступні більш складні конструкції ділових ігор. Така вимога обумовлена тим, що, як показує досвід, розробка серйозної ділової гри вимагає значних витрат праці і коштів. Використання попередніх розробок по створенню ділових ігор полегшує конструювання нових. «Відкриті» ігрові моделі створюють сприятливі можливості для створення ділових ігор з мінімальними витратами праці і часу.

4. *Раціональне сполучення в ігровому експерименті ігрової діяльності і діяльності з приводу гри.* У самому загальному виді ділова гра створюється в такій послідовності: формулювання мети проведення гри — формування діяльності з приводу гри — конструювання ігрової діяльності.

Метою проведення ділових ігор, як вже відзначалося, є вивчення процесів функціонування різних організаційно-економічних систем (ділянки, цеху, підприємства, науково-дослідної, проектної організацій і т.п.). Реалізація цієї мети забезпечується

в процесі діяльності з приводу гри, тобто в процесі прийняття рішень, що були викликані ігровими обставинами. Сама ж гра є своєрідним полігоном, рамками, основою для діяльності з приводу гри. Звичайно, навчальні ігри можуть проводитися і просто для тренування учасників, формування в них певних навичок участі в грі в тій чи іншій ролі. Але реальні ділові ігри призначені для аналізу і визначення шляхів і способів удосконалювання управління визначеною організаційно-економічною системою, для прийняття оптимальних рішень у даному конкретному становищі. Ця мета досягається саме в процесі діяльності з приводу гри.

Діяльність із приводу гри активізується оснащенням її якомога більш повним комплектом ігрових атрибутів (ручних імітаторів, розрахункових таблиць, ігрових предметів, графіків, діаграм і т.п.). Це дозволяє прискорити виконання гравцями необхідних розрахунків і одержання потрібної інформації для прийняття компетентного рішення.

5. Максимальне звільнення учасників ділової гри, особливо гравців, від рутинних ігрових процедур. Це необхідно для підвищення ефективності ділової гри, тому що учасники й організатори гри мають більше можливостей для аналізу і розбору проблем, що в ній досліджуються. Як уже відзначалося, особливістю ділової гри є стислий масштаб часу. Тому можливість виконання рутинних процедур (чи більшості з них) у максимально короткий термін — важливий фактор скорочення ігрового часу.

Найбільші можливості для найшвидшого виконання рутинних ігрових процедур надає дистанційне спілкування учасників гри з ЕОМ, оснащеної термінальними пристроями. Тому максимальне насичення ділової гри технічними засобами збору, передачі й обробки інформації служить надійним засобом прискорення проведення гри. Динамічне спілкування гравців, експертів і організаторів гри з обчислювальним центром стає необхідною умовою проведення ділових ігор у сучасних умовах.

6. Максимальне використання готових розробок (у тому числі програм для ЕОМ при відповідній конструкції гри, економіко-математичних моделей, масивів інформації, організаційно-нормативних документів і т.п.). Можливість використання готових проектних рішень, програм, інформаційних масивів, банків даних, форм документів, положень, інструкцій і інших матеріалів скорочує час і витрати на проведення ділової гри.

Успішне проведення ділової гри досягається в тому випадку, коли в підготовлених до гри матеріалах міститься добре продумана і ретельно відпрацьована методика збору, систематизації й

обробки ігрової й експертної інформації. Ця вимога відноситься до усіх видів ігор (навчальних, дослідницьких, ігор для прийняття рішень).

7. *Направленість всіх елементів гри на вирішення проблеми, що досліджується в грі.* Проведення ділової гри не є самоціллю. Будь-яка ділова гра покликана надати допомогу в вирішенні певної проблеми, дослідженні визначеної виробничої ситуації, ухваленні рішення, засвоєнні навчального курсу чи групи дисциплін і т.д.

Звичайно, одержані в ігровому експерименті положення і висновки не можуть бути безапеляційно рекомендовані для практичного використання. Перевірка припущень і гіпотез в ігровому експерименті не є безперечним доказом їхньої правомірності для реальної дійсності, але вона дозволяє обмежити безліч пропозицій і гіпотез, або висунути нові.

Доцільно дотримуватися ряду принципів організації проведення ділових ігр, серед яких найважливішими є наступні.

1. *Повне занурення учасників ділової гри в проблематику організаційної системи, що моделюється у ній.* Цей принцип означає, що учасники ділової гри протягом усього часу її проведення повинні займатися вивченням і аналізом тільки тих питань, що відносяться до даної гри.

Принцип повного занурення сформульований аналогічно тому, як діють спортсмени перед відповідальними змаганнями, чи як досягають прискореного вивчення іноземних мов, занурюючи в розмовну атмосферу, і т.п. Реалізація цього принципу досягається добре продуманим і заздалегідь спланованим набором лекцій, семінарських і практичних занять, обговорень, диспутів, домашніх завдань. Допускається, що загальне тимчасове навантаження на учасників ділової гри повинна досягати 9—11 ч у добу. Вважається бажаним також, щоб і у міжробочий час учасники ділової гри продовжували спілкуватися між собою. Для цього ділові ігри доцільно організовувати і проводити в місцях, подалі від місця роботи і проживання учасників гри (подібно тому як спортсмени перед відповідальними змаганнями виїжджають на збори на спеціальні бази).

Таке систематичне спілкування учасників ділової гри сприяє зміцненню творчих груп у грі, збільшує творчий потенціал гравців і експертів.

Реалізація розглянутого принципу сприяє, з одного боку, вирівнюванню вихідної підготовки гравців і експертів, уніфікуванню термінології, знаходження, так сказати, загальної мови між усіма учасниками гри, а з іншого боку — створенню сприятливих умов

для творчої віддачі, максимального використання дослідницького потенціалу учасників ділової гри.

2. *Поступовість входження учасників ділової гри в експериментальну ситуацію.* Суть цього принципу полягає в тому, що всі основні висновки по розглянутій у грі проблемі гравці одержують не до початку, а в процесі ігрової діяльності. Причому перші цикли гри повинні бути максимально спрощені для того, щоб легко освоювалася ігрова діяльність. Ці цикли повинні супроводжуватися лекціями на загальні, а не на конкретні стосовно до гри теми. Докладніше і більш деталізоване вивчення всіх матеріалів, що відносяться до гри, повинне базуватися на досвіді роботи тих, що навчаються, в умовах гри. Така послідовність проведення ділової гри дозволяє краще мобілізувати учасників на творчу і більш продуктивну роботу з усіма матеріалами по проблемі, що досліджується.

До речі, на думку психологів, студенти здобувають необхідні навички на лекціях — близько 30 %, при самостійній роботі з літературними джерелами — близько 50 %, а при особистій участі в діяльності, що досліджується — до 90 %.

3. *Рівномірне навантаження.* Реалізація цього принципу означає, що учасники гри одержують щодня нові знання відносно рівномірно, рівними порціями. Матеріали, що вручаються гравцям, повинні бути підібрані таким чином, щоб освоєння їх проходило з відносно рівними витратами розумової і фізичної енергії. Дотримання принципу рівномірного навантаження забезпечує підвищення технологічності, чи, як іноді кажуть, «іграбельності» ділової гри.

Звичайно, цілком витримати цей принцип нелегко через неоднорідність складу учасників гри. Позначається різний вихідний рівень їхніх знань, неоднакова швидкість освоєння ними навичок ігрової діяльності, ступінь засвоєння нових знань, різна активність учасників ділової гри і т.п. Для більш ефективної реалізації цього принципу рекомендується:

- використовувати спеціально розроблену систему тестів для добору учасників в ігрові групи, а також для періодичної оцінки їхніх знань;
- переміщати студентів у процесі гри між ігровими групами, а також призначати їх на різні ігрові посади;
- випадкові ситуації (наприклад, про стан зовнішнього середовища) детально не розглядати, а задавати лише для того щоб націлити ту чи іншу групу учасників гри на вирішення слабо вивчених ними питань.

4. *Правдоподібність експериментальної ситуації.* Цей принцип означає, що ігрова діяльність повинна бути значною мірою схожа на реальну. Це допомагає учасникам гри краще усвідомити проблему, що досліджується, виявляти більше активності і творчого підходу до справи. Принцип правдоподібності реалізується в діловій грі через: а) правдоподібність реакції зовнішнього середовища; б) використання комплекту реальних форм планових і звітних документів; в) правдоподібність процедур прийняття управлінських рішень і способів доведення їх до виконавців; г) подібність на реальну організацію взаємодії учасників гри (проведення нарад, летючок і т.п.).

Дотримання принципу правдоподібності в основних елементах ділової гри підвищує її дослідницькі і навчальні якості. Однак прагнення до адекватності (повній подібності, збігу, відповідності) гри і дійсності недоцільно, оскільки приведе до збільшення часу її проведення. Тим самим буде зведене на нівець одна з основних переваг ділової гри — можливість у стиснутому масштабі часу відтворювати реальну господарську дійсність. Крім того, нерозумне посилення «подібності», як зовсім справедливо відзначають деякі автори, знижує видимість і керованість ігрової організації.

Отже, при конструюванні і проведенні ділової гри необхідно принцип правдоподібності реалізовувати з обережністю: з одного боку, ігрова діяльність неодмінно повинна бути схожа на реальну, а з іншого боку — набір атрибутів «вірогідності» не повинен надавати грі зайвої ваги, затягувати її тривалість, відволікати уваги учасників від процесу вивчення й аналізу розглянутої в грі системи. Критерієм добору того чи іншого елемента правдоподібності гри повинна бути оцінка його впливу на мету проведення ділової гри.

При реалізації принципу правдоподібності доцільно:

- заохочувати виготовлення учасниками гри псевдореальних документів, що відображають їхню ігрову діяльність (службові записки, заяви, розпорядження і т.п.);

- дію кожної ситуації оформляти у виді відповідних псевдореальних документів (наказ директора підприємства, виписка з рішення місцевому і т.п.);

- передавати в ігрові групи не просто картки -виконавців, але і коротку довідку, що містить біографічні і службові дані про кожного працівника (стаж роботи, освіту, сімейний стан і т.п.), що зробить більш обґрунтованими ситуації, у які можуть потрапити учасники гри;

- забезпечити учасників гри положеннями про ігрові підрозділи і посадовими інструкціями, наближеними за формою до аналогічних реальних документів.

5. *Участь першого керівника (якщо ділова гра проводиться на діючому підприємстві).* Цей принцип полягає в тому, що для успішного проведення ділової гри не просто бажана, а й необхідна участь у ній керівника підприємства, організації, підрозділу, або його першого заступника. Так, у діловій грі на рівні підприємства потрібна участь директора або головного інженера підприємства, на рівні цеху чи ділянки — начальника цеху, майстра ділянки, а також керівників відповідних планових, виробничих, фінансових чи інших служб.

Досвід показує, що дотримання принципу участі першого керівника прямо позначається на досягненні цілей проведення ділової гри. Якщо перший керівник бере участь у грі і відноситься до неї серйозно, то й інших працівники підприємства з повною відповідальністю виконують обов'язки, що дозволяє перебороти виникаючий нерідко психологічний бар'єр між організаторами й учасниками гри.

Перераховані принципи не є вичерпним переліком усіх вимог, пропонованих до розробки і проведення ділових ігор. Однак вони служать розроблювачам, учасникам і організаторам ділових ігор свого роду орієнтирами і віхами, що позначають правильність шляху імітаційного моделювання господарських процесів і функціонування економічних об'єктів і систем.

Стислі рекомендації викладачу щодо підготовки і проведення ділової гри у ВУЗі.

1. Назва повинна бути точною і короткою, разом з тим вона повинна відображати сутність ділової гри і легко запам'ятовуватися.

2. Джерелами ділової гри можуть бути результати дослідження, друковані матеріали, конкретна кадрова діяльність.

3. Навчальні цілі. Гра — не самоціль, це частина курсу, викладена іншим способом. Важливо продумати, як увести гру в навчальну програму. Краще, якщо гра буде органічно сполучатися з іншими активними методами навчання.

Проведення ділової гри може бути заплановане як на початку курсу, так і на будь-якому його етапі. Якщо програма навчання починається діловою грою, то за нею повинний йти цикл лекцій, щоб слухачі могли побачити свої дії як би крізь «призму» теорії і привести в струнку систему одержувані знання. Крім того, гра народжує в студентів масу питань правового чи нормативного характеру, що мають пряме відношення до теми, що досліджу-

ється, висвітлення цих проблем у наступних лекціях з інтересом сприймається студентами, тому що ґрунт для цього вже підготовлений.

При проведенні ділової гри після циклу лекцій студенти вже озброєні теорією, знайомі зі спеціальними методами рішення кадрових задач або з аналізом кадрових проблем, що досліджуються. Порівняння результатів гри з теоретичними положеннями переконує студентів у доцільності застосування цих методів.

4. Склад учасників гри. Визначаються контингент учасників, їхня спеціалізація і сфера практичної діяльності. Рівень учасників гри повинний відповідати рівню, на якому варто вирішувати аналізовані кадрові проблеми.

5. Регламент. Визначається тривалістю й етапністю ділової гри, встановлюються обмеження в часі виконання окремих операцій, кількість циклів гри. Як правило, для проведення ділової гри потрібно кілька днів, причому інтервали між ними повинні бути по можливості мінімальними. Ідеально, якщо гру можна провести за один день. Добре, якщо на гру протягом одного тижня буде відведено 2—3 дня по чотири години.

6. Опис гри або сценарію. Містить у собі розгорнутий виклад сутності гри і послідовності її виконання. Надаються методичні вказівки гравцям, приводяться варіанти розрахунку, довідки, таблиці, схеми і вся допоміжна документація.

7. Методичні вказівки викладачу містять інструкцію з організації діяльності учасників гри на різних етапах її проведення. Представляється технічна документація: графіки, таблиці, бланки, які використовуються в грі, описується методика застосування технічних засобів і ЕОМ у роботі з персоналом. Обґрунтовуються рішення щодо підведення підсумків, система оцінки результатів діяльності навчальних груп.

У діловій грі можна виділити наступні етапи:

1. Введення в гру
2. Поділ студентів на групи.
3. Вивчення ситуації (сценарію).
4. Обговорення ситуації в групах. Розробка групової структури. Розподіл ролей усередині групи.
5. Ігровий процес (аналіз ситуації, розробка довгострокових планів, ухвалення рішення, його оформлення).
6. Підведення підсумків гри. Аналіз діяльності груп. Оцінки виконання ролей студентами.
7. Розбір оптимального варіанта.
8. Загальна дискусія.

Введення в гру

Проводиться підготовче заняття, у ході якого студенти знайомляться з загальною задачею і правилами гри. Цей етап допомагає студентам усвідомити мету гри і попередити багато питань, що виникають при знайомстві із ситуацією. Введення в гру можна провести напередодні, наприкінці занять.

Поділ студентів на групи

У цій процедурі необхідно врахувати побажання студентів грати ті чи інші ролі. В окремих випадках можна доручати деякі ролі спеціально відібраним студентам, наприклад особам, що на фірмі (якщо вони працюють) виконують ті ж функції.

Важливо виділити центральну групу, що координувала б діяльність інших груп і розробляла б схему взаємодії. Доцільно включати в цю групу лідера. Часто успіх ділових ігор залежить від діяльності центральної групи.

Оптимальний розмір групи — 3—7 чоловік. Після розподілу ролей студенти знайомляться з вихідною ситуацією з урахуванням виконання конкретної ролі.

Вивчення ситуації (сценарію)

Для вивчення ситуації студенти одержують необхідні матеріали, а також список літератури, що рекомендується, відкіля можна одержати додаткові відомості юридичного чи нормативного характеру.

Кожна група усвідомлює свою позицію, якій вона повинна дотримуватися в ході гри. Правила гри визначають ступінь твердості поведінки гравців і ступінь впливу команд різного рівня управління. Розробляється інформаційне забезпечення гри.

Характеристика ситуації містить: коротку передісторію фірми, опис початкових умов реальної ситуації, що виникла у фірмі і вимагає ухвалення кадрового рішення. Проводиться системний аналіз ситуації.

Розподіл ролей у групах

Після знайомства із ситуацією починається її обговорення в групах. Потім студенти розподіляють між собою обов'язки —

ролі. Звичайно вказівка на необхідність розробки структури групи міститься в інструкції, там же дається опис ролей гравців, експертів, організаторів. При підведенні підсумків гри діяльність студентів усередині групи повинна бути оцінена.

Ігровий процес

Після вивчення ситуації, розподілу ролей і з'ясування мети, що постає перед кожною групою, починається 1 період гри.

Відповідно до прийнятої стратегії визначаються, наприклад, вимоги до кандидатів, кадрові резерви розподіляються по структурних підрозділах, між керівниками встановлюється домовленість про спільні дії. Тобто, проводяться всі необхідні дії, які передбачені правилами гри і які імітують управлінський процес щодо кадрового рішення.

Вся інформація, що відбиває діяльність груп, заноситься в спеціальні формуляри, що передаються викладачу для обробки. Після обробки усіх формулярів починається наступний етап гри. Загальне число періодів визначене заздалегідь розробниками і залежить від обсягу розрахунків, числа груп і часу, відведеного для проведення гри.

Якщо учасники гри відчували, що на попередніх етапах ними прийняті невдалі рішення, то при бажанні можна повернутися назад і відновити гру з моменту, де була допущена помилка.

Підведення підсумків гри

На цьому етапі проводяться аналіз діяльності груп і оцінка виконання ролей студентами. Викладач оцінює розроблені групами проекти рішень, а також взаємини між групами й усередині груп. Після закінчення гри аналізують свої дії самі студенти. Групи порівнюють свою стратегію і стратегію конкурентів, на власному досвіді бачать ефективність різних стратегій прийняття кадрових рішень.

Розбір оптимального варіанта

Після аналізу діяльності груп варто ознайомити студентів з оптимальним варіантом прийняття рішень служб, які імітувалися у грі. Великий інтерес для слухачів представляє виступ керівника фірми, на матеріалі якого розроблена гра. Студенти, таким чином, мають можливість порівняти свої дії з діями ке-

рівника в реальних умовах. Важливо, щоб ідеї студентів і їхні кадрові рішення в ході гри були зважені на «вагах» теорії й оцінені практиками. Без такої оцінки гра не буде мати логічного завершення.

Загальна дискусія.

Необхідність цього етапу підказана практикою. Кадрові рішення, прийняті групою, не завжди відбивають думки всіх студентів. Сковані груповою дисципліною вони змушені дотримувати прийнятої програми, не висловлюючи власної точки зору. Якщо не дати можливості таким студентам відкрито висловлювати свої думки і не оцінити їх, вони залишать аудиторію незадоволені грою. Крім того, у студентів складається певна думка про проведену гру, якою вони хочуть поділитися з викладачем. Іноді у виступах студентів можна почути оцінку якості гри і поради щодо її вдосконалення. Така інформація повинна, використовуватися викладачем для доробки гри.

Роль викладача при проведенні ділової гри

Роль викладача при проведенні гри дуже багатогранна. До гри — він інструктор, у процесі гри — консультант, по закінченні — суддя і, нарешті, — керівник дискусії. Все це жадає від викладача відповідних знань і умінь.

Викладач повинен почувати специфіку даної форми навчання. Гра — це живе моделювання управлінських кадрових процесів, і тут інструкціями і правилами усього передбачити не можна. Щораз та сама гра проходить по-різному, і справа викладача вести ігровий процес у потрібному напрямку.

У той же час викладач не повинен активно втручатися в гру. Треба надати студентам самостійність. Лише в тих випадках, коли гра заходить у тупик, можна дати пораду, усунути неясність, але ні в якому разі не допомагати студентам приймати рішення. Рішення — від початку і до кінця — повинне бути плодом діяльності самих студентів.

Треба взяти до уваги, що ділова гра — це не напружене змагання конкурентів. Надмірна серйозність сковує і стомлює студентів, у такій обстановці вони бояться помилитися, менше ризикують, придушують у собі прагнення до оригінальних нешаблонних дій. Гра повинна проходити в атмосфері творчості, емоційного підйому, що сприяє підвищенню ступеня засвоєння матеріалу.

Чим більше груп у ході гри взаємодіють між собою, тим сутужніше викладачу стежити за всіма їхніми діями. Можна залу-

чити двох-трьох асистентів, яким доручити спостерігати за студентами усередині груп і оцінювати їхню роботу.

Можна прибігати і до допомоги студентів: організувати з їхнього числа спеціальні групи (журі, розрахункову чи наглядову групу).



ДІЛОВА ГРА «ФІРМА»

Короткий опис ділової гри

Протягом останніх років в учбовому процесі КНЕУ кафедрою «Економіки підприємств» широко використовується ділова гра «Фірма». Це комплексна ділова гра яка складається з трьох етапів: перший — «Заснування фірми»; другий — «Імітація діяльності»; третій — «Презентація».

Метою першого етапу гри є вибір напрямку діяльності та організаційної форми бізнесу; формування механізму управління фірмою; вибір керівників і найом персоналу; ресурсне забезпечення діяльності.

Другий етап — «Імітація діяльності» — поєднує вирішення двох імітаційних задач: «Розрахунок заробітної плати персоналу» та «Бюджетування 1-го року діяльності».

І, останній, третій етап «Презентація» (презентація-брифінг, презентація-ексклюзив, презентація-конференція, презентація-шоу) — збільшує популярність, закріплює імідж фірми, підводить підсумки діяльності створених фірм.

Ділова гра «Фірма» розрахована на 6 годин аудиторного часу, а саме:

Етап 1



1 ігрове завдання: «Обґрунтування вибору перспективного напрямку ведення бізнесу» — 1 год.;

2 ігрове завдання: «Організаційне забезпечення створення підприємства (фірми) для реалізації бізнес-ідеї» — 1 год.;



Етап 2

3 ігрове завдання: «Імітаційне моделювання» — 2 год.;



Етап 3

4 ігрове завдання: «Презентація підприємства (фірми)» — 2 год.
МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ ТА ОРІЄНТОВНИЙ ГРАФІК

Робочі кроки	Зміст роботи	Відведений час	
		Аудитор	Позаауд.
	Етап 1 «Заснування фірми»	Перше заняття (2 год. — 80 хв.)	
1	Введення Ознайомлення аудиторії зі змістом і процедурою проведення ділової гри. Розподіл на 4—5 міні-груп.	0—10 хв.	—
2	Виконання 1 ігрового завдання «Обґрунтування вибору перспективного напрямку ведення бізнесу» в міні-групах	10—30 хв.	
3	Обговорення перших результатів виконання 1 ігрового завдання	30—40 хв.	
4	Виконання 2 ігрового завдання «Організаційне забезпечення створення підприємства (фірми) для реалізації бізнес-ідеї» в міні-групах.	40—60 хв.	
5	Обговорення перших результатів виконання 2 ігрового завдання.	60—70 хв.	
6	Доопрацювання	70—80 хв.	4 год.
	Етап 2 «Імітація діяльності»	Друге заняття (2 год. — 80 хв.)	
1	Введення в імітаційне моделювання	0—10 хв.	
2	Час для розрахунків імітаційної задачі № 1 «Розрахунок заробітної плати персоналу».	10—30 хв.	
3	Обговорення результатів розрахунків.	30—40 хв.	
4	Час для розрахунків імітаційної задачі № 2 «Бюджетування 1-го року діяльності».	40—60 хв.	
5	Обговорення результатів розрахунків	60—70 хв.	
6	Доопрацювання	70—80 хв.	4 год.
	Етап 3 «Презентація»	Друге заняття (2 год. — 80 хв.)	
1	Презентація фірм створених міні-групами	0—60 хв.	

2	Оцінка роботи і підведення підсумків Спочатку надати можливість команді розробників оцінити свою роботу. Наприкінці викладач коротко характеризує кожного учасника ситуаційної вправи і підводить остаточні підсумки.	60—80 хв.	
---	--	-----------	--

2.1. Етап 1 «Заснування фірми»

2.1.1. Ігрове завдання № 1 «Обґрунтування вибору перспективного напрямку ведення бізнесу»



Основний зміст ігрового завдання:

- Надати порівняльну характеристику ефективності ведення бізнесу у сфері виробництва, торгівлі, послуг;
- Запропонувати для реалізації бізнес-ідею в обраному напрямку (сфері) ведення бізнесу;
- Розробити концепцію реалізації бізнес-ідеї та сформуувати команду засновників.



Методичні поради
щодо виконання ігрового завдання:

1. Обрати сферу діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, будівництво, фінансова діяльність і т.п.).
 - Визначити перелік найбільш перспективних видів підприємницької діяльності.
 - Розробити перелік показників для порівняння обраних видів діяльності.
 - За розробленими показниками оцінити обрані види діяльності, наприклад, методом експертних оцінок, ґрунтуючись на матеріалах вивченої літератури, особистого досвіду.
 - Проаналізувати отриману порівняльну таблицю для ухвалення рішення про вибір виду підприємницької діяльності, сформулювати обґрунтовані висновки.

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (БАЛИ)

№ п/п	Показники	Вид підприємницької діяльності			
		Виробництво	Торгівля	Будівництво	...

1					Кінцевий вибір та його обґрунтування
2					
3					
...					
	Разом:				

2. Конкретизувати вид діяльності

Таблиця 2

КОНКРЕТИЗАЦІЯ ВИБОРУ ВИДУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (БАЛИ)

№ п/п	Показники	Вид підприємницької діяльності				
		Напрямок 1	Напрямок 2	Напрямок 3	...	
1						Кінцевий вибір та його обґрунтування
2						
3						
...						
	Разом:					

3. За допомогою існуючих методів пошуку підприємницької ідеї («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних питань, фокальних об'єктів і т.п.) здійснити пошук підприємницької ідеї. Джерелами таких ідей найбільш часте бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, що випускають інші фірми; бесіди з продавцями торгових установ; вивчення технічної літератури і патентної інформації; результати власних досліджень і розробок.

На основі запропонованої до впровадження підприємницької ідеї розробити концепцію фірми, що моделюється.

4. На основі постадійної структури типового виробничого процесу запропонувати можливі варіанти складу засновників фірми, що моделюється. Визначити тип партнерських зв'язків (довгострокові, короткострокові, епізодичні) для обраного складу засновників. Скласти перелік типових заходів, дій і шагів засновників фірми, що моделюється, умовно розподілених за часовими інтервалами.



Рекомендована література:

1. Господарський кодекс України / www.rada.kiev.ua.
2. Цивільний кодекс України / www.rada.kiev.ua.

3. Економіка підприємства: Підручник /За заг. ред. С. Ф. Покропивного — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.

4. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.

5. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 208 с.

2.1.2. Ігрове завдання № 2 «Організаційне забезпечення створення підприємства (фірми) для реалізації бізнес-ідеї»



Основний зміст ігрового завдання:

- Вибрати організаційно-правову форму ведення бізнесу;
- Розробити фірмовий стиль підприємства (фірмове найменування, фірмовий знак чи торгову марку);
- Провести бізнес-планування діяльності (підготовка скороченої форми бізнес-плану);
- Ознайомитися з діючою на даний час процедурою реєстрації підприємства і підготувати необхідні документи для реєстрації (статут, установчий договір, ...).



Методичні поради
щодо виконання ігрового завдання:

1. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми фірми.
 - Заповнити запропоновану таблицю для порівняння різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності;
 - Обґрунтувати ухвалення рішення про вибір конкретної організаційно-правової форми ведення бізнесу.

Таблиця 3

ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Організаційно- правова форма	Для обраної галузі та розмірів фірми		Кінцевий вибір
	переваги	недоліки	

--	--	--	--

2. Розглянути можливість зміни організаційно-правової форми фірми на перспективу.

3. Розробити фірмовий стиль фірми (особливий властивий тільки даній фірмі, образотворчий, текстовий і звуковий образ фірми і її товарів в уявленні покупців; система ідентифікації товарів фірми), що моделюється. А саме:

- товарний знак чи товарну марку;
- логотип;
- лозунг фірми;
- колір чи сполучення кольорів;
- єдиний стиль, координація дизайну;
- комплект шрифтів та поліграфічні константи для фірми;
- єдиний музикальний супровід усіх рекламних оголошень.

Метою розробки фірмового стилю — є закріплення у свідомості покупців позитивних емоцій, пов'язаних з високою оцінкою якості продукції, її бездоганності, високого рівня обслуговування і забезпечити фірму і її товари особливою впізнаваністю.

4. Підготувати скорочений бізнес-план для реалізації підприємницької ідеї. Його типова форма представлена нижче.

Розділ 1. Презентація бізнес-ідеї:

- Опис бізнес-ідеї
- Характеристика конкурентного середовища;
- План виробничої діяльності підприємства;
- Організаційний план;

Розділ 2. Фінансово-економічне обґрунтування бізнес-ідеї:

- Фінансові ресурси та джерела їх покриття;
- Обсяги продажу;
- План доходів і видатків;
- План руху грошових коштів;
- Розрахунок окупності проекту;
- Прогнозний баланс.

Формування кадрового потенціалу фірми є одним з найважливіших аспектів планування її діяльності. Визначення потреби в кадрових ресурсах фірми здійснюється виходячи зі специфіки діяльності фірми, масштабів її діяльності, характеру технології, що використовується при здійсненні виробничих, допоміжних і обслуговуючих процесів.

На практиці для рішення цієї проблеми складається перелік видів діяльності і завдань, виходячи з яких визначається кількість працівників, їхня спеціальність і необхідна кваліфікація для її виконання. На підставі цієї інформації складаються кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції і штатний розклад. Обґрунтування потреби в персоналі для фірми що моделюється, представлене в таблиці 3.

Таблиця 4

МАТРИЦЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ФІРМИ В ПЕРСОНАЛІ

Види управлінських робіт	Необхідна категорія персоналу	Фахівець, який виконує роботу за трудовою угодою	Форма отримання зовнішньої допомоги	
			Підвищення кваліфікації	Запрошення фахівця
1. Загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю				
2. Розробка технологічних процесів, організація виробництва і контроль за його функціонуванням				
3. Здійснення виробничих операцій				
4. Укладання договорів з постачальниками				
5. Ведення бухгалтерського обліку і контролю				
6. Здійснення бухгалтерських операцій				
7. Транспортування сировини і готової продукції				
8. Внутрішні переміщення готової продукції і напівфабрикатів				
9. Відвантаження готової продукції і контроль за станом складських запасів				

10. Контроль параметрів технологічного процесу				
11. Ремонт і обслуговування обладнання				
12. Вирішення юридичних питань				
...				

Набір персоналу здійснюється на конкурсній-контрактній основі. Для прийому на роботу кандидат на посаду має заповнити особисте резюме на українській та англійській мовах. Резюме може мати наступний вигляд:

РЕЗЮМЕ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ПІБ Бойко Денис Максимович 2. Дата народження 12.03.1969 р. 3. Стать чол. 4. Національність українець 5. Громадянство українське 6. Домашня адреса вул. Косіора б. 15/1 кв. 43 7. Телефон 266-86-68, 254-03-52 8. Сімейний стан одружений 9. Освіта вища економічна, Київський Нац. Екон. Університет 10. Посади, які займав, і робота, яку виконував 1987—1993 студент Київського Нац.Екон.Університету (КНЕУ) 1993—1997 економіст заводу «Радар» 1997—1998 менеджер з реалізації та реклами газети «Все про бухгалтерський облік», журналів «Персонал», «Малютко» 1998 довірена особа кандидата в народні депутати 1998—1999 один з засновників журналу «House» 1999 — т.ч. генеральний директор журналу «House» 11. Основні трудові навички і ділові риси характеру навички роботи з ПК, володію англійською мовою, досконало орієнтуюсь в рекламному бізнесі. 12. Додаткова інформація про себе маю права водія, володію базою розповсюдження періодичних видань по Україні, знаю приватних розповсюджувачів Києва, маю особисті зв'язки з рекламодавцями, добре знаю роботу по передплаті.

5. Шляхом опрацювання нормативної бази ознайомитися з діючою на даний час процедурою реєстрації підприємства (заповнити таблицю 4), розробити графік Ganta (приклад, рисунок 1) щодо її здійснення і підготувати необхідні документи для реєстрації (статут, установчий договір, ...).

ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ ПРИ РЕЄСТРАЦІЇ ФІРМИ

№ п/п	Найменування дії	Перелік необхідних вхідних документів	Державний орган в який подаються документи	Період реєстрації	Вихідні документи, які отримуються після реєстрації
1					
...					

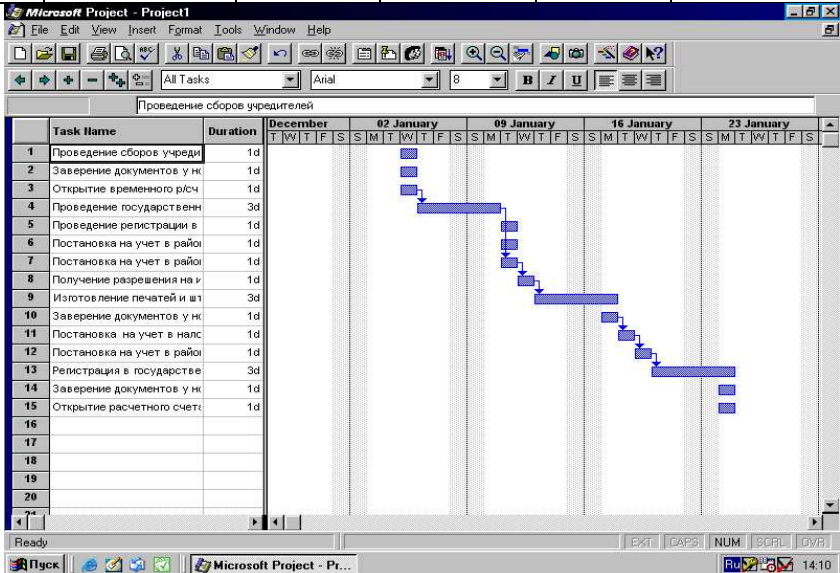


Рис. 1. Графік Ganta



Рекомендована література:

1. Господарський кодекс України / www.rada.kiev.ua
2. Цивільний кодекс України / www.rada.kiev.ua
3. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.
4. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
5. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 208 с.

2.2. Етап 2 «Імітація діяльності»

2.2.1. Імітаційна модель та моделювання. Форми використання імітаційних моделей. Імітаційна задача як імітаційна мікро-модель



Довідкова інформація

Перш ніж почати розв'язувати імітаційну задачу, слід встановити, що таке імітаційна модель і моделювання. Модель визначається як деякий об'єкт (система), дослідження якого є засобом для одержання знань про інший об'єкт (оригінал).

В навчальному процесі використовують різноманітні моделі. Взагалі вони поділяються на матеріальні та ідеальні. В свою чергу матеріальні можуть бути статистичні та динамічні, а ідеальні — образні, знакові та розумові. А у поєднанні зі словом імітація ці моделі набувають іншого, особливого значення.

Термін «імітація» має латинське походження і означає — наслідування. Тобто імітація представляє собою опис і можливість відтворення реально діючого явища. При розгляді імітаційної моделі в навчальному процесі опис можна спростити або екстраполювати, щоб забезпечити ланцюгове прийняття рішень в ігровому контексті.

За допомогою моделювання можна створити моделі, що імітують процес виробництва, включаючи функціонування технічних засобів і сумісну діяльність людей.

Метод *імітаційного моделювання* вже давно використовується у різних галузях науки і техніки. Мета його — передати єдність суб'єктів, засобів і об'єктів виробничої системи; простежити вплив зв'язків між функціональними підсистемами; обмежити обсяг моделювання.

Імітаційне моделювання виходить власне за межі простого моделювання, тобто дає змогу моделювати технологічний процес, виробництво або його частину в повному обсязі, включаючи об'єкті систему управління, а також навколишнє середовище.

Залежно від цілей та прийнятого рівня деталізації імітаційні моделі використовують для оптимізації виробничих систем, удосконалення технологічних процесів, прогнозування результатів рішень управління, погодження зусиль безпосередніх виконавців і суміжників, а також для визначення наступності в навчанні, структури зв'язку у колективах, моделювання процесу навчання, спілкування, пам'яті, сприйняття та ін. У кожному з цих випадків використання імітаційних моделей має багато спільного. Перш за все імітаційне моделювання ніби спеціально пристосоване для

вивчення ефектів, пов'язаних з виявленням випадкових процесів. Навіть при детермінованій послідовності операцій неправильний результат виявляється у взаємодії: модель функціонує так само, як спеціалізована обчислювальна машина. Внесення у поведінку моделі елемента випадковості підвищує її інформативність, тобто дає можливість знаходити додаткові характеристики випадкових процесів. Це слід враховувати при визначенні ефективності складних виробничих комплексів, де залежність показників ефективності від параметрів роботи комплексу має, як правило, нелінійний характер. Порівнюючи знайдені дані, проектувальник системи має змогу вибрати оптимальну послідовність операцій, оцінити потрібну чисельність персоналу для одержання необхідних показників функціонування системи та ін.

Моделі є ефективним засобом для порівняльної оцінки можливого поліпшення діючої системи, підвищення надійності технологічного обладнання або для зміни характеру елементарних операцій, що виконуються.

Імітаційна задача представляє собою опис окремої, незначної частки діючої системи і може використовуватися як імітаційна мікро-модель. Звичайно, така задача спрощує погляди на процес господарювання і в ній можна розглядати ті чи інші елементи окремо.

Імітаційні задачі використовуються в навчальному процесі для більш глибокого засвоєння теоретичних знань та як базу для практичного пристосування нормативних методичних підходів.

Імітаційні задачі — важливий пізнавальний інструмент. За їх допомогою студент маючи справу з реальними або ж з умовними цифровими даними, розширює коло своїх знань з економіки підприємства.

2.2.2 Ігрове завдання № 3 «Імітаційне моделювання»



Основний зміст ігрового завдання:

- Розрахунок заробітної плати персоналу;
- Бюджетування 1-го року діяльності.

Імітаційна задача № 1 «Розрахунок заробітної плати персоналу»

Умови імітаційної задачі:

- Провести розрахунок розміру місячної заробітної плати персоналу фірми, що моделюється згідно штатного розкладу;

- Нарахувати заробітну плату персоналу за поточний квартал, зробивши необхідні відрахування до бюджету.



Методичні поради щодо виконання ігрового завдання:

Довідкова інформація

Під час визначення індивідуальної заробітної плати працівників підприємств усіх форм власності й господарювання центральне місце належить тарифній системі і рівень заробітної плати конкретних виконавців формується під впливом таких чинників: складність роботи (кваліфікація, відповідальність); умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість); кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понад урочний час); результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників).

Тарифна система — це інструмент диференціації заробітної плати залежно від таких чинників, як складність і умови праці. Основними елементами тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідники, кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка.

Тарифно-кваліфікаційні довідники, об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД), які затверджені Держкомпраці колишнього СРСР, являють собою збірники нормативних актів, які вміщують кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані в розділи за виробництвами і видами робіт, ЄТКД слугує для тарифікації робіт, присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам, а також для формування програм для підготовки і підвищення кваліфікації робітників. Діючий ЄТКД включає 72 випуски за різними виробництвами і видами робіт, за його допомогою можна проводити тарифікацію понад 5 тисяч професій робітників і виконуваних ними робіт.

Також, одним з елементів тарифної системи, який регулює рівень заробітної плати робітників залежно від кваліфікації і складності робіт, що ними виконуються, є тарифні сітки. Останні являють собою шкалу кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність заробітної плати робітників від їх кваліфікації. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються. Абсолютне і відносне зростання тарифних коефіцієнтів — основа диференціації заробітної плати робітників залежно від тарифних розрядів.

Для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців використовуються посадові оклади. Їх розміри встановлюють залежно від посад, які займають керівники, спеціалісти і службовці, кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів і складності робіт.

В останні роки на підприємствах як виробничій, так і невиробничій сфер замість роздільного (відокремленого) формування системи тарифних ставок робітників і посадових окладів службовців почали застосовуватися єдині тарифні сітки, що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій працюючих і побудовані на єдиній (загальній) методичній основі.

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми й системи оплати праці. Останні виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з другого — засобом досягнення певних якісних показників. Ці елементи організації оплати праці є способом установаження залежності величини заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, підприємець або менеджер управляє інтенсивністю і якістю праці конкретного працівника або групи працівників, об'єднаних одним виробничим процесом і спільністю умов праці.

Відомі і широко випробувані світовою практикою дві форми заробітної плати: почасова й відрядна. За почасової форми оплати праці мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою, посадовим окладом за фактично відпрацьований час. За відрядної форми оплати праці мірою праці є вироблена робітником продукція (виконаний обсяг робіт), тому його заробіток прямо залежить від кількості і якості виготовленої продукції і нараховується за кожну одиницю продукції, виходячи із встановленої відрядної розцінки.

В Україні відрядна форма стала переважаючою на виробництві в кінці 20-х — початку 30-х років. І нині вона є провідною в основних виробничих цехах, хоча це вже не відповідає інтересам як виробництва, так і самих робітників.

На основі як почасової, так і відрядної форм заробітної плати побудовані різні способи зв'язку трудового внеску робітника з його заробітком, які називаються системами оплати праці. У господарській практиці застосовують прості і преміальні, прямі й посередні (непрямі), акордні і прогресивні системи оплати праці;

з преміюванням за індивідуальні і колективні досягнення в праці; системи, що побудовані на тарифній і безтарифній основі.

Правильно дібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професію і кваліфікацію робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Тому аналіз практики організації заробітної плати, що включає і оцінювання ефективності використовуваних форм і систем, повинен проводитися систематично і кваліфіковано. Це сприятиме підвищенню результатів виробництва, оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і підприємця (власника).

Забезпечити вплив через матеріальні стимули на поведінку персоналу найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови розробки адекватної системи преміювання.

Приступаючи до розробки преміальної системи, слід зважати і на таке. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальне число логічних умов для діяльності людини не повинно перевищувати чотирьох. У разі його збільшення різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Зазначене має принципове значення і під час вибору показників і умов преміювання. Так, за великою кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2—3, за максимально допустиму — 4 (а саме показники і умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва).

Імітаційна задача № 2 **«Бюджетування 1-го року діяльності»**

Умови імітаційної задачі:

- Визначити перелік бюджетів які відповідають сфері діяльності фірми, що моделюється;
- Провести бюджетування 1-го року діяльності.



Методичні поради щодо виконання ігрового завдання:
Довідкова інформація

Оперативний фінансовий план витрат коштів на реалізацію окремих фінансових операцій чи інвестиційних проектів називають бюджетом. Розроблення бюджету (бюджетування) передбачає визначення обсягу та складу витрат і забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел. Бюджети можна розробляти як у грошовій формі, так і в натуральних показниках. Час на який розробляється бюджет, називають бюджетним періодом, зазвичай яким є календарний рік, у межах якого виділяють коротші періоди: квартали, місяці, декади, тижні. Іноді складання бюджетів передбачене законодавством чи умовами контрактів.

На рисунку представлена типова система бюджетів на підприємстві.

Розробку бюджетів здійснюють з використанням таких основних методів:

- метод нарощування, суть якого полягає в тому, що бюджетні показники розраховують на підставі звітних показників попереднього бюджетного періоду з урахуванням перспектив діяльності підприємства у майбутньому бюджетному періоді;

- пріоритетний метод, який також ґрунтується на даних попереднього бюджетного періоду, однак передбачає обґрунтування пріоритетних напрямів відносного скорочення або збільшення бюджетних сум (наприклад, зменшення прямих матеріальних витрат на 5 %);

- метод бюджетування з нульової точки (ZBB-бюджетування) — метод бюджетування, при якому менеджери обґрунтовують значення бюджетних показників на основі детального аналізу господарських операцій та нормативів витрачання ресурсів (наче діяльність здійснюється вперше, «з нуля»). Застосування ZBB-бюджетування дозволяє отримати найточніші та об'єктивні планові показники, однак вимагає значних витрат часу і коштів для розрахунків.

Процес бюджетування включає такі основні стадії:

1. Доведення основних напрямків політики компанії до осіб, що відповідають за підготовку бюджетів.
2. Визначення обмежувальних чинників.
3. Підготовка бюджету продажу.
4. Попереднє складання бюджетів.
5. Обговорення бюджетів з вищим керівництвом.
6. Координація й аналіз обговорених бюджетів.
7. Затвердження бюджетів.



Рекомендована література:

1. Господарський кодекс України / www.rada.kiev.ua.

2. Цивільний кодекс України / www.rada.kiev.ua.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. — М.: Аудит, 1994. — Гл. II.
4. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.
5. Нікбахт Е., Гроппелі А. Фінанси. — К.: Вік, Глобус, 1992.
6. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
7. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 208 с.
8. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств, прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. — К.: Максимум, 2001.
9. Энтони Р., Рие Дж. Учет: ситуации и примеры. — М.: Финансы и статистика, 1994. — Гл. 25.

2.3. Етап 3 «Презентація»



Довідкова інформація

2.3.1. Різновиди презентацій

Класифікуючи презентації по цілям і масштабам їхнього проведення можна виділити чотири основних види:

1. Презентація-брифінг

Ціль: Представлення нововведень компанії.



Проводиться середніми і великими компаніями (банки, засобу зв'язку, туроператоры, рекламні агентства) для інформування постійних клієнтів про зміни в діяльності компанії.

Даний вид презентації збирає тільки професіоналів у визначеній області і звичайно не підлягає розголосу в пресі.

Діючий і самий доступний вид реклами. Зміцнює імідж, зв'язки з партнерами, створює образ стабільної компанії. Найчастіше проводиться в конференц-залі з наступним фуршетом у банкетному залі. Лунає друкована інформація про новинки, звіти компанії за минулий період часу, доречні пам'ятні подарунки.

Щоб вийшла тепла дружня дискусія, кількість запрошених не повинна перевищувати 25 чоловік.

Приклад 1. Оголошення про зміни в плані виходу друкованого видання.

- Запрошуються представники рекламних агентств у замовлений зал чи ресторану кафе. Гостям вручаються презентаційні буклети, свіжий номер видання, останні маркетингові дослідження рейтингу й інших економічних показників видання. Представник фірми розповідає про новий план виходу з друку видання, відповідає на всі цікавлячі питання. Святкове тло створює постійно транслюється рекламний ролик компанії, подарунки у виді премій по різних номінаціях.

2. Презентація-ексклюзив.

Ціль: Залучення нових клієнтів.

Звичайно проводиться дрібними фірмами вузької спеціалізації, точно знаючу свою клієнтуру. Компанія запрошує незначну кількість потенційних споживачів на свою територію для демонстрації можливостей фірми, переваг і вигод співробітництва з нею. Як правило, проводиться апробація товарів або надання безкоштовних послуг.

Даний вид презентації доцільно проводити компаніям, що пропонують на ринок чи товари послуги постійного попиту (медичне обслуговування, продукти харчування, косметика і парфумерія, побутове обслуговування, товари для будинку, товари для дітей). Нераціональні вони для організацій, що займаються ремонтними роботами, юридичним консультуванням і т.д., тобто коли ефективніше застосовувати інформаційну рекламу в засобах масової інформації.



Приклад 2. Відкриття нового

Використовуючи визначену базу даних, вибирають жінок з відповідним рівнем доходу і способом життя, відправляють листівки, адресовані клієнтам особисто з запрошенням у салон в обумовлений день і час для одержання безкоштовних послуг. Обов'язково виробляється контрольний дзвоник з повторним запрошенням і уточненням явки відвідувача.

Таку презентацію планують на кілька днів з охопленням 20—30 клієнтів, що у випадку позитивної оцінки отриманих послуг стають постійними клієнтами салону і рекомендують його своїм знайомі.

Як правило, клієнта пригощають шампанським і фруктами, знайомлять з можливостями салону. Вручають проспекти і буклети, а також купони зі знижкою на обслуговування у визначений проміжок часу.

У даному випадку проведення презентації є найефективнішим і доступним засобом реклами, тому що жоден інший канал поширення інформації не буде настільки цілеспрямованим і дешевим.

3. Презентація-конференція

Ціль: залучення уваги громадськості і фахівців до нових компаній і товарів.



Проводиться при здійсненні стратегії просування компанії на новий ринок або виведенні нового товару на існуючий ринок (автомобілі, оргтехніка, косметика і парфумерія, товари народного споживання). Презентація-конференція під силу тільки великим компаніям, тому що припускає великі обсяги витрат.

Запрошуються представники різних засобів масової інформації, потенційні клієнти, постійні партнери. Аудиторія може досягати 300 чоловік. Захід проводиться у великому конференц-залі з наступним фуршетом. Ведучий презентації, глава чи компанії відомий телевізійний ведучий, розповідає про історію створення і розвитку компанії, розробці ідеї нового товару, його перевагах і унікальних якостях. У процесі презентації демонструють рекламні фільми, слайди, товари-новинки. Запрошують авторитетних облич і 1—2 артистів для виступу й апробації товару, що представляється. Часто серед гостей проводять лотерею з розиграшем товарів, що представляються. Іноді така презентація приймає вид семінару з виступом фахівців. Обов'язкові прес-релізи, буклети, проспекти, бажана дрібна сувенірна продукція.

Для середніх компаній можливе проведення такої презентації в мініатюрі:

Приклад 3. Виведення на ринок нової марки косметики.

Запрошуються представники преси, постійні дистриб'ютори і візажисти, що працюють з іншими марками продукції компанії.

Для досягнення найбільш повного контакту аудиторія не повинна перевищувати 50 чоловік. Використовується власне приміщення, відеопроєктор чи відеомагнітофон для демонстрації процесу створення і розробки нового товару. Святкові декорації, атрибутика фірми, рекламні плакати і тестери-стенди нового товару. Виступає чи керівник засновник компанії, розроблювач нової концепції, фахівці-консультанти відповідають на цікавлячі питання, пропонується апробація всього асортименту нової продукції. Обов'язкові презентаційні пакети інформації і подарункові набори продукції, що представляється. Під час фуршету продовжується обговорення нової марки з представниками фірми в невимушеній бесіді.

4. Шоу

Ціль: Підвищення престижу і підтримка іміджу компанії.

Такий вид презентації проводять найбільші компанії, святкуючи ювілеї, особливі досягнення, представляючи наукомісткі високотехнологічні товари, тим самим зміцнюючи прихильність споживачів до їх компанії. Часто дані презентації намагаються пристосувати до традиційних чи національних свят, ушановуючи одночасно і компанію, і клієнтів, чим завойовують загальне визнання і розташування публіки.



Шоу капіталомісткий захід, тому що припускає величезна кількість гостей (від 500 до 1000 чоловік), що включають реальних і потенційних споживачів, велику концертну програму за участю зірок естради, театру і кіно. При цьому сценарій необхідно скласти так, щоб увага акцентувалася на винуватці торжества, а не на артистах. Скрізь повинна бути присутнім символіка фірми, транслюватися і демонструватися іміджеві реклама компанії. Звичайно під час таких акцій підводяться підсумки річних конкурсів, розігруються призи серед найбільших партнерів організації, нагороджуються кращі працівники компанії, виступає керівництво фірми з короткою доповіддю про досягнення компанії, поділяються своїми планами на майбутнє. Сценарій повинний включати поздоровлення артистів і гостей на адресу організаторів презентації, утягувати присутніх у постійні імпровізовані розіграші і конкурси.

Основним результатом шоу повинне бути підвищення уваги громадськості до компанії, чому сприяє так званий «галас» засобів масової інформації навколо фірми. Тому величезна частина витрат, крім витрат на концертну програму і частування, приходиться на оплату послуг мас-медіа. Звичайно це питання зважується за допомогою створення медіа-поля і залучення інформаційних спонсорів заходу. Засіб масової інформації,

наприклад телебачення, надає ефірний час для авансування презентації, а замість одержує право на трансляцію відеOVERSII концерту, можливість розміщення логотипа в концертному залі і у всіх інших засобах реклами, що підтримують акцію (радіо-каналах, пресі, зовнішній рекламі, запрошеннях і т.д.).

Приклад: Ювілей телеканалу.

Презентація проводиться в нічному клубі. Запрошені включають в основному працівників культури і мистецтва, радіо, телебачення, преси, представників адміністрації, рекламних агентств, найбільших рекламодавців, партнерів по технічному оснащенню телеканала і т.д. (близько 500 чоловік). Сценарій написаний по шаблоні найпопулярнішої ігрової передачі даного телеканала і передбачає несподівані переміщення центра уваги зі сцени в зал, що підтримує постійний інтерес публіки і підвищує захват від спритності працівників каналу. Усім присутнім вручається дрібна сувенірна продукція, презентаційні буклети і надається можливість виграти більш великий приз.

До презентацій також відносяться і виставка, і візит представника компанії до клієнта з рекламованим товаром, і вулична демонстрація товару з наступною його апробацією.

Кожен вид презентації сполучається із ситуацією, для якої він найбільше підходить. Вибір кращого стилю обумовлений чи продуктом послугою, що повинна бути представлена і типом споживача, а також фінансовими можливостями фірми. Ці види презентацій є інструментами в наборі маркетингових методів роботи компанії. Головне — для визначеної мети використовувати відповідний інструмент, щоб досягти найкращого результату.

2.3.2. Ігрове завдання № 4 «Презентація підприємства»



Основний зміст ігрового завдання:

Підготувати і провести презентацію фірми, що моделюється. Однією з форм проведення презентації може бути:

- презентація-брифінг;
- презентація-ексклюзив;
- презентація-конференція;
- презентація-шоу.



Методичні поради щодо виконання ігрового завдання:

Викладач визначає ролі в діловій грі. Студенти розподіляють їх між собою самостійно і на захисті кожен учасник групи виконує певну роль згідно з їх попереднім розподілом чи сценарієм презентації. Захист ділової гри проводиться кожною групою окремо. Послідовність виступу команди визначається жеребкуванням.

Підготовка презентації

Першим кроком у підготовці презентації є чітке визначення її мети і, відповідно, виду. Наприклад: презентація продажу, інформаційний захід, обговорення проекту, доповідь на тему тощо. З мети презентації випливають основні параметри, які повинні враховуватися при її підготовці. До таких параметрів належать: кількість слухачів; інформація про обізнаність слухачів; тривалість презентації; вибір засобів масової інформації; приміщення.

Презентація надає підприємцю можливість передати певну інформацію про проект, фірму, її цілі, пріоритети тощо. Від того, наскільки вдало організована презентація, залежатиме успіх реалізації проекту. Тому підготовка презентації має бути ретельною, хоча це вимагає певних зусиль і часу.

Процес підготовки можна розділити на декілька фаз, кожна з них має певне змістовне наповнення. Характеристику кожної фази та розподіл часу між ними наведено у таблиці.

Таблиця 6

ФАЗИ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

Фаза	Зміст	Час на підготовку
Попереднє рішення	Формулювання мети, визначення кола слухачів, вибір засобів інформування (засобів масової інформації включно)	10 %
Концепція	Збір матеріалів, структуризація, візуалізація доповіді	30 %
Реалізація	Підготовка креслень, фолій, комп'ютерна графіка	40 %
Особиста підготовка	Проведення пробної репетиції, підготовка інформаційної техніки, розробка стратегії дискусії	20 %

Типова структура доповіді охоплює такі ключові моменти:

- 1) фірма, її місія;
- 2) особисті ділові якості працівників фірми;

- 3) продукція її основні переваги перед конкурентами;
- 4) ринок, клієнти та конкуренти;
- 5) очікувані фінансово-економічні результати від впровадження проекту.

Структура будь-якого пункту доповіді презентації в загальному вигляді може бути такою:

- *Тема*: про що йде мова? (ключове слово)
- *Аналіз ситуації*: яким чином виглядають факти (проблеми)?
- *Негативні наслідки*: що станеться, якщо не можна порозумітися?
- *Мета*: що цим буде досягнуто?
- *Пропозиція рішення*: отже, ми пропонуємо таке ...
- *Позитивний результат*: що надасть вам пропозиція?
- *Заходи*: що необхідно зробити на наступному кроці?
- *Зворотний зв'язок на тему*: доповнити ключове слово.

Наведена структура є достатньо опробованою на практиці та відображає загальну структуру будь-якої презентації. Черговість кожного окремого кроку в структурі доповіді є важливою. Яким чином підготовлюється кожний окремий пункт, залежить від конкретної ситуації.

Процес презентації

На презентацію кожної фірми відводиться 15 хвилин: 10 хвилин на виступ та 5 хвилин на відповіді на запитання експертів. Бажано представити демонстраційні матеріали: зразки продукції, проспекти, слайди, плакати. В кінці доповіді представити звіт.

Оформлення звіту

Звіт містить такі розділи:

- титульну сторінку стандартної форми (див додаток);
- опис мети презентації;
- оцінку умовної аудиторії, для якої проводиться презентація;
- очікуваний результат проведення презентації;
- опис сценарію презентації та всіх її складових;
- стислий виклад презентаційної доповіді;
- роздруковані презентаційні слайди 5—10;
- пакет документів другого етапу ділової гри (див. додатки).

Демонстрація презентаційних матеріалів, є обов'язковою для захисту ділової гри.

Порядок та критерії оцінювання захисту

Для оцінювання захисту формується експертна комісія. Кожним експертом виставляється дві оцінки: перша — за теоретичну

частину (представлений звіт), друга — за практичну — презентацію. Оцінки заносяться до протоколу (див. додатки), потім підводиться загальний бал для кожної фірми окремо. За результатами захисту фірма отримує суму балів, яка потім розподіляється між членами команди і виводиться оцінка кожному з учасників.

Критеріями для оцінювання презентації можуть бути:

- творчий підхід до розробки концепції презентації;
- відповідність мети презентації досягнутим результатам;
- вміння тримати увагу аудиторії;
- кількість та якість демонстраційних матеріалів;
- повнота та професіональність відповідей на запитання.

Додатки

А. Титульний аркуш звіту фірми.

Б. Експертний висновок.

В. Перелік документів, необхідних для звіту.



Рекомендована література:

1. *Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 208 с.

2. *Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 304 с.



2.4. Підведення підсумків проведення ділової гри

На останньому етапі проводяться аналіз діяльності груп, які моделювали власні фірми і оцінюється рівень виконання отриманих студентами функціональних ролей. Викладач оцінює бізнес-ідеї, які запропонували студенти, а також взаємини між групами й усередині груп. Після закінчення гри проводиться дискусія зі студентами і вони аналізують свої дії самі. Групи порівнюють свою стратегію і стратегію конкурентів, на власному досвіді бачать ефективність різних стратегій прийняття кадрових, фінансових та інших рішень.

Ділова гра «Фірма» дає можливість студентам більш глибоко засвоїти теоретичні знання, отримати досвід практичної роботи (хоча і віртуальний).



ДІЛОВА ГРА «БІЗНЕС-ПЛАН» З КОМП'ЮТЕРНОЮ ПРЕЗЕНТАЦІЄЮ

3.1. Короткий опис ділової гри

Ділова гра «Бізнес-план» була розроблена кафедрою «Економіки підприємств» КНЕУ у 1999 році. Вона спрямована на процес підготовки економістів вищої кваліфікації — магістрів згідно курсу «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» і має за мету — надати можливість студентам заглянути у майбутнє своєї бізнесової діяльності і організувати свою власну справу від початку до кінця.

Ділова гра «Бізнес-план» має за мету — надати можливість студентам заглянути у майбутнє своєї бізнесової діяльності і організувати свою власну справу від початку до кінця.

Ділова гра «Бізнес-план» спрямована на процес підготовки економістів вищої кваліфікації та може стати в допомозі починаючим підприємцям, які бажають започаткувати свій власний бізнес.

Виходячи з того, що процес бізнес-планування є дуже складним, виконання ділової гри вимагає інтегрованого застосування знань цілого ряду дисциплін:

- «Маркетинг» (знань методології проведення маркетингових досліджень);
- «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» (знань та навичок бізнес-планування);
- «Управління потенціалом підприємства» (навичок управління формуванням та розвитком потенціалу складних виробничих систем);
- «Стратегічне управління» (розвинутості стратегічного бачення);
- «Операційний менеджмент» (знань організації та управління виробничим процесом підприємства);
- «Бухгалтерський облік» (навичок обліку витрат та складання бухгалтерської звітності);
- «Фінансовий менеджмент» (управління капіталом підприємства);
- «Менеджмент персоналу» (знань та умінь роботи з колективом);
- та інших.

Дисципліна	Цілі	Сфера опрацювання (практичне завдання)
«Маркетинг»	здобути навички проведення маркетингових досліджень, які слугують базою бізнес моделювання	№ 1.1. Дослідження тенденцій розвитку галузі № 1.2. «Дослідження ринку», «маркетинг-план»
«Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів»	— засвоїти цілі, завдання та можливості використання бізнес-плану; — сформулювати уявлення про логіку складання бізнес-плану; — розглянути засоби підвищення ефективності презентації бізнес-плану;	№ 1.1., № 1.2., № 1.3.
«Управління потенціалом підприємства»	забезпечити поглиблене науково-практичне опанування новітніх підходів до управління формуванням, розвитком та конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	№ 1.1. Дослідження тенденцій розвитку галузі № 1.2. Визначення напрямків формування потенціалу підприємства
«Стратегічне управління»	довести необхідність стратегічного управління підприємством за умов змінного ринкового середовища та сформувати сукупність теоретичних знань та практичних навичок щодо вибору елементів стратегічного набору господарюючого суб'єкта	№ 1.1. Дослідження тенденцій розвитку галузі № 1.2. Розробка концепції підприємства
«Операційний менеджмент»	опанування теоретичними знаннями та практичними навичками організації та управління виробничим процесом	№ 1.2. «Виробничий план»
«Бухгалтерський облік»	ознайомитися з порядком ведення бухгалтерського обліку на підприємстві	№ 1.2. «Фінансовий план»
«Фінансовий менеджмент»	всесторонньо розкрити питання щодо побудови системи фінансового менеджменту на підприємстві	№ 1.1. Обґрунтування ідеї створення підприємства № 1.2. «Організаційний план», «Фінансовий план», «Оцінка ризиків»
«Менеджмент персоналу»	Засвоїти методичні підходи щодо організації роботи персоналу підприємства	№ 1.2. «Організаційний план»

ЗАПРОПОНОВАНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПІДХІД

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора	Відведений час	
			Аудитор	Аудитор
			Перший день	
1	<p>Введення Ознайомлення аудиторії зі змістом і процедурою виконання ситуаційної вправи.</p>	Видати кожному присутньому роздрукований опис ситуаційної вправи.	0—10 хв.	—
2	<p>Опрацювання першого ключового завдання. Дослідження тенденцій розвитку галузі по виробництву морозива в Україні та оцінка можливості створення сучасного підприємства в даній галузі за матеріалами журналу «Продукты питания» та власного досвіду.</p> <p>Питання для дискусії: <ul style="list-style-type: none"> ● Яка специфіка роботи підприємств в галузі виробництва морозива? ● Які намітилися тенденції розвитку галузі виробництва морозива в Україні останнім часом? ● Що може вплинути на позитивне рішення вітчизняного підприємця щодо створення нового підприємства по виробництву морозива? </p> <p>Підведення підсумків</p>	<p>На ознайомлення з матеріалами потрібна година аудиторного часу</p> <p>Питання можна адресувати як аудиторії в цілому, так і окремому студенту</p>	10 — 90 хв	
			20 хв	
			20 хв	
			30 хв	
			10 хв	

	Перерва	10 хв
--	----------------	--------------

Продовження табл.

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора	Відведений час	
			Аудитор	Аудитор

3	<p>Стадія підготовки до опрацювання другого ключового завдання.</p> <p>На підготовчій стадії необхідно вибрати найбільш цікаву ідею щодо розвитку успішного бізнесу в галузі виробництва морозива. Викладач за допомоги групи обирає її і пропонує автору ідеї створити команду щодо підготовки бізнес-плану з числа залишившихся студентів.</p> <p>Ролі в команді розподіляються наступним чином:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Маркетологи — 2—3 чоловіка; ●Стратеги — 1—2 чоловіки; ●Менеджери — 2—3 чоловіка; ●Виробництво — 4—5 чоловік; ●Бухгалтера — 2—3 чоловіка; ●Фінансисти — 1—2 чоловіки; ●Аудитори — 1—2 чоловіки ●Кадровики — 1—2 чоловіка. <p>Крім цього, викладач обирає собі помічників — двох зовнішніх наглядців.</p>	<p>Якщо при розподілі ролей залишилися студенти не задіяні у гру вони можуть виконувати ролі контрагентів даного бізнесу.</p>	<p>100—130 хв</p> <p>20 хв</p> <p>10 хв</p>	
---	---	---	--	--

Продовження табл.

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора	Відведений час	
			Аудитор	Аудитор

4	<p>Опрацювання другого ключового завдання.</p> <p>Розробка бізнес-плану створення підприємства в галузі виробництва морозива за наступною логіко-структурною побудовою:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Концепція майбутнього бізнес-плану; ● Галузь, фірма та її продукція; ● Дослідження ринку; ● Маркетинг-план; ● Виробничий план; ● Організаційний план; ● Фінансовий план; ● Оцінка ризиків ● Оформлення бізнес-плану. <p>При виконанні даного завдання використовується функціональний підхід за яким було сформовано команду розробників бізнес-плану.</p>	Виконання другого ключового завдання вимагає багато як аудиторного, так і позааудиторного часу.	130—190 хв	
Перерва				60 хв
5	<p>Стадія підготовки до опрацювання третього ключового завдання.</p> <p>За допомоги програмного продукту Microsoft Power Point оформити презентацію розробленого бізнес-плану. У Додатку 1 приводяться методичні вказівки щодо створення презентації в Microsoft Power Point</p>	Для даного робочого кроку потрібен комп'ютерний клас та роздрукований Додаток 1.	250—480 хв	

Продовження табл.

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора	Відведений час	
			Аудитор	Аудитор

			Другий день	
6	<p>Опрацювання другого ключового завдання.</p> <p>Необхідно ознайомити аудиторію із започаткованим бізнесом використовуючи сучасні засоби комп'ютерної техніки; продемонструвати в найдоступнішій формі сутність підприємницької (бізнесової) ідеї, ділові якості підприємця й менеджерів фірми (підприємства, організації); зацікавити аудиторію в співпраці щодо впровадження запропонованої бізнес ідеї.</p>	<p>Викладач разом із зовнішніми наглядачами та запрошеними експертами проводить експертизу розробленого бізнес-плану</p>	480 — 600 хв	
	Перерва			60 хв
7	<p>Оцінка роботи і підведення підсумків. Спочатку надати можливість команді розробників оцінити свою роботу за даною схемою:</p> <p style="text-align: center;">Дуже добре Добре Задовільно Погано</p> <p>Потім вислухати оцінку зовнішніх наглядачів та запрошених експертів. Наприкінці викладач коротко характеризує кожного учасника ділової гри і підводить остаточні підсумки.</p>	<p>Свою оцінку розробники надають за допомоги наклеювання кольорових кружків у відповідний сектор таблиці</p>	660 — 750 хв	

Примітка. Робота над виконанням ситуаційної вправи триває два дні і не передбачає відволікання студентів на інші заняття.

ІНШЕ

Для виконання ситуаційної вправи необхідно:

- копії опису ситуаційної вправи і додатків до неї;

- папір та фломастери за числом функціональних мікрогруп;
- облаштований під аудиторію комп'ютерний клас (дошка, проектор, екран, тощо).

На підготовчій стадії ділової гри необхідно вибрати найбільш цікаві бізнесові ідеї. Для цього кожний з студентів представляє свою ідею щодо розвитку успішного бізнесу. Викладач за допомоги групи обирає найбільш цікаві (4—5 ідей) і пропонує переможцям створити свою команду щодо підготовки бізнес-плану з числа залишившихся студентів.

Сама ділова гра об'єднує 6 етапів до кожного з яких розроблені конкретні завдання.

3.2. Етап 1-й «Концепція майбутнього бізнес-плану»



Завдання

щодо розробки концепції майбутнього бізнес-плану

1. За допомогою існуючих методів пошуку підприємницької ідеї («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо) здійснити пошук підприємницької ідеї. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок.

2. Обрати сферу діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо).

3. Обґрунтувати доцільність обраної форми організації та способу започаткування бізнесу.

3.3. Етап 2-й «Розробка підрозділів бізнес-плану: «Галузь, фірма та її продукція», «Дослідження ринку», «Маркетинг-план»



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Галузь, фірма та її продукція (послуги)»

1. Навести загальні відомості про поточний стан справ у галузі та тенденції її розвитку.

2. Стисло охарактеризувати нові для галузі продукти і ринки.

3. Вивчити нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі (патенти, товарні знаки та інше).

4. Дати загальну характеристику фірмі.

5. Чітко описати продукт і (або) послуги, з якими *фірма* виходить на ринок.



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Дослідження ринку»

1. Дати загальну характеристику ринку продукту фірми.
2. Описати цільовий ринок фірми.
3. Вказати і обґрунтувати місцезнаходження фірми (навести матрицю вибору місцезнаходження фірми).
4. Дати оцінку впливу зовнішніх факторів (навести порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів).



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Маркетинг-план»

1. Визначити цілі і завдання маркетингової діяльності.
2. Вибрати і обґрунтувати стратегію маркетингу.
3. Розрахувати бюджет маркетингу.
4. Сформулювати аналітичні припущення щодо можливих обсягів продажу товарів (послуг) фірми.

3.4. Етап 3-й «Розробка підрозділів бізнес-плану: «Виробничий-план», «Організаційний-план»



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Виробничий план»

1. Описати основні виробничі операції. Для цього: дати пояснення того, які роботи будуть виконуватися самою фірмою а яка на стороні (субпідрядниками); стисло охарактеризувати кожного з субпідрядників, додати (за наявністю) копії укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

2. Надати у вигляді таблиці інформацію про діючі машини та устаткування. А саме: привести повний список машин та устаткування, необхідних для здійснення процесу; розрахувати витра-

ти, пов'язані з придбанням (орендою) нових (або вживаних) машин та устаткування; проінформувати про строки служби та амортизаційні відрахування щодо кожної одиниці устаткування.

3. Навести перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі з іменами постачальників, закупівельними цінами (за одиницю) та необхідними обсягами запасів.

4. Подати інформацію про потреби фірми у виробничих і невиробничих приміщеннях з адміністративними, складськими, підсобними включно з погляду їх розмірів, місцезнаходження, наявності майданчиків для навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення транспортними комунікаціями тощо.

5. Окреслити вплив зовнішніх факторів (можливість придбання і зміна вартості виробничих ресурсів, імовірність появи нових технологій виробництва даної продукції, юридичні обмеження) на виробничу діяльність фірми.



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Організаційний план»

1. Обґрунтувати вибір організаційної форми бізнесу.
2. За допомогою «дерева цілей» фірми розрахувати її потреби в персоналі і результати представити в таблиці «Потреба фірми в персоналі».
3. Привести дані про власників фірми, команди менеджерів і зовнішніх консультантів та їх управлінські здібності (за допомогою матриці управлінських здібностей).
4. Графічно представити і описати організаційну схему управління.
5. Охарактеризувати філософію фірми щодо кадрових питань (строки комплектування штатів, процедуру добору персоналу, мотивацію та оплату праці).

3.5. Етап 4-й «Розробка підрозділів бізнес-плану: «Фінансовий-план», «Оцінка ризиків»



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Фінансовий план»

1. Розробити план доходів і видатків (план прибутків і збитків). Окремо провести аналіз беззбитковості та обчислити точку беззбитковості.

2. Скласти план грошових надходжень і виплат. У ньому: визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні фірми на початок першого місяця розрахункового періоду; обчислити загальну суму всіх передбачувальних грошових надходжень на фірму протягом кожного місяця; розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом кожного місяця; визначити чистий потік готівки за місяць; розрахувати суму готівкових коштів на кінець кожного місяця.

3. За прийнятою формою скласти плановий баланс фірми.

4. Розрахувати контрольні очікувані фінансові коефіцієнти (ліквідності, платоспроможності, рентабельності).



Завдання

щодо розробки підрозділу бізнес-плану
«Оцінка ризиків»

1. Оцінити ступінь ризику й побічних результатів, здатних негативно вплинути на економіку фірми.

2. Опрацювати зовнішні (хеджування, страхування) й внутрішні (диверсифікація, самострахування, підвищення ефективності управління) заходи щодо нейтралізації ризиків в підприємницькій діяльності фірми.

3.6. Етап 5-й «Оформлення бізнес-плану»



Рекомендації

щодо оформлення бізнес-плану

1. Бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Обсяг бізнес-плану обмежується 20—25 сторінками.

2. Бізнес-план обов'язково повинен мати: титульний аркуш, сторінку змісту, резюме, додатки, джерела використаної формації.

3. Бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним. Отже у структурі бізнес-плану потрібно виділяти розділи та параграфи.

4. Бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність.

5. Бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію. Усю додаткову, пояснювальну, первинну інформацію слід винести в додатки (обсяг додатків не обмежується), а в головному тексті залишити примітки і посилання на неї.

3.7. Етап 6-й «Комп'ютерна презентація бізнес-плану»

ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Цілі:

1. Ознайомити фізичних та юридичних осіб із започаткованим бізнесом.
2. Продемонструвати в найдоступнішій формі сутність підприємницької (бізнесової) ідеї, ділові якості підприємця й менеджерів фірми (підприємства, організації).
3. Установити взаємовигідні партнерські зв'язки з кредиторами та інвесторами.

КОМП'ЮТЕРНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



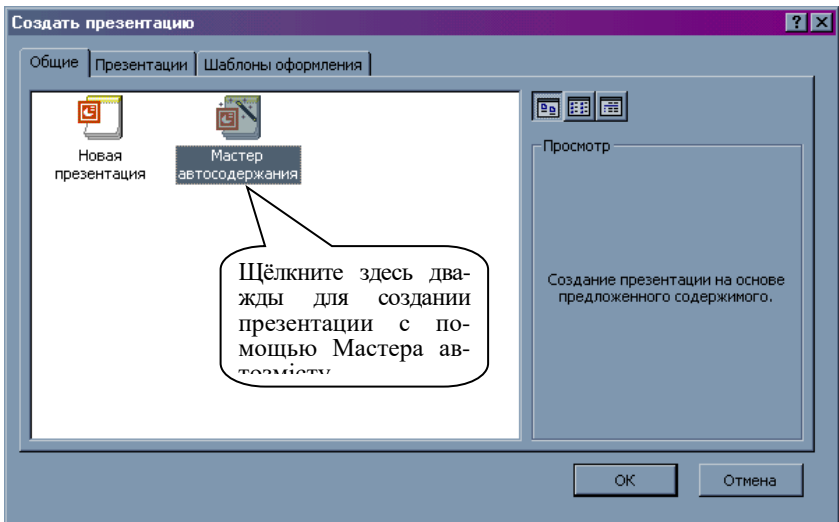
Методичні поради щодо створення презентації в MS Power Point

1. Загальні відомості. Одним із програмних продуктів призначених для створення й оформлення презентацій професійного рівня, є Microsoft Power Point. Він дозволяє створювати не тільки друковані матеріали і комплекти слайдів, але й екранні презентації з анімацією і звуковим оформленням.

Презентацію можна створити декількома способами. Наприклад, скористатися майстром автозмісту, що на основі отриманих відповідей створює презентацію необхідного змісту і дизайну. Також можна відкрити наявну презентацію і змінити її відповідно до потреб. Крім того, можна створити презентацію на основі шаблону, що визначає дизайн (але не зміст) презентації. І, нарешті, можна почати з імпорту структури презентації з іншого чи додатка з порожньої презентації, що не має ні змісту, ні дизайну.

2. Створення презентації на основі запропонованого змісту і дизайну

1. Виберіть у меню **Файл** команду **Створити** й у появившомуся діалоговому вікні «Створити презентацію» перейдіть на вкладку **Загальні**.





2. Двічі клацніть пункт **Майстер автозмісту** і впливайте вказівкам майстра.


3. Буде відкритий приклад презентації PowerPoint, у який можна додавати власні текст і малюнки.

4. Додайте прикладу презентації необхідний вид.


5. Наприклад, уведіть текст замість приклада тексту, чи додайте видалите слайди, додайте чи малюнки інші об'єкти.

6. Закінчивши роботу над презентацією, виберіть у меню **Файл** команду **Зберегти** .

7. Привласніть презентації ім'я і натисніть кнопку **Зберегти** .

8. **Порада.** Щоб переглянути, як буде проходити показ слайдів, натисніть кнопку **Показ слайдів**  у лівому нижньому куті вікна PowerPoint.

3. Створення презентації на основі існуючої презентації

9. Натисніть на **Стандартній** панелі інструментів кнопку **Відкрити** , знайдіть і відкрийте необхідну презентацію.

1. Додайте презентації необхідний вид.
2. Наприклад, можна змінити текст, колірну чи схему чи додати видалити слайди. Також можна змінити об'єкти чи тла вид шрифту, скориставшись зразком слайдів.

3. У меню **Файл** виберіть команду **Зберегти як**.

4. У поле **Ім'я файлу** введіть ім'я нової презентації.

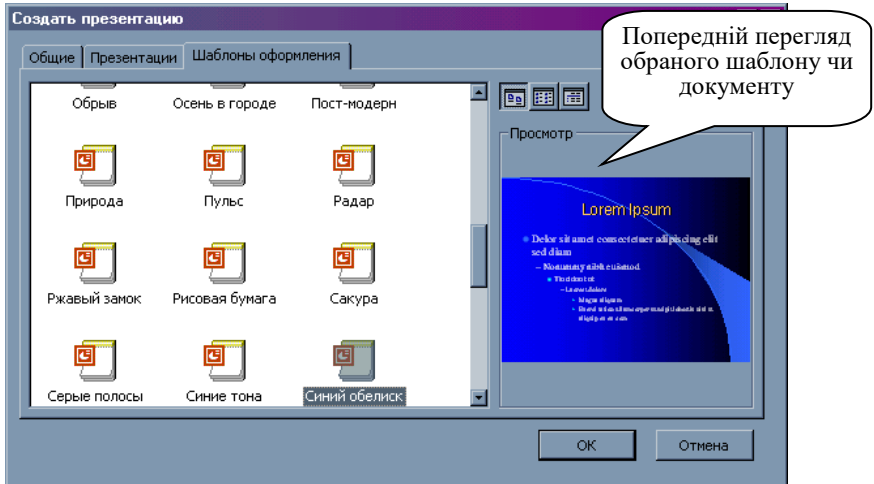
5. Натисніть кнопку **Зберегти**.

Порада. Щоб зберегти нову презентацію в іншій папці, виберіть у списку **Папка** інший диск, іншу чи папку і те, і інше. Щоб зберегти нову презентацію в новій папці, натисніть кнопку **Створити папку**.

4. Створення презентації на основі шаблону оформлення

1. Виберіть у меню **Файл** команду **Створити** і перейдіть на вкладку **Шаблони оформлення** для створення презентації за допомогою готових Шаблонів чи оформлення на вкладку Презентації створення демонстраційної презентації на основі готових структур (розміток слайдів, текстів, графічного оформлення).

2. За допомогою смуги прокручування переглянете всі шаблони оформлення, виберіть придатний і натисніть кнопку **ОК**.



3 Також можна скористатися шаблонами з додаткових папок.


4 За допомогою смуги прокручування переглянете усі варіанти макетів і виберіть макет титульного слайда.

5 Уведіть заголовок презентації й інші зведення, що повинні бути розміщені на титульному слайді.


6 На панелі інструментів **Форматування** натисніть кнопку **Команди**, виберіть команду **Новий слайд**, а потім виберіть макет для наступного слайда.

7 Додайте на слайд необхідні об'єкти.

8 Повторіте кроки 5 і 6 для всіх нових слайдів.

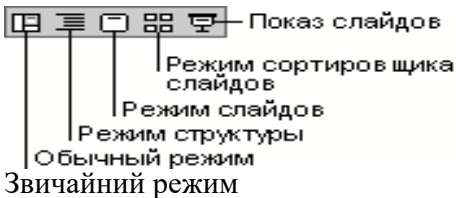
9 Закінчивши роботу над презентацією, виберіть у меню **Файл** команду **Зберегти** .

10Привласніть презентації ім'я і натисніть кнопку **Зберегти**.

11**Порада.** Щоб переглянути, як буде проходити показ слайдів, натисніть кнопку **Показ слайдів**  у лівому нижньому куті вікна PowerPoint.

Режими PowerPoint

У PowerPoint для зручності роботи над презентаціями існують різні режими. Два основних режими, використовувані в PowerPoint — звичайний режим і режим сортувальника слайдів. Для швидкого переключення режимів служать кнопки в лівому нижньому куті вікна PowerPoint.



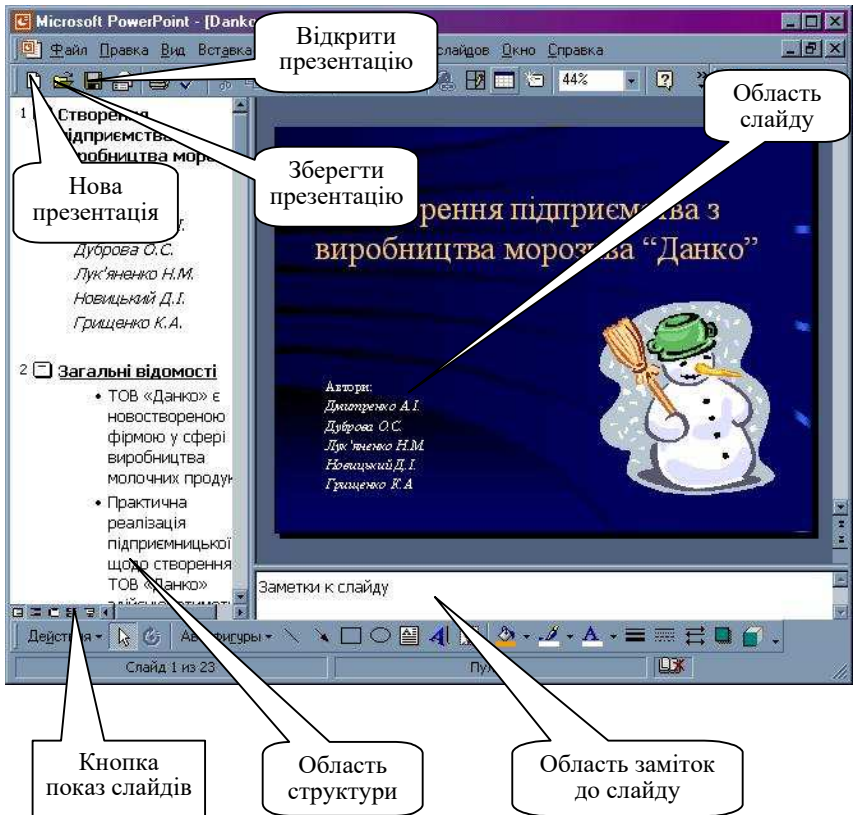
У звичайному режимі відображаються три області: область структури, область слайда й область заміток. Ці області дозволяють одночасно працювати над всіма аспектами презентації. Розміри областей можна змінювати, перетаскуючи їхньої границі.

Область структури. Область структури служить для організації і розгортання вмісту презентації. У ній можна вводити текст презентації й упорядковувати пункти списку, абзаци і слайди.

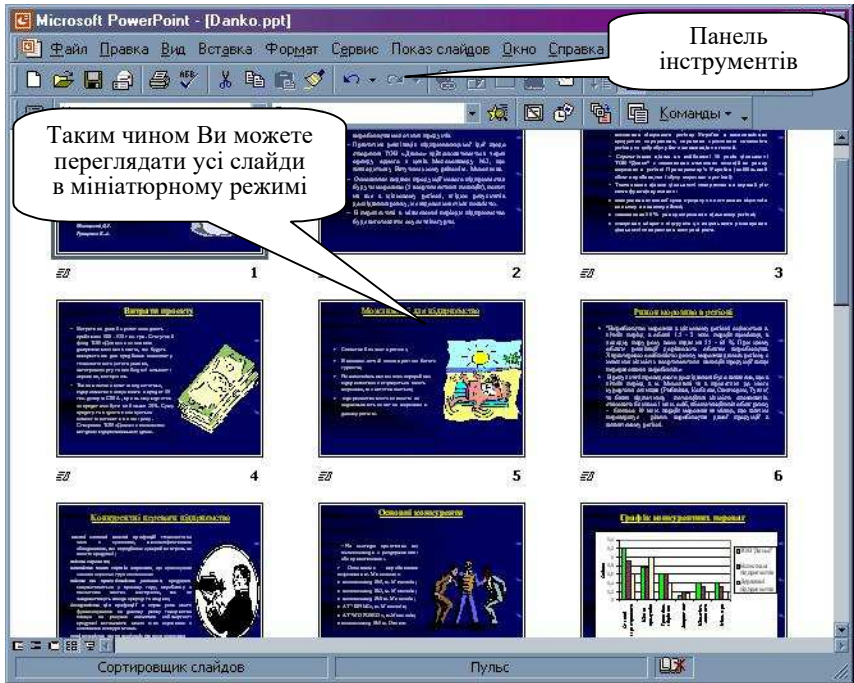
Область слайда. В області слайда відображається текст кожного слайда з урахуванням форматування. На окремі слайди можна додавати малюнки, фільми, звуки, анімацію і гіперпосилання.

Область заміток. Область заміток служить для додавання заміток чи доповідача зведень для аудиторії. Якщо в замітках повинні бути малюнок, додавати замітки впливає в режимі сторінок заміток.


Ці три області також присутні при збереженні презентації як Web-сторінки. Єдина відмінність полягає в тому, область структури відображається як зміст, що дозволяє переміщатися по презентації. Приклад створення презентації за допомогою майстра автозмісту (звичайний режим).



Режим сортувальника слайдів



У режимі сортувальника слайдів на екрані в мініатюрі відображаються відразу всі слайди презентації. Це спрощує додавання, видалення і переміщення слайдів, завдання часу показу слайдів і вибір способів зміни слайдів. Крім того, можна переглядати анімацію на декількох слайдах, виділивши необхідні слайди і вибравши команду **Перегляд анімації** в меню **Показ слайдів**.

При створенні презентації в будь-який момент можна запустити показ слайдів і переглянути презентацію, натиснувши кнопку **Показ слайдів** .

Створення слайда

1. У меню **Вставка** виберіть команду **Новий слайд**.
2. Перегляньте макети за допомогою смуги прокручування і виберіть придатний.

Видалення слайда

1. Виберіть слайд, що потрібно видалити.
2. У меню **Виправлення** виберіть команду **Видалити слайд**.

Порада. Щоб видалити кілька слайдів одночасно, переключіться в режим сортувальника слайдів. Виберіть слайди, утримуючи натиснуту клавішу **CTRL**, і виконайте команду **Видалити слайд**.

Додавання тексту

Найбільш простим і використовуваним способом вставки тексту на слайд є введення його прямо в порожню рамку на слайді. Щоб додати текст поза порожньою чи рамкою фігури, скористайтесь кнопкою **Напис** на панелі інструментів **Малювання**. Текст також можна ввести в автофігуру чи оформити текст, додавши графічний об'єкт **WordArt**.

Зміна зовнішнього вигляду тексту

1. Виділіть текст, що потрібно змінити.
2. Виберіть у меню **Формат пункт Шрифт**.
3. Задайте необхідні параметри.

Для одержання довідки про параметр натисніть кнопку зі знаком питання і клацніть цікавлячий параметр.

Рада. Щоб зберегти зміни для використовуватися надалі за замовчуванням, установіть прапорець **за замовчуванням**.

Зміна кольору тексту

1. Виділіть текст, що потрібно змінити.
2. На панелі інструментів **Малювання** натисніть стрільцю поруч із кнопкою **Колір тексту**.
3. Щоб відновити колір тексту, використовуваний за замовчуванням, натисніть кнопку **Авто**.

Щоб установити колір, що входить у колірну схему, виберіть один з восьми квітів під кнопкою **Авто**.

Щоб установити колір, що не входить у колірну схему, натисніть кнопку **Додаткові кольори**. Виберіть на вкладці **Звичайні** необхідний чи колір перейдіть на вкладку **Спектр**, створіть власний відтінок кольору і натисніть кнопку **ОК**.

Копіювання і вставка декількох об'єктів

1. Виберіть перший об'єкт, що потрібно скопіювати.
2. На панелі інструментів **Буфер обміну** натисніть кнопку **Копіювати**.
3. Щоб вивести панель інструментів **Буфер обміну**, укажіть на команду **Панелі інструментів** у меню **Вид** і установіть прапорець **Буфер обміну**.
4. Якщо наступний об'єкт, що потрібно скопіювати, знаходиться в іншому додатку, переключіться в цей додаток.
5. Виберіть наступний об'єкт, що потрібно скопіювати.
6. На панелі інструментів **Буфер обміну** натисніть кнопку **Копіювати**.

7. Якщо панель **Буфер обміну** недоступний, виберіть команду **Копіювати** в меню **Виправлення**.

8. Повторюйте кроки з 3 по 5, поки не будуть скопійовані всі необхідні об'єкти (до 12 об'єктів).

9. Клацніть у позиції, куди потрібно вставити об'єкти з буфера обміну.

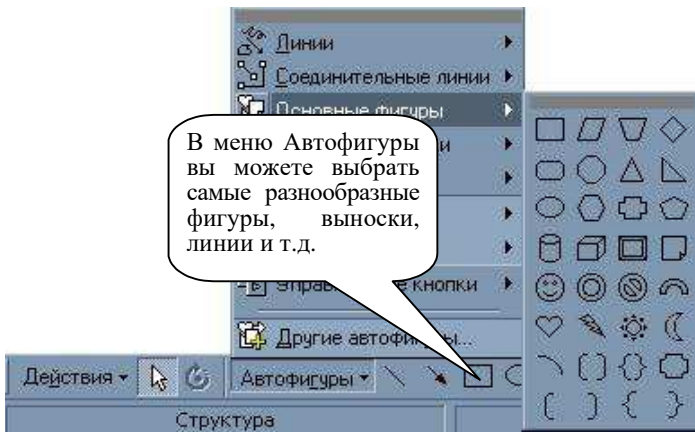
10. Щоб уставити всі скопійовані об'єкти, натисніть кнопку **Вставити усі** на панелі інструментів **Буфер обміну**.

Якщо не потрібно уставляти відразу всі скопійовані чи об'єкти кнопка **Вставити усі** недоступна, можна уставити визначені об'єкти.

Примітка. Якщо панель інструментів **Буфер обміну** недоступний, ви працюєте в чи програмі в режимі, де чи перегляд вставка декількох об'єктів з буфера обміну Office недоступна. Однак буфер обміну відображається в будь-якому додатку Office, і всі об'єкти, вирізані чи скопійовані в будь-якому додатку, містяться в нього автоматично.

Додавання і зміна автофігури

У складі PowerPoint мається набір готових фігур, які можна використовувати в презентаціях. Ці фігури можна збільшувати, зменшувати, обертати, перевертати, розфарбовувати, а також комбінувати з іншими фігурами для створення більш складних форм. Як правило, фігура забезпечується маркером зміни форми, що дозволяє змінювати найбільш характерний атрибут фігури; наприклад, розмір вістря стрілки. На панелі інструментів **Малювання** в меню **Автофігури** приведено кілька категорій фігур, у тому числі прості і сполучні лінії, основні фігури, елементи блок-схеми, зірки і стрічки, а також винесення. Пункт **Додаткові автофігури** відкриває розділ автофігур у колекції кліпів. Будь-яку автофігуру в колекції кліпів легко можна перетягнути на слайд.



В автофігури можна вставляти текст. Для цього клацніть фігуру і почніть уведення тексту. Уведений текст стане частиною фігури і буде обертатися і перевертатися разом з нею.

Вставка малюнка

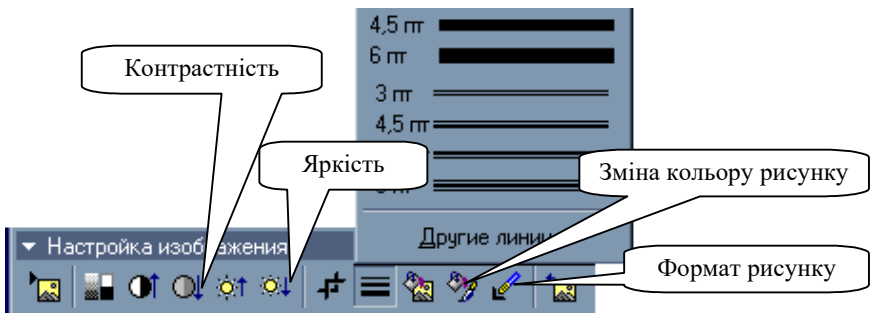
У PowerPoint можна додати чи картинку малюнок з колекції кліпів, або чи малюнок скановану фотографію з іншого чи додатка папки.

Редагування малюнка

При виборі малюнка з'являється панель інструментів **Настроювання зображення**. На ній знаходяться кнопки зміни яскравості і контрасту малюнка, обрізання, зміни кольору і додавання границі. Якщо дана панель не з'явилася, то клацніть правої клавішою:

1. Виберіть малюнок, що потрібно змінити.

2. Внесіть зміни за допомогою інструментів панелі **Настроювання зображення**.



Створення таблиці.

У PowerPoint таблиці можна створювати двома способами. Можна зробити просту таблицю (наприклад, з однаковим числом рядків і стовпців). Для створення більш складної таблиці (наприклад, що містить осередку різної висоти з різним числом стовпців у різних рядках) служить кнопка «Додати таблицю». Для одержання більш могутніх можливостей форматування завжди можна додати таблицю Word.



3.8. Підведення підсумків проведення ділової гри

Бізнес-план є специфічним документом, який містить розкриття досить широкого кола проблем, яке варіюється в залежності від мети його створення. В ході проведення комп'ютерної презентації пропонуємо всім присутнім провести експертизу бізнес-плану, що презентується. Методика проведення експертизи бізнес-плану, за-

снована на так званій критеріальній оцінці окремих розділів. (В залежності від мети аналізу передбачається використання інших вітчизняних та зарубіжних методик за умови їх обґрунтування.)

Суть даної методики полягає в тому, що для кожного окремо взятого розділу бізнес-плану обирається певна кількість загальних, найбільш визначних для нього критеріїв-еталонів. Потім ці критерії, так би мовити, накладаються на певний розділ реального бізнес-плану, і у відповідності з результатами виставляються позначки:

«+» — критерій-еталон повністю збігається з реальним станом;

«+–» — частковий збіг;

«–» — повний незбіг.

Далі ці позначки аналізуються і лічиться їх кількість. Підсумковою оцінкою розділу буде та, рейтинг якої буде найбільшим (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

ОЦІНКА ЯКОСТІ НАПИСАННЯ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Назва розділу бізнес-плану	Розділ				
	1	2	3	—	<i>N</i>
—					
Σ «+»	<i>k</i>				
Σ «+–»	<i>m</i>				
Σ «–»	<i>i</i>				

Якщо, наприклад, $k > m > i$, то написання цього розділу бізнес-плану можна оцінити як якісне та таке, що відповідає вимогам та стандартам «+». Загальна сума за певний розділ визначаємо наступним чином:

- 1) сума позначок (Σ «+») множиться на коефіцієнт +1;
- 2) сума позначок (Σ «+–») множиться на коефіцієнт + 0,5;
- 3) сума позначок (Σ «–») множиться на коефіцієнт –1;
- 4) Ця сума зіставляється з потенційно можливою кількістю балів ($\Sigma k \times 1$).

Після такої оцінки всіх розділів бізнес-плану у відповідності до цілей його складання проводиться ранжування цих розділів за важливістю: 1 — дуже важливий, 2 — середня ступінь важливості, 3 — не дуже важливий.

Загальну оцінку якості бізнес-плану можна отримати, якщо звести дані по всіх розділах у таку таблицю (табл. 3.2).

Після заповнення даної таблиці робляться загальні висновки щодо якості написання бізнес-плану, враховуючи рейтинг під-розділів та їх попередню оцінку.

Таблиця 3.2

ОЦІНКА ЯКОСТІ НАПИСАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Назва розділу	Оцінка якості написання підрозділу	Рейтинг важливості підрозділу	Загальна оцінка підрозділу «+», «+-», «-»

Орієнтовні критерії для оцінки підрозділів бізнес-плану запропоновано в таблицях 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10 (запропоновані критерії не можна вважати єдино можливими; у відповідності зі специфікою мети розробки бізнес-плану вони можуть певною мірою варіюватись). В цьому випадку необхідно обґрунтувати запропоновану систему показників.

Таблиця 3.3

ОЦІНКА НАПИСАННЯ РЕЗЮМЕ

Назва підрозділу	Критерії						
	Стислість	Лаконічність	Інформативність	Наявність опису концепції бізнесу	Відомості про цільовий ринок бізнесу	Опис конкурентних переваг фірми	Наявність головних фінансових показників діяльності
Резюме	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «+-»							
Σ «-»							

Таблиця 3.4

ОЦІНКА НАПИСАННЯ РОЗДІЛУ «ГАЛУЗЬ. ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ»

Назва підрозділу	Критерії						
	Розкриття тенденції розвитку галузі	Повнота опису продукції	Наявність аналізу чинників, що впливають на розвиток галузі	Характеристика стратегічних і тактичних цілей діяльності фірми	Опис основних видів діяльності фірми	Опис стратегії розвитку бізнесу	Інші
Галузь фірми та її продукція	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «+-»							
Σ «-»							

Таблиця 3.5

ОЦІНКА НАПИСАННЯ РОЗДІЛУ «ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ»

Назва підрозділу	Критерії						
	Повнота характеристики ринку продукції фірми	Опис цільового ринку	Опис конкурентів та їх пропозиції на ринку	Аналіз динаміки попиту	Ступінь конкуренції на ринку	Аналіз факторів зовнішнього впливу	Інші
Галузь фірми та її продукція	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «+-»							
Σ «->»							

Таблиця 3.6

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «МАРКЕТИНГ-ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерії						
	Опис цілей та завдання маркетингової діяльності	Наявність обґрунтування маркетингової стратегії	Характеристика програм, що забезпечуватимуть маркетингову стратегію	Наявність бюджету маркетингу	Наявність аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу	Наявність плану маркетингу	Інші
Галузь фірми та її продукція	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «+-»							
Σ «->»							

Таблиця 3.7

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерії					
	Опис виробничих операцій	Опис машин та устаткування	Опис сировини, матеріалів та комплектуючих	Обґрунтування потреби у приміщенні	Аналіз впливу зовнішніх факторів	Інші
Галузь фірми та її продукція	—	—	—	—	—	—
Σ «+»						
Σ «+-»						
Σ «->»						

Таблиця 3.8

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Наявність обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу	Обґрунтування потреб в персоналі	Наявність організаційної схеми управління	Відомості про власника фірми	Наявність та обґрунтування кадрової політики та стратегії
Галузь фірми та її продукція	—	—	—	—	—
Σ «+»					
Σ «+→»					
Σ «←»					

Таблиця 3.9

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерії						
	Достовірність інформації	Наявність плану доходів та збитків	Наявність плану руху готівки	Наявність планового балансу	Обґрунтування припущень, на основі яких розраховуються показники	Наявність розрахунків фінансових потреб та строків повернення позик	Сумісність з іншими розділами бізнес-плану
Галузь фірми та її продукція	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «+→»							
Σ «←»							

Таблиця 3.10

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ОЦІНКА РИЗИКІВ»

Назва підрозділу	Критерії		
	Наявність оцінки ступеню ризиків та побічних результатів від них	Розробка системи заходів для запобігання негативних наслідків	Інші
Оцінка ризиків	—	—	—
Σ «+»			
Σ «+→»			
Σ «←»			

Після презентації зроблені експертизи збираються, обробляються і результати оголошуються. Потім в аудиторії проводиться дискусія щодо якості проведених презентацій.



СИТУАЦІЙНА ВПРАВА «ТРИ СКОРИНКИ ХЛІБА»

4.1. Короткий опис ситуаційної вправи



«ТРИ СКОРИНКИ ХЛІБА»

Пролог

...Холодний морозний ранок. По припорошеній снігом дорозі мчить автомобіль. За кермом сам директор хлібокомбінату «Колос». Він серйозний і зосереджений, має бути важкий день. «Настав час виводити підприємство на лідируючі позиції в галузі. За останні два роки ми втратили 7 % ринку...

Невже пройшло два роки з часу смерті Олександра Савелійовича? А при ньому такого б не сталося. Правда, чого гріха таїти, твердий був керівник. Тільки було на півгодини відлучитися по своїх справах, як у конторі повний переполох. А сам ні хвилини не упустив: все в нього розписане, домовлено... Так, так. Потрібна компанії реорганізація. Пора. Настав час виводити підприємство в лідери...

Опис ситуації:

Хлібокомбінат «Колос» довгий час займав лідируючі позиції на ринку хлібобулочних виробів м. Києва, але зі смертю колишнього директора Олександра Савелійовича Твердохлібова справи підприємства помітно погіршилися. Новий директор (колишній його зам.) Рожко Дмитро Петрович — людина компетентна, але м'яка — не зміг удержати компанію і за 2 роки вона втратила 7 % ринку.

Сьогодні 13 січня 2005 року. Треба буде вирішити спірну ситуацію в зв'язку з позовом, що надійшов, від торгово-роздрібною мережі «Оптимум» про порушення графіка завезення продукції. Причина очевидна — водій систематично затримує хлібопоставки. При негативному розвитку подій хлібокомбінат ризикує втратити ще 9 % ринка...

РОЛЬОВА ГРА: *І ЧАС НІ НА МИТЬ НЕ ЗУПИНИШ...*

Роль 1

директор хлібокомбінату «Колос» — Рожко Дмитро Петрович

Роль для Дмитра Петровича

Вам 47 років. Останні 2 роки займаєте посаду директора. До цього 7 років були його заступником — душею компанії. Ви розумієте, що необхідно робити вашому підприємству, щоб домогтися успіху, але стривожені відсутністю позитивного результату.

Ваш денний хронометраж

- Читання прологу (*статечно з інтонацією*);
- 8³⁰ — проводите планерку: інформуєте тих, що зібралися про отриманий позов; слухаєте думку юристконсульта; даєте розпорядження нач. від. кадрів, щоб повідомив водія про адміністративну відповідальність; пропонуєте зам. дир. по маркетингу проробити нові канали збуту продукції.

- 9³⁰ — ідете в міністерство (крісло спостерігача серед глядачів);

- 10³⁰ — (крісло спостерігача серед глядачів);

- 11³⁰ — (крісло спостерігача серед глядачів);

- 12³⁰ — (крісло спостерігача серед глядачів);

- Читання епілогу (*статечно з інтонацією*).

Роль 2

Заст. директора по маркетингу хлібокомбіната «Колос» — Івушкін Степан Степанович

Роль для Степана Степановича

Вам 52 року. В даний момент Ваші сімейні справи займають увесь час. Ви на грані розлучення з дружиною. Вам необхідно вилити душу, а також одержати професійну консультацію юриста про процедуру розлучення. Для цього Ви зупиняєтеся на кандидатурі юристконсульта компанії чарівної й уважної жінки Олені Олексіївни.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — присутні на планерці (можете брати участь в обговоренні);

- 9³⁰ — консультуєтеся з юристконсультом у її кабінеті;

- 10³⁰ — консультуєтеся з юристконсультом у її кабінеті;

- 11³⁰ — повертаєтеся у свій кабінет і приймаєте в себе Сладкова Дениса Максимовича — нач. від. маркетингу торгової фірми «Цукор & До» при цьому з цікавістю розглядаєте книги запропоновані представником канадської оптової компанії;

- 12³⁰ — викликаєте секретаря і просите вибачитися перед відвідувачами, що прийом буде продовжений після обіду.

Роль 3

юристконсульт хлібокомбіната «Колос» — Вербицкая Олена Олексіївна

Роль для Олени Олексіївни

Вам 39 років. Ви молоді, талановиті. Ви компетентний юрист і відданий друг. Вам не далека людський біль.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — присутні на планерці: інформуєте про наслідки отриманого позову;

- 9³⁰ — консультуєтеся із заст. директора по маркетингу у своєму кабінеті;

- 10³⁰ — «консультуєтеся» із заст. директора по маркетингу у своєму кабінеті;

- 11³⁰ — їдете в арбітражний суд (крісло спостерігача серед глядачів);

- 12³⁰ — (крісло спостерігача серед глядачів).

Роль 4

Нач. від. кадрів хлібокомбіната «Колос» — Іванова Ірина Іванівна

Роль для Ірини Іванівни

Вам 64 роки. Усе своє життя Ви присвятили улюбленій роботі і Вам не зрозуміло халатне відношення до справи. Ви сумлінні і точні у виконанні розпоряджень начальства, що Вас дуже цінує.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — присутні на планерці (можете брати участь в обговоренні);

- 9³⁰ — викликаєте до себе водія і намагаєтеся його перевиховати;

- 10³⁰ — усе ще перевиховуєте водія;

- 11³⁰ — водій виявився міцним горішком і ні як не погоджується визнати свою провину;

- 12³⁰ — відпускаєте водія.

Роль 5

водій хлібокомбіната «Колос» — Распутін Роман Вікторович

Роль для Романа Вікторовича

Вам 22 роки. Ви дуже привабливий молодий чоловік який не прагне просидіти усе своє життя за баранкою авто, а тому постійно шукаєте нових пригод. Усе це негативно позначається на Вашому режимі дня. Але проте це Ви ще працюєте на хлібокомбінаті і поки не збираєтеся звільнитися.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — завантажуйте хліб;
- 9³⁰ — знехотя йдете в кабінет нач. від. кадрів;
- 10³⁰ — спритно намагаєтеся уникнути відповідальності придумуючи всякі поважні причини;
- 11³⁰ — Ви майже переконали у своїй невинності нач. від. кадрів;
- 12³⁰ — Ви все-таки переконали у своїй невинності нач. від. кадрів і радісно залишили її кабінет.

Роль 6

Секретар зам. дир. по маркетингу хлібокомбіната «Колос» — Пугачова Світлана Володимирівна

Роль для Світлани Володимирівни

Вам 19 років. У цьому віці на розумі тільки порожні розмови по телефону з подругою (секретарем юристконсульта), косметика, музика і привабливі молоді хлопці, а ні як не відвідувачі в приймальні шефа.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — балакаєте по телефону;
- 9³⁰ — балакаєте по телефону;
- 10³⁰ — балакаєте по телефону;
- 11³⁰ — балакаєте по телефону;
- 12³⁰ — сповіщаєте відвідувачів про час обіду.

Роль 7

Секретар юристконсульта хлібокомбіната «Колос» — Аллегрова Поліна Юріївна

Роль для Поліни Юріївни

Вам 20 років. У цьому віці на розумі тільки порожні розмови по телефону з подругою (секретарем зам. дир. по маркетингу),

косметика, музика і привабливі молоді хлопці, а ні як відвідувачі в приймальні шефа.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — розмовляєте по телефону;
- 9³⁰ — розмовляєте по телефону;
- 10³⁰ — розмовляєте по телефону;
- 11³⁰ — розмовляєте по телефону;
- 12³⁰ — демонстративно наводите макіяж перед обідом.

Роль 8

Представник канадської оптової компанії

Роль для представника канадської оптової компанії

Вам 27 років. Ви упевнені, що на кожен товар є покупець. Ви комунікабельні і напористі в продажах. У місті не залишилося ні одного офісу куди б Ви не змогли потрапити.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — працюєте в офісі;
- 9³⁰ — працюєте в офісі;
- 10³⁰ — працюєте в офісі;
- 11³⁰ — пробираєтеся в кабінет зам. дир. по маркетингу і пропонуєте йому книги;
- 12³⁰ — з почуттям виконаної справи залишаєте офіс.

Роль 9

Нач. від. маркетингу торгової фірми «Цукор & Ко» (цукор) — Сладков Денис Максимович

Роль для Дениса Максимовича

Вам 49 років. Ви тривалий час працюєте начальником відділу маркетингу торгової фірми «Цукор & Ко». Девіз Вашої компанії: «Зробимо життя наших споживачів солодким як цукор». І, от сьогодні, у рамках чергової рекламної акції Ви прийшли на хлібокомбінат запропонувати знижку оптовому покупцю, якщо той має намір підписати річний контракт на постачання цукру.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 9³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;

- 10³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 11³⁰ — Вас запрошують у кабінет зам. дир. по маркетингу і Ви викладаєте йому суть питання, що чомусь не зважається;
- 12³⁰ — залишаєте офіс.

Роль 10

Зам. дир. оптово-роздрібної мережі «Паляниця & Ко» — Молодик Анатолій Маркович

Роль для Анатолія Марковича

Вам 31 рік. Ви зам. директора оптово-роздрібної мережі «Паляниця & Ко» і прийшли на хлібокомбінат у надії знайти поставальників хлібобулочних виробів.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 9³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 10³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 11³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 12³⁰ — залишаєте офіс не з чим.

Роль 11

Рекламний агент — Громова Тамара Сергіївна

Роль для Тамари Сергіївни

Вам 34 роки. Ви зайняті пошуком рекламодавців у журнал «Продукты питания».

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 9³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 10³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 11³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 12³⁰ — залишаєте офіс не з чим.

Роль 12

Вільний маркетолог-аналітик — Смелов Костянтин Едуардович

Роль для Костянтина Едуардовича

Вам 42 року. Ви зайняті пошуком роботи.

Ваш денний хронометраж

- 8³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;

- 9³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 10³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 11³⁰ — очікуєте в приймальні зам. дир. по маркетингу;
- 12³⁰ — залишаєте офіс не з чим.

Роль 13

Годинник

Слухаєте читання прологу

- після звукового супроводу оголошуєте час 8³⁰;
- після звукового супроводу оголошуєте час 9³⁰;
- після звукового супроводу оголошуєте час 10³⁰;
- після звукового супроводу оголошуєте час 11³⁰;
- після звукового супроводу оголошуєте час 12³⁰.

Слухаєте читання епілогу

Епілог

...Холодний морозний вечір. По припорошеній снігом дорозі мчить автомобіль. За кермом сам директор хлібокомбінату «Колос». Він серйозний і зосереджений, завтра має бути важкий день. Потрібна компанії реорганізація. Так, так потрібна. Настав час виводити підприємство в лідери...

4.2. Практичні завдання, що потребують вирішення



Ключові питання,
що потребують вирішення:

1. Наскільки реальна подібна ситуація для вітчизняних підприємств?
2. Чи потрібна хлібокомбінату «Колос» реорганізація?
3. Чи існують перешкоди розвитку підприємства? Що саме заважає підприємству успішно розвиватися? (Дайте відповідь письмово на карточках.)
4. Охарактеризуйте систему внутрішньоорганізаційних стосунків в колективі? Чи потребує організаційна структура управління змін?

5. Чи існують на хлібокомбінаті «Колос» випадки порушення службової дисципліни? Що потрібно зробити керівництву, щоб уникнути цих порушень?

6. Чи відповідає рівень виробничої системи запитам сучасного ринку? Як потрібно діяти маркетологам в подібній ситуації?

7. Наскільки за десятибальною шкалою Ви оцінюєте рівень менеджменту на підприємстві? Що б Ви порадили директору хлібокомбінату в ситуації, що склалася? Обґрунтуйте свої рекомендації.

8. Який на Вашу думку прогноз стосовно майбутнього становища даного підприємства?



4.3. Методичні поради щодо використання ситуаційної вправи

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА МАЄ ЗА МЕТУ — запропонувати студентам оцінити перешкоди щодо розвитку віртуального (хворобливого) підприємства і розробити протиентропійні заходи, щоб уникнути занепаду і надати підприємству можливість прогресивно функціонувати

Ситуаційна вправа «Три скоринки хліба» спрямована на процес підготовки економістів вищої кваліфікації та може стати в допомозі діючим керівникам, які бажають розвивати свій бізнес.

Виходячи з того, що процес бізнес-планування є дуже складним, виконання ситуаційної вправи вимагає інтегрованого застосування знань цілого ряду дисциплін:

- «Організаційний розвиток» (знань з удосконалення організаційної системи щодо подальшого її розвитку);
- «Маркетинг» (знань методології проведення маркетингових досліджень);
- «Управління потенціалом підприємства» (навичок управління формуванням та розвитком потенціалу складних виробничих систем);
- «Стратегічне управління» (розвинутості стратегічного бачення);
- «Менеджмент персоналу» (знань та умінь роботи з колективом);
- «Бізнес-культура» (обізнаності в технологіях проведення зборів, спілкування, розв'язання бізнес-конфліктів);
- та інших.

МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ ВПРАВИ

Дисципліна	Цілі	Сфера опрацювання (ключове питання)
«Організаційний розвиток»	Засвоїти постулати організаційного розвитку виробничо-господарської системи	№ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8
«Маркетинг»	Здобути навички організації роботи відділу маркетингу	№ 1, 6, 8
«Управління потенціалом підприємства»	Забезпечити поглиблене науково-практичне опанування новітніх підходів до управління формуванням, розвитком та конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	№ 1, 4, 6, 8
«Стратегічне управління»	Довести необхідність стратегічного управління підприємством за умов змінного ринкового середовища та сформувати сукупність теоретичних знань та практичних навичок щодо вибору елементів стратегічного набору господарюючого суб'єкта	№ 1, 2, 4, 6, 8
«Менеджмент персоналу»	Засвоїти методичні підходи щодо організації роботи персоналу підприємства	№ 1, 3, 4, 5, 7, 8
«Бізнес-культура»	Оволодіти новітніми засобами ефективного формування бізнес-культури підприємства, забезпечення її результативності в сучасних умовах господарювання	№ 3, 4, 5, 6, 7

ЗАПРОПОНОВАНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПІДХІД

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора
1	Введення. Ознайомлення аудиторії зі змістом і процедурою виконання ситуаційної вправи.	Зачитати опис ситуаційної вправи
	Розподіл ролей. Відбувається за таємною схемою. На дошці представлені лише шифри ролей. Студент на свій розсуд обирає собі роль за шифром. Для позиції «Зовнішні наглядачі» кількість студентів не обмежується. Передбачені ролі Шифр ролі Прізвища виконавців	Якщо студенти не в змозі самотійно обрати роль за шифром, викладач повинен розподілити ролі самотійно

Продовження табл.

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора
2	<p><i>Директор</i> Г</p> <p><i>Заст. директора по маркетингу</i> М</p> <p><i>Юристконсульт</i> Ю</p> <p><i>Нач. відд. кадрів</i> К</p> <p><i>Водій</i> В</p> <p><i>Секретар зам дир по маркетингу</i> СМ</p> <p><i>Секретар юристконсульта</i> СЮ</p> <p><i>Представник канадської оптової компанії</i> КОК</p> <p><i>Нач. від. маркетингу торгової фірми «Цукор&Ко»</i> Ц&Ко</p> <p><i>Зам дир. Оптово-роздрібної мережі «Паляниця&Ко»</i> П&Ко</p> <p><i>Рекламний агент</i> РА</p> <p><i>Вільний маркетолог-аналітик</i> МА</p> <p><i>Годинник</i> Г</p> <p><i>Зовнішні наглядачі</i> Н1 Н2</p>	
3	<p>Входження в роль. Студент читає про себе роль і уявляє свій образ у грі.</p>	<p>Викладач відповідає на запитання студентів, щодо змісту ролі</p>

Продовження табл.

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора
4	Рольова гра: І час ні на мить не зупиниш... Програвання сцен відбувається строго за робочим хронометражем. Один часовий інтервал дорівнює п'яти астрономічним хвилинам.	Викладач самостійно або за допомоги стороннього оператора проводить відеозйомку рольової гри
5	Перегляд відеозапису рольової гри Під час перегляду перед студентами повинна постати загальна ситуація на підприємстві, яку вони за грою не змогли побачити	Викладач повинен уникати коментарів студентів під час перегляду
6	Обговорення першого ключового запитання: Наскільки реальна подібна ситуація для вітчизняних підприємств? Запитання викладача: Яка специфіка роботи підприємств в галузі виробництва хліба? Які намітилися тенденції розвитку галузі виробництва хліба в Україні останнім часом?	При цьому слід прагнути акцентувати увагу студентів на реальності ситуації і відсутності єдиного правильного рішення
7	Обговорення другого ключового запитання: Чи потрібна хлібокомбінату «Колос» реорганізація?	Необхідно кожному студенту надати можливість висловити свою думку
8	Обговорення третього ключового запитання: Чи існують перешкоди розвитку підприємства? Запитання викладача: Які існують поглиначі робочого часу? Що саме заважає підприємству успішно розвиватися? (Дайте відповідь письмово на карточках.) Потім викладач систематизує відповіді на дошці, щоб формалізувати проблеми.	Заповнення карток — є елементом модерації.

9	Обговорення четвертого ключового запитання: Охарактеризуйте систему внутрішньоорганізаційних стосунків в колективі? Чи потребує організаційна структура управління змін? Запитання викладача: Де Ви бачите межу між формальними і неформальними стосунками в колективі?	Викладач може запропонувати студентам намалявати на дошці організаційну структуру управління хлібокомбінату «Колос»
---	---	---

Закінчення табл.

Робочі кроки	Зміст	Примітки автора
10	Обговорення п'ятого ключового запитання: Чи існують на хлібокомбінаті «Колос» випадки порушення службової дисципліни? Що потрібно зробити керівництву, щоб уникнути цих порушень? Запитання викладача: ● Як споживач, який хліб Ви готові купувати?	Якщо студенти вагаються з відповіддю на друге запитання, викладач самостійно пропонує варіанти відповідей. Наприклад: звільнити водія з роботи, занести до трудової книжки догану, лишити премії...
11	Обговорення шостого ключового запитання: Чи відповідає рівень виробничої системи запитам сучасного ринку? Як потрібно діяти маркетологам в подібній ситуації?	В першу чергу потрібно вислухати студентів, які були маркетологами у грі
12	Обговорення сьомого ключового запитання: Наскільки за десятибальною шкалою Ви оцінюєте рівень менеджменту на підприємстві? Що б Ви порадили директору хлібокомбінату в ситуації, що склалася? Обґрунтуйте свої рекомендації. Запитання викладача: ● Які ділові якості повинен мати директор хлібокомбінату?	На екрані проєктора слід висвітлити «Систему факторів оцінки управлінського потенціалу персоналу компанії» (Додаток 1 на слайді)
13	Обговорення восьмого ключового запитання: Який на Вашу думку прогноз стосовно майбутнього становища даного підприємства? Запитання викладача: ● Які критерії успішного розвитку підприємства?	Питання можна адресувати як аудиторії в цілому, так і окремому студенту

14	<p>Оцінка роботи і підведення підсумків. Спочатку надати можливість команді розробників оцінити свою роботу за даною схемою:</p> <p style="text-align: center;">Дуже добре Добре Задовільно Погано</p> <p>Потім вислухати оцінку зовнішніх наглядачів. Наприкінці викладач коротко характеризує кожного учасника ситуаційної вправи і підводить остаточні підсумки.</p>	Свою оцінку розробники надають за допомоги наклеювання кольорових кружків у відповідний сектор таблиці
----	--	--

ПЕРЕДБАЧЕНІ ЗАПИТАННЯ

- Які навички може набути студент під час виконання ситуаційної вправи?
- Які знання потрібні для виконання ситуаційної вправи?
- Яким чином буде оцінюватися рівень виконання ситуаційної вправи?
- Як буде оцінюватися індивідуальна робота студента?

МОЖЛИВІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- Яка специфіка роботи підприємств в галузі виробництва хліба?
- Які намітилися тенденції розвитку галузі виробництва хліба в Україні останнім часом?
- Як споживач, який хліб Ви готові купувати?
- Де Ви бачите межу між формальними і неформальними стосунками в колективі?
- Які існують поглиначі робочого часу?
- Які ділові якості повинен мати директор хлібокомбінату?
- Які критерії успішного розвитку підприємства?

Аналіз

Питання: Який індекс цін споживання хлібу та хлібобулочних виробів був зафіксований у 2004 році?

Відповідь: За даними офіційної річної статистики Державного департаменту продовольства індекс цін споживання хлібу та хлібобулочних виробів у 2004 році відносно 2003 року був зафіксований на рівні 95,8 %.

Питання: Які обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за останній період?

Відповідь: За уточненими даними Держкомстату, обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні: у 2001 році — 1693348 тон, у 2002 — 1606886 тон.

Питання: Хто в Києві займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів?

Відповідь: Хлібокомбінати акціонерного товариства «Київхліб» — це найкрупніші виробники.



ПРОПОНОВАНА ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Беклемицев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. — М., 1990.
2. Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 576 с.
3. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др.; Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. — 560 с.
4. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 304 с.
5. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — К.:КНЕУ, 1998. — 352 с.
6. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 432 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 208 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 304 с.
9. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Вікар, 2002. — 223 с.
10. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: Спец-Лит, 2000. — 589 с.

4.4. Запропонований план і розклад роботи над вправою

Робочі кроки	Теми, що розглядаються	Відведений час	
		Аудитор	Позаауд.
		Перший день	
1	Введення Ознайомлення аудиторії зі змістом і процедурою виконання ситуаційної вправи.	0—10 хв.	—
2	Розподіл ролей	10—15 хв	

3	Входження в роль	15—20 хв	
4	Рольова гра: <i>1 час на мить не зупиниш...</i>	20—40 хв	
Перерва			5 хв
5	Перегляд відеозапису рольової гри	45—65 хв	
6	Обговорення першого ключового запитання	65—75 хв	
7	Обговорення другого ключового запитання	75—85 хв	
8	Обговорення третього ключового запитання	85—105 хв	

Закінчення табл.

Робочі кроки	Теми, що розглядаються	Відведений час	
		Аудитор	Позаауд.
9	Обговорення четвертого ключового запитання	105—115 хв	
10	Обговорення п'ятого ключового запитання	115—125 хв	
11	Обговорення шостого ключового запитання	125—135 хв	
12	Обговорення сьомого ключового запитання	135—145 хв	
13	Обговорення восьмого ключового запитання	145—155 хв	
Перерва			15 хв
14	Оцінка роботи і підведення підсумків	170—260 хв	

Примітка. Робота над виконанням ситуаційної вправи не передбачає відволікання студентів на інші заняття.

Для виконання ситуаційної вправи необхідно:

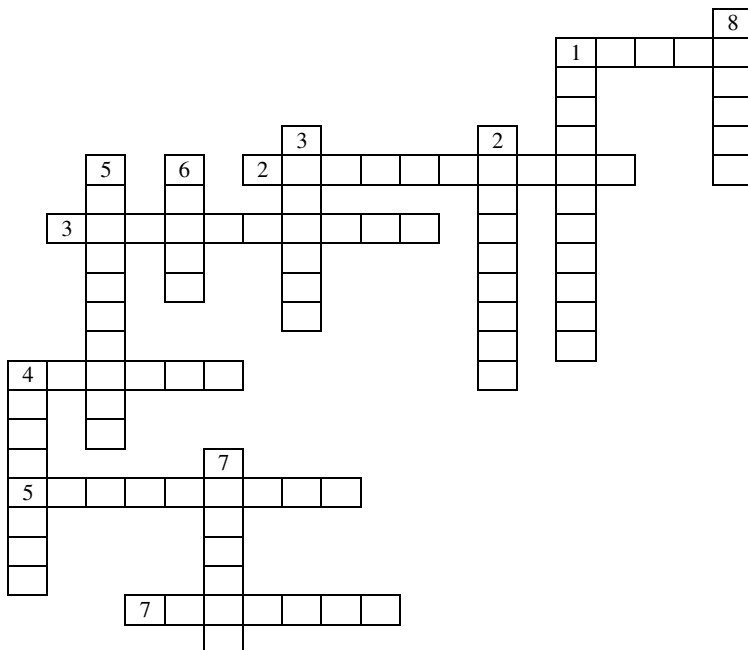
- Копії опису ситуаційної вправи і ролей до неї;
- Паперові картки розміром 10 × 6 см — по 3—5 штук на кожного студента та фломастери за числом студентів у групі;
- Пробкова та студентська дошки;
- Проектор, екран до нього, слайд із зображенням додатку 1;
- Годинник з гучним сигналом;

- Облаштована для відеозапису і його перегляду аудиторія (відеокамера, телевізор, тощо).

5

ЕКОНОМІЧНІ КРОСВОРДИ

Розділ 1. Підприємство в системі господарювання

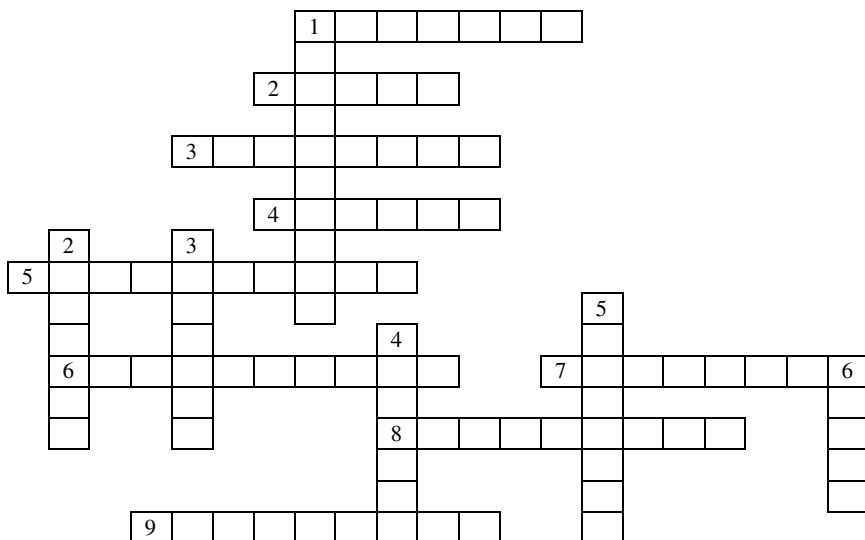


По горизонталі

1. Монополістичне об'єднання підприємств.
2. Договірне об'єднання.
3. Тимчасове статутне об'єднання банківського і промислового капіталу.
4. Вид факторингу.
5. Вид договірної об'єднання.
6. Специфічна організаційна форма об'єднання капіталів.

По вертикалі

1. Вид підприємницької діяльності.
2. Продаж дебіторської заборгованості.
3. Форма статутного об'єднання підприємств.
4. Вид комерційної діяльності.
5. Вид комерційної діяльності.
6. Загальна мета підприємства.
7. Договірне об'єднання підприємств однієї галузі.
8. Документ, що регулює внутрішню діяльність підприємства.

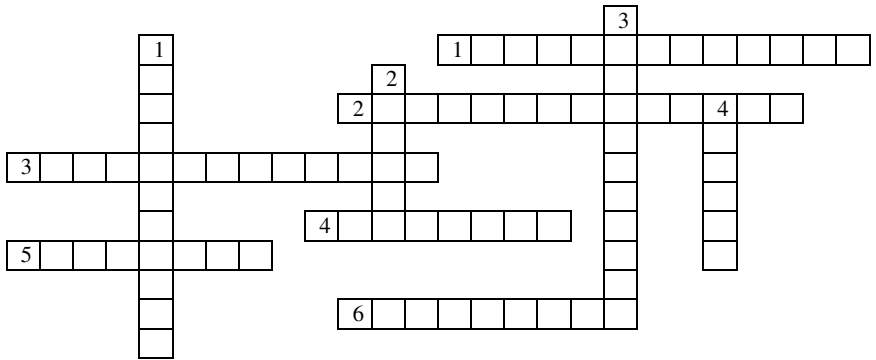


По вертикалі

1. Договірне об'єднання на основі виробничих, науково-технічних та комерційних інтересів.
2. Об'єднання, що не займається виробничою діяльністю, а скуповує контрольні пакети акцій.
3. Форма статутних об'єднань, що характеризується єдністю власності і контролю.
4. Система формування і розподілу коштів.
5. Форма власності.
6. Монополістичне об'єднання підприємств.

По горизонталі

1. Договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі.
2. Міра вартості при купівлі або продажу (металеві і паперові знаки).
3. Підприємство, що займається виробничою діяльністю.
4. Грошова одиниця іноземної держави.
5. Тимчасове статутне об'єднання.
6. Довгострокові вкладення капіталу.
7. Договірне об'єднання, що передбачає реалізацію продукції через спільний орган.
8. Договірне об'єднання з метою координації діяльності.
9. Продаж дебіторської заборгованості.

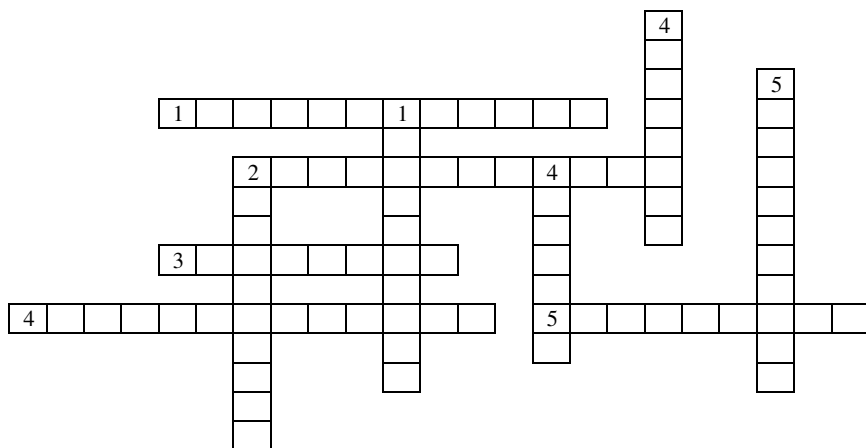


По горизонталі

1. Форма франчайзингу.
2. Самостійна фінансово-господарська діяльність.
3. Сфера підприємницької діяльності.
4. Функціональна сфера підприємницької діяльності.
5. Вид міжнародної підприємницької діяльності.
6. Продаж дебіторської заборгованості.

По вертикалі

1. Тип підприємницької діяльності.
2. Діяльність, що передбачає науково-технічну, виробничу, торговельну співпрацю.
3. Право на продаж продукції іншої фірми.
4. Функціональна сфера підприємницької діяльності, що вносить новаторські ідеї.



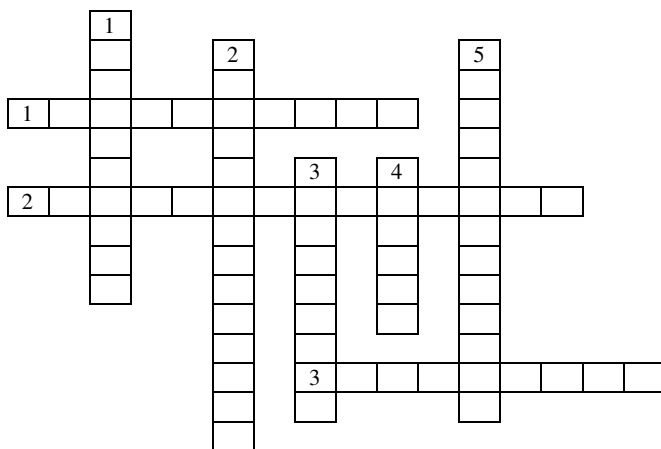
По горизонталі

1. Реалізація матеріальних інтересів у виробничих процесах.
2. Штучна система, що забезпечує власні інтереси людини.
3. Процес вимірювання досягнутих результатів.
4. Економічна категорія, пов'язана з управлінням та реалізацією матеріальних інтересів.
5. Процес, що спонукає до спільних узгоджених дій.

По вертикалі

1. Координація роботи інших людей.
3. Сукупність пов'язаних в одне ціле декількох елементів.
4. Одна з переваг лінійної організаційної структури.
5. Процес планування структури системи, розподілу завдань, повноважень ...
2. Процес визначення мети діяльності.

РОЗДІЛ 2. Структура та управління підприємством

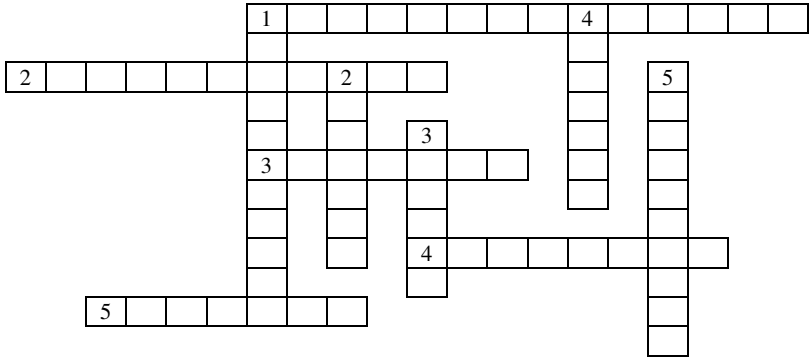


По горизонталі

1. Функція управління.
2. Метод управління.
3. Товарно-матеріальні цінності, наявність яких погіршує фінансовий стан підприємства.

По вертикалі

1. Запланована програма дій з досягнення довгострокових цілей.
2. Організаційна структура управління.
3. Організаційна структура управління.
4. Основна ціль підприємства стосовно споживачів та ринків.
5. Різновид виробничої структури підприємства.

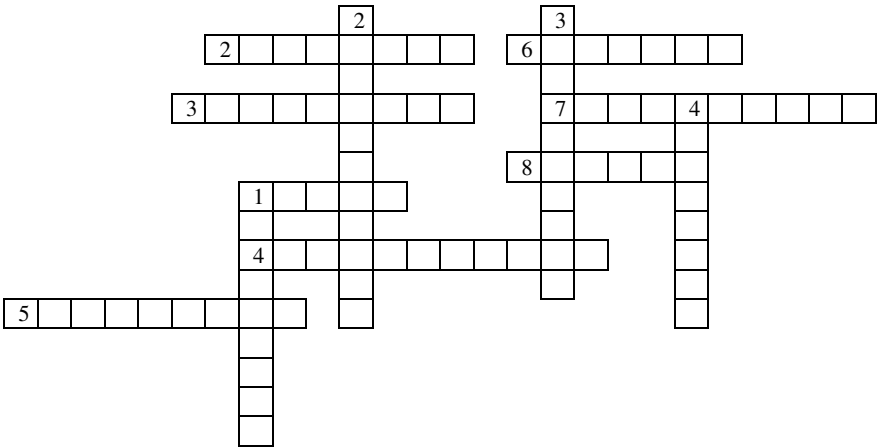


По горизонталі

1. Метод управління.
2. Функція управління.
3. Переміщення персоналу всередині фірми.
4. Функція управління.
5. Організаційна структура управління.

По вертикалі

1. Метод управління.
2. Гостра нестача часу на вирішення проблеми.
3. Процес визначення якості роботи, процесу...
4. Набір локальних дій у короткому проміжку часу.
5. Вид управлінських функцій.



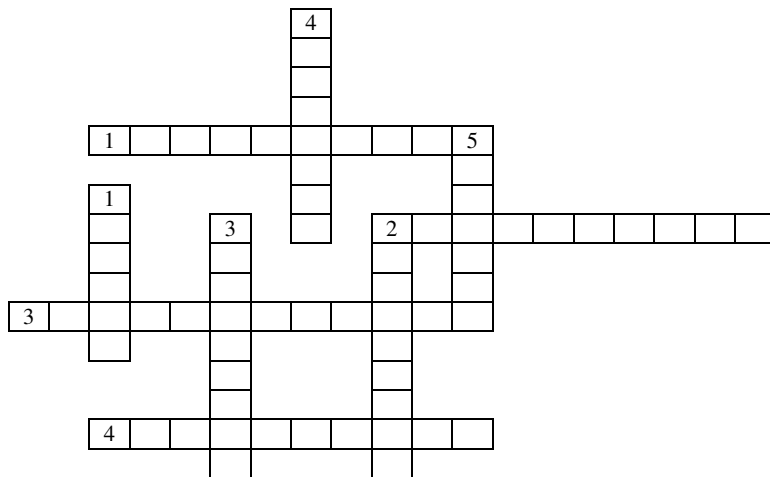
По горизонталі

1. Основна ціль підприємства стосовно споживачів та ринків.
2. Посада.
3. Вид структури управління.
4. Обслуговуюче господарство.
5. Вид виробничої структури.
6. Контролюючий колективний орган.
7. Функція управління.
8. Вид виробничої структури.

По вертикалі

1. Процес спонукання до кращих результатів та дій.
2. Метод управління.
3. Вид виробничої структури.
4. Предмет, що гарантує безпечне транспортування товару.

РОЗДІЛ 3. Ринок і продукція

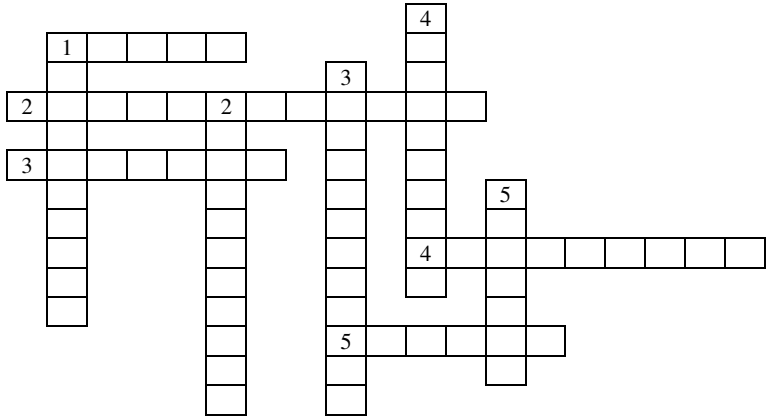


По горизонталі

1. Кількість товару певного виду.
2. Функція управління.
3. Перелік видів продукції, що виготовляються підприємством.
4. Процес вироблення певних навичок та вмій.

По вертикалі

1. Короткий опис бізнес-плану або життєвого шляху людини.
2. Процес забезпечення безпечного транспортування товару.
3. Наука про ринок.
4. Кінцева мета виробника продукції.
5. Укрупнений вид продукції.

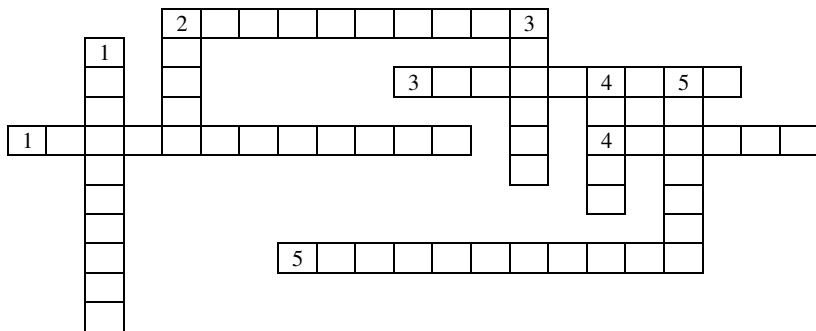


По горизонталі

1. Потреба у товарі на ринку.
2. Перелік видів продукції, що виготовляються підприємством.
3. Укрупнений вид продукції.
4. Оптовий покупець, комерсант.
5. Нова ідея або процес у незавершеному вигляді.

По вертикалі

1. Найважчий для продажу товар на ринку.
2. Стосунки між виробниками аналогічної продукції.
3. Вид маркетингу.
4. Кількість товару певного виду.
5. Частина ринку, виділена за певною ознакою.

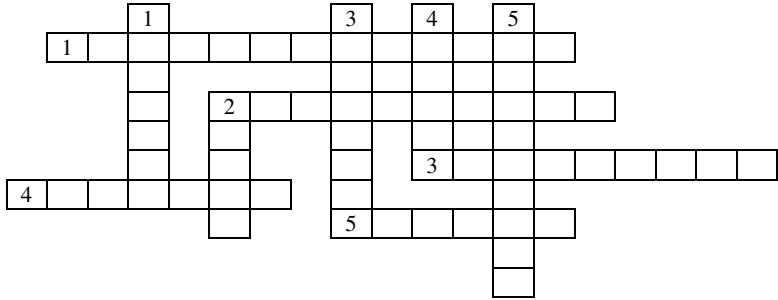


По горизонталі

1. Вид маркетингу.
2. Найявний для продажу товар на ринку.
3. Наука про складування та транспортування.
4. Укрупнений вид продукції.
5. Стосунки між виробниками аналогічної продукції.

По вертикалі

1. Кількість товару певного виду.
2. Потреба у товарі на ринку.
3. Сукупність властивостей і характеристик продукції.
4. Продукція, призначена для продажу.
5. Одиниця вимірювання енергетичної цінності продуктів харчування, палива...



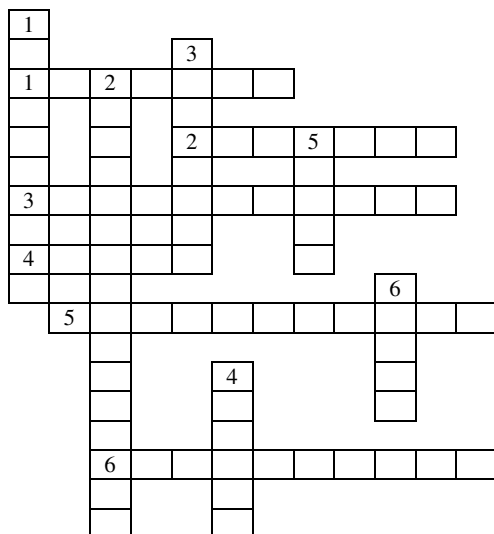
По горизонталі

1. Процедура маркування сировини, товарів...
2. Оптимізація товарів під параметри та зручність людини.
3. Пристосування товару для певних кліматичних умов, сфер експлуатації...
4. Передбачення явища, процесу.
5. Вивчення матеріалу з подальшим наданням висновку.

По вертикалі

1. Міра переваги одного виробу над іншим за певними ознаками та їх вагомістю.
2. Певна національна група в рамках держави.
3. Наукове припущення.
4. Укрупнений вид продукції.
5. Прагнення до якомога меншої кількості та розмірів предметів.

РОЗДІЛ 4. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства

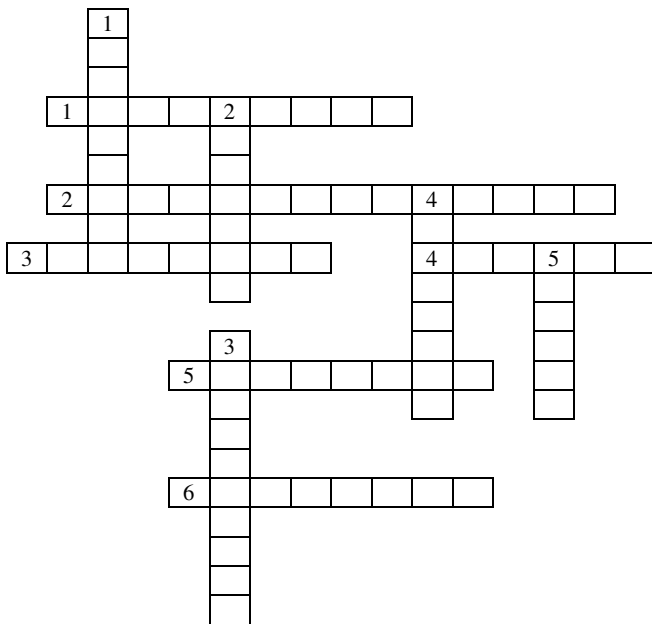


По горизонталі

1. Процес трансформації.
2. Нова ідея, що дає змогу вирішити певну проблему в сфері техніки.
3. Процес перенесення вартості основних фондів на готову продукцію.
4. Позначення виробу.
5. Право на ведення бізнесу під існуючою товарною маркою за певну плату.
6. Категорія персоналу.

По вертикалі

1. Процес визначення потреби у матеріалах, сировині...
2. Показник, що свідчить про співвідношення основних фондів та персоналу.
3. Форма інвестиції або власності.
4. Форма інвестицій.
5. Попередня оплата або частина оплати.
6. Форма інвестицій.

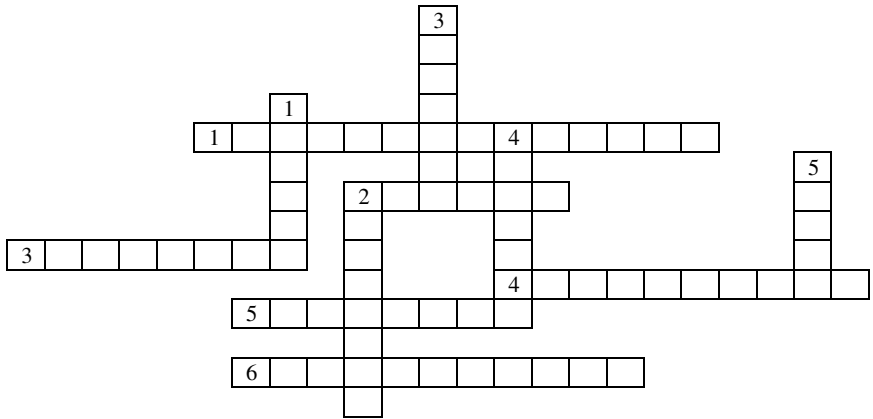


По горизонталі

1. Метод розрахунку вартості нововведення.
2. Показник, що характеризує співвідношення вартості основних фондів та виробленої продукції.
3. Певний еталон продукції.
4. Періодичні виплати за ліцензію.
5. Категорія персоналу.
6. Вид ліцензії.

По вертикалі

1. Вартість основних фондів.
2. Особа, що здійснює захист інтересів підприємства у суді.
3. Процес визначення оптимальних показників.
4. Категорія персоналу.
5. Вид оренди.

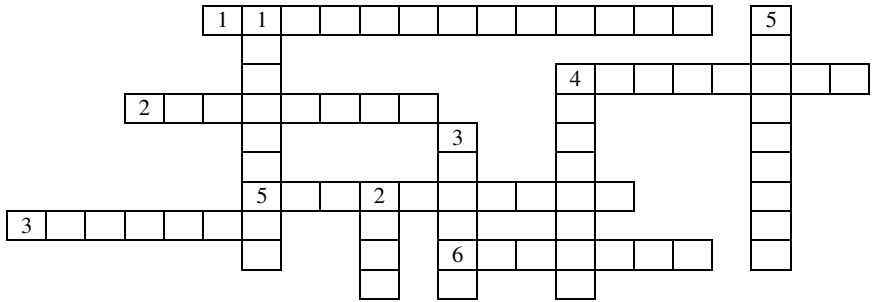


По горизонталі

1. Здатність працівника виготовити продукцію за певний час.
2. Охоронний документ, дозвіл на вид діяльності.
3. ... кошти.
4. Ресурси, що вкладаються у проект, цінні папери...
5. Товарно-матеріальні цінності, наявність яких погіршує фінансовий стан підприємства.
6. Право на ведення бізнесу під існуючою товарною маркою за певну плату.

По вертикалі

1. Періодична виплата за користування ліцензією.
2. ... вартість основних фондів.
3. Вид технологічного обладнання.
4. Нова ідея, що дає змогу вирішити певну проблему в сфері техніки.
5. Вид інвестицій.



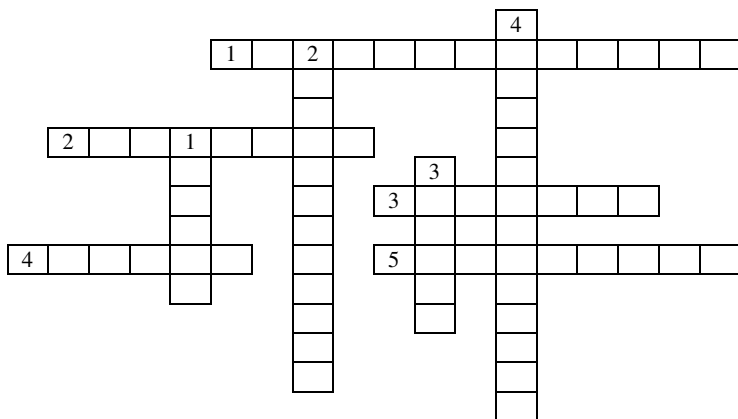
По горизонталі

1. Вид трудової діяльності в межах професії.
2. Посада у вищих навчальних закладах.
3. ... фонди.
4. Вид ліцензії.
5. Категорія персоналу.
6. Нова ідея, що дає змогу вирішити певну проблему в сфері техніки.

По вертикалі

1. Вид трудової діяльності, що потребує знань та навичок.
2. Міра вартості товару.
3. Вид інвестицій.
4. Сукупність постійних працівників.
5. Метод обчислення вартості нововведення.

РОЗДІЛ 5. Технологічна база, організація виробництва та реалізації продукції

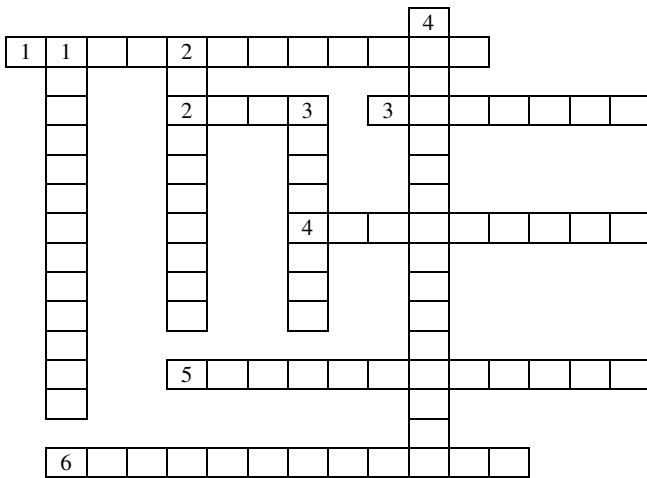


По горизонталі

1. Процес зменшення частки ручної праці.
2. Складова техніко-технологічної бази.
3. Баланс сил на певний момент часу.
4. Процес відновлення технічних параметрів обладнання.
5. Наука про складське господарство та переміщення вантажів.

По вертикалі

1. Нова ідея або процес у незавершеному вигляді.
2. Складова техніко-технологічної бази.
3. Тип виробництва.
4. Урізноманітнення номенклатури випуску продукції.

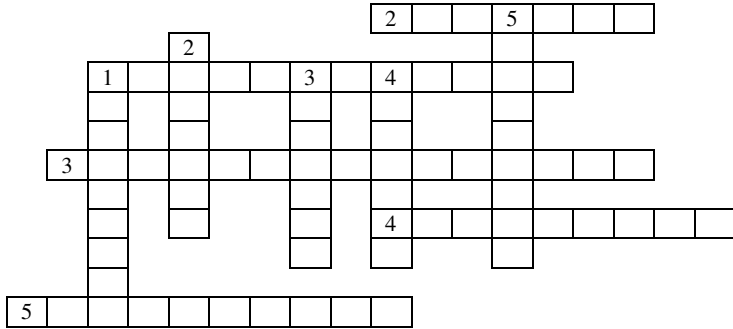


По горизонталі

1. Удосконалення наявних основних фондів або їх заміна на більш продуктивне.
2. Функція відділу маркетингу або окремого підрозділу на підприємстві.
3. Нова ідея, що дає змогу вирішити певну проблему в сфері техніки.
4. Кінцевий результат впровадження нововведення.
5. Суспільна форма організації виробництва.
6. Складова техніко-технологічної бази.

По вертикалі

1. Один із видів інноваційних процесів.
2. Варіант розширеного відтворення.
3. Один із видів інноваційних процесів.
4. Особа, що використовує надане у лізинг устаткування.

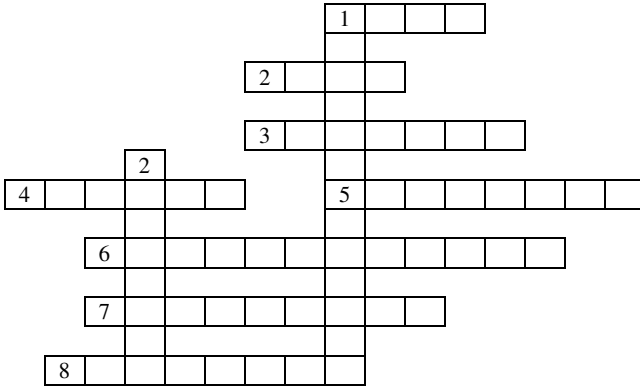


По горизонталі

1. Суспільна форма організації виробництва.
2. Тип виробництва.
3. Суспільна форма організації виробництва.
4. Орієнтація суден та літаків у просторі.
5. Максимально можливий випуск продукції.

По вертикалі

1. Властивість продукту (може бути граничною).
2. Необхідність придбання.
3. Рідкісна старовинна річ.
4. Альтернатива проекту, товару...
5. Кінцевий результат впровадження нововведення.



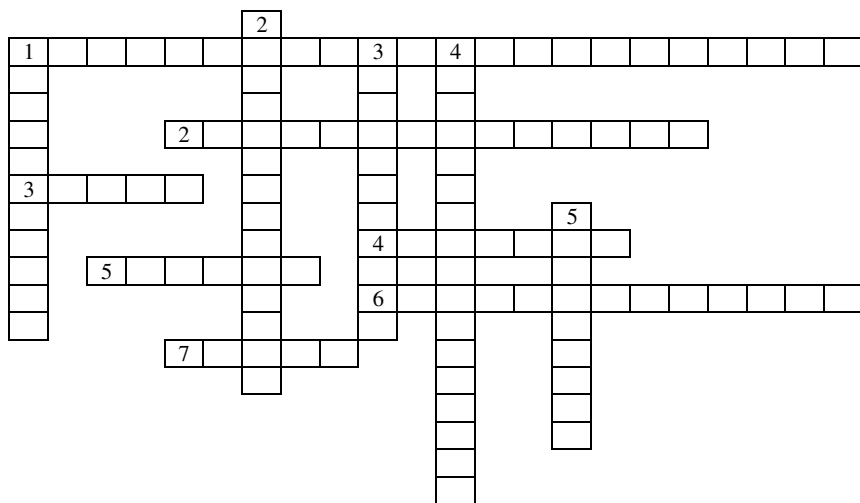
По горизонталі

1. Інтервал між сходженням з конвеєра транспортних партій.
2. Інтервал між сходженням з конвеєра окремих виробів.
3. Нова ідея, що дає змогу вирішити певну проблему в сфері техніки.
4. Варіант простого відтворення основних фондів.
5. Вид інноваційних процесів.
6. Метод виробництва.
7. Спонування до дії, результату...
8. Закінчена частина виробничого процесу.

По вертикалі

1. Варіант розширеного відтворення основних фондів.
2. Суспільна форма організації виробництва.

РОЗДІЛ 6. Витрати підприємства та ефективність його діяльності

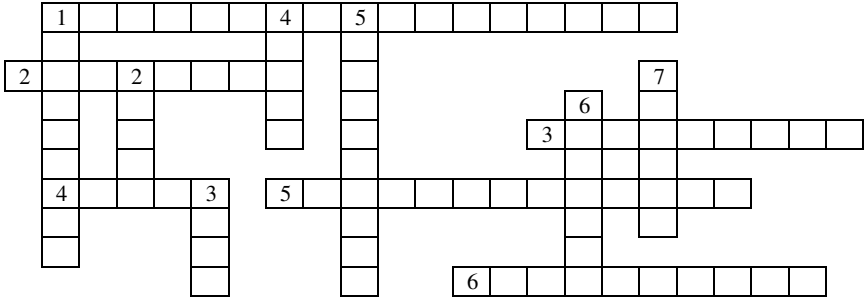


По горизонталі

1. Здатність товару або підприємства до боротьби на ринку.
2. Процес визначення певних еталонних значень.
3. Один із результатів діяльності підприємства.
4. Необхідна ознака будь-чого.
5. Головний фінансовий документ підприємства.
6. Концентрація всіх наявних та залучених ресурсів.
7. Розділ головного фінансового документа підприємства.

По вертикалі

1. Варіант диференційованої оцінки якості продукції.
2. Показник ефективності.
3. Функція управління.
4. Здатність вчасно виконувати зобов'язання.
5. Вид контролю якості.

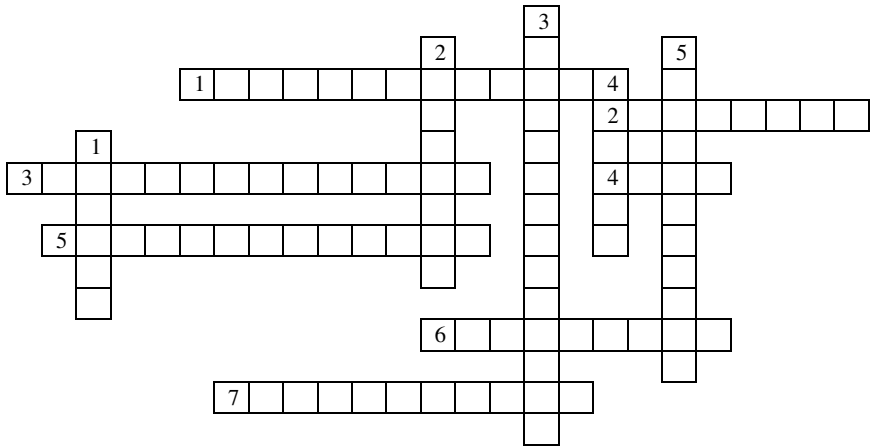


По горизонталі

1. Здатність вчасно виконувати зобов'язання.
2. Витрати, пов'язані з основною діяльністю за певний час.
3. Сукупність правил та послідовність виконання робіт у визначений час.
4. Стратегічний ресурс.
5. Процес визначення цін.
6. Вид контролю якості.

По вертикалі

1. Вид контролю якості.
2. Плата за перевезення вантажів, пасажирів...
3. Розділ головного фінансового документа підприємства.
4. Розділ головного фінансового документа підприємства.
5. Варіант диференційованої оцінки якості продукції.
6. Вид витрат підприємства.
7. Головний фінансовий документ підприємства.



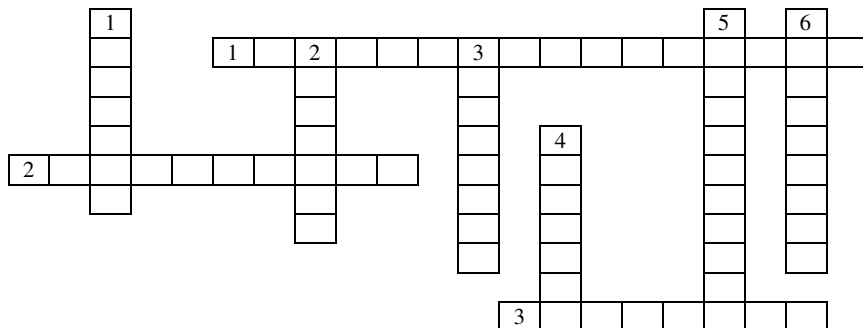
По горизонталі

1. Процес визначення цін.
2. Вид підприємства.
3. Процес визначення певних еталонних значень.
4. Час роботи людини на різних підприємствах.
5. Процес визначення собівартості виробу.
6. Вид контролю.
7. Здатність за певний час перетворюватись на гроші.

По вертикалі

1. Головний фінансовий документ підприємства.
2. ... витрати.
3. Показник ефективності діяльності.
4. Сукупність властивостей і характеристик продукції.
5. Диференційований метод оцінки якості.

РОЗДІЛ 7. Розвиток підприємства

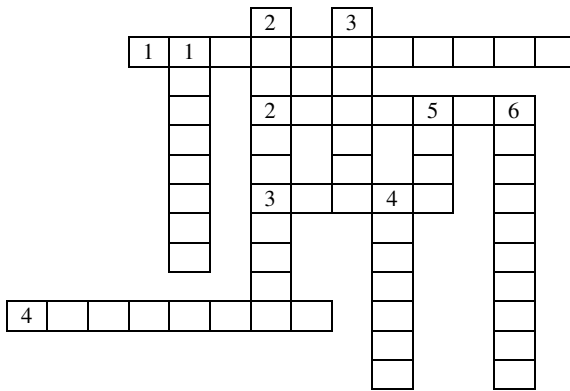


По горизонталі

1. Здійснення заходів, спрямованих на зміну структури підприємства.
2. Процес розформування підприємства.
3. Ступінь реструктуризації.

По вертикалі

1. Стан захищеності ресурсів фірми.
2. Комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення стану підприємства.
3. Особа, яка має боргові зобов'язання інших осіб.
4. Матеріальне забезпечення кредиту.
5. Неспроможність виконати зобов'язання у встановлений строк.
6. Вид реструктуризації.

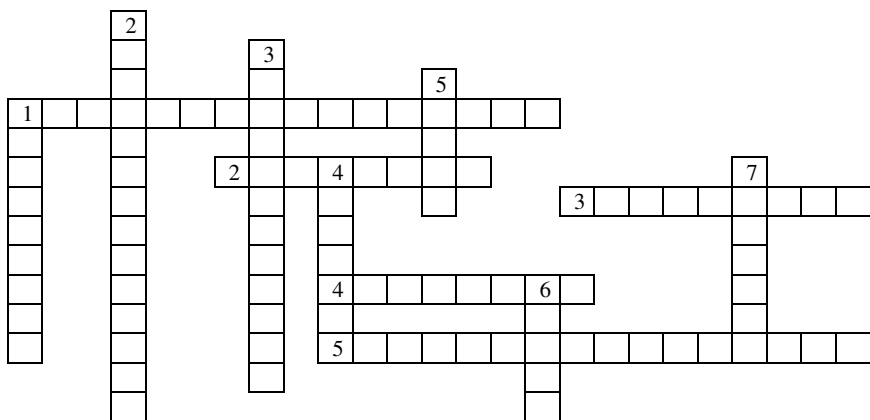


По горизонталі

1. Форма реструктуризації.
2. Один з основних ресурсів підприємства.
3. Довірчий фонд.
4. Особа, яка має боргові зобов'язання інших осіб.

По вертикалі

1. Один із видів реструктуризації.
2. Неспроможність виконати зобов'язання у встановлений строк.
3. Стан захищеності ресурсів фірми.
4. Комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення стану підприємства.
5. Інтервал часу між сходженням виробів з конвеєра.
6. Процес розформування підприємства.



По горизонталі

1. Варіант реструктуризації.
2. Особа, яка має боргові зобов'язання інших осіб.
3. Варіант реструктуризації.
4. Вид реструктуризації.
5. Здійснення заходів, спрямованих на зміну структури підприємства.

По вертикалі

1. Одна із зовнішніх причин банкрутства.
2. Складова економічної безпеки підприємства.
3. Складова економічної безпеки підприємства.
4. Особа, яка має несплачені боргові зобов'язання.
5. Одиниця продажу нафти на світових ринках.
6. Один із розпорядчих документів.
7. Складова економічної безпеки підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активные методы обучения в системе подготовки специалистов и руководителей / Отв. ред. Р. Ф. Жуков. — Л., 1989. — С. 23—41.
2. *Брянский Г. А., Разу М. Л., Овсянников О. А.* Хозяйственные ситуации: Практик. Пособие / Под ред. О. В. Козловой. — 2-е изд., доп. И перераб. — М.: Экономика, 1983. — С. 5—14.
3. *Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. — М.: Высшая шк., 1998. — 176 с.
4. *Глухов В. В., Кобышев А. Н., Козлов А. В.* Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие / В. В. Глухов (общ. ред). — СПб.: Спец. лит., 1999. — 223 с.
5. Деловые игры в учебном процессе: [Сб. ст. / Редкол.: В. И. Выборнов и др.]. — Мн.: Выш. шк., 1985. — 115 с.
6. Методика ігрових занять: Навч. посібник/ П. М. Олійника. — К.: Вища шк., 1992. — 213 с.
7. *Носаченко И. М.* Игровые методы обучения в экономике: Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 1995. — 80 с.
8. *Ньюстром Дж. У., Скэннел Эдвард Е.* Деловые игры и современный бизнес: Пер. с англ. — М.: Бином, 1997. — 144 с.
9. *Пушкарев Н. Ф. и др.* Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. Пособие / Н. Ф. Пушкарев, Е. В. Троицкая, Н. Н. Пушкарев. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 160 с.
10. Рыночная экономика: Учебник: в 3 т.: Т. 3 часть 1. Гойхман М. М. Деловые игры по рыночной экономике и бизнесу. — М.: «СОМИНТЕК», 1992. — 160 с.
11. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник / А. Б. Боровский, И. А. Грабская. — К.: МЗУУП, 1994. — 204 с.
12. *Хруцкий Е. А.* Организация проведения деловых игр. — М.: Высш. шк., 1991. — С. 5—19.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Кафедра економіки підприємств

ЗВІТ

про виконання ділової гри

(повна назва фірми)

Виконали:
студенти 1-ї групи, 2 курсу
спец. 6107

Київ 2006

Експертний висновок за результатами проведених робіт

Фірми _____

Назва завдання	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Разом
Ігрове завдання 1: «Обґрунтування вибору перспективного напрямку ведення бізнесу»				
Ігрове завдання 2: «Організаційне забезпечення створення фірми для реалізації бізнес-ідеї»				
Ігрове завдання 3: «Імітаційне моделювання»	x	x	x	x
Імітаційна задача 1: «Розрахунок заробітної плати персоналу»				
Імітаційна задача 2: «Бюджетування 1-го року діяльності»				
Ігрове завдання 4: «Презентація фірми»				
Оцінка звіту презентації				
Загальна оцінка				

Експерт 1 _____
(посада, вчене звання, ПІП)

_____ (підпис)

Експерт 2 _____
(посада, вчене звання, ПІП)

_____ (підпис)

Експерт 3 _____
(посада, вчене звання, ПІП)

_____ (підпис)

Перелік документів, необхідних для звіту

1. Титульний аркуш.
2. Зміст.
3. Перелік учасників, в алфавітному порядку.
4. Комплект матеріалів для ігрового завдання 1: «Обґрунтування вибору перспективного напрямку ведення бізнесу»:
 - перелік найбільш перспективних видів підприємницької діяльності;
 - порівняльна таблиця для ухвалення рішення про вибір виду підприємницької діяльності, сформулювати обґрунтовані висновки (табл. 1);
 - таблиця для конкретизації вибору виду підприємницької діяльності (табл. 2);
 - висновки.
5. Комплект матеріалів для ігрового завдання 2: «Організаційне забезпечення створення фірми для реалізації бізнес-ідеї»:
 - заповнити таблиці 1—4;
 - всі необхідні документи для реєстрації фірми, з раніше обраною організаційно-правовою формою;
 - графік Ганта, що ілюструє процедуру реєстрації;
 - скорочений бізнес-план;
 - матеріали, що ілюструють фірмовий стиль фірми, з роз'ясненнями.
6. Комплект матеріалів імітаційної задачі 1: «Розрахунок заробітної плати персоналу»:
 - резюме всіх учасників команди на українській та англійській мовах;
 - матриця для визначення потреби фірми в персоналі;
 - розрахунок розміру місячної заробітної плати персоналу фірми, що моделюється згідно штатного розкладу;
 - розрахунок заробітної плати персоналу за поточний квартал, зробивши необхідні відрахування до бюджету.
7. Комплект матеріалів імітаційної задачі 2 «Бюджетування 1-го року діяльності»:
 - визначити перелік бюджетів які відповідають сфері діяльності фірми;
 - розрахунки бюджетування 1-го року діяльності.
8. Звіт презентації.
9. Додатки.