

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СУЧАСНІ ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

В ШЕСТИ КНИГАХ

КНИГА 2

**МЕТОДИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО
ДЛЯ ВИКЛАДАЧІВ-ТРЕНЕРІВ**

КИЇВ 2003

*Розповсюджувати і тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

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

Наукове керівництво і координація робіт: кандидат економічних наук, професор **С.В. Степаненко**, доктор економічних наук, професор **А.М. Колот**, кандидат економічних наук **В.П. Кукоба**, методист науково-методичного центру КНЕУ **О.Г. Дубинський**

Розробники — колектив викладачів КНЕУ

У підготовці другої книги брали участь: **В.П. Кукоба**, канд. екон. наук (вступ, розд. 1), **В.П. Пилипчук**, канд. екон. наук (підр. 2.2.3, табл. А1—А7, додаток Г), **Ю.А. Хопгінський**, канд. екон. наук, **В.В. Ходзицька**, канд. екон. наук, **А.І. Богославець** (підр. 2.2.4, табл. А1—А7, додаток Д), **О.Г. Дубинський** (розд. 1—2, додатки А—Д).

ББК 65.9 (4 Укр) 09
С 56

Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу: Навч.-метод. посібник: У 6 кн. — Кн. 2. Методичне керівництво для викладачів-тренерів / А.Ф. Павленко, С.В. Степаненко, А.М. Колот, О.Г. Дубинський та ін. — К.: КНЕУ, 2003. — 296 с.

ISBN 966-574-465-8

Книга 2 «Методичне керівництво для викладачів-тренерів» структурно і змістовно продовжує книгу 1 «Технологія підготовки і проведення тренінгів» і містить навчально-методичні матеріали з кожного етапу підготовки і проведення комплексного тренінгу у вигляді розв'язання єдиного комплексного підприємницького завдання з чотирьох функціональних напрямів діяльності модельованої виробничої фірми, приклади тренінгових завдань із простих і складних господарських операцій, а також рекомендації викладачам-тренерам, слухачам щодо їх виконання.

Книга рекомендується для широкого використання у вищих та інших закладах навчання, спеціалізованих центрах, а також інших структурах, які організують і проводять підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів для малого та середнього бізнесу.

ББК 65.9 (4 Укр) 09

© А.Ф. Павленко, С. В. Степаненко, А.М. Колот, О.Г. Дубинський та ін., 2003
© КНЕУ, 2003

ISBN 966-574-465-8

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Організація роботи керівника тренінгу	7
1.1. Основні функції керівника тренінгу	7
1.2. Процедури тренінгу і порядок їх застосування	11
1.3. Завдання керівника тренінгу у процесі підбиття підсумків навчання	14
1.4. Організаційно-технічне забезпечення роботи керівника тренінгу	16
Розділ 2. Методичні рекомендації щодо організації роботи тренерів з напрямів навчання	19
2.1. Загальні методичні вказівки тренерам з напрямів навчання ..	19
2.2. Особливості проведення тренінгу за напрямками	22
2.2.1. З напрямку «Менеджмент»	22
2.2.2. З напрямку «Виробництво»	26
2.2.3. З напрямку «Маркетинг і логістика»	31
2.2.4. З напрямку «Облік і звітність»	36
Додаток А. Навчально-методичний посібник для керівника тренінгу	40
Додаток Б. Навчально-методичний посібник для викладача-тренера з напрямку «Менеджмент»	125
Додаток В. Навчально-методичний посібник для викладача-тренера з напрямку «Виробництво»	179
Додаток Г. Навчально-методичний посібник для викладача-тренера з напрямку «Маркетинг і логістика»	223
Додаток Д. Навчально-методичний посібник для викладача-тренера з напрямку «Облік і звітність»	258
Висновок	296

У книзі 1 «Технологія підготовки і проведення тренінгів» викладені загальні вимоги до тренінгового персоналу, а також вимоги до рівня його професійної підготовки залежно від етапу тренінгу у вигляді єдиного комплексного підприємницького завдання.

У пропонованій книзі автори зробили спробу поєднати складні методологічні аспекти бізнес-тренінгів із практичними рекомендаціями щодо їх структури і змісту, організації проведення і підбиття підсумків.

У *першому розділі* розглянуті основні методологічні питання організації роботи керівника тренінгу — його основні функції, процедури й алгоритми тренінгової роботи, завдання керівника, організаційно-технічне забезпечення керівництва тренінгом.

Другий розділ цього навчального посібника присвячений рекомендаціям щодо організації роботи тренерів за напрямками «Менеджмент», «Виробництво», «Маркетинг і логістика», «Облік і звітність».

Основний практичний матеріал міститься в додатках, які умовно можна розділити на дві складові:

◆ *перша, методична*, у вигляді навчально-методичних посібників для викладачів (тренерів). Містить приклади складання навчальних і методичних матеріалів для викладачів (тренерів) усіх функціональних напрямів з підготовки і проведення тренінгу, а також матеріали з тренінговими завданнями для слухачів і рекомендаціями щодо їх виконання;

◆ *друга — змістовна*, у вигляді алгоритмів (порядку) дій засновників, персоналу підприємства на етапах планування його створення, організації виробничої й іншої діяльності, а також управління процесами протягом одного господарського року.

Загальним методологічним підходом до складання і компонування матеріалів цієї книги стала відповідність структури документів і їх змістовної побудови визначеному в книзі 1 посібника виду тренінгу (розв'язання єдиного комплексного підприємницького завдання), а також модельованої підприємницької фірми – підприємства виробничого профілю у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТРЕНІНГА

1.1. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА ТРЕНІНГУ

Для найефективнішого керування тренінговими процесами на різних етапах цього виду підготовки фахівців високого рівня керівник тренінгу повинен чітко уявляти мету фірми, завдання і функції її структурних підрозділів, зміст основних робіт, послідовність виконання різних операцій, порядок взаємозв'язків і взаємодій підлеглих виконавців.

Керівник тренінгу мусить добре знати всі аспекти діяльності підприємства в період з моменту ухвалення рішення засновників про створення фірми до оцінювання результативності її діяльності за перший рік роботи. Йому необхідно досконало володіти методиками, запропонованими в даних рекомендаціях, і вміти їх застосовувати. Це допоможе керівникові якісно підготувати і провести тренінг.

Проведення тренінгу має починатися з ознайомлення слухачів із технологічними процесами (процедурами) керування модельованою фірмою, алгоритмами застосування процедур. Слухачі вивчають порядок виконання тренінгових завдань і свої обов'язки в групах за напрямками діяльності. Це дасть їм можливість розібратися в змісті своїх функцій у межах тренінгу, спрогнозувати найефективніші управлінські рішення в рутинних ситуаціях. Схеми роботи груп за напрямками подані в додатку А.

Після ознайомлення слухачів зі своїми функціями вони починають безпосередню роботу в групах. Послідовність виконання навчальних робіт описується в навчальних і навчально-методичних планах викладачів-тренерів.

У процесі підготовки і проведення тренінгу слухачі разом із тренерами повинні набути навичок:

- ◆ планування створення підприємства і його діяльності;
- ◆ організації діяльності структурних підрозділів підприємства і конкретних категорій персоналу;
- ◆ складання документів підприємства;
- ◆ виконання персоналом функціональних обов'язків;
- ◆ аналізу господарської діяльності підприємства;
- ◆ прогнозування зміни чинників, які впливають на діяльність підприємства.

У розглядуваному в цьому посібнику комплексному тренінгу його керівник, визначаючи конкретний етап діяльності модельо-

ваного підприємства і вибираючи спільно з іншими викладачами-тренерами тренінгові завдання, ґрунтується на заздалегідь розроблених матеріалах для підприємства виробничого профілю під час його заснування, планування, організації й управління, у тому числі і на бізнес-плані (у книзі 1 це дістало назву стандартних операцій).

Водночас, проводячи тренінг, вік повинен спрогнозувати зміни чинників, які впливають на діяльність підприємства. При цьому варто пам'ятати, що аналіз і прогнозування різних чинників можна застосувати тільки щодо конкретних умов діяльності фірми, оскільки в реальних умовах господарювання підприємство відчуває на собі вплив різних, і особливо зовнішніх, чинників, до яких відносяться: трансформації в національній економіці, зміни в структурі попиту, поведінка конкурентів тощо. Облік і моделювання зміни факторів у процесі підготовки і проведення тренінгу має вагоме значення в наближенні тренінгового процесу до реальних умов підприємництва.

Розробляючи завдання, керівник тренінгу повинен змоделювати зміни зовнішнього середовища на прогностичний період. При цьому необхідно звернути особливу увагу на:

- а) тенденції у сфері політики, економіки, науки і техніки;*
- б) ринкові тенденції.*

Прогнозування *тенденцій у сфері політики, економіки, науки і техніки* має охоплювати такі аспекти:

- динаміку економічної політики держави;
- прогноз макроекономічних показників на майбутню перспективу;
- оцінку змін у галузі (обраній для моделювання діяльності фірми);
- трансформацію пільг і обмежень підприємницької діяльності;
- зміну тарифної політики і політики оплати праці;
- удосконалення соціальної політики;
- напрями і пріоритети науково-технічного прогресу.

Для моделювання змін зовнішнього середовища керівник тренінгу може сформувати з числа слухачів окрему навчальну групу, одним із завдань якої буде моделювання змін зовнішнього середовища.

Визначення положення підприємства в конкурентному середовищі є ключовим при складанні прогнозу впливу зовнішніх чинників. Пропонована як приклад моделювання в цьому навчальному посібнику фірма «Нива» функціонує в умовах ринку, який сформувався на момент розроблення даних реко-

мендацій. Тому для динамічнішої побудови третього етапу тренінгу необхідно стимулювати питання, що торкаються таких аспектів:

- стан і перспективи розвитку ринків ресурсів;
- прогнозування розвитку ринків збуту;
- прогнозування розвитку ринку праці;
- тенденції розвитку ринків кредитів і інвестицій.

Для точного прогнозування розвитку *ринків збуту* продукції підприємства насамперед необхідно змоделювати зміну таких показників:

- ◆ обсягів збуту продукції підприємства за номенклатурою й асортиментом у розрізі регіонів;
- ◆ місткості ринків у розрізі номенклатурних груп і регіонів;
- ◆ наявності нових для освоєння ринків в інших (неосвоєних зараз) регіонах;
- ◆ перспективи розроблення й запуску у виробництво нової продукції.

Прогнозуючи розвиток *ринку праці*, керівник тренінгу разом із групою моделювання зовнішнього середовища має визначити поточну ситуацію на даному ринку регіону, де проходить тренінг. Ця інформація потрібна для оцінювання стану і визначення тенденцій розвитку попиту на робочу силу для моделюваної фірми в розрізі категорій працюючих та їхньої кваліфікації. Крім того, ці дані будуть корисними для самих слухачів, перед якими стоїть (чи постане) питання про працевлаштування після закінчення навчання. Варто звернути особливу увагу на зміни в трудовому законодавстві і соціальній політиці держави.

Для успішного проведення тренінгу важливою є інформація про тенденції розвитку ринків довгострокових *кредитів* та *інвестицій*, оскільки обов'язковою умовою є імітація всіляких ситуацій, зв'язаних із розвитком підприємства на основі його реконструкції, модернізація устаткування, зміни власників, обороту фінансових інструментів тощо.

Одним з найважливіших елементів тренінгу для його керівника є оптимізація способів надання учасникам фактичної інформації. Основою цієї оптимізації повинен бути принцип доведення до осіб, котрі беруть участь у складанні планів і підготовці позицій для вироблення управлінських рішень, даних, отриманих на основі аналізу діяльності підприємства і прогнозування впливу зовнішніх чинників.

Уся зібрана інформація має бути узагальнена і систематизована, а також найретельнішим способом зафіксована. Для цього можуть бути використані різні способи фіксації інформації, як на паперових, так і на електронних носіях.

На основі фактичного матеріалу керівник тренінгу повинен визначити перспективні і поточні цілі діяльності модельованого підприємства. Виходячи з того, що місією (головною метою діяльності) підприємства є задоволення потреб персоналу й одержання на цій основі прибутку, керівникові тренінгу варто спрогнозувати проходження фірмою різних етапів розвитку. При цьому відповідно до етапів розвитку фірми її локальними цілями мають бути:

1. Забезпечення беззбиткової діяльності.
2. Максимізація валового прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції.
3. Збільшення прибутку на основі найповнішого завантаження виробничих потужностей підприємства.
4. Збільшення розміру прибутку за рахунок зниження витрат.
5. Збільшення прибутковості за рахунок зменшення внутрішньофірмових збитків (браку, простоїв і т. ін.).

Як зазначалося в книзі 1 «Технологія підготовки і проведення тренінгів», структура фірми, обраної як приклад для тренінгу, розроблена так, що з кожного напрямку діяльності формується кілька навчальних місць. Слухачі, переходячи в процесі навчання з одного навчального місця на інше, набувають навичок роботи не тільки в межах окремого напрямку, а й з різних напрямків теж.

У процесі роботи з напрямку слухач повинен виконувати свої обов'язки згідно з навчальними розробками, що є на кожному навчальному місці, а також неухильно виконувати вказівки тренера. Для досягнення цього керівникові тренінгу необхідно домагатися, щоб на кожному навчальному місці були формалізовані проектні рішення, які містять методичну документацію (у тому числі і бланки документів), опис роботи підрозділу з напрямку, а також указують конкретного виконавця. Працюючи з такими документами, слухачі зможуть набути необхідних практичних навичок. Фактичний матеріал з різних компонентів тренінгу слухач запитує в тренерів-керівників з напрямків.

1.2. ПРОЦЕДУРИ ТРЕНІНГУ І ПОРЯДОК ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

Організація і проведення тренінгу передбачає насамперед прогнозування раціональних дій тренерів і слухачів, як у просторі, так і в часі. Найкращий спосіб такого прогнозування — розроблення процедур (технологічних процесів) тренінгу. Ці технологічні процеси є встановленою й офіційно закріпленою послідовністю дій учасників тренінгу під час реалізації ними функцій модельованих суб'єктів керування віртуальної фірми-моделі у разі досягнення цим суб'єктом господарювання поставлених цілей. Технологічні процеси тренінгу за формою подавання відрізняються від стандартів та інструкцій більш повним і системним описом послідовності дій учасників тренінгового навчання, а також наявністю переліку вхідної і вихідної інформації, необхідної для якісного і своєчасного виконання тренінгових завдань слухачами.

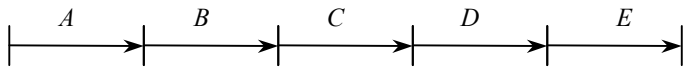
Реалізація будь-якого технологічного процесу в межах комплексного тренінгу здійснюється через виконання слухачами операцій і переходів, які є основними частинами процесу тренінгового навчання. Під операцією тренінгового процесу слід розуміти комплекс дій (переходів), виконуваних для формування масиву інформаційних даних, що використовуються слухачем для прийняття управлінського рішення в межах тренінгового завдання. Перехід — це дії слухача зі створення одиниці інформаційних даних у формі документа.

Керівник тренінгу перед організацією конкретного його етапу може планувати застосування послідовного, паралельного чи послідовно-паралельного виконання операцій. Під час послідовного виконання робіт кожна наступна операція виконується тільки після виконання в повному обсязі попередньої, у разі ж паралельного — всі операції виконуються незалежно одна від одної. Найбільшого поширення в практиці інтенсивної підготовки з використанням тренінгів набули технологічні процеси з послідовно-паралельним виконанням операцій, що дають можливість максимально скоротити тривалість тренінгової підготовки. Схеми виконання технологічних процесів зображені на рис. 1.

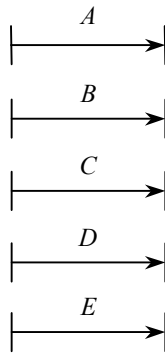
Технологічні процеси тренінгу можуть подаватися його керівником як в описовій (інструктивній), так і в табличній формі. При цьому варто враховувати, що традиційні інструкції важко читати і засвоювати через еkleктичність їх внутрішньої побудови. Крім того, їх необхідно читати обов'язково дуже уважно й усі підряд.

Водночас виконавці тренінгових завдань різних рівнів і в різних ситуаціях повинні мати можливість не завжди вивчати технологічний процес докладно. Щоб забезпечити комплексність інформації і комплектність документа «Технологічний процес тренінгу», його ліпше подати в табличній формі, як це продемонстровано в даній книзі. У разі такого оформлення вказаного документа керівник тренінгу, тренери і слухачі мають можливість швидко зрозуміти основні принципи організації робіт з конкретної операції чи цілої функції, визначити послідовність виконання робіт.

а) послідовне виконання операцій



б) паралельне виконання операцій



в) послідовно-паралельне виконання операцій

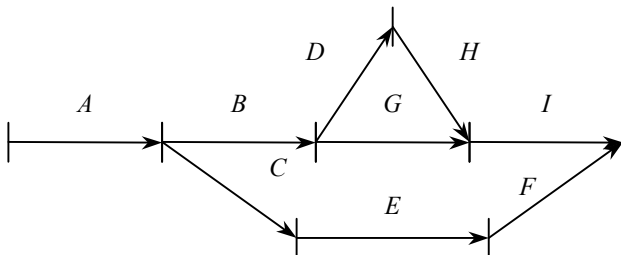


Рис. 1. Схеми виконання операцій технологічного процесу тренінгу

Перед тим як ставити завдання тренерам з розроблення тренінгових матеріалів керівник тренінгу повинен завжди нагадувати про необхідність написання «Технологічних процесів тренінгу» звичайною літературною мовою, уникаючи, якщо можливо, нових термінів і спеціальних позначень, для чого рекомендується використовувати форму подання технологічного процесу, показану в табл.1.

Таблиця 1

КАРТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ

Зміст операції	Виконавець		Періодичність (термін) виконання	Вхідна інформація			Вихідна інформація		
	Структурний підрозділ	Структурна ланка		Назва документа	Код форми документа	Підрозділ	Назва документа	Код форми документа	Підрозділ

Для спрощеного зображення оптимальної послідовності виконання операцій технологічних процесів керівникові тренінгу слід розробити і застосовувати алгоритми їх виконання. Алгоритм — це раціональна послідовність виконання операцій (переходів) технології тренінгового навчання, яка використовується для навчання реалізації функцій у повному обсязі й у найкоротші терміни. За формою алгоритми можуть бути розроблені в описовій, у табличній формі і/або у вигляді схем. Схематичне зображення забезпечує можливість охоплення всього техпроцесу в цілому, що скорочує час на підготовку до виконання робіт, а також дає можливість ширше планувати розподіл трудових витрат і тривалість реалізації функцій.

У цьому посібнику в складених алгоритмах (додаток А) стосовно кожної операції зазначені її номер і назва, а також тривалість (дата) виконання. Крім того, до складу технологічних процесів тренінгу включені схеми (карти) проходження документів — схеми документообігу (книга 1).

У реальній практиці господарювання в більшості випадків при заснуванні фірми, плануванні й організації її діяльності, управлінні виробничими й іншими процесами технологічні процеси виконання робіт і їх алгоритми не складаються. Проте, дуже докладно описуючи дії засновників і персоналу фірми, розробники посібника виходили з того, що навчання тренінгових груп без застосування технологічних процесів і алгоритмів буде досить складним, оскільки слухачі (студенти) чи підприємці не мають повної і послідовної інформації про ситуації, які виникають при заснуванні, плануванні, організації роботи підприємства, управлінні його діяльністю. Крім того, вони не мають переліку і не обізнані з послідовністю виконання посадовими особами фірми своїх обов'язків.

У зв'язку з цим автори посібника вважали за необхідне алгоритми, розроблені в процесі моделювання дій віртуальної фірми «Нива», помістити саме в цій книзі. Це дасть можливість викладачам, особливо тим, хто тільки починає себе пробувати в ролі тренера, мати під рукою весь комплекс матеріалів, які допоможуть досить повно і послідовно підготуватися до різних етапів тренінгу.

1.3. ЗАВДАННЯ КЕРІВНИКА ТРЕНІНГУ У ПРОЦЕСІ ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ НАВЧАННЯ

Безперечно важливе місце в організації і проведенні тренінгового навчання займає процес підбиття проміжних і завершальних

підсумків. У його межах варто визначити підсумки діяльності модельованої фірми і дати оцінку роботі слухачів. При цьому оцінювання виконаних робіт має відбуватися стосовно конкретного слухача і кожного навчального місця окремо.

У процесі організації проведення тренінгу його керівник повинен планувати підбиття підсумків як у змістовному, так і в методичному аспектах. Крім того, при моделюванні підбиття підсумків господарської діяльності фірми за певний період, дії і рішення слухачів мають бути оцінені за якістю виконання тренінгових завдань і здатністю виконувати обов'язки тієї чи іншої посадової особи модельованої фірми.

Важливим елементом діяльності керівника тренінгу є організація підбиття проміжних і завершальних підсумків тренінгу. Проміжні підсумки підбиваються за участі тренерів з напрямів, а завершальні — керівника тренінгу. Варто враховувати, що зустрічі зі слухачами для підбиття проміжних підсумків проводяться тренером з напряму наприкінці навчального дня, вони мають бути націлені на оцінювання роботи кожного, хто навчається, на навчальному місці. Наприкінці навчального тижня тренер з напряму з учасниками тренінгу підбивають підсумки роботи групи в цілому.

Із завершенням усього комплексу тренінгових заходів зустріч для підбиття остаточних підсумків проводиться керівником тренінгу. На ній розглядаються питання, що стосуються оцінки ступеня і якості набутих слухачами навичок роботи, а також даються рекомендації щодо їхнього подальшого професійного самовдосконалення.

З метою ефективної координації роботи груп з напрямів керівникові тренінгу варто проводити зустрічі з керівниками з напрямів на початку кожного навчального дня, а також після завершення тренінгу в цілому.

Для наближення умов тренінгу до реальних нами запропонований диференційний підхід до періодичності і ступеня охоплення персоналу (слухачів) під час оцінювання результативності роботи модельованого підприємства. Так, на рівні виконавців структурних підрозділів підбиття підсумків діяльності варто проводити щодня. На рівні керівників структурних підрозділів підсумки підбиваються один раз на місяць. Щокварталу необхідно проводити збори всього персоналу фірми, де обговорюються результати роботи за період з початку року. На збори, де оцінюється діяльність фірми за півріччя і за рік, запрошуються в обов'язковому порядку власники (засновники) підприємства.

Такий підхід знайшов відображення й у алгоритмах дій, запропонованих у цьому посібнику.

До питань, які необхідно розглядати під час підбиття підсумків діяльності фірми, варто віднести:

- поточний фінансово-економічний стан фірми;
- стан і перспективи розвитку техніко-технологічної бази підприємства;
- рівень якості продукції (послуг) і резерви для її підвищення;
- дотримання договірної дисципліни;
- виконавська дисципліна у структурних підрозділах;
- стан охорони праці, а також дотримання правил техніки безпеки і норм промислової санітарії;
- виконання вимог щодо обліку матеріальних ресурсів і грошових коштів, ведення облікової документації.

Практика проведення тренінгів у вигляді ЄКПЗ показує, що відсутність достатньої уваги до підготовки і проведення зустрічей з метою підбиття підсумків (чи, скажімо, недооцінювання, а також ігнорування цих процесів), безпосередньо впливає на здатність слухачів логічно пов'язувати досягнуті фірмою результати з її поточними завданнями і стратегічними цілями. Особливо це стосується процесу визначення фінансово-економічного стану підприємства за конкретний період. Адже розрахунок показників, які характеризують фінансово-економічний стан фірми, вимагає від слухачів досить глибоких знань, а також великої уваги з боку керівника тренінгу.

1.4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТРЕНІНГУ

Рациональна організація роботи керівника тренінгу забезпечує його ефективну діяльність і якісну підготовку слухачів у межах тренінгового навчання. Основою ж такої організації роботи керівника є такі елементи:

- навчально-методичні матеріали керівника тренінгу з організації і проведення тренінгового навчання;
- робоча документація керівника тренінгу;
- матеріально-технічні ресурси керівника тренінгу.

У *навчально-методичних матеріалах* керівника тренінгу з організації і проведення тренінгового навчання в обов'язковому порядку повинні бути:

- план підготовки і проведення тренінгу з визначенням періодів, що моделюватимуться на всіх етапах його проведення;

- перелік простих і складних операцій, які виконуватимуться учасниками тренінгу на всіх етапах його проведення;
- алгоритми тренінгу;
- каталог документації модельованої фірми із вказівкою місць їх перебування;
- порядок (схема) зміни навчальних місць із переліком слухачів на кожному з них;
- списки слухачів.

До складу *робочої документації* керівника тренінгу повинні входити такі матеріали:

- ◆ установчі документи;
- ◆ бізнес-план із додатками;
- ◆ протоколи зборів засновників;
- ◆ перелік суб'єктів господарювання і управління, що відносяться до зовнішнього середовища, зі службовими реквізитами і необхідними техніко-економічними характеристиками;
- ◆ документація віртуального підприємства для етапів планування, організації й управління.

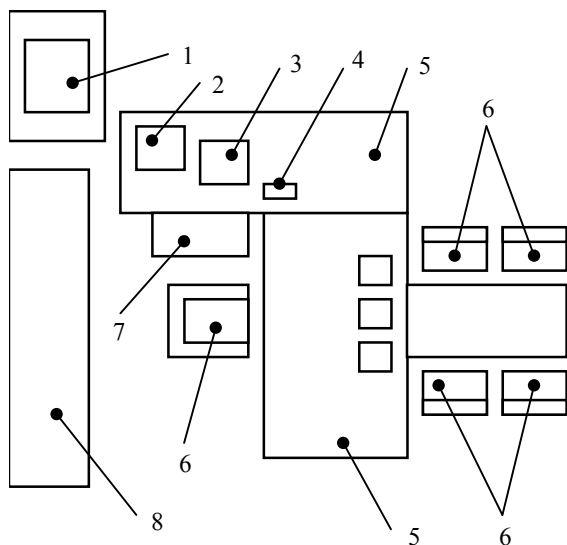
Матеріально-технічні ресурси керівника тренінгу містять безпосередньо **робоче місце керівника тренінгу** і його **матеріально-технічне забезпечення**.

Істотним елементом організації *робочого місця* керівника тренінгу є його планування. Раціональне планування робочого місця керівника тренінгу забезпечує зручність роботи, економію трудових рухів, ощадливе використання площі та об'єму приміщення. Його площа залежить від кількості учасників тренінгу та напрямів навчання і повинна бути в межах 8—24 м². Орієнтиром розміру площі може бути також норма площі на одного учасника наради, що регулярно проводяться, яка дорівнює 1,2 м². Якщо кількість учасників тренінгового процесу більша 20 осіб, тоді доцільно виділити спеціальне приміщення (зал засідань).

Крім того, у розпорядженні керівника тренінгу повинні перебувати такі *матеріально-технічні засоби*:

- ◆ персональний комп'ютер (бажано в локальній мережі);
- ◆ комп'ютерні програми (загальносистемного і спеціального призначення);
- ◆ копіювальний апарат;
- ◆ засоби зв'язку;
- ◆ канцелярське приладдя й видаткові матеріали.

На рис. 2 наведена рекомендована розробниками даного посібника схема планування робочого місця керівника тренінгу.



1 — копіювальний апарат; 2 — принтер; 3 — монітор; 4 — телефонний апарат; 5 — стіл; 6 — стільці; 7 — клавіатура комп'ютера; 8 — шафа

Рис. 2. Схема планування робочого місця керівника тренінгу

На закінчення треба зазначити, що керівник, який здійснює комплексне керування тренінгом, незмінно повинен відповідати високому рівневі компетентності, а значить, повинен мати глибокі знання, передовий досвід і тонку ділову інтуїцію. Кожний блок питань, з яким працює керівник і його команда, містить у собі цілу низку тією чи іншою мірою визначальних складових і вузлових елементів, що стосуються як змісту матеріалу модельованої фірми, так і методики його застосування. Тому, щоб реалізувати всі функції, властиві керуванню тренінгом, обов'язково необхідно працювати з методичними матеріалами, які розкривають відповідні напрями.

Якщо ж немає умов для повноцінної підготовки і проведення тренінгу, а базові практичні знання слухачів не відповідають необхідному рівню, керівникові тренінгу доведеться вдаватися до елементів гнучкості й імпровізації щодо певних складових організаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРЕНЕРІВ З НАПРЯМКІВ НАВЧАННЯ

2.1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТРЕНЕРАМ З НАПРЯМІВ НАВЧАННЯ

У цьому розділі міститься матеріал, який допоможе тренерам-керівникам з напрямів предметніше (у змістовному, методичному і матеріальному плані) підготуватися до проведення занять відповідно до загального плану й алгоритму, складених керівником тренінгу. При цьому необхідно враховувати рекомендації, викладені в книзі 1 “Технологія підготовки і проведення тренінгів”. Особливо варто звернути увагу на положення розділу 2.4 “Модель комплексного тренінгу” книги 1.

Оскільки загальна схема підготовки і проведення ділової і рольової ігор описана в книзі 1, то в цій книзі більше уваги приділяється основним рекомендаціям тренерів, які ведуть конкретний напрям. Докладний опис дій засновників і персоналу фірми містить книга 3, а також книги 4, 5 і 6, що містять супровідні матеріали і документи.

Для ефективного проведення тренінгу тренерів з напряму необхідно мати *комплект документів* і відповідні *технічні засоби*.

До комплекту документів обов’язково повинні входити:

- ◆ робоча документація;
- ◆ методичні матеріали;
- ◆ організаційні документи.

Робоча документація з тренінгу повинна складатися з таких основних комплектів:

— основна робоча документація (договори, контракти, інструкції, накази, акти, протоколи та інші нормативні документи модельованого підприємства, які складені заздалегідь і містяться в книгах 4, 5, 6);

— додаткова робоча документація (розрахунки, показники, таблиці, графіки, схеми й інші документи модельованого підприємства, складені і розраховані заздалегідь і такі, що містяться в книгах 4, 5, 6);

— допоміжна робоча документація (стандартні і довільні формуляри і бланки, необхідні для поточного навчання слухачів у період підготовки і проведення тренінгу).

Методичні матеріали найкраще сформувати за такою структурою:

— навчальний і методичний плани на всі етапи тренінгу з описом матеріального і технічного забезпечення його проведення;

— навчально-методичний посібник викладача-тренера для підготовки і проведення конкретного етапу тренінгу.

До складу *організаційних документів* варто включити:

- алгоритми дій. Містять складені для обраного часу (задач, операцій) моделювання діяльності фірми алгоритми дій учасників, персоналу фірми на етапах планування, організації й управління;

- місця знаходження матеріалів модельованої фірми для обраного часу (задач, операцій) у друкованому і комп'ютерному варіантах.

Особливе місце в тренінговій підготовці займають *навчально-методичні посібники* з напрямів діяльності, що розробляються тренерами для кожного етапу тренінгового заняття і повинні включати:

1. Тему заняття.
2. Вид заняття.
3. Мету заняття.
4. Навчальні питання.
5. Тренінгові завдання.
6. Рекомендації щодо виконання тренінгових завдань.
7. Ключі до тренінгових завдань.

Уже говорилося, що обсяг і глибина розглядуваного питання, а значить і тренінгових завдань, залежать від багатьох чинників, основними серед яких є рівень базової підготовки (знання і навички) слухачів і час, виділений на проведення тренінгу. Тому керівник з напряму на основі загального плану підготовки і проведення тренінгу з урахуванням згаданих вище умов самостійно визначає обсяг завдань і їх структуру (не виходячи при цьому за межі часу, виділеного для проведення етапу гри, і не порушуючи загальної її побудови).

Ключі до тренінгових завдань — це готові матеріали (документи, розрахунки, розв'язки) для виконання простих і складних операцій на всіх етапах для стандартних (планових) умов і заздалегідь підготовлених нестандартних (непланових) умов модельованої фірми. Якщо виникає необхідність, тренер з напряму може давати слухачам додаткові тренінгові завдання в межах загального часу, виділеного на підготовку і проведення тренінгу з даного напряму, до переходу слухачів на інші навчальні місця.

Для підготовки і проведення тренінгу у вигляді ділової гри, зокрема етапів “Планування” й “Організація”, керівник тренінгу разом із тренерами з напрямів розробляють тренінгові завдання для слухачів. Їх перелік краще сформулювати на основі табл. 3.3 і табл. 3.6 книги 1 даного посібника.

Тренерам з відповідних напрямів під час розробки тренінгових завдань необхідно пам’ятати про те, що тренінг на основі ЄКПЗ — це групова робота, і він цілком проводиться за встановленою послідовною структурно-логічною схемою. Тому будь-яка імпровізація повинна відповідати встановленому алгоритму, за якого діловій грі з кожним кроком усе більш притаманними стають елементи рольової гри, коли в процесі розігрування ситуацій група слухачів з кожним заняттям усе більше переходить до роботи в ролях посадових осіб модельованої фірми.

Структура методичних матеріалів для етапу “Управління” аналогічна документації, що стосується попередніх етапів. Однак на цьому етапі слухачі значно менше розігрують бізнес-ситуації, а більше виконують функціональні ролі посадових осіб фірми. Цей етап розрахований на обов’язкове відпрацювання операцій, пов’язаних із виконанням службових обов’язків, з обов’язковою зміною груп тих, хто навчається, їх переходу з одного підрозділу (напряму) в інший після завершення відпрацювання поточних операцій.

Під час відпрацювання завдань третього етапу слухачі вчаться виконувати конкретні, прив’язані до часу і до модельованого періоду завдання (див. додаток А даної книги). Відповідно до алгоритмів для етапу “Управління” керівником тренінгу визначаються модельовані періоди. На підставі такого рішення тренери з напрямів вносять відповідні зміни (доповнення) у свої методичні посібники для тренінгу і готують методичні матеріали слухачам для відпрацювання завдань щодо модельованої фірми на етапі “Управління”.

Побудова рольової гри припускає відпрацювання простих, складних, стандартних і нестандартних операцій. Через це, якщо виконання слухачами тренінгових завдань під час відпрацювання простих операцій не вимагає міжгрупової координації (тобто слухачі працюють як прості виконавці на відповідних функціональних посадах), то відпрацювання завдань по складних операціях вимагає, після складання документів у тренінгових групах, їх узгодження за змістом і структурою в міжгруповому режимі. У зв’язку з цим тренінгові завдання на

відрацювання складної операції будуть дуже глибокими і складними для слухачів.

Приклади тренінгових завдань наведені в додатках.

2.2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ ЗА НАПРЯМАМИ

2.2.1. 3 напрямку “Менеджмент”

Перші 2 етапи тренінгу передбачають проведення комплексу робіт з поточного планування й організації роботи фірми, обраної для тренінгового процесу. На цих етапах керівник з напрямку “Менеджмент” спільно із слухачами моделює дії засновників на етапі планування, а також директора фірми і секретаря на етапі організації діяльності підприємства. При цьому слід пам’ятати, що діяльність модельованої фірми має здійснюватися відповідно до розробленого бізнес-плану, а дії персоналу — до затверджених посадових інструкцій (положень), наказів (вказівок, розпоряджень) по фірмі. Такі матеріали повинні бути розроблені заздалегідь і міститися у вигляді комплектів організаційно-розпорядчих і нормативних документів фірми в *робочій документації з тренінгу керівника напрямку*.

У межах цього напрямку реалізуються такі основні функції:

- поточне внутрішньофірмове планування діяльності фірми;
- організація діяльності підрозділів і окремих працівників підприємства;
- управління персоналом підприємницької структури;
- управління фінансовими ресурсами підприємства;
- ведення загального діловодства;
- контроль і оцінка виконання планів діяльності фірми.

Керівник тренінгу з напрямку “Менеджмент” повинен урахувати той факт, що директору фірми, перш ніж приступити до поточного планування діяльності підприємства, необхідно одержати аналітичні дані про стан підприємства і перспективи його розвитку. Завдання керівника з напрямку полягає в тому, щоб розробити і розіграти елементи планування подальшої діяльності фірми. При цьому керівник тренінгу з напрямку під час підготовки планових документів, що визначають подальшу діяльність фірми, мусить пам’ятати про обов’язкове врахування директором підприємства таких елементів:

◆ наявності та обґрунтованості пакета потенційних комерційних пропозицій;

◆ існуючої й прогнозованої номенклатури продукції підприємства;

◆ наявності попередніх контактів з діловими партнерами, і насамперед із покупцями;

◆ стилю керівництва щодо виконання планів розвитку фірми;

◆ оцінювання трудового потенціалу фірми;

◆ зобов'язань фірми перед засновниками і працівниками, органами державного управління і сторонніми організаціями;

◆ наявності розрахунків потреби в інвестиціях, заснованих на принципах вигідності, достатності й економічності;

◆ взаємовідносин з партнерами по бізнесу (співробітництво, корпоративні зв'язки й інше).

У процесі виконання робіт з функцій “Поточне внутрішньофірмове планування діяльності фірми” та “Організація діяльності підрозділів і окремих працівників підприємства” керівник тренінгу з напрямку “Менеджмент” повинен звернути увагу слухачів, котрі виконують роботи на навчальному місці “Директор”, на:

- сильні і слабкі сторони як окремих видів діяльності і продукції, так і діяльності підприємства в цілому;

- особливості номенклатури й асортименту продукції фірми;

- положення на ринку і фінансово-економічний стан конкурентів.

Ведення кадрової роботи на багатьох малих підприємствах входить до складу завдань директора. Окремі роботи на навчальному місці “Директор” за функцією “Управління персоналом підприємницької структури” повинні бути представлені в алгоритмах для конкретних етапів і періодів функціонування модельованої фірми. При цьому основними завданнями управління персоналом є:

- набір персоналу підприємства;

- оцінка роботи персоналу (контроль виконання посадових інструкцій і положень, контрактів, наказів і розпоряджень директора);

- мотивація дотримання дисципліни на основі встановлення регламентів діяльності і санкцій;

- контроль виконання правил гігієни і техніки безпеки;

- забезпечення реалізації соціальних гарантій на фірмі.

Управління фінансовими ресурсами підприємства містить **оперативне фінансове управління і управління фінансовими потоками**.

Оперативне фінансове управління проводиться на основі показників фінансової частини бізнес-плану і полягає в підготовці і

поданні слухачам, які відпрацьовують завдання на навчальному місці “Директор”, інформації про динаміку основних фінансових показників підприємства. У процесі тренінгу на етапі “Управління” керівник з напрямку “Менеджмент” моделює дії директора фірми за оперативним фінансовим управлінням напередодні проведення службових нарад чи зборів учасників.

Управління фінансовими потоками також ґрунтується на показниках бізнес-плану (розділ “Рух коштів”). При цьому моделюються фінансові рішення, що відносяться до виконання фірмою своїх фінансових зобов’язань на основі укладених договорів (контрактів). До цих рішень можуть відноситися:

- реструктуризація платежів;
- визначення пріоритетних виплат і надходжень;
- визначення додаткових джерел фінансування окремо взятих операцій.

Під час проведення рольової гри за функцією “Управління фінансовими ресурсами підприємства” керівник напрямку “Менеджмент” самостійно чи за участі слухачів розробляє пропозиції щодо зміни розмірів і термінів фінансових надходжень і виплат. Це особливо важливо для моделювання складних операцій.

Керівнику тренінгу з напрямку “Менеджмент” необхідно приділити особливу увагу відпрацьовуванню з тими, хто навчається, питань, пов’язаних з *оформленням службової документації*. Виконання таких робіт відноситься до сфери обов’язків секретаря фірми, котрий здійснює загальне діловодство.

Треба враховувати, що вся “вхідна пошта” повинна проходити через слухачів, які виконують завдання на навчальному місці “Директор”. Це необхідно для того, щоб вони мали повне уявлення і достатню інформацію для прийняття ключових управлінських рішень. При цьому дані слухачі навчаються приймати найважливіші рішення. Хоча, звичайно, підготовка варіантів управлінських рішень здійснюється в навчальних групах за напрямками.

Усі “вхідні документи” (наприклад, рахунки) повинні реєструватися, тобто одержувати певні порядкові номери. Якщо серед “вхідних документів” є рахунки-фактури, то під час реєстрації (у межах тренінгу) на них варто наклеїти талон рахунка, узявши порядковий номер з їх переліку. Якщо разом з “вхідною поштою” надходить накладна, то вона після відповідної реєстрації має бути передана слухачам напрямку “Маркетинг і логістика” для оформлення на складі надходження товарів за цими накладними.

Контроль і оцінювання виконання планів діяльності модельованої фірми здійснюється учасниками, директором та іншими керів-

никами підприємства. Форми і методи контролю на фірмі (у нашому випадку ТОВ “Нива”) викладені в книгах 4 і 5 даного посібника.

Контроль результатів діяльності модельованого підприємства краще проводити на основі показників фінансово-економічної діяльності фірми за звітний період. У цій ситуації за основу необхідно взяти затверджені методики аналізу фінансово-економічного стану підприємств. Можна також застосувати показники аналізу діяльності фірми, зафіксовані в її бізнес-плані.

Варто врахувати, що велике значення для модельованого в нашому випадку виробничо-переробного підприємства ТОВ “Нива” має гарантоване і стабільне його *забезпечення* електроенергією, сировиною, матеріалами, паливом і комплектуючими. Тому керівникові тренінгу з напряму “Менеджмент”, організуючи роботу, необхідно передбачити наявність такої інформації:

- ◆ характеристика основних і резервних постачальників (місце розташування, стабільність постачань, виробнича потужність, можливі вузькі місця, здатність швидко переключатися на інших постачальників, позиції на ринку, ціни, час постачання, надійність постачальників);

- ◆ можливості для створення запасів;
- ◆ обсяги і види постачань з негайною оплатою;
- ◆ транспортні можливості;
- ◆ існуючі зв’язки (співробітництво) з аналогічними підприємствами-постачальниками.

Підбиття підсумків роботи фірми за певний період — одна з найефективніших форм спільного контролю за зміною показників діяльності підприємства. На основі запропонованого нами диференційованого підходу до підбиття підсумків діяльності фірми найкраще встановити таку періодичність спільного контролю показників діяльності підприємства:

- на рівні виконавців структурних підрозділів — щодня;
- на рівні керівників структурних підрозділів — один раз на місяць;
- збори всього персоналу фірми для обговорення результатів роботи за період з початку року — щоквартально.

Керівник тренінгу з напряму “Менеджмент” відповідно до алгоритмів етапів організації, і особливо управління, спільно зі слухачами готує підбиття підсумків за схемою, наведеною як приклад у даній книзі. Моделюючи підбиття підсумків за рік, в обов’язковому порядку готують інформацію з аналізом результатів фінансово-господарської діяльності фірми, виконання догові-

рних зобов'язань сторонами, що їх уклали, розробляють плани на майбутній період.

Як сказано вище, види підбиття підсумків і їх терміни вказуються в алгоритмах заходів періоду управління виробничою діяльністю фірми. Матеріали щодо організації і проведення підбиття підсумків з персоналом на прикладі фірми “Нива” для даного етапу її діяльності містяться в книзі 6 посібника “Управління діяльністю фірми: супровідні матеріали і документи”.

Орієнтовні плани проведення тренінгу і вид навчального посібника з напрямку “Менеджмент” подані в додатку Б.

2.2.2. 3 напрямку “Виробництво”

Керівник тренінгу з напрямку “Виробництво” спільно із слухачами моделює управлінські і виконавські процеси, зв'язані з виробничою діяльністю фірми на всіх етапах її життєвого циклу. На прикладі виробничої фірми “Нива” на навчальних місцях з даного напрямку можуть бути передбачені ситуаційні завдання для:

- ◆ начальника виробництва;
- ◆ завідувача лабораторії.

Разом з тим, як зазначалося в книзі 1 посібника, за певних умов (достатній кількості навчального часу, виділеного на тренінг, достатньої базової підготовки слухачів) на напрямі “Виробництво” можуть додатково відпрацьовуватися навчальні питання, зв'язані з функціональними обов'язками таких фахівців:

- начальника дільниці;
- технолога;
- бригадира.

При цьому варто пам'ятати, що всі дії слухачів, які виконують відповідні ролі у даному напрямі, повинні здійснюватися відповідно до прийнятого бізнес-плану і затвердженої (у межах тренінгу) посадової інструкції для начальника виробництва .

Під час проведення тренінгу з напрямку “Виробництво” слухачі забезпечують реалізацію *таких основних функцій*:

- оперативне планування виробництва;
- поточний контроль і регулювання виробничих процесів;
- забезпечення виробництва устаткуванням і його обслуговування;
- одержання і здавання виробничих товарно-матеріальних цінностей;
- нормування технологічних процесів;

- атестація і раціоналізація робочих місць;
- гарантування екологічної безпеки виробничої діяльності;
- контроль і оцінювання результатів виробництва.

Під час виконання робіт з функції *“Оперативне планування виробництва”* слухачі на навчальних місцях з напрямку *“Виробництво”* на підставі даних бізнес-плану модельованої фірми складають місячні, декадні (тижневі) і змінні плани-графіки виробництва продукції. У цій ситуації варто акцентувати увагу слухачів на необхідності врахування можливостей виробничих потужностей і специфічних особливостей продукції, що випускається модельованою фірмою.

Моделюючи виробничі процеси з випуску продукції, необхідно враховувати те, що на основі даних маркетингу (укладених договорів) начальник виробництва складає план-графік виробництва продукції в розрізі номенклатурних груп. Виходячи з номенклатури продукції, що випускається у зазначений період, він робить заявку службі маркетингу на сировину, компоненти (інгредієнти), тару, упакування й інші матеріальні засоби.

У процесі тренінгу можна використовувати плани-графіки виробництва, а також інші документи, розроблені для фірми *“Нива”* (обраної як приклад) і подані в книгах 5 і 6 посібника. При цьому варто враховувати, що виробнича діяльність на фірмі *“Нива”* здійснюється шістьма виробничими ділянками. Схеми цих ділянок і їх описання наводяться в книзі 5 посібника.

Документи, складені для фірми *“Нива”*, відповідають розробленим раніше картам технологічних процесів виготовлення кожного виду продукції. Як видно з цих карт, виробничий процес враховує матеріали, що йдуть на виготовлення одиниці продукції, і технологічний час на її виготовлення. На підставі цих параметрів можна планувати обсяг випуску продукції за певний період.

Викладач-тренер, що веде даний напрям, у межах модельованих тимчасових обмежень і загальфірмових ситуацій повинен давати завдання слухачам на розроблення документів за функцією *“Оперативне планування виробництва”*, організувати їх попереднє й остаточне обговорення.

Проведення тренінгу зі слухачами за напрямом *“Виробництво”* під час реалізації функції *“Поточний контроль і регулювання виробничих процесів”* передбачає виконання робіт щодо:

- безперервного обліку фактичного ходу робіт під час виконання плану виробництва і змінно-добових завдань;
- життя оперативних заходів із попередження й усунення відхилень від плану і перебоїв у процесі виробництва;

- виявлення й аналіз причин відхилень від установлених планових завдань і календарних графіків, вжиття оперативних заходів щодо ліквідації цих причин;
- координації поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва;
- організаційного керівництва оперативною підготовкою всіх підрозділів для виконання змінно-добових завдань і календарних графіків виробництва.

У процесі тренінгу варто звернути увагу слухачів на необхідність аналізу складу і послідовності основних технологічних операцій з виготовлення продукції, а також вивчення переліку основного устаткування, використовуваного у виробництві. Крім того, слухачам необхідно пам'ятати, що технологічні процеси виробництва, які відбуваються на підприємстві, мають постійно удосконалюватися з метою зниження поточних витрат фірми.

Використовуючи як базову технологічну і виробничу документацію фірми “Нива” (запропонованої нами для прикладу), варто враховувати, що на даному підприємстві організовано шість виробничих дільниць, кожна з яких оснащена своїм устаткуванням. При цьому окремі види устаткування однієї дільниці можуть використовуватися іншими дільницями.

Необхідно також постійно уточнювати поточні схеми технологічного планування потокових ліній підприємства, приклад яких наведений у книзі 5 посібника.

Для ефективного здійснення виробничих процесів на підприємстві не завжди достатньо визначити склад і параметри виробничого устаткування, необхідно це устаткування з мінімальними витратами закупити й установити, а також здійснювати своєчасне його технічне обслуговування. Цей комплекс робіт відноситься до функції “*Забезпечення виробництва устаткуванням і його обслуговування*”. Тому в процесі тренінгу з напрямку “Виробництво” на етапах “Планування” й “Організація”, коли вирішуються питання, що стосуються технологічного устаткування, тренер з даного напрямку повинен навчити слухачів здійснювати техніко-економічне обґрунтування придбання устаткування для виробничих потреб, і, крім того, порядку закупівлі устаткування й упродовження його в експлуатацію.

Після цього, моделюючи поточні виробничі процеси, необхідно звернути увагу слухачів на особливості організації і терміни проведення ремонту і технічного обслуговування устаткування в межах системи планово-попереджувальних ремонтів підприємства.

Завершуючи виконання основного комплексу робіт у межах даної функції, необхідно розглянути ключові процедури виве-

дення виробничого устаткування з експлуатації, його демонтажу і ліквідації.

У разі використання під час проведення тренінгу інформації, підготовленої нами для фірми “Нива” (обраної як базовий приклад), варто керуватися даними щодо технологічного устаткування, викладеними в книгах 5 і 6 посібника.

Здійснення виробничих процесів на підприємстві передбачає постійне одержання сировини, матеріалів, комплектуючих, тари, упакування й інших товарно-матеріальних цінностей, а також здавання готової продукції, виробничих відходів і бракованих виробів. Усе це проходить через склади. Тому вироблення у слухачів практичних навичок виконання робіт з функції “Одержання і здавання виробничих товарно-матеріальних цінностей” є одним із основних складових тренінгу з напрямку “Виробництво”.

Перед початком виконання робіт з даної функції необхідно звернути увагу слухачів на те, що на навчальному місці, де моделюється робота начальника дільниці (за його відсутності — начальника виробництва), оформляється накладна на внутрішнє переміщення товарно-матеріальних цінностей (зразок наводиться в посібнику). Далі отримана сировина (матеріали, комплектуючі) проходить вхідний контроль якості (робота виконується завідувачем лабораторії з відповідним записом у журнал) і передається через бригадира на робочі місця згідно з маршрутними картами технологічного процесу. Після цього відбувається імітація виготовлення продукції. На фірмі “Нива” обов’язки бригадира покладені на одного з операторів.

Після виготовлення готової продукції вона передається на склад. При цьому порядок передавання аналогічний порядку одержання товарно-матеріальних цінностей під час їх видачі у виробництво, з тією лише різницею, що оформляється накладна на внутрішнє переміщення товарів, де обов’язково мають бути підписи виконавця, особи уповноваженої перевірити якість готової продукції (завідувача лабораторії), завідувача складу. Такі самі дії здійснюються стосовно відходів виробництва і бракованих виробів.

Зразок накладної і порядок її заповнення на основі даних фірми “Нива” наводяться в книзі 6.

Дуже важливо нагадати слухачам про взаємозалежність кількісних показників товарно-матеріальних цінностей, які надходять у виробничий оборот і виходять з нього. Тобто про документи щодо обліку надходження, наявності і вибуття таких цінностей. Сума ваги засобів, що надійшли (сировини, матеріалів та ін.), необхідних для виробництва конкретного виду продукції, повинна

дорівнювати сумі ваги засобів, що вибули (готової продукції з вагою нетто, відходів, бракованих виробів, напівфабрикатів).

З метою навчання слухачів методам раціонального використання виробничих потужностей керівником з наряду “Виробництво” моделюється виконання робіт з функції “*Нормування технологічних процесів*”. При цьому слухачі навчаються прийомам і методам нормування праці і визначення нормативів витрати матеріалів, учаться відшукувати резерви для підвищення продуктивності праці і точніше планувати обсяг продукції, що випускається. Варто нагадати, що на підставі розроблених нормативів планується завантаження дільниці і складається план-графік виробництва по періодах.

На фірмі “Нива” роботи з цієї функції виконує за сумісництвом один із операторів.

Підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, що випускається, раціональне використання виробничих фондів і трудових ресурсів — основна мета атестації і раціоналізації робочих місць на підприємстві. Тому в рамках виконання тренінгових завдань із функції “*Атестація і раціоналізація робочих місць*” слухачам необхідно виконати такий комплекс робіт:

- приведення робочих місць у відповідність з галузевими вимогами, особливостями технологічного процесу і встановленого устаткування;

- скорочення рівня застосування ручної і важкої фізичної праці;
- підвищення змістовності і привабливості трудової діяльності;
- ліквідація зайвих робочих місць на застарілому обладнанні;
- забезпечення збалансованості робочих місць і працюючих;
- створення сприятливих і безпечних умов праці.

Тим, хто навчається, необхідно пам’ятати, що атестація робочих місць полягає в комплексному оцінюванні відповідності кожного з них сучасним технічним і організаційним вимогам, а також умовам праці і техніки безпеки. На основі атестації окремих робочих місць проводиться атестація виробничих підрозділів, а потім і підприємства в цілому.

Атестація робочих місць на підприємствах повинна проводитися відповідно до статей 13 Закону України “Про пенсійне забезпечення” від 05.11.1991 №1788-ХІІ і Постанови Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 року № 442 “Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці”. Результати атестації використовуються на фірмі для планування і здійснення заходів щодо поліпшення умов праці, установа пільг і компенсацій, передбачених чинним законодавством. Ці питання

повинні знайти відображення в контрактах з персоналом, у колективному договорі, а також у наказах, інструкціях та інших нормативно-правових документах фірми.

Документи, що визначають порядок проведення такої атестації на прикладі фірми “Нива”, представлені в даному посібнику.

З метою попередження нещасних випадків на підприємстві під час прийому на роботу з працівниками проводиться первинний (вступний) інструктаж. Крім того, щодня перед початком роботи проводиться інструктаж на робочому місці. Для реєстрації таких інструктажів на виробничих дільницях повинні бути “Журнали реєстрації інструктажів з питань охорони праці і техніки безпеки”. Форма такого журналу, оформленого для модельованої нами фірми “Нива”, також наводиться в посібнику.

Відповідно до чинного законодавства кожне підприємство має забезпечити екологічну безпеку своєї діяльності. Для виконання цих вимог у межах тренінгового напрямку “Виробництво” моделюється реалізація функції *“Гарантування екологічної безпеки виробничої діяльності”*.

Керівник тренінгу з напрямку повинен звернути увагу слухачів на те, що з метою усунення можливих порушень вимог екологічної безпеки і мінімізації наслідків техногенних криз на фірмі має бути реалізована низка організаційно-технічних заходів. Для фірми “Нива”, запропонованої нами як приклад, комплекс таких заходів викладений у посібнику.

Відповідно до вимог ведення оперативного-календарного планування і диспетчерування виробництва *контроль і оцінка виробничої діяльності* на підприємстві повинні проводитися щодня. Результати щоденного контролю заносяться у “Відомість результатів роботи за зміну (виконання змінного завдання)”, у якій відбивається кількість виготовленої продукції за зміну в розрізі номенклатурних одиниць і замовників (за замовної системи виробництва). Зразок відомості для фірми “Нива” наводиться в книзі б посібника.

Орієнтовні плани проведення тренінгу і вигляд навчального посібника з напрямку “Виробництво” поданий у додатку В.

2.2.3. 3 напрямку “Маркетинг і логістика”

На підприємстві маркетингова діяльність передбачає виконання значної кількості специфічних робіт, які базуються на відповідних індивідуальних дослідженнях як усього ринку в цілому, так і конкретних ринкових складових зокрема. Зрозуміло, що

проведення значних ринкових досліджень найбільш можливе в реальних, так званих польових умовах, що у навчальній аудиторії створити дуже складно. Однак на прикладі пропонованої в цьому посібнику виробничої фірми “Нива” видно, що в процесі проведення тренінгу за наявності достатньої кількості часу на підготовку до тренінгу можливий варіант, коли слухачі одержать тренінгові завдання маркетингової спрямованості. На етапі “Планування” разом із моделюванням дій засновників відпрацьовуються питання дослідження ринку (галузі, конкурентів, виробників сировини, споживачів та інші), розробки маркетингової частини бізнес-плану, проведення попередніх переговорів з потенційними партнерами по бізнесу (постачальниками, споживачами). На етапі “Організація” маркетингові заходи звужуються до конкретних дій заступника директора з маркетингу, що реалізує попередні домовленості і рішення власників підприємства (підготовка й укладення договорів, рекламні заходи та ін.). На етапі “Управління” проводяться оперативні маркетингові заходи щодо вивчення ринкової ситуації, поведінки продукції, запропонованої ринку підприємством, та інших показників. Перелічені вище маркетингові заходи, по суті, однотипні і докладно описані в книгах 3—5. У зв’язку з цим, розробники даного посібника визнали за необхідне більше акцентувати увагу на комплексі робіт, зв’язаному з логістикою, а саме, щоб у процесі тренінгової підготовки було більше уваги приділено навчання правильного виконання відповідним персоналом функцій логістики в процесах:

- закупівель сировини, матеріалів, комплектуючих;
- складування;
- збуту продукції.

Керівникові тренінгу з даного напрямку необхідно звернути увагу слухачів на те, що основною метою логістики *в процесі закупівель* є прогнозоване, своєчасне і повне задоволення потреб виробництва в сировині, матеріалах і комплектуючих з мінімальними витратами. При цьому не треба забувати, що правильний вибір сировини, матеріалів і комплектуючих, необхідних для виробництва і складання оптимального плану закупівель мають ґрунтуватися на розрахунках і висновках, наведених у бізнес-плані, а також передбачає розв’язання таких завдань:

- визначення потреби в сировині, матеріалах і комплектуючих;
- встановлення раціонального й ефективного порядку закупівель;

- контроль постачань (за кількістю, якістю, термінами);
- узгодження умов і ціни постачання, укладення договору (контракту);
- організація розміщення товару на складах.

Цікавим для слухачів аспектом маркетингової діяльності на фірмі буде підготовка матеріалів у процесі роботи з постачальниками. У межах цих робіт необхідно звернути увагу тих, хто навчається, на порядок вибору постачальників (у рамках конкурсних торгів (тендерів), письмових і усних переговорів з постачальником), а також на критерії їх відбору (вартість сировини, яка придбавається, матеріалів, комплектуючих; їх якості; віддаленість постачальника від замовника; терміни виконання поточних і екстрених замовлень; кредитоспроможність постачальника і його фінансовий стан).

При виконанні завдань щодо складання слухачами договорів (контрактів) на постачання сировини, матеріалів, комплектуючих керівник тренінгу з напрямку “Маркетинг і логістика” повинен звернути увагу на такі аспекти:

- пропозиція і прийняття даної пропозиції (чи влаштовує обидві сторони даний договір (контракт));
- фінансові умови постачання (вартість і порядок оплати, фінансові санкції);
- делегування права укладати договори (контракти) засновнику, директору, заступнику директора;
- наявність заборон чи дозволів на постачання даної сировини, матеріалів, комплектуючих.

Приклади договорів на постачання сировини і реквізити постачальників на основі матеріалів фірми “Нива” наводяться в книзі 5 посібника.

Реалізація *функції “Складування”* у рамках напрямку “Маркетинг і логістика” передбачає виконання таких комплексів робіт:

- приймання й розміщення товарів (вантажів);
- забезпечення схоронності товарів (вантажів);
- уніфікація (об’єднання невеликих партій вантажів для кількох клієнтів);
- переміщення (транспортування) вантажів;
- підготовка товарів (фасування, розпаковування, упакування, монтаж, демонтаж і т. п.).

Особливу увагу керівник тренінгу з напрямку “Маркетинг і логістика” повинен звертати на навчання слухачів документальному оформленню операцій складування. У межах даного напрямку

підготовки вони мають навчитися складати такі документи і працювати з ними:

- рахунки-фактури;
- накладні (податкові, товаротранспортні);
- прибуткові ордери;
- акт приймання матеріалів;
- реєстри;
- відомості.

Прибутковий ордер (форма М-4) застосовується для обліку матеріалів, що надходять від постачальників чи з переробки. Цей документ оформляється матеріально відповідальною особою в одному примірнику в день надходження цінностей на склад. Прибутковий ордер складається на підставі натуральної наявності матеріальних цінностей з одночасним порівнянням з даними, зазначеними в рахунку-фактурі. Він реєструється в реєстрі (форма М-13) і разом з іншими прибутковими і видатковими документами передається в бухгалтерію.

Акт приймання матеріалів (форма М-7) застосовується для оформлення приймання матеріальних цінностей, що мають кількісні та якісні розходження з даними документів постачальників (рахунка-фактури, товаротранспортної накладної чи інших супровідних документів). Зазначений акт складається також у випадку, коли приймаються матеріали, що прибули без документів (неофактуроване постачання). Акт складається приймальною комісією в двох примірниках з обов'язковою участю матеріально відповідальної особи і представника організації, яка відправила вантаж (постачальника) чи представника незацікавленої організації. Акт затверджується керівником підприємства або особою, уповноваженою на це відповідним наказом по фірмі.

Після завершення приймання цінностей акти М-7 передаються: один примірник, прикладений до М-13, у бухгалтерію фірми для обліку руху матеріальних цінностей, другий — для підготовки і подальшого відправлення листа — претензії постачальникові. У разі оформлення надходження матеріальних цінностей через складання акта за формою М-7 прибутковий ордер (М-4) не складається.

Якщо матеріальні цінності від постачальника одержуються автотранспортом, то документом, яким оформляється надходження матеріалів, є *товаротransпортна накладна (ТТН)*. ТТН — це єдиний документ для постачальника, покупця й автотранспортного підприємства. Для першого — необхідний у разі списання відпущених матеріальних цінностей, для другого — у разі

оприбуткування отриманих матеріалів (сировини), для третього — обґрунтування записів у дорожній лист і для розрахунків з покупцем за перевезення вантажів.

Оформлюючи надходження матеріальних цінностей за товаро-транспортною накладною, прибутковий ордер (М-4) не виписують, його замінюють ТТН, що виконує функції документа з оприбуткування.

Варто звернути увагу слухачів на те, що дані, наведені в товаро-транспортній накладній, необхідно звірити з даними рахунка-фактури чи з договором постачання.

Після завершення оприбуткування матеріальних цінностей на склад ТТН реєструється і разом з формою М-13 передається в бухгалтерію для відповідного обліку.

Реєстр (форма М-13) застосовується для реєстрації прибуткових і видаткових документів, що здаються в бухгалтерію. Реєстр складається в одному примірнику в міру необхідності матеріально відповідальною особою (працівником складу) і здається в бухгалтерію фірми разом з первинними документами і додатками до них.

Відомість (форма М-12) застосовується для обліку руху матеріалів на складі за кожним сортом, видом і розміром, заповнюється на кожен номенклатурний номер матеріалів і ведеться матеріально відповідальною особою. Записи у форму М-12 роблять на підставі первинних прибуткових і видаткових документів у день, коли відбулася операція.

Накладна-вимога (форма М-11) використовується для обліку руху матеріальних цінностей усередині фірми і їх відпускання підрозділам свого підприємства, що розташовані за межами його території. Зазначений документ виписується у двох примірниках і підписується головним бухгалтером фірми чи уповноваженою на те особою. У разі внутрішнього переміщення матеріальних цінностей накладну-вимогу складають матеріально відповідальна особа складу, яка здає цінності. Один примірник залишається на складі і є підставою для списання цінностей, а інший — передається у виробничий підрозділ для оприбуткування товарно-матеріальних цінностей.

Форма М-21 заповнюється у разі зняття натуральних надлишків товарно-матеріальних цінностей по складу, які перебувають у матеріально відповідальних осіб. Форму підписують члени комісії і матеріально відповідальна особа. Після цього М-21 передається в бухгалтерію.

Операції логістики збуту — невід’ємна частина загальної логістичної системи, що забезпечує найбільш ефективну організацію ро-

біт з напрямом “Маркетинг і логістика”. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування й ін. Порядок відпускання готової продукції і документообіг збуту аналогічний порядку придбання сировини. У разі відпускання готової продукції використовуються ті самі форми документів.

При моделюванні процесів розвитку фірми (збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції) за погодженням із керівником тренінгу канали розподілу готової продукції фірми можуть розширюватися за рахунок введення в тренінгові завдання ситуацій, що передбачають здійснення операцій з дилерами, дистриб’юторами, комісіонерами, агентами і брокерами.

Основна мета, яку необхідно змоделювати при вирішенні питання доставки, документально створити логістичну систему розподілу, відповідну затвердженим обсягам і укладеним договорам.

Список споживачів продукції фірми, договору зі споживачами і їх реквізити готуються керівником з напрямом “Маркетинг і логістика” до початку проведення тренінгу.

Орієнтовні плани проведення тренінгу і вид навчального посібника з напрямом “Маркетинг і логістика” подано в додатку Г.

2.2.4. 3 напрямом “Облік і звітність”

Для успішного досягнення цілей фірми необхідно добре організувати роботу підрозділу, який реалізує *функцію “Облік і звітність”*. Схема організації бухгалтерського обліку і структура керування обліком і звітністю схематично зображені на рисунку, що наводиться в посібнику викладача-тренера з даного напрямку.

Керівникові тренінгу з напрямом “Облік і звітність” необхідно, з огляду на складність і багатовекторність бухгалтерського обліку і звітності, побудувати систему практичного навчання таким чином, щоб слухачі могли зрозуміти походження і величини вихідних, поточних і підсумкових майново-правових показників, природу їх появи, послідовність запису на рахунках і розподілу цифрових величин по інших бухгалтерських документах, починаючи з періоду організації і закінчуючи останнім днем першого господарського року. Крім того, на даному напрямку вивчаються і відпрацьовуються завдання, що належать до питань управлінського обліку, фінансового аналізу і прогнозування (у тому числі і складання калькуляції, аналіз балансу тощо).

Як приклад у посібнику викладача-тренера з напрямом “Облік і звітність” наводяться реєстри обліку, форми яких визначені на-

казом “Про організацію бухгалтерського обліку” по фірмі “Нива”. Дані реєстри разом із планом рахунків визначають основний документообіг у бухгалтерії фірми.

На початковому етапі організації бухгалтерського обліку на фірмі проводиться *інвентаризація її активів і пасивів*, тобто реалізується *функція “Інвентаризація активів і пасивів фірми”*. Важливість її полягає в тім, що тільки проведення цього заходу (природно, за участі тих, хто навчається) і наступне вивчення результатів у вигляді інвентаризаційних відомостей може дати слухачам повне уявлення про кількість і асортимент матеріальних і інших активів підприємства, місця їх знаходження, джерела формування і порядок облікових записів. На підставі відомостей буде складатися початковий баланс, і це, на думку авторів посібника, стане добрим і предметним практичним уроком для тих, хто навчається. Слід зазначити, що матеріальні цінності фірми записуються у відомості за інвентарними і номенклатурними номерами відповідно до внутрішнього класифікатора номерів, розроблених і затверджених наказом директора фірми.

Для визначення всієї суми витрат, необхідної для виконання бізнес-плану, *складається кошторис витрат на виробництво*, тобто формування планової собівартості і ціни продукції, в основі яких лежать розрахункові дані бізнес-плану. Відповідно до П(С)БО 16 фактична собівартість готової продукції формується в системі бухгалтерських рахунків на підставі відповідних реєстрів, у т.ч. й даних інвентаризації.

Виконуючи комплекс завдань за *функцією “Облік витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції”*, необхідно звернути увагу слухачів на те, що до кошторису включаються всі витрати основних і допоміжних виробництв, зв’язаних з випуском продукції, витрати, пов’язані з послугами непромислового характеру. При цьому у кошторисі витрат на виробництво усі витрати групуються за їх економічним змістом за елементами витрат.

Однією з головних складових бухгалтерського обліку на підприємстві є процес *калькулювання собівартості продукції*. Перед проведенням тренінгу необхідно звернути увагу слухачів на те, що калькуляція собівартості продукції складається в розрізі статей витрат. Так само треба нагадати, що залежно від особливостей організації і технології виробництва застосовується кілька методів обліку витрат:

- на замовлення;
- на перероблення (попереробний);
- нормативний.

Особливе місце в системі реєстрації результатів діяльності суб'єкта господарювання і звітності відводиться *податковому обліку*. При виконанні тренінгових робіт з податкового обліку необхідно скерувувати увагу слухачів на особливості визначення баз оподаткування для сплати податку на додану вартість, податку на прибуток підприємства, прибуткового податку з працівників підприємства і т. ін.

Варто також постійно нагадувати слухачам про необхідність суворого дотримання фірмою платіжної і звітної дисципліни щодо податкових та інших взаємин з бюджетними й позабюджетними організаціями. Для правильної організації таких взаємин і з метою кваліфікованого управління фінансами необхідно скласти на календарний рік і на кожен календарний місяць податковий календар. Приклад податкового календаря для фірми “Нива” наводиться в книзі 5.

Крім податкового календаря, складається графік грошових надходжень і виплат (поточної дебіторської і кредиторської заборгованості фірми). Такий графік необхідно формувати з розбивкою його показників по місяцях, кварталах і в цілому за рік.

Для ефективної роботи фірми необхідно здійснити функцію *“Моніторинг фінансового стану підприємства”*, що відпрацьовується учасниками тренінгу на напрямі *“Облік і звітність”*. За основу береться правило, що ця робота має проводитися постійно з перших днів функціонування суб'єкта господарювання з періодичністю не рідше одного разу на квартал з використанням відповідних показників балансу й інших форм звітності. Її методика полягає в тім, що кожна фінансово-господарська операція спочатку прораховується на певний період, а потім здійснюється. У межах виконання відповідних тренінгових завдань слухачі повинні навчитися встановлювати оптимальну періодичність моніторингу, визначати сукупність індивідуальних та інтегральних контрольних показників, вести облік відхилень від нормативних значень контрольних показників і вчасно інформувати керівників фірми про можливі кризові прояви.

Як приклад у даному посібнику викладені основні аспекти прикладного моніторингу фінансового стану підприємства на основі даних віртуальної фірми “Нива”, для якої встановлена періодичність розрахунку контрольних показників — один раз на квартал. У разі погіршення фінансових показників фірми ця періодичність має бути скорочена до одного разу на місяць чи декаду. Отримані результати розрахунків слід доводити до відома керівника з підбиття підсумків діяльності фірми.

Треба пам'ятати, що моніторинг фінансового стану підприємства проводиться не лише за результатами реалізації різних управлінських рішень, а й на стадії розроблення варіантів таких рішень. Прогноз зміни фінансового стану підприємства дає підставу керівникам приймати найбільш ефективні управлінські рішення.

Розрахунки показників фінансового стану підприємства найкраще робити із застосуванням сучасних комп'ютерних технологій.

Робота бухгалтерії будь-якого підприємства постійно зв'язана з банком. Тому в процесі тренінгу з напрямку “Облік і звітність” слухачі повинні навчитися правильно виконувати такі операції:

- оформлення платіжних доручень;
- заповнення чекової книжки для одержання готівки;
- складання касового плану;
- оформлення касової заявки і лімітної касової довідки;
- одержання наявних коштів;
- видача заробітної плати і підзвітних сум;
- приймання платежів і повернень підзвітних сум у касу;
- депонування залишків коштів;
- робота з виписками банку.

У цьому посібнику даний аспект розглянуто на прикладі документів віртуальної навчальної фірми “Нива”.

Статистична звітність

У матеріалах модельованої фірми статистична звітність представлена звітними формами: внутрішньо розробленими у відділі бухгалтерії (довідки, зведення, узагальнення) і зовнішніми (установленими державними органами статистики і цільовими фондами). Виконання слухачами завдань зі складання цих документів має на меті максимально наблизити процес навчання з цього аспекту до практичної діяльності бухгалтерії реальної фірми.

Орієнтовні плани проведення тренінгу і вид навчального посібника з напрямку “Облік і звітність” подано у додатку Д.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ КЕРІВНИКА ТРЕНІНГУ

Вступ. Стислий опис змісту додатка.

- Розділ А 1. Алгоритми дій.
- Розділ А 2. Класифікатор документації фірми.
- Розділ А 3. Приклади планів виконання господарських операцій.
- Розділ А 4. Приклади побудови тренінгу.
- Розділ А 5. Приклади побудови занять.
- Розділ А 6. Приклади тренінгових завдань.

42

Стислий опис змісту додатка

Цей додаток містить документи для керівника тренінгу, на підставі яких він може планувати як весь тренінг, так і конкретний його етап (період, дату). Особливість змісту цих документів полягає в тому, що вони складені відповідно до фактичних матеріалів модельованої підприємницької фірми у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю “Нива”, що міститься в книгах 4—6 посібника.

Алгоритми (розділ А 1) — це тимчасова й змістовна побудова дій учасників (етап планування) і персоналу фірми (етапи організації й управління). Вони відбивають структуру і послідовність дій у вигляді розроблених матеріалів і прийнятих рішень і дають можливість змодельовати тренінг на будь-якому тимчасовому проміжку діяльності фірми.

Природно, що в абсолютній більшості випадків при заснуванні фірми, плануванні й організації її діяльності, управлінні виробничими й іншими процесами пропонувані тут алгоритми підприємцями не складаються. Однак, описуючи дуже докладно дії засновників і персоналу фірми, розробники посібника брали до уваги те, що навчання (як і консалтинг) цільових тренінгових груп у разі постановки ЄКПЗ

буде неповним і недостатньо насиченим необхідним практичним матеріалом, якщо слухачі, студенти чи підприємці не будуть мати послідовної, повної і наскрізної картини про ситуації, які виникають при заснуванні, плануванні, організації роботи підприємства, управлінні його діяльністю, а також про перелік і послідовність виконання обов'язків посадовими особами фірми.

Крім того, алгоритми включають не тільки перелік дій персоналу, а й містять точні назви необхідних документів. Автори посібника вважали за необхідне помістити алгоритми саме в цій частині книги, що, на їхню думку, дасть можливість викладачам, особливо тим, хто тільки починає себе пробувати в ролі тренера, мати під рукою весь комплекс матеріалів, що допоможуть досить повно і послідовно підготуватися до того чи іншого етапу тренінгу (наприклад, скласти план заняття, графік проходження розділів тренінгу, зробити вибірку конкретних ситуацій, дій з конкретного алгоритму на конкретно модельований період діяльності засновників чи персоналу фірми).

43 З огляду на великий обсяг документації, необхідної для підготовки і проведення тренінгу, цей додаток містить і *класифікатор (розділ А 2)*, тобто свого роду “путівник”, за допомогою якого можна швидко знайти необхідний документ у друкованому і/або комп'ютерному варіанті. На підставі спільного класифікатора, що знаходиться в керівника тренінгу, кожний із викладачів-тренерів може скласти власний, форму якого він може вибрати довільно.

У *розділі А 3* містяться приклади складання планів виконання господарських операцій на один господарський рік і на один із тижнів модельованого господарського місяця для тренінгового етапу “Управління”. Спочатку керівник тренінгу визначає періоди (квартали, місяці, декади, тижні) моделювання операцій. Їх ємність (насиченість операціями) і конкретні види операцій визначаються залежно від часу, виділеного на тренінг, рівня підготовки слухачів і якості відпрацьовування операцій попередніх етапів (періодів).

Приклади побудови тренінгу (розділ А 4) містять варіант навчально-тематичного плану на 100 аудиторних годин у разі його проведення в Київському національному економічному університеті зі слухачами Програми перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва (денна форма навчання).

Приклад проведення занять у вигляді ділової гри міститься в розділі А5 і призначений для керівника тренінгу. У цьому прикладі наведена структурна побудова тренінгу на етапі планування й організації фірми, дані деякі методичні рекомендації з його підготовки і проведення. Крім того, у цьому документі структурно-логічний ланцюжок послідовних дій викладачів-тренерів перебуває у взаємозв'язку з діями керівника тренінгу.

Приклади тренінгових завдань (розділ А 6) містять дві зведені таблиці, одна з яких — тренінгові завдання на конкретний день для простих операцій, інша — перелік увідних, на підставі яких складаються завдання для моделювання складних операцій для тренінгового етапу “Управління”.

Розділ А 1. АЛГОРИТМИ ДІЙ

Таблиця А 1

44

АЛГОРИТМ ДІЙ УЧАСНИКІВ З ПЛАНУВАННЯ ФІРМИ (ДО МОМЕНТУ ПРИЗНАЧЕННЯ ДИРЕКТОРА)

Період	Кроки	Учасники (засновники)				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
<i>Попередня взаємодія учасників</i>						
5.01— 11.01	1	1.Взаємне представлення. 2.Попередні контакти і переговори. Проведення зборів учасників 5.01.20XX року (протокол №1) і 11.01.20XX року (протокол №2) . Ухвалення рішення про створення фірми, внески учасників і розроблення плану дій				
<i>Планування дій учасників. Розроблення підприємницької ідеї і концепції</i>						
12.01— 21.01	2	Розроблення порядку формування статутного фонду	Розроблення ідеї і концепції	Розроблення плану заснування фірми	Підготовка інформації про внески до статутного фонду	Підготовка структури бізнес-плану
	3	Затвердження концепції, порядку формування статутного фонду, плану на зборах учасників 21.01.20XX року (протокол №3)				
22.01—	<i>Робота, що передуює складанню бізнес-плану</i>					

04.02	4	Визначення загальної суми майбутніх доходів (прибутку) і порядку їх розподілу	Визначення загальних джерел покриття витрат, внесків учасників і їх оцінки	Визначення загальної суми витрат	Визначення технології виробництва, складу необхідного устаткування і площ	Вивчення галузі, ринків, розрахунок обсягів виробництва, цін і тарифів
	5	Попереднє вивчення матеріалів і їх обговорення на зборах учасників. Затвердження обсягу і структури бізнес-плану, складу розробників на зборах 3.02.20XX року (протокол № 4)				
Робота в період складання бізнес-плану фірми						
05.02— 25.02	6	Визначення ризиків і безбитковості. Розрахунок фінансових показників	Визначення організаційних аспектів діяльності фірми. Розроблення структури контрактів, посадових інструкцій, договорів	Вибір місця розташування фірми і його обґрунтування	Розрахунок виробничих показників	Маркетинговий аналіз і висновки
	7	Попереднє вивчення проекту бізнес-плану, затвердження БП на зборах учасників 25.02.20XX року (протокол №5)				
Робота безпосередньо після затвердження бізнес-плану зборами учасників						
26.02— 03.03	8	Підготовка установчих документів	Розроблення плану реєстрації фірми	Визначення придатності обраного місця розташування фірми	Аналіз і оцінка позицій постачальників устаткування	Проведення переговорів з обраними постачальниками сировини, упакування, тари, устаткування
	9	Ознайомлення з проектом засновницьких та інших документів даного періоду та обговорення їх на зборах учасників від 3.03.20XX року (протокол №6)				
Робота в період реєстрації фірми						
04.03— 10.04	10	Підготовка і подання документів на реєстрацію	Розроблення посадової інструкції директора і проекту контракту з ним	Підготовка документів і відкриття тимчасового розрахункового рахунка	Підготовка гарантійного листа і проекту договорів на оренду приміщень і устаткування. Внесок на тимчасовий розрахунковий рахунок грошових засобів	Проведення переговорів з наміченими постачальниками.
	11	Обговорення документів і прийняття рішень на зборах учасників 24.03.20XX року (протокол №7)				

	12	Розроблення положення про ревізійну комісію	Розроблення організаційно-штатної структури фірми	Визначення попереднього кошторису витрат на організацію	Розроблення фірмового знака і логотипа	Розроблення переліку заходів на період організації фірми
	13	Обговорення документів і прийняття рішень на зборах учасників 31.03.20XX року (протокол № 8)				
	14	Підбір складу ревізійної комісії й визначення порядку її обрання	Підбір кандидата на посаду директора	Ознайомлення кандидата на посаду директора фірми з розробленими документами і прийнятими рішеннями щодо планування й організації діяльності фірми		
	15	Ознайомлення з відібраним кандидатом на посаду директора				
	16	Обговорення документів і прийняття рішень на зборах учасників 10.04.20XX року (протокол №9)				
	17	Підписання контракту з директором фірми відповідно до рішення зборів учасників. Передання директору з актом від 10.04.20XX року документів і приладдя створеної фірми «Нива»				

46

Таблиця А 2

АЛГОРИТМ ДІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІРМИ НА ЕТАПІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Функціональні напрями						
		Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика	
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Декади	Період	Кроки, дата	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу

1	10.04— 20.04	1 10.04	Підписання контракту з директором. Приймання за актом від представника учасника №2 документів і приладдя періоду застосування			
		2 10.04	Підготовка і підписання наказу «Про вступання на посаду, організаційно-штатну структуру фірми і внутрішній трудовий розпорядок»			
		3 11.04	Підписання з учасником №1 договору на оренду приміщень, техніки й устаткування			
		4 12.04	Підготовка і підписання кадровим агентством договору на ремонт орендованих приміщень			
1	10.04— 20.04	5 13.04	Підготовка посадових інструкцій і контрактів для прийому на роботу гол. бухгалтера, нач. виробництва, заст. директора з маркетингу, зав. лабораторії і секретаря			
		6 13.04	Розроблення зведеного плану заходів на період організації фірми			

48

		7 14.04	Підготовка і підписання наказу «Про затвердження посадових інструкцій», наказу «Про організацію кадрової роботи і діловодства», наказу «Про матеріальну відповідальність персоналу», договору «Про повну матеріальну відповідальність»			
		8 17.04	Підбір кандидатів на посади: заст. директора з маркетингу, нач. виробництва, гол. бухгалтера, зав. лабораторії, секретаря	Ознайомлення кандидатів на посади із установчими документами, бізнес-планом (у частині, що стосується), посадовими інструкціями, проектом контракту		
		9 18.04	Підписання контрактів із заст. директора з маркетингу, нач. виробництва, гол. бухгалтером, зав. лабораторії, секретарем	1. Ознайомлення прийнятих на роботу за контрактом з документами зазначеного періоду: — зведеним планом заходів у період заснування фірми; — документами і матеріалами періоду створення і реєстрації. 2. Розроблення плану-графіка першочергових заходів посадової особи на період організації фірми		
		10 19.04	Підготовка і підписання наказу «Про прийом на роботу за контрактом заст. директора з маркетингу, нач. виробництва, гол. бухгалтера, зав. лабораторії, секретаря»			

Продовження табл. А 2

Функціональні напрями			
	Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі			

Декади	Період	Кроки, дата	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
1	10.04— 20.04	11 20.04	Підписання акта на прийом орендованих приміщень, обладнання і майна від учасника №1. Підписання договорів про повну матеріальну відповідальність. Підготовка й оформлення секретарем документації діловодства. Оформлення в банк і в податкову інспекцію виписки з наказу про призначення гол. бухгалтера	Підготовка наказу «Про організацію бухгалтерського обліку у фірмі». Оформлення в банк і в податкову інспекцію заявок на перепутки в банк, заяви на відкриття розрахункового рахунка	Підготовка заявки на сертифікацію продукції, виробництва і лабораторії	Ознайомлення з протоколами намірів на постачання у фірму товарів і послуг. Узгодження договірних відносин з постачальниками
2	21.04— 30.04	12 21.04	Підписання наказу «Про організацію бухгалтерського обліку у фірмі». Підписання заявки на сертифікацію продукції	Підготовка посадової інструкції і проекту контракту для бухгалтера. Підготовка кредитної заявки й оформлення кредитної справи	Підготовка посадової інструкції і проекту контракту для операторів, слюсаря, водія електрокара і вантажника	Підготовка посадової інструкції і проекту контракту для зав. складом, водіїв автомобілів
		13 24.04	Підготовка і підписання наказу «Про затвердження посадових інструкцій». Ведення діловодства	Підготовка проектів договору «Про кредит» і договору «Про розрахунково-касове обслуговування фірми»	Підготовка проектів наказу «Про заходи для охорони праці, дотримання правил техніки безпеки» і наказу «Про порядок експлуатації автомобільної техніки»	Підготовка проекту договору «Про лізинг устаткування». Подання документів для реєстрації автомобілів
2	21.04— 30.04	14 24.04	Складання заявок на придбання малоцінних і швидкозношуваних предметів (МШП), видаткового матеріалу, офісних товарів і приладдя			

15 25.04	Підписання раніше підготовлених договорів, наказів і контрактів . Ведення діловодства	Підготовка проекту наказу «Про касу і касові операції у фірмі» і проекту договору «Про матеріальну відповідальність»	Розробка технологічних виробничих схем. Розробка документації лабораторії	Придбання за готівку МШП і офісних товарів
16 25.04	Підписання наказу . Підготовка і підписання наказу «Про прийом на роботу за контрактами бухгалтера, завідувача складу, водіїв, операторів і вантажника»	Ознайомлення кандидатів на посади: 1) з посадовими інструкціями; 2) проектом контракту		
17 26.04	Підписання акта про прийом виконаних ремонтних робіт. Ведення діловодства. Підписання із співробітниками фірми договорів «Про матеріальну відповідальність»	Ознайомлення бухгалтера з нормативними документами фірми. Придбання бланків суворої звітності, оприбуткування печатки і штампа, реєстрація книг у ДП	Складання схем виробничих потоків. Ознайомлення персоналу з нормативними документами фірми	Підготовка проекту наказу «Про перелік зведень, які складають комерційну таємницю». Ознайомлення персоналу з нормативними документами фірми
18 27.04	Підписання наказу . Ведення діловодства	Перерахування грошей за ремонт приміщень. Підготовка акта на списання МШП. Оприбуткування на склад закуплених МШП. Одержання книг, зареєстрованих у ДП	Розроблення технологічних карт. Підготовка проекту наказу «Про прийом на облік устаткування, що надійшло від учасників №1 і №3»	Розроблення схеми складування, оформлення складської документації. Приймання і видавання закуплених МШП. Розрахунок виробничих і збутових запасів на перший рік діяльності фірми
19 28.04	Затвердження акта . Підписання наказу й актів . Ведення діловодства	Оприбуткування матеріальних засобів, прийнятих за актами від учасників №1 і №3. Оформлення карток матеріально відповідальних осіб. Нарахування зарплати	Складання актів про приймання устаткування і техніки від учасників №1 і №3	Приймання на склад матеріальних засобів, прийнятих за актами від учасників №1 і №3, і видача їх у підрозділи фірми. Підготовка проекту договору «Про постачання сировини»

Продовження табл. А 2

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Декади	Період	Кроки, дата	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
2	21.04—30.04	20 28.04	Проведення (участь у) наради з питань (протокол №1): 1. Про виробничі, логістичні, управлінські та інші технології. 2. Про завдання персоналу на майбутній період діяльності фірми			
3	01.05—13.05	21 3.05	Підписання договору . Ведення діловодства	Одержання реєстраційних книг у ДПІ та їх оприбуткування	Розроблення програми вступного і первинного інструктажу щодо заходів безпеки	Підготовка проектів договору «Про постачання компонентів» і договору «Про постачання упаковки і тари»
		22 3.05	Підписання договорів . Підготовка і підписання наказу «Про порядок розкриття службових приміщень і допуску в них». Ведення діловодства	Оплата й одержання чекової книжки, оприбуткування її на фірмі. Оформлення лімітної заявки й одержання в банку лімітної довідки	Підготовка проекту наказу «Про створення комісії з реклами». Підготовка документації лабораторії	Підготовка проекту договору «Про постачання готової продукції фірми»
		23 3.05	Підписання договору і наказу . Ведення діловодства	Перевірка наявності і правильності оформлення форм складського обліку, складання акта . Складання авансових звітів	Розроблення паспортів організації робочих місць	Перевірка наявності і правильності оформлення форм складського обліку
		24 4.05	Затвердження програми вступного і первинного інструктажу із заходів безпеки, акта й авансового звіту . Ведення діловодства. Оформлення табеля виходу на роботу	Оформлення чекової книжки, платіжних доручень. Одержання грошей у банку і їх оприбуткування в касу. Повернення грошей учасникам за понесені ними витрати в період заснування	Розроблення виробничого плану, оформлення журналів. Оформлення табеля виходу на роботу	Підготовка проекту договору «Про рекламу продукції фірми»

3	01.05— 13.05	25 4.05	Підписання договору . Ведення діловодства	Виплата зарплати. Оформлення прибутково-видаткових ордерів	Розроблення виробничих тимчасових графіків	Підготовка проекту договору «Про юридичне обслуговування фірми»	
		26 5.05	Підписання договору . Затвердження документів виробництва. Контроль ведення діловодства	Розрахунок лімітів на канцтовари і видаткові матеріали. Оформлення карток матеріально відповідальних осіб	Розрахунок потреби в сировині для пробного пуску	Підготовка проекту договору «Про обслуговування і ремонт техніки й устаткування фірми»	
		27 5.05	Проведення (участь) службової наради (протокол №2). Питання: 1. Про технологічні виробничі схеми. 2. Про стан підготовки до початку виробництва. 3. Про виконання персоналом обов'язків. 4. Про ліміт засобів на забезпечення фірми видатковим матеріалом				
		28 10.05	Підписання договору . Затвердження заявки на придбання канцтоварів і видаткових матеріалів. Ведення діловодства	Одержання від банку 70000грн на розрахунковий рахунок. Оплата 30% вартості устаткування за договором лізингу	Підготовка документів з охорони праці і заходи безпеки на робочих місцях фірми. Підготовка проекту наказу «Про систему управління якістю»	Підготовка проекту договору на постачання готової продукції на умовах консигнації	
		29 11.05	Підписання наказу, договору й акта . Ведення діловодства	Оплата по рахунку придбання канцтоварів і видаткових матеріалів	Підготовка проекту наказу «Про порядок передавання устаткування, отриманого за лізингом, на склад і зі складу на виробництво»	Придбання канцтоварів і видаткових матеріалів. Підготовка проекту договору «Про аудиторське обслуговування фірми»	
		30 12.05	Підписання наказу, договору . Підготовка і підписання наказу «Про проведення атестації персоналу фірми». Ведення діловодства	Оприбуткування закуплених матеріальних засобів і підготовка акта на їх списання	Надходження обладнання за лізингом і його монтаж. Підготовка проекту наказу «Про порядок забезпечення працівників спецодягом»	Облік закуплених матеріальних засобів і їх видача персоналу. Підготовка проекту договору «Про збір і утилізацію нереалізованих відходів»	

4	14.05— 23.05	31 15.05	Підписання договору, наказу й акта. Перевірка ведення службового і кадрового діловодства. Ведення діловодства	Розрахунок даних для калькуляції собівартості продукції. Оплата за договорами за квітень	Підготовка проекту наказу «Про призначення комісії з приймання устаткування, МШП і спецодягу від постачальника». Розрахунок даних для калькуляції собівартості продукції	Підготовка проекту договору «Про страхування майна фірми». Розрахунок даних для калькуляції собівартості продукції
---	-----------------	-------------	--	--	---	---

Продовження табл. А 2

Функціональні напрями						
		Менеджмент		Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Декади	Період	Кроки, дата	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
4	14.05— 23.05	32 15.05	Підписання наказу і договору . Ведення діловодства	Калькуляція собівартості продукції. Оформлення і здача податкової звітності	Пробний запуск обладнання представниками постачальників і складання акта . Лабораторний аналіз пробної партії продукції і складання акта	Аналіз ринкової ситуації за даними засобів масової інформації
		33 16.05	Підписання актів . Ведення діловодства	Оприбуткування обладнання, документації, МШП і спецодягу від постачальника і їх внутрішнє переміщення	Приймання обладнання, документації, МШП і спецодягу від постачальника. Складання акта	Приймання на склад і видача зі складу обладнання, документації, МШП і спецодягу від постачальника
		34 16.05	Підписання акта . Ведення діловодства	Оплата одержання, оприбуткування бензину для легкового автомобіля	Розроблення внутрішніх класифікаторів сировини, упакування, тари і готової продукції	Розроблення графіків постачання сировини, упакування, тари і відвантаження готової продукції

		35 17.05	Підписання акта . Ведення діловодства	Списання МШП і спецодеяду з рознесенням по картках матеріально відповідальних осіб	Аналіз пробного запуску і коригування технологічних карт	Підготовка проекту договору «Про послуги електронної пошти»
		36 18.05	Складання и подання заяв на отримання дозволу на виробництво: — у пожежну інспекцію; — у санепідемстанцію; — в органи охорони праці; — в органи стандартизації	Оплата послуг органів, які видають дозвіл на початок діяльності	Підготовка проекту наказу «Про затвердження технологій виробництва і внутрішніх стандартів підприємства»	Перевірка складських приміщень для прийняття сировини, упакування, тари і готової продукції. Складання акта
4	14.05— 23.05	37 18.05	Підписання наказу, договору й акту . Ведення діловодства	Підготовка проекту наказу «Про інвентаризацію товарно-матеріальних цінностей, документації та грошових засобів фірми»	Підготовка проекту наказу «Про проведення занять з навчання персоналу роботи на устаткуванні». Складання плану занять	Підготовка проекту договору «Про адвокатське обслуговування». Підготовка рекламного буклета про продукцію і послуги фірми
		38 19.05	Підписання договору, наказів . Ведення діловодства		Проведення інструктажу щодо заходів безпеки перед проведенням занять. Розроблення положення про конкурсний відбір	Підготовка проекту договору «Про надання фірмі маркетингових послуг»
		39 22.05	Підписання договору . Підготовка документів до проведення інвентаризації. Ведення діловодства	Підготовка бланків документів до проведення інвентаризації (відомостей, актів, порівняльних таблиць, інструкцій для комісії)	Навчання персоналу роботи на обладнанні: — постачальника; — учасника №1	Підготовка проекту договору «Про забезпечення фірми канцтоварами і приладами»
		40 23.05	Підписання договору . Ведення діловодства		Підготовка документів до проведення інвентаризації	Підготовка документів до проведення інвентаризації. Оформлення заявки на участь у виставці

5	24.05— 04.06	41 24.05	Затвердження рекламних матеріалів для участі у виставці. Ведення діловодства	Передоплата послуг за сертифікацію продукції, виробництва, лабораторії	Підготовка проекту наказу «Про введення виробничого устаткування в експлуатацію»	Розроблення рекламних буклетів і проспектів для участі у виставці
		42 24.05	Підписання наказу	Списання МШП, видаткових матеріалів. Складання акта	Оформлення документів на сертифікацію продукції	
		43 25.05	Затвердження документів на сертифікацію продукції. Ведення діловодства	Документальне звірення обліку матеріальних засобів з підрозділами фірми	Підготовка проекту наказу «Про організацію виробничого процесу»	Складання і відправлення нагадувань про постачання
		44 26.05	Підписання наказу . Документальне звірення обліку матеріальних засобів з бухгалтерією фірми. Затвердження акта . Ведення діловодства	Документальне звірення обліку матеріальних засобів з підрозділами фірми. Складання акта	Підготовка проекту наказу «Про проведення конкурсного відбору виробничих робітників». Документальне звірення обліку матеріальних засобів з бухгалтерією фірми	Документальне звірення обліку матеріальних засобів з бухгалтерією фірми

Закінчення табл. А 2

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Декади	Період	Кроки, дата	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
5	24.05— 04.06	45 26.05	Проведення службової наради (протокол №3). Питання: 1. Про порядок проведення інвентаризації. 2. Про заходи щодо підготовки до початку діяльності фірми			

		46 29.05	Затвердження плану і графіка проведення інвентаризації. Підписання наказу	Засідання інвентаризаційної комісії. Протокол		
		47 30.05	Затвердження відомостей і актів . Ведення діловодства	Видача авансу на відрядження. Оплата МШП, одержання, оприбуткування, списання	Підготовка проекту наказу «Про порядок і терміни проведення технічного обслуговування»	Складання звіту і протоколів про наміри з новими партнерами. Складання авансової заяви
		48 30.05	Підписання наказу . Підготовка і підписання наказу «Про відрядження заст. директора з маркетингу»	Ведення касової книги	Засідання комісії з конкурсного відбору і проведення відбору. Складання відомості	Вибуття у відрядження. Закупівля видаткових матеріалів за готівку
		49 31.05	Підписання відомості . Ведення діловодства	Нарахування заробітної плати і платежів у цільові фонди. Одержання кредиту	Підготовка проекту наказу «Про затвердження підсумків конкурсного відбору»	Переговори з новими постачальниками і покупцями. Приймання і видача закуплених матеріалів
		50 01.06	Підписання наказу . Розроблення графіка контролю діяльності фірми. Підготовка і підписання наказу «Про прибуття з відрядження». Ведення діловодства	Перевірка дорожніх листів і витрати бензину. Складання акта . Передоплата за договорами постачання сировини і тари	Розроблення посадових інструкцій і проєктів контрактів для нового виробничого персоналу	Складання звітів про відрядження. Підготовка протоколів про наміри з новими партнерами. Розроблення інструкцій і проєктів контрактів для нового персоналу
5	24.05— 04.06	51 02.06	Підписання акта . Підготовка і підписання наказу «Про введення посадових інструкцій персоналу». Ведення діловодства	Перевірка авансового звіту і видача залишку грошей за відрядження. Підготовка договорів про матеріальну відповідальність з новим персоналом	Розрахунок потреб виробництва в сировині, тарі, упакованні і графіка випуску продукції	Розроблення графіків постачань сировини, упаковки, тари і реалізації продукції на червень—липень

6	05.06— 14.06	52 05.06	Підписання контрактів і договорів про матеріальну відповідальність з новим персоналом. Ведення діловодства	Підготовка договорів про матеріальну відповідальність з новим персоналом. Оформлення чека і платіжних доручень на перерахування грошей у фонди. Видача зарплати. Закриття документів	Розроблення графіка виходу на роботу виробничого персоналу. Лабораторний аналіз якості сировини на площах постачальників. Складання акта	Рекламна інформація про початок виробничої діяльності фірми. Складання рахунків-фактур на передоплату за готову продукцію	
		53 06.06	Підготовка і підписання наказу «Про прийняття на роботу за контрактом»	Списання МШП і оформлення карток матеріально відповідальних осіб	Проведення первинного інструктажу щодо заходів безпеки з новим персоналом	Проведення первинного інструктажу щодо заходів безпеки з новим персоналом	
		54 07.06— 08.06	Підписання акта . Затвердження планів-графіків виходу на роботу. Ведення діловодства	Оформлення доручень і перерахування грошей за договорами. Розроблення плану грошових надходжень і виплат. Оприбуткування упаковки і тари від учасника №2	Розроблення графіка управління виробництвом і контролю якості	Організація розроблення колективного договору. Приймання упаковки і тари від учасника №2. Складання акта	
		Нарада з обговорення проекту колективного трудового договору (протокол)					
		55 09.06	Проведення спільних зборів учасників, адміністрації і трудового колективу фірми. Прийняття колективного трудового договору. Протокол				
		56 12.06— 13.06	Підписання колективного трудового договору. Складання табеля обліку виходу на роботу	Відображення передоплати, що надійшла, за готову продукцію. Оплата й оприбуткування тари	Складання табеля обліку виходу на роботу	Підготовка проекту наказу «Про забезпечення діяльності комісії з трудових спорів»	
		Проведення інвентаризації. Складання відомостей і акта					
		57 14.06	Підписання наказу, відомостей і актів . Складання і затвердження графіка відпусток	Облік результатів інвентаризації. Складання вступного балансу	Перевірка готовності устаткування до початку виробництва. Складання акта	Підготовка і передавання партнерам нагадувань про постачання. Складання акта	
15.06		Початок виробничої діяльності фірми					

АЛГОРИТМИ ДІЙ ПЕРСОНАЛУ ФІРМИ НА ЕТАПІ УПРАВЛІННЯ ЇЇ ДІЯЛЬНІСТЮ

Таблиця А 3

ТИПОВІ ЩОДЕННІ ОПЕРАЦІЇ

Функціональні напрями							
		Менеджмент		Облік і звітність		Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі							
Етап	Години, хвилини	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу	
3	08.00—12.00	1.1	Підписання документів на приймання і видавання ТМЦ, внутрішніх, розпорядницьких, облікових, фінансових та інших документів	Облік відвантаженої продукції, реалізації відходів, списання нереалізованих відходів. Контроль і облік розрахунків із покупцями	Оформлення накладної вимоги на одержання ТМЦ зі складу. Лабораторний аналіз води	Інструктаж водіїв щодо заходів безпеки. Телефонні контакти з постачальниками сировини	
		1.2	Доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, контроль за їх виконанням	Бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Підготовка і доведення змінних завдань, інструктаж персоналу щодо заходів безпеки	Подання на підпис документів про рух ТМЦ по складу за попередній робочий день	

58

3	12.00— 16.00	1.3	Контроль виробництва, його забезпечення, роботи персоналу, дотримання заходів безпеки	Оперативний контроль і облік розрахунків з постачальниками. Облік передання у виробництво сировини, упакування і тари	Контроль виробництва, персоналу. Лабораторний аналіз якості продукції	Телефонні контакти з покупцями продукції
		1.4	Ведення діловодства: реєстрація документації, заповнення журналів, справ, табеля обліку виходу на роботу	Облік внутрішнього переміщення МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Підготовка накладної на передання на склад готової продукції і відходів. Заповнення змінного звіту і виробничого журналу	Перевірка правильності заповнення дорожніх листів за попередній день і їх оформлення наступного дня
	16.00— 17.00	1.5	Заповнення табеля обліку виходу на роботу	Облік надходження готової продукції на склад	Облік ТМЦ, що надійшли і вибули, заповнення табеля обліку виходу на роботу	Контроль якості напівфабрикатів і готової продукції, документальне оформлення операції
	17.00— 20.00	1.6	Контроль за завершенням виробництва, складування, здачі під охорону приміщень		Здавання продукції на склад. Здавання приміщень під охорону	Приймання на склад і видача зі складу ТМЦ. Документальне оформлення операції

Таблиця А 4

ТИПОВІ ЩОТИЖНЕВІ ОПЕРАЦІЇ

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етап	Дні тижня	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
60 3	Понеділок	2.1	Виробнича нарада за результатами роботи за минулий тиждень. Питання: 1. Підсумки виробничої діяльності. 2. Виконання договірних зобов'язань. 3. Дотримання заходів безпеки. 4. Трудова дисципліна. 5. Доведення наказів. 6. Завдання на наступний тиждень			
		2.2	Оформлення протоколу наради	Виконання щоденних операцій	Перевірка систем подавання води, повітря і тепла, рівня шуму	Робота з інформаційними засобами щодо вивчення ринкової ситуації
		2.3	Виконання щоденних операцій			

3	Вівторок	2.4	Контроль грошових коштів і касової дисципліни	Виконання щоденних операцій	Перевірка системи електропостачання. Контрольні виміри. Профілактика лабораторного обладнання	Контроль ведення складського обліку
		2.5	Виконання щоденних операцій			
	Середа	2.6	Контроль дотримання правил складування і ведення складського обліку	Виконання щоденних операцій	Перевірка стану вузлів і технол. агрегатів, перевірка стану сировини, призначеної для постачання	Виконання щоденних операцій
		2.7	Виконання щоденних операцій			
	Четвер	2.8	Контроль дотримання заходів загальної і пожежної безпеки. Підготовка до службової наради	Уточнення даних щодо кредиторської і дебіторської заборгованості. Звірення обліку зі складом	Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень	Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень
		2.9	Виконання щоденних операцій			
	П'ятниця	2.10	Контроль ходу виконання відданих попередніх наказів і розпоряджень	Підготовка даних до службової наради	Підготовка даних до службової наради	Підготовка даних до службової наради
		2.11	Виконання щоденних операцій			

ТИПОВІ ЩОМІСЯЧНІ ОПЕРАЦІЇ

Функціональні напрями						
		Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика	
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етапи	Дні місяця	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
3	1—5	3.1	Приймання персоналу фірми з особистих питань	Підготовка платіжних доручень для оплати за ПММ і ТМЦ на поточний місяць	Підготовка звіту з виробництва за минулий місяць	Надання до бухгалтерії рахунків-фактур для закупівлі ПММ і ТМЦ на поточний місяць
		3.2	Підписання платіжних доручень за ПММ і ТМЦ для передоплати за поточний місяць	Підготовка платіжних доручень для оплати за сировину, упакування на поточний місяць	Оформлення табеля виходу на роботу за минулий період	Підготовка звіту по маркетингу і логістиці за минулий місяць
		3.3	Підписання платіжних доручень у фонди, чека, відомостей на зарплату. Оформлення табеля виходу на роботу за минулий період	Підготовка платіжних документів у фонди за минулий місяць, чека, складання відомостей на зарплату. Підготовка звіту по бухгалтерії за минулий місяць	Заняття щодо заходів безпеки з виробничим персоналом. Підготовка звіту по лабораторії за минулий місяць	Одержання за дорученням і податковою накладною ТМЦ на поточний місяць
		3.4	Вивчення звітів керівників підрозділів про роботу в минулому місяці	Одержання готівки і виписки банку. Облік грошей у касі	Перевірка дотримання заходів пожежної безпеки. Складання акта	Одержання рахунків-фактур для оплати наданих фірмі послуг
		3.5	Порівняльний аналіз реальних показників із плановими	Видача зарплати і її документальне оформлення	Технічне обслуговування виробничого устаткування. Акт	Технічне обслуговування автомобілів

	6—10	3.6	Підписання платіжних документів з розрахунку за надані фірмі послуги	Підготовка платіжних документів для оплати за послуги поточного місяця	Заняття з надання першої допомоги потерпілим	Підготовка рахунків-фактур для остаточного розрахунку покупців з фірмою за минулий місяць
3	6—10	3.7	Перевірка ведення кадрового діловодства	Надання в банк документів на оплату, одержання виписки банку і робота з нею	Контроль виконання персоналом технологічних вимог. Акт	Контроль збереження продукції, що перебуває на консигнації. Акт
		3.8	Контроль дотримання заходів безпеки і санітарно-гігієнічних вимог	Поточний облік передоплати, що надійшла від покупців, за готову продукцію	Перевірка дотримання заходів пожежної безпеки. Акт	
		3.9	Контроль дотримання виробничих технологій	Оперативний контроль, бухгалтерський і податковий облік руху засобів на розрахунковому рахунку	Документальне звірення облікових даних бухгалтерією. Метрологічна перевірка лабораторного устаткування	Участь у роботі постійно діючої виставки. Звіт
		3.10	Документальне звірення облікових даних з бухгалтерією	Документальне звірення облікових даних із секретарем	Технічне обслуговування устаткування. Акт	
	11—15	3.11	Приймання персоналу з особистих питань	Архівування відпрацьованих документів	Пробний запуск дизель-станції. Акт	Вивчення ринкової ситуації і конкурентної обстановки. Доповідна
		3.12	Контроль за порядком виходу і повернення автомобілів	Оформлення платіжних документів за воду, комунального податку за минулий місяць	Архівування відпрацьованих документів	Контроль надходжень і виплат за ТМЦ у поточному місяці. Доповідна
		3.13	Підписання платіжних документів на оплату за воду, комунального податку	Перевірка каси і правильності ведення платіжних документів. Акт	Розроблення графіка виробництва продукції на наступний місяць	Архівування відпрацьованих документів

		3.14	Контроль ведення виробничого обліку і звітності	Оплата в банк за воду, комунального податку. Робота з випискою банку	Технічне обслуговування устаткування. Акт	Технічне обслуговування автомобілів. Акт
		3.15	Контроль збереження напівфабрикатів, готової продукції й інших ТМЦ	Складання платіжних документів для перерахування ПДВ і податку на прибуток за звітний період	Заняття з дотримання заходів безпеки і надання першої допомоги	Розробка графіка постачань продукції на наступний місяць

Закінчення табл. А 5

Функціональні напрями									
		Менеджмент		Облік і звітність		Виробництво		Маркетинг і логістика	
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі									
Етапи	Дні місяця	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу			
3	16—20	3.16	Підписання платіжних документів на перерахування податків і амортизаційних відрахувань	Складання документів на податок від застосування зниженого коефіцієнта амортизації	Заміна агрегатних масел і мастил. Акт	Підготовка рахунків-фактур на одержання авансу від покупців			
		3.17	Контроль збереження продукції, що перебуває на консигнації	Надання документів у банк і в ДПП. Одержання виписки банку	Перевірка дотримання заходів пожежної безпеки. Акт	Контроль збереження продукції, що перебуває на консигнації. Акт			
		3.18	Складання таблиця виходу на роботу за звітний період	Робота з випискою банку	Складання таблиця виходу на роботу за звітний період	Вивчення стану продажу продукції фірми			

64

3	21— 25	3.19	Участь у зборах учасників	Нарахування авансу, оформлення відомостей, доручень банку на перерахування у фонди	Технічне обслуговування устаткування. Акт	Одержання рахунків-фактур від постачальників
		3.20	Підписання платіжних документів	Оформлення платіжних документів за авансом постачальникам, чека на одержання грошей у банку	Розроблення графіка виходу виробничого персоналу на роботу на наступний місяць	Розроблення пропозицій щодо цінової політики, асортименту та обсягу
		3.21	Контроль виробничого процесу	Одержання грошей і їх облік по касі. Видача авансу	Підготовка планів і графіків на наступний місяць	Підготовка планів і графіків на наступний місяць
	21— 25	3.22	Контроль надходження ТМЦ, їх обліку і порядку зберігання	Закриття платіжних документів	Перевірка дотримання заходів пожежної безпеки. Акт	Підготовка інформації про дотримання договірної дисципліни в поточному місяці
		3.23	Підготовка і підписання наказу «Про ревізію каси»	Підготовка планів і графіків роботи на наступний місяць	Технічне обслуговування устаткування. Акт	Підготовка пропозицій щодо рекламних заходів на наступний місяць
		3.24	Участь у спільній з учасниками нараді з питань виробничої й іншої поточної діяльності фірми			
	26— 31	3.25	Проведення ревізії каси і дотримання касової дисципліни	Складання заявки на ТМЦ на наступний місяць	Складання заявки на ТМЦ на наступний місяць	Вивчення стану продажу продукції фірми
		3.26	Затвердження планів і графіків на наступний місяць	Підготовка аналітичних даних (графіків) з оплати ТМЦ, що надійшли у поточному місяці, наданих послуг і коштів	Розроблення коефіцієнтів завантаження устаткування і персоналу на наступний місяць	Складання зведеної заявки на ТМЦ на наступний місяць

		3.27	Складання заявки на ТМЦ на наступний місяць	Нарахування зарплати співробітникам за поточний місяць, розрахунок утримань і відрахувань, нарахування комунального податку, розрахунок платежів постачальникам за ТМЦ поточного місяця	Заміна агрегатних масел і мастил. Акт	Складання звіту про використання автомобілів у поточному місяці
		3.28	Затвердження планів роботи і заявок на ТМЦ на наступний місяць	Документальне звірення складського і бухгалтерського обліку і готової продукції	Технічне обслуговування устаткування. Акт	Документальне звірення з бухгалтерією
		3.29	Закриття облікових даних за місяць	Закриття облікових даних, реєстрів по ТМЦ, визначення результатів фінансової діяльності за минулий місяць, калькулювання окремих видів продукції	Перевірка дотримання заходів пожежної безпеки. Акт. Закриття облікових даних за місяць	Закриття облікових даних за місяць
		3.30 3.31	Резервні дні			

ТИПОВІ ОПЕРАЦІЇ ЗА УМОВНИМИ КВАРТАЛАМИ

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етапи	Місяці, періоди	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
67 3	Липень, жовтень, січень, квітень 1-ша пол.	4.1	Аналіз господарської діяльності за квартал, уточнення показників бізнес-плану. Аналіз і наказ	Складання і надання бухгалтерської, податкової і статистичної звітності	Комплексна перевірка стану і справності засобів пожежогасіння. Акт і наказ	Аналіз ринку, пошук потенційних постачальників і споживачів. Проведення переговорів. Протоколи
	Липень, жовтень, січень, квітень 2-га пол.	4.2	Розгляд питання про преміювання співробітників фірми: 1. Рішення ради трудового колективу. (РТК) про суму преміальних. Протокол. 2. Клопотання керівників. 3. Розгляд і затвердження на РТК кандидатур. 4. Наказ директора про преміювання. 5. Оформлення платіжних документів, одержання грошей і видача премій			
	Серпень, листопад, лютий, травень 1-ша пол.	4.3	Аудит стану бухгалтерського обліку і звітності. Акт і наказ	Списання витрат на аудит, ремонт і участь у виставці	Проведення комплексного технічного обслуговування і поточного ремонту устаткування. Акт	Підготовка й участь у ярмарках виробничої і переробленої с/г продукції

3	Серпень, листопад, лютий, травень 2- га пол.	4.4	Перевірка технічного стану і порядку експлуатації устаткування. Акт і наказ	Списання витрат на пожежне тренування і відрядження	Спільне тренування пожежних команд району і фірми. Наказ і акт	Відрядження до потенційних партнерів (виробників і покупців в інших регіонах). Звіт
	Вересень, грудень, березень, червень 1- ша пол.	4.5	Комплексна перевірка обліку матеріальних засобів у підрозділах фірми. Акт і наказ	Списання витрат за участь у виставці і придбання матеріалів	Участь у виставці виробничого устаткування, ведення переговорів. Звіт	Придбання видаткових матеріалів для проведення лабораторного аналізу. Рахунок-фактура
	Вересень, грудень, березень, червень 2- га пол.	4.6	Комплексна перевірка дотримання технологічного процесу і якості продукції, що випускається. Акт і наказ	Участь у семінарі. Списання витрат за участь у семінарі, на передплату і відрядження	Відрядження до виробників устаткування, ведення переговорів. Звіт і протокол	Підбір і оформлення передплати на періодичні видання. Рахунки-фактури

ТИПОВІ РАЗОВІ ОПЕРАЦІЇ

Функціональні напрями							
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика	
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі							
Етапи	Місяці	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу	
69	3	06	5.1	Підписання контрактів з тимчасовими працівниками, наказу , договорів про матеріальну відповідальність	Підготовка договорів про матеріальну відповідальність. Нарахування і виплата дивідендів засновникам	Навчання нового персоналу, вивчення інструкцій і заходів безпеки. Відомість	Розроблення проекту наказу і плану заходів щодо підготовки до осінньо-зимового періоду
		07	5.2	Підписання наказу , затвердження плану, розрахунку витрат на підготовку фірми до осінньо-зимового періоду	Списання витрат на медичне обстеження персоналу, відпускні та матеріальну допомогу	Розроблення проекту наказу про порядок проходження медичного обслуговування і диспансеризації персоналу	Розроблення форми опитувального листа про продукцію, що випускається фірмою
		08	5.3	Підписання наказу про проходження медичного огляду і диспансеризації персоналу. Затвердження графіка відпусток	Складання графіка відпусток і його узгодження з головою РТК. Складання заявки на придбання ТМЦ для підготовки до зими		

	09	5.4	Підписання наказу , затвердження плану, заявки на придбання ТМЦ для підготовки до зими	Списання витрат на придбання ТМЦ щодо підготовки до зими	Проведення заняття з персоналом щодо підготовки виробництва до зими. План і наказ	Придбання ТМЦ щодо підготовки до зими, їх оприбуткування і видача	
3	10	5.5	Підписання наказу. Перевірка підготовки підрозділів до зими і витрати придбаних ТМЦ. Акт і наказ	Підготовка проекту наказу про проведення інвентаризації. Підготовка документів для проведення інвентаризації	Підготовка виробництва до зими. План робіт	Оформлення листів постачальникам ТМЦ, одержання рахунків-фактур. Одержання, облік і видача ТМЦ. Підготовка складу, автомобілів до зими	
	11	5.6	Проведення засідання інвентаризаційної комісії. Протокол . Підготовка до інвентаризації	Участь у семінарі по складанню річної звітності. Списання витрат за участь у семінарі	Підготовка до інвентаризації. Планове сезонне обслуговування устаткування	Підготовка до інвентаризації. Планове сезонне обслуговування устаткування й автомобільної техніки	
	12	5.7	Затвердження плану. Участь у зборах засновників	Участь у розробці й обговоренні проекту фінансового плану на наступний рік. Підготовка матеріалів для звіту директора перед зборами засновників			
		5.8	Участь в інвентаризації				
		5.9	Проходження диспансеризації				
	01	5.10	Підготовка і підписання наказу про відпустки. Оформлення документації на новий календарний рік	Оформлення результатів інвентаризації. Складання річного звіту і балансу	Відпустки 2-х операторів	Проведення попередніх переговорів на постачання ТМЦ на новий господарський рік. Протоколи	
		5.11	Оформлення документації на новий календарний рік				

	02	5.12	Підготовка і підписання наказу про відпустки. Підготовка і здача документів в архів	Відпустка головного бухгалтера. Оформлення платіжних документів на відпустки	Відпустки водія автокара і слюсаря-ремонтника	Відпустка заступника директора з маркетингу і водія легкового автомобіля
	03	5.13	Підготовка і підписання наказу про відпустки персоналу фірми. Відпустка секретаря	Оформлення платіжних документів на відпустки	Відпустка оператора. Планове сезонне обслуговування устаткування	Підготовка проектів нових договорів . Відпустки водія вантажного автомобіля і зав. складу

Закінчення табл. А 7

71

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етапи	Місяці	Кроки	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
	04	5.14	Підписання нових договорів . Підготовка і підписання наказу про відпустки персоналу фірми	Оформлення платіжних документів на відпустки. Відпустка бухгалтера	Відпустка начальника виробництва	Планування сезонного обслуговування устаткування й автомобілів. Підготовка проектів нових договорів

	05	5.15	Підготовка і підписання наказів. Підписання нових договорів	Оформлення платіжних документів на відпустки. Підготовка проекту наказу про облікову політику на новий господарський рік	Підготовка проекту виробничого плану	Відпустка водія вантажного автомобіля і зав. лабораторії
		5.16	Підготовка матеріалів для підбиття підсумків за господарський рік			
	06	5.17	<i>Заходи щодо підбиття підсумків за минулий рік і підготовки до нового господарського року</i> 1. Підготовка звітів для директора. 2. Видання наказу по фірмі. 3. Проведення зборів колективу. 4. Складання звіту директора для учасників. 5. Підписання нових контрактів . 6. Нарахування і виплата дивідендів учасникам. 7. Матеріальна і документальна підготовка до виробництва			

Розділ А2. КЛАСИФІКАТОР ДОКУМЕНТАЦІЇ ФІРМИ

Таблиця А 8

ПРИКЛАД СКЛАДАННЯ КЛАСИФІКАТОРА

Кроки алгоритму	Короткий виклад документа	Місцезнаходження прикладеного документа у варіантах	
		друкованому (№ папки, с.)	комп'ютерному (каталог, файл)
Етап 1. Планування			
Дії учасників до моменту призначення директора фірми. Період: з 5.01 до 10.04 20XX року			
1.1. Попередня взаємодія учасників			
	Ініціатор ідеї і його дії		

	Опис учасників		
	Взаємне представлення учасників		
	Про повноваження представників учасників		
	Про попередню назву фірми		
	Про порядок оформлення взаємин учасників до прийняття установчого договору		
	Про види попередніх внесків у спільну діяльність і порядок їх оцінки		
1.2. Планування дій учасників. Розроблення підприємницької ідеї і концепції			
	Про попередні терміни створення фірми і планування її діяльності		
	Про розроблення плану заснування фірми		
	Визначення видів діяльності		
	Визначення організаційних аспектів		
	Розроблення порядку формування статутного фонду		
	Розроблення ідеї і концепції		
	Підготовка структури бізнес-плану		
	Розподіл обов'язків учасників з підготовки до складання бізнес-плану фірми		

Продовження табл. А 8

Кроки алгоритму	Короткий виклад документа	Місцезнаходження прикладеного документа у варіантах	
		друкованому (№ папки, с.)	комп'ютерному (каталог, файл)
1.3. Робота, що передує складанню бізнес-плану фірми			
	Вивчення галузі, цільових ринків. Аналіз постачальників і покупців		
	Поточна ситуація і тенденція розвитку виробництва продуктів харчування		
	Поточна ситуація і тенденція розвитку перероблення і реалізації плодово-ягідної й овочевої продукції		

	Концепція поведження фірми в обраній галузі		
	Стратегія розвитку фірми в обраній галузі		
	Цільові ринки і ринкова позиція фірми: — ринок товаровиробників; — ринок споживачів; — ринок сировини; — ринок упакування і тари; — ринок техніки й устаткування; — ринок послуг		
	Визначення технології виробництва: — виробничий і допоміжний процеси; — перероблення і випуск продукції; — доставка до виробництва сировини, компонентів, упакування і тари; — розфасовування й упакування готової продукції; — відвантаження готової продукції; — доставка продукції до місць зберігання (реалізації); — операції з відходами; — контроль виробництва і управління якістю продукції; — управління матеріальними потоками; — управління фінансовими потоками; — планове технічне обслуговування і ремонт; — форм і способів обліку і звітності		
	Організація і впровадження системи охорони праці і здоров'я, дотримання заходів загальної і пожежної безпеки		
	Прогнозні показники: — продажів і загальних показників доходу; — загального обсягу витрат, їх переліку і розмірів; — загальних розмірів і джерел покриття витрат; — розподілу прибутків і покриття збитків		
	Про види внесків учасників у статутний фонд фірми і їх грошову оцінку		
	Про порядок передання засобів учасників до статутного фонду		
	Уточнення обсягу і структури бізнес-плану		
	Про дії учасників у період складання бізнес-плану		

<i>1.4. Робота в період складання бізнес-плану</i>			
	Розрахунок виробничих показників: — виробничий план; — план виробництва продукції; — виробничі матеріальні потреби		
	Вирішення питань, зв'язаних з устаткуванням: — визначення потреби в устаткуванні; — вибір устаткування, розроблення переліку устаткування із вказівкою його технічних характеристик; — розрахунок фінансування на придбання устаткування; — підготовка рішень щодо способу придбання устаткування; — розрахунок необхідності у виробничих приміщеннях		
	Розрахунок потреб у: — сировині; — компонентах (інгредієнтах); — воді; — електроенергії; — упакованні; — тарі; — контейнерах (піддонах)		
	Маркетингова стратегія і політика фірми		

Продовження табл. А 8

Кроки алгоритму	Короткий виклад документа	Місцезнаходження прикладеного документа у варіантах	
		друкованому (№ папки, с.)	комп'ютерному (каталог, файл)
	Політика ціноутворення: — чинники, що впливають на формування цін на продукцію фірми; — цінова політика і стратегія; — розрахунок базисної ціни (цін)		
	Виробнича політика і політика реалізації		

	<p>Політика комунікацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> —завдання комунікаційних заходів фірми; —стимулювання збуту; —рекламна політика конкурентів; —рекламна політика і стратегія 		
	<p>Вибір місця розташування фірми і його обґрунтування:</p> <ul style="list-style-type: none"> —позиції вибору; —обсяг і динаміка ринку; —прогнозна оцінка позицій фірми; —оцінка конкурентів; —прогноз обсягу і динаміка обсягу збуту; —оцінка обсягів реалізації продукції; —збутова стратегія фірми в обраній стратегічній господарській зоні 		
	<p>Визначення організаційних аспектів фірми:</p> <ul style="list-style-type: none"> —взаємини учасників; —статутний фонд і його структура; —організаційна структура фірми; —персонал фірми і його розподіл; —критерії відповідальності керівників; —завантаженість персоналу; —правові взаємини фірми; —права власності на технологію і торгову марку 		
	<p>Визначення ризиків, безбитковості. Розрахунок фінансових показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> —групи ризиків; —способи мінімізації ризиків 		
	<p>Прогноз фінансових показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> —балансові показники; —фінансові показники (аналіз балансових показників); —розрахунок безбитковості; —розрахунок фінансових потреб і повернення інвестицій; —використання фінансових результатів; —розрахунок повернення засобів учасникам і інвесторам 		

77

	Бізнес-план фірми: —резюме; —фірма і її продукція; —цільовий ринок і ринкові позиції фірми; —маркетинг-план; —план виробництва; —організаційний план; —планування й оцінка ризиків; —фінансовий план; —додатки		
	Рекомендації представників учасників на посади в створювану фірму		
	Вибори голови зборів учасників і його заступника		
	Про структуру договорів, контрактів, посадових інструкцій персоналу		
1.5. Робота безпосередньо після затвердження бізнес-плану			
	—підготовка установчих документів; —розроблення плану реєстрації фірми; —визначення придатності обраного місця розташування фірми; —аналіз і оцінка пропозицій постачальників устаткування; —проведення переговорів із постачальниками		
1.6. Робота в період реєстрації фірми			
	—підготовка документів на відкриття тимчасового розрахункового рахунка; —внесок на тимчасовий розрахунковий рахунок готівки; —підготовка документів на оренду приміщень, гарантійного листа; —підготовка і надання документів на реєстрацію; —відкриття тимчасового розрахункового рахунка; —реєстрація фірми в органах державної виконавчої влади; —реєстрація фірми в інших органах		

Продовження табл. А 8

Кроки алгоритму	Короткий виклад документа	Місцезнаходження прикладеного документа у варіантах
-----------------	---------------------------	---

		друкованому (№ папки, с.)	комп'ютерному (каталог, файл)
	Розроблення посадової інструкції директора і проекту контракту з ним		
	Проведення переговорів з обраними постачальниками товарів і послуг		
	Визначення розміру граничної суми договорів, які може укласти директор		
	Визначення переліку питань, для прийняття рішень з яких потрібна згода всіх учасників		
	Визначення порядку дій учасників у разі виникнення нездоланих розбіжностей		
	Визначення тих відомостей, якими володіють учасники, що становлять комерційну таємницю		
	Визначення переліку питань, які директор повинен погоджувати з учасниками		
	Розроблення нормативних документів: —положення про ревізійну комісію; —організаційно-штатної структури; —попереднього кошторису на організацію; —фірмового знака і логотипа; —переліку заходів на період організації фірми		
	Підбір кандидатів до складу ревізійної комісії і на посаду директора		
	Вибори ревізійної комісії товариства і затвердження директора фірми		
Етап 2. Організація			
Робота директора до призначення персоналу. Період: з 10.04 20XX року до 20.04 20XX року			

79

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийом документів і матеріалів від учасників. 2. Підготовка і підписання наказу №1. 3. Підготовка і підписання договору оренди. 4. Підписання договорів із фірмами на надання послуг і виконання робіт. 5. Підготовка посадових інструкцій і проектів контрактів із заступником директора з маркетингу, начальником виробництва, головним бухгалтером, завідувачем лабораторії, секретарем. 6. Розроблення зведеного плану заходів на період організації роботи фірми. 7. Підготовка і підписання наказів №2—5. 8. Підбір кандидатів на посади: заступника директора з маркетингу, начальника виробництва, головного бухгалтера, завідувача лабораторії, секретаря. 9. Робота директора з призначеним персоналом. 10. Первинна робота призначеного персоналу (підготовка посадових інструкцій, проектів контрактів, планів і інших документів) 		
Робота персоналу фірми. Період: з 20.04 до 30.04			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийом на роботу нового персоналу. 2. Підготовка і підписання договорів першорядного значення. 3. Прийняття майна від учасників №1, 3. 4. Розроблення первинної виробничої документації за технологією виробництва: <ul style="list-style-type: none"> — схеми і потоків; — технологічних ліній; — технологічних карт; — технологічних робочих місць. 5. Розроблення складських схем. 6. Розроблення систем: <ul style="list-style-type: none"> — керування якістю; — здійснення контролю; — проведення маркетингу; — організації обліку і звітності; — ведення діловодства; — внутрішніх стандартів підприємства; — сертифікації; — безпеки. 7. Перерахування грошей за роботи і матеріали, що придбаваються. 8. Проведення службової наради 		

Продовження табл. А 8

Кроки алгоритму	Короткий виклад документа	Місцезнаходження прикладеного документа у варіантах	
		друкованому (№ папки, с.)	комп'ютерному (каталог, файл)
Робота персоналу фірми. Період: з 01.05 до 13.05			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка і підписання договорів на постачання ТМЦ для виробництва, збору і захоронення відходів, постачання готової продукції, надання фірмі послуг. 2. Розроблення планувальних виробничих документів. 3. Розроблення нормативних виробничих документів з приймання і монтажу устаткування, характеристик і описів ліній і робочих місць. 4. Фінансові операції з оплати відповідно до договорів на придбання ТМЦ. 5. Атестація лабораторного устаткування. 6. Документальне звірення наявності ТМЦ. 7. Лабораторний аналіз вирощуваної сировини на площах постачальників. 8. Проведення службової наради. 		
Робота персоналу фірми. Період: з 14.05 до 23.05			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення внутрішньофірм. нормативної бази для приймання і введення в експлуатацію устаткування, що надходить за договором лізингу. 2. Проведення пробного пуску устаткування його постачальниками, навчання персоналу на ньому. 3. Проведення конкурсного відбору виробничих робітників. 4. Розроблення графіків постачань сировини й інших ТМЦ, відвантаження готової продукції. 5. Підготовка і підписання договорів на збір і захоронення відходів, надання фірмі послуг. 6. Оформлення заявок і одержання дозволу на початок виробничої діяльності. 7. Підготовка і здача поточних фінансових звітів. 8. Калькуляція собівартості. 9. Контроль готовності виробництва, складів. 10. Підготовка до проведення інвентаризації 		
Робота персоналу фірми. Період: з 24.05 до 04.06			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка нормативних виробничих документів до введення устаткування, що надійшло, в експлуатацію. 2. Проведення маркетингових і рекламних заходів щодо підготовки до виставки. 3. Проведення фінансових операцій за готівковим і безготівковим розрахунком. 4. Підготовка документів до інвентаризації. 5. Проведення службової наради 		
Робота персоналу фірми. Період: з 05.06 до 15.06			

	<ul style="list-style-type: none"> 1.Робота з постачальниками ТМЦ для виробництва і споживання готової продукції. 2. Прийом на роботу нового виробничого персоналу. 3. Доставка і приймання упаковки і тари від учасника №2. 4.Підготовка проекту колективного трудового договору. 5. Розроблення рекламних матеріалів і їх розміщення. 6. Контроль готовності підрозділів і приміщень фірми до початку виробничої діяльності. 7.Проведення аналізу сировини, призначеного для виробництва, на площах постачальника. 8. Перевірка устаткування складу до приймання і зберігання ТМЦ. 9. Проведення інвентаризації і облік її результатів. 10. Складання матеріальних і фінансових графіків, вступного балансу. 11. Проведення зборів трудового колективу 		
Етап 3. Управління			
<i>Частина 1. Загальні матеріали з управління</i>			
81	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Виробництвом</i> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Виконанням планів: <ul style="list-style-type: none"> —за кількістю; —за якістю; —за термінами. 1.2. Технологічними процесами: <ul style="list-style-type: none"> —дотриманням технологій; —завантаженістю персоналу; —обслуговуванням ліній і устаткування. 1.3.Постачаннями і закупівлями сировини, упаковки й інших ТМЦ: <ul style="list-style-type: none"> —за кількістю і якістю; —за своєчасністю; —за умовами зберігання. 2. <i>Фінансовими потоками</i> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Розрахунками з дебіторами і кредиторами. 2.2. Розрахунками з бюджетом. 2.3. Розрахунками з персоналом. 3. <i>Зобов'язаннями і вимогами</i> <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Щодо постачальників товарів і послуг. 3.2. Щодо покупців продукції. 		

Закінчення табл. А 8

Кроки алгоритму	Короткий виклад документа	Місцезнаходження прикладеного документа у варіантах	
		друкованому (№ папки, с.)	комп'ютерному (каталог, файл)
	<p>4. <i>Персоналом</i></p> <p>4.1. Виконання посадкових обов'язків.</p> <p>4.2. Оплатою праці і її стимулюванням.</p> <p>5. <i>Виконанням правил безпеки</i></p> <p>5.1. Виробничих.</p> <p>5.2. Протипожежних.</p> <p>5.3. Санітарно-гігієнічних.</p> <p>5.4. Екологічних</p>		
Частина 2. Виконання простих (стандартних) господарських операцій (на прикладі липня)			
	Постачання (закупівля) сировини, компонентів, упакування і тари		
	Складування поставлених ТМЦ і їх видача		
	Перероблення сировини і випуск готової продукції, збір використовуваних і складування невикористовуваних відходів виробництва		
	Складування готової продукції і напівфабрикатів		
	Документальне оформлення руху ТМЦ по виробництву, складу, бухгалтерії		
<p><i>Решта простих (планових) господарських операцій, що відносяться до щоденних, щотижневих, щомісячних, щоквартальних і разових, виконуються відповідно до розробленого алгоритму і документів для кожного конкретного, визначеного заздалегідь, модельованого проміжку календарного часу (дня, тижня, місяця, кварталу). Викладачі-тренери самостійно оформляють подібну цій таблицю відповідно до визначеного для моделювання календарного часу і розроблених раніше документів</i></p>			
Частина 3. Виконання складних (нестандартних) господарських операцій (на прикладі липня)			
	Моделювання вхідних умов. Ввідна за складною операцією і завдання щодо підготовки пропозицій з цієї ввідної		

	<p>Розрахунки можливостей і підготовка пропозицій:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>З напрямку «Виробництво»</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. За можливостями технологічних ліній. 1.2. За використанням виробничих потужностей. 1.3. За можливостями виробничого персоналу. 1.4. За потребами у ТМЦ для виробництва. 1.5. За потребами у додаткових устаткуванні і приміщеннях. 1.6. За потребою в додатковому фінансуванні. 1.7. За додатковими заходами з охорони праці і здоров'я. 2. <i>З напрямку «Маркетинг і логістика»</i> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Пошук постачальників сировини, упакування та інших ТМЦ для виробництва. 2.2. Вивчення пропозицій постачальників, проведення переговорів. 2.3. Вибір найбільш привабливих пропозицій. 2.4. Підготовка проектів договорів на постачання ТМЦ для виробництва. 2.5. Розрахунок витрат на виконання заходів щодо маркетингу. 2.6. Підготовка складських приміщень до розміщення нових обсягів готової продукції за новими договорами. 3. <i>З напрямку «Облік і звітність»</i> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Розрахунок (калькуляція) собівартості продукції. 3.2. Розрахунок поточних фінансових можливостей фірми з укладення додаткових договорів. 3.3. Визначення показників вигідних фінансових умов для розрахунків з постачальниками і покупцями. 4. <i>З напрямку «Менеджмент»</i> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Аналіз пропозицій. 4.2. Проведення службової наради. 4.3. Підписання договору. 4.5. Складання і підписання внутрішніх нормативних документів стосовно забезпечення виконання договору 		
	Рішення директора щодо пропозицій посадових осіб за ввідною. Розроблені документи для забезпечення виконання рішення		
	<p>Виконання виробничих та інших завдань за складною операцією</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво продукції. 2. Складування продукції. 3. Реалізація продукції. 4. Облік ТМЦ і звітність по тих із них, що надійшли і вибули 		

Примітка: Складаючи плани проведення ділової чи рольової гри з використанням цього класифікатора, необхідно враховувати ту обставину, що окремі його розділи подані в узагальненому вигляді, а змістовні питання згруповані в блоки, розкрити які повинен викладач-тренер виходячи з фактичного матеріалу по фірмі «Нива», що міститься в 4—6 книгах посібника.

Розділ А 3. ПРИКЛАДИ ПЛАНІВ ВИКОНАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ

Таблиця А 9

ПЛАН ВИКОНАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ за 1-ий тиждень вересня 20XX року

Функціональні напрями						
		Менеджмент		Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етап	День тижня	Кроки алгоритмів	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
84 3	Понеділок	2.1	Виробнича нарада з результатів роботи за минулий тиждень. Питання: 1. Підсумки виробничої діяльності. 2. Виконання договірних зобов'язань. 3. Дотримання заходів безпеки. 4. Трудова дисципліна. 5. Доведення наказів. 6. Завдання на наступний тиждень			
		2.2	Оформлення протоколу		Перевірка системи подавання води, повітря і тепла, рівня шуму	Робота з інформаційними засобами з вивчення ринкової ситуації
		3.1	Приєм персоналу фірми з особистих питань	Підготовка платіжних доручень для оплати за ПММ і ТМЦ за поточний місяць	Підготовка звіту з виробництва за минулий місяць	Надання в бухгалтерію рахунків-фактур для закупівлі ПММ і ТМЦ за поточний місяць

		1.1	Підписання документів на приймання і відпускання ТМЦ, внутрішніх, розпорядничих, облікових, фінансових та інших документів	Облік відвантаженої продукції, реалізованих відходів, списання нералізованих відходів. Контроль і облік розрахунків з покупцями	Оформлення накладної вимоги на одержання ТМЦ зі складу. Лабораторний аналіз води	Інструктаж водіїв щодо заходів безпеки. Телефонні контакти з постачальниками сировини
3	Понеділок	1.2	Доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, контроль за їх виконанням	Бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка і видача змінних завдань щодо заходів безпеки	Подання на підпис документів з руху ТМЦ по складу за минулий робочий день
		1.3	Контроль виробництва, його забезпечення, роботи персоналу, дотримання заходів безпеки	Оперативний контроль і облік розрахунків із постачальниками. Облік передання у виробництво сировини, упакування і тари	Контроль виробництва і персоналу. Лабораторний аналіз якості продукції	Телефонні контакти з покупцями
		1.4.	Ведення діловодства: реєстрація документів, заповнення журналів, справ, табеля обліку виходу на роботу	Облік внутрішнього переміщення МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка накладної для передавання на склад готової продукції і відходів. Заповнення змінного звіту і виробничого журналу	Перевірка правильності заповнення дорожніх листів за попередній день і їх оформлення наступного дня
		1.5.	Заповнення табеля обліку виходу на роботу	Облік надходження готової продукції на склад	Облік ТМЦ, які надійшли і вибули, заповнення табеля обліку виходу на роботу	Контроль якості напівфабрикатів і готової продукції, документальне оформлення операції
		1.6.	Контроль за завершенням виробництва, складування, здачі під охорону приміщень		Здача продукції на склад. Здача приміщень під охорону	Приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ. Документальне оформлення операції

	Вівторок	2.4	Контроль грошових коштів і касової дисципліни		Перевірка системи електропостачання. Контрольні виміри. Профілактика лабораторного устаткування	Контроль ведення складського обліку
		3.2	Підписання платіжних доручень за ПММ і ТМЦ за поточний місяць	Підготовка платіжних доручень для оплати за сировину, упакування за поточний місяць	Оформлення табеля виходу на роботу за минулий період	Підготовка звіту з маркетингу і логістики за минулий місяць
		1.1	Підписання документів на приймання і відпуск ТМЦ, внутрішніх, розпорядничих, облікових, фінансових і інших документів	Облік відвантаженої продукції, реалізованих відходів, списання нерелізованих відходів. Контроль і облік розрахунків з покупцями	Оформлення накладної-вимоги на одержання ТМЦ зі складу. Лабораторний аналіз води	Інструктаж водіїв щодо заходів безпеки. Телефонні контакти з постачальниками сировини

86

Продовження табл. А 9

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етап	День тижня	Кроки алгоритмів	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
3	Вівторок	1.2	Доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, контроль за їх виконанням	Бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка і видавання змінних завдань, інструктаж персоналу щодо заходів безпеки	Подання на підпис документів з руху ТМЦ по складу за попередній робочий день

		1.3	Контроль виробництва, його забезпечення, роботи персоналу, дотримання заходів безпеки	Оперативний контроль і облік розрахунків з постачальниками. Облік передавання у виробництво сировини, упакування і тари	Контроль виробництва і персоналу. Лабораторний аналіз якості продукції	Телефонні контакти з покупцями
		1.4	Ведення діловодства: реєстрація документів, заповнення журналів, справ, табеля обліку виходу на роботу	Облік внутрішнього переміщення МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка накладної на передавання на склад готової продукції і відходів. Заповнення змінного звіту і виробничого журналу	Перевірка правильності заповнення дорожніх листів за попередній день і їх оформлення наступного дня
		1.5	Заповнення табеля обліку виходу на роботу	Облік надходження готової продукції на склад	Облік ТМЦ, що надійшли і вибули, заповнення табеля обліку виходу на роботу	Контроль якості напівфабрикатів і готової продукції, документальне оформлення операції
		1.6	Контроль за завершенням виробництва, складуванням, здачею під охорону приміщень		Здача продукції на склад. Здача приміщень під охорону	Приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ. Документальне оформлення операції
3	Середа	2.6	Контроль за дотриманням правил складування і ведення складського обліку		Перевірка стану вузлів і агрегатів технологічних ліній. Перевірка стану сировини, призначеної для постачання	

		3.3	Підписання платіжних доручень у фонди, чека, відомості на зарплату. Оформлення таблиця за минулий період	Підготовка платіжних документів у фонди за минулий місяць, чека, складання відомостей на зарплату. Підготовка звіту по бухгалтерії за минулий місяць	Заняття щодо заходів безпеки. План заняття. Підготовка звіту по лабораторії за минулий місяць	Одержання за дорученням і податковою накладною ТМЦ на поточний місяць
		1.1	Підписання документів на приймання і відпускання ТМЦ, внутрішніх, розпорядничих, облікових, фінансових і інших документів	Облік відвантаженої продукції, реалізованих відходів, списання нерелізованих відходів. Контроль і облік розрахунків із покупцями	Оформлення вимоги на одержання ТМЦ зі складу. Лабораторний аналіз води	Інструктаж водіїв щодо заходів безпеки. Телефонні контакти з постачальниками сировини
		1.2	Доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, контроль за їх виконанням	Бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка і видавання змінних завдань, інструктаж персоналу щодо заходів безпеки	Подання на підпис документів з руху ТМЦ по складу за попередній робочий день
		1.3	Контроль виробництва, його забезпечення, роботи персоналу, дотримання заходів безпеки	Оперативний контроль і облік розрахунків з постачальниками. Облік передавання у виробництво сировини, упакування і тари	Контроль виробництва і персоналу. Лабораторний аналіз якості продукції	Телефонні контакти з покупцями
		1.4	Ведення діловодства: реєстрація документів, заповнення журналів, справ, таблиця обліку виходу на роботу	Облік внутрішнього переміщення МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка накладної на передання на склад готової продукції і відходів. Заповнення змінного звіту і виробничого журналу	Перевірка правильності заповнення дорожніх листів за попередній день та їх оформлення наступного дня

		1.5	Заповнення табеля обліку виходу на роботу	Облік надходження готової продукції на склад	Облік ТМЦ, що надійшли і вибули, заповнення табеля обліку виходу на роботу	Контроль якості напівфабрикатів і готової продукції, документального оформлення операції
--	--	-----	---	--	--	--

Продовження табл. А 9

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етап	День тижня	Кроки алгоритмів	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу
3	Середа	1.6	Контроль за завершенням виробництва, складування, здачі під охорону приміщень		Здача продукції на склад. Здача приміщень під охорону	Приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ. Документальне оформлення операції
	Четвер	2.6	Контроль за дотриманням правил складування і ведення складського обліку		Перевірка стану вузлів і агрегатів технологічних ліній. Перевірка стану сировини, призначеної для постачання	
		3.4	Вивчення звітів керівників підрозділів про роботу в минулому місяці	Одержання готівки і виписки банку. Облік грошей у касі	Перевірка дотримання заходів пожежної безпеки. Складання акта	Одержання рахунків-фактур для оплати наданих фірмі послуг

		3.5	Порівняльний аналіз реальних показників із плановими	Видача зарплати і її документальне оформлення	Технічне обслуговування виробничого устаткування. Акт	Технічне обслуговування автомобілів
		2.8	Контроль дотримання заходів безпеки. Підготовка до службової наради	Уточнення даних щодо кредиторської і дебіторської заборгованості. Звірення обліку зі складом	Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень	Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень
3	Четверг	1.1	Підписання документів на приймання і відпуск ТМЦ, внутрішніх, розпорядничих, облікових, фінансових та інших документів	Облік відвантаженої продукції, реалізованих відходів, списання нерелізованих відходів. Контроль і облік розрахунків з покупцями	Оформлення накладної-вимоги на одержання ТМЦ зі складу. Лабораторний аналіз води	Інструктаж водіїв щодо засобів безпеки. Телефонні контакти з постачальниками сировини
		1.2	Доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, контроль за їх виконанням	Бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка і видача змінних завдань, інструктаж персоналу щодо заходів безпеки	Подання на підпис документів з руху ТМЦ по складу за попередній робочий день
		1.3	Контроль виробництва, його забезпечення, роботи персоналу, дотримання заходів безпеки	Оперативний контроль і облік розрахунків з постачальниками. Облік передання у виробництво сировини, упакування і тари	Контроль виробництва і персоналу. Лабораторний аналіз якості продукції	Телефонні контакти з покупцями
		1.4	Ведення діловодства: реєстрація документів, заповнення журналів, справ, таблиця обліку виходу на роботу	Облік внутрішнього переміщення МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка накладної на передання на склад готової продукції і відходів. Заповнення змінного звіту і виробничого журналу	Перевірка правильності заповнення дорожніх листів за попередній день і їх оформлення наступного дня

		1.5	Заповнення табеля обліку виходу на роботу	Облік надходження готової продукції на склад	Облік ТМЦ, які надійшли і вибули, заповнення табеля обліку виходу на роботу	Контроль якості напівфабрикатів і готової продукції, документальне оформлення операції
		1.6	Контроль за завершенням виробництва, складуванням, здачі під охорону приміщень		Здача продукції на склад. Здача приміщень під охорону	Приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ. Документальне оформлення операції
3	П'ятниця	2.8	Контроль за дотриманням заходів безпеки. Підготовка до службової наради	Уточнення даних щодо кредиторської і дебіторської заборгованості. Звернення обліку зі складом	Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень	Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень

Закінчення табл. А 9

Функціональні напрями						
			Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі						
Етап	День тижня	Кроки алгоритмів	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу

3	П'ятниця	3.6	Підписання платіжних документів з розрахунку за надані фірмі послуги	Підготовка платіжних документів для оплати за послуги поточного місяця	Заяття з надання першої медичної допомоги потерпілим	Підготовка рахунків-фактур для остаточного розрахунку покупців з фірмою за минулий місяць
		3.7	Перевірка ведення кадрового діловодства	Надання в банк документів на оплату, одержання виписки банку і робота з нею	Контроль виконання персоналом технологічних вимог. Акт	Контроль зберігання продукції, що перебуває на консигнації
		3.8	Контроль за дотриманням заходів безпеки і санітарно-гігієнічних вимог	Поточний облік передоплати, що надійшла від покупця, за готову продукцію	Перевірка за дотриманням засобів пожежної безпеки. Акт	Контроль збереження продукції, що перебуває на консигнації
		1.1	Підписання документів на приймання і відпускання ТМЦ, внутрішніх, розпорядничьких, облікових, фінансових та інших документів	Облік відвантаженої продукції, реалізованих відходів, списання нерезалізованих відходів. Контроль і облік розрахунків з покупцями	Оформлення накладної-вимоги на одержання ТМЦ зі складу. Лабораторний аналіз води	Інструктаж водіїв щодо заходів безпеки. Телефонні контакти з постачальниками сировини
		1.2	Доведення до виконання наказів і розпоряджень директора, контроль за їх виконанням	Бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП, ПММ та інших ТМЦ	Підготовка і видавання змінних завдань, інструктаж персоналу щодо заходів безпеки	Подання на підпис документів з руху ТМЦ по складу за попередній робочий день
3	П'ятниця	1.3	Контроль виробництва, його забезпечення, роботи персоналу, дотримання заходів безпеки	Оперативний контроль і облік розрахунків з постачальниками. Облік передання у виробництво сировини, упакування і тари	Контроль виробництва і персоналу. Лабораторний аналіз якості продукції	Телефонні контакти з покупцями

1. Загальна підготовча робота							
1	Підготовка змістовних матеріалів тренінгу (базової фірми)	12.02—20.02					
2	Підготовка методичних матеріалів до тренінгу	18.02—28.02					
3	Підготовка тренінгових завдань і ключів відповідно до запланованих до моделювання періодів	22.02—20.03					
4	Складання годинних розрахунків підготовки і проведення тренінгу	25.02—1.03					
5	Організаційні заходи:						
	— розбивання групи на підгрупи на всі етапи;	12.02—14.02					

95

	— призначення лідерів (старших) підгруп;	12.02—14.02					
	— складання списку літератури;	18.02—25.02					
	— проведення організаційних зборів	1.03					
6	Робота з підгрупами: ознайомлення з планом тренінгу, структурою і методикою його проведення, правилами поведінки, діями учасників		5.03	4		—	4
2. Підготовка і проведення 1 етапу рольової гри: планування фірми. Усього годин — 16							
1	Планування дій учасників	22.02—28.02	6.03	1	1	—	2
2	Розроблення ідеї			0,5	0,5	—	1
3	Розроблення концепції			0,5	0,5	—	1

4	Підготовка до складання бізнес-плану			2	2	—	4	
5	Складання бізнес-плану		7.03	2	2	—	4	
6	Реєстрація фірми			2	1	—	3	
7	Підбиття підсумків. Оцінювання слухачів			—	—	1	1	
3. Підготовка і проведення 2 етапу ділової гри: організація діяльності фірми. Усього годин — 40								
1	Відбір і призначення персоналу. Організація управління		23.02—7.03	11.03	4	4	—	8
2	Організація маркетингу і логістики			12.03	4	4	—	8
3	Організація виробництва			13.03	4	4	—	8
4	Організація обліку і звітності			14.03	4	4	—	8
5	Організація діловодства			15.03	3	3	—	6

96

6	Підбиття підсумків. Оцінювання слухачів			—	—	2	2
4. Підготовка і проведення 3 етапу ділової гри: управління діяльністю фірми. Усього годин — 40							
4.1. Моделювання 1 періоду діяльності фірми. Усього годин — 8							
4.1.1. Прості операції		18.03	1	4	—	5	

Продовження табл. А 10

97

№	Заходи щодо підготовки і навчальні питання тренінгу	Розподіл часу для підготовки і проведення тренінгу								
		Підготовча стадія. Терміни виконання заходів				Тренінгова стадія. Розподіл часу				
		Розробка завдань	Вручення завдань	Індивідуальна робота	Групова робота	Дата	Підготовка	Гра	Підбиття підсумків	Усього
<i>Моделюваний період: з 15.06 до 25.06</i>										
1	Дії директора: планування, організація, управління, контроль діяльності	25.02—15.03								

2	Дії заступника директора: заходи щодо маркетингу і логістики						
3	Дії начальника виробництва: операції з управління виробничими процесами	25.02—15.03	18.03				
4	Дії головного бухгалтера і бухгалтера: операції з обліку і звітності						
5	Аналіз діяльності фірми за квартал						
4.1.2. Складна операція. Ввідна № 1			18.03	0,5	1,5	—	2
Модельований період — липень							
1	Вручення завдань	25.02—15.03					
2	Підготовка пропозицій у групах і проекту рішення директора						

3	Обговорення проекту рішення і документів директора						
4	Оцінка дій слухачів щодо цієї ввідної						
4.1.3. Підбиття підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій першого кварталу				—	—	1	1
4.2. Моделювання 2 періоду діяльності фірми. Усього годин — 8							
4.2.1. Прості операції			19.03	1	4	—	5
Моделюваний період: з 20.09 до 25.09							
1	Дії директора: планування, організація, управління, контроль діяльності	26.02—18.03					
2	Дії заступника директора: заходи з маркетингу і логістики						

10
0

3	Дії начальника виробництва: операції з управління виробничими процесами	26.02—18.03					
4	Дії головного бухгалтера і бухгалтера: операції з обліку і звітності						
5	Аналіз діяльності фірми за квартал						
4.2.2. Складна операція. Ввідна № 2				0,5	1,5	—	2
<i>Модельований період — жовтень</i>							
1	Вручення завдань	26.02—18.03					
2	Підготовка пропозицій у групах і проекту рішення директора						
3	Обговорення проекту рішення і документів директора						

4	Оцінювання дій слухачів щодо цієї ввідної								
4.2.3. Підвід підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій другого кварталу			—	—	1	1			
4.3. Моделювання 3 періоду діяльності фірми. Усього годин — 8									
4.3.1. Прості операції		20.03	2		—	5			

Закінчення табл. А 10

10
1

№	Заходи щодо підготовки і навчальні питання тренінгу	Розподіл часу для підготовки і проведення тренінгу								
		Підготовча стадія. Терміни виконання заходів				Тренінгова стадія. Розподіл часу				
		Розробка завдань	Вручення завдань	Індивідуальна робота	Групова робота	Дата	Підготовка	Гра	Підбиття підсумків	Усього
<i>Моделюваний період: з 10.12 до 15.12</i>										
1	Дії директора: планування, організація, управління, контроль діяльності	27.02—19.03								

10
2

2	Дії заступника директора: заходи з маркетингу і логістики						
3	Дії начальника виробництва: операції з управління виробничими процесами						
4	Дії головного бухгалтера і бухгалтера: операції з обліку і звітності						
5	Аналіз діяльності фірми за квартал						
4.3.2. Складна операція. Ввідна № 3				0,5	1,5	—	2
Модельований період — січень							
1	Вручення завдань	27.02—19.03					
2	Підготовка пропозицій у групах і проекту рішення директора						

10
3

3	Обговорення проекту рішення і документів директора						
4	Оцінювання дій слухачів з цієї ввідної						
4.3.3. Підввід підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій третього кварталу			—	—	1	1	
4.4. Моделювання 4 періоду діяльності фірми. Усього годин — 8							
4.4.1. Прості операції		21.03	1	4	—	5	
Моделюваний період: з 20.03 до 25.03							
1	Дії директора: планування, організація, управління, контроль діяльності	28.02—20.03					
2	Дії заступника директора: заходи з маркетингу і логістики						

10
4

3	Дії начальника виробничої операції з управління виробничими процесами						
4	Дії головного бухгалтера і бухгалтера: операції з обліку і звітності						
5	Аналіз діяльності фірми за квартал						
<i>4.4.2. Складна операція. Ввідна № 4</i>				0,5	1,5	—	2
<i>Модельований період — квітень</i>							
1	Вручення завдань	28.02—20.03					
2	Підготовка пропозицій у групах і проекту рішення директора						
3	Обговорення проекту рішення і документації директора						

4	Оцінка дій слухачів з цієї ввідної						
4.4.3. Підбиття підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій четвертого кварталу			—	—	1	1	
5. Підбиття підсумків проведення всього тренінгу. Групова й індивідуальна характеристики дій слухачів з виконання тренінгових завдань, дій на посадах модельованої фірми		22.03	—	—	8	8	

Таблиця А 11

ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ДІЛОВОЇ ГРИ. ДІЇ (ОПЕРАЦІЇ), ЩО МОДЕЛЮЮТЬСЯ, І РОЗПОДІЛ ВИКЛАДАЧІВ

10
5

№	Дата	Години	Операції (дії) та питання тренінгу	Керівники підгруп			
				Тренінгу	Ініціатори	Опоненти	Арбітри
				Маркетинг, логістика (МЛ) Викладач	Менеджмент (М) Викладач	Виробництво (В) Викладач	Облік і звітність (О) Викладач
Етап 1. Планування фірми							
1	6.03	9.00—10.20	Планування дій учасників	МЛ	М	В	О
		10.30—11.10	Ідея фірми і її обґрунтування	МЛ	М	В	О
		11.10—11.50	Концепція фірми і її обґрунтування	МЛ	М	В	О
		12.40—15.30	Підготовка до складання бізнес-плану: —аналіз галузі фірми; —аналіз ринкових показників;	О	МЛ	О	В

			—прогнозні обсяги продажу; —маркетингові показники				
2	7.03	9.00— 11.50	Складання бізнес-плану: —маркетинг-план; —виробничий план; —організаційний план; —фінансовий план	М М МЛ В	МЛ В М О	В МЛ О М	О О В МЛ
3		12.40— 14.50	Заснування і реєстрація фірми: —установчі документи; —підготовка до реєстрації фірми; —реєстрація фірми; —документи для директора	МЛ	М	О	В
4		14.50— 15.30	Підбиття підсумків. Оцінювання дій підгруп і слухачів	Керівники підгруп. Керівник тренінгу			
Етап 2. Організація діяльності фірми							
1	11.03	9.00— 15.30	Підбір і призначення персоналу. Організація управління: —алгоритм дій директора; —підготовка документів для персоналу; —планування роботи фірми; —організація роботи персоналу	МЛ	М	ВО	О
2	12.03	9.00— 15.30	Організація маркетингу і логістики: —підбір і прийом персоналу; —ведення переговорів;	М	МЛ	В	О

			—складання договорів, наказів; —підготовка складу				
3	13.03	9.00— 15.30	Організація виробництва: —підбір і прийом персоналу; —складання документів; —робота з устаткуванням; —робота з персоналом	М	В	МЛ	О

Закінчення табл. А 11

10
7

№	Дата	Години	Операції (дії) та питання тренінгу	Керівники підгруп			
				Тренінгу	Ініціатори	Опоненти	Арбітри
				Маркетинг, логістика (МЛ) Викладач	Менеджмент (М) Викладач	Виробництво (В) Викладач	Облік і звітність (О) Викладач
4	14.03	9.00— 15.30	Організація обліку і звітності: —підбір і прийом персоналу; —складання документів; —виконання операцій; —робота з персоналом	В	О	М	МЛ
5	15.03	9.00— 14.00	Організація діловодства: —складання документів; —ведення кадрового діловодства; —ведення службового діловодства	О	М	МЛ	В

6		14.10— 15.30	Підбиття підсумків. Оцінювання дій підгруп і слухачів	Керівники підгруп. Керівник тренінгу
---	--	-----------------	---	--------------------------------------

Таблиця А 12

ПРИКЛАД ПОБУДОВИ РОЛЬОВОЇ ГРИ. МОДЕЛЬОВАНІ ДІЇ (ОПЕРАЦІЇ) І РОЗПОДІЛ ВИКЛАДАЧІВ

№	Дні	Години	Операція	Операції (дії), модельовані з групою слухачів, і викладачі-тренери			
				Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора. Завідувач складу
1. Моделювання I кварталу діяльності фірми. Усього годин — 8							
1	17.03	9.00— 13.10	Проста. Період: 15.06— 25.06	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
2		13.10— 14.50	Складна. Ввідна №1	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
3		14.50— 15.30	Підбиття підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій I кварталу				
2. Моделювання II кварталу діяльності фірми. Усього годин — 8							
1	18.03	9.00— 13.10	Проста. Період: 20.09— 25.09	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
2		13.10— 14.50	Складна. Ввідна №2	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
3		14.50— 15.30	Підбиття підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій II кварталу				

Закінчення табл. А 12

№	Дні	Години	Операція	Операції (дії), модельовані з групою слухачів, і викладачі-тренери			
				Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора. Завідувач складу
3. Моделювання III кварталу діяльності фірми. Усього годин — 8							
1	19.03	9.00— 13.10	Проста. Період: 10.12— 15.12	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
2		13.10— 14.50	Складна. Ввідна №3	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
3		14.50— 15.30	Підбиття підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій III кварталу				
4. Моделювання IV кварталу діяльності фірми. Усього годин — 8							
1	20.03	9.00— 13.10	Проста. Період: 20.03— 25.03	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
2		13.10— 14.50	Складна. Ввідна №4	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____	Викладач-тренер _____
				Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій	Перелік операцій
3		14.50— 15.30	Підбиття підсумків проведення тренінгу з моделювання операцій IV кварталу				

Розділ А 5. ПРИКЛАДИ ПОБУДОВИ ЗАНЯТЬ

Таблиця А 13

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПЛАН ДІЛОВОЇ ГРИ КЕРІВНИКА ТРЕНІНГУ

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Методичні компоненти (дії учасників ділової гри)				
Етап, час	Навчальні питання		Керівники підгруп	Підгрупа «Ініціатори»	Підгрупа «Опоненти»	Підгрупа «Арбітри»	Керівник гри
Етап І. Комерційна ідея фірми та її обґрунтування							
Підготовчий етап	<p>1.1. Чинники, що належать до предмета діяльності.</p> <p>1.2. Чинники, що належать до місця діяльності.</p> <p>1.3. Чинники, що належать до передбачуваного успіху діяльності фірми</p>	<p><i>З методичного компоненту:</i> Додаток № _____</p> <p>Додаток № _____</p> <p><i>З навчального компоненту:</i> Матеріали фірми «Нива» Книга 3 стор. _____ Книга 4 стор. _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Підбирають необхідну літературу і довідковий матеріал для розроблення ідеї. • Готують методичні рекомендації з висунення ідеї фірми. • Готують форми таблиць за п.1.1—1.3 та ін. (на розсуд викладача і керівника гри). • Проводять консультації в своїх підгрупах 	<p>Підготовку підгруп проводять викладачі, котрі очолять їх під час ділової гри</p> <ul style="list-style-type: none"> • Знайомляться з рекомендованою літературою. • Готовлять пропозиції з п.1.1—1.3. • Розраховують показники таблиць, запропонованих викладачем. • Передають підготовлені матеріали стосовно ідеї фірми групам «О» та «А» 	<ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтовують усі пропозиції та розрахунки. • Знайомляться з рекомендованою літературою та ідеєю фірми, висунутою групою «І». • Готують контраргументи на пропозиції, внесені групою «І». • Готують власні пропозиції щодо п.1.1—1.3, обґрунтовують їх та передають підготувати матеріали групі «А» 	<ul style="list-style-type: none"> • Ознайомлюються з рекомендованою літературою і матеріалами груп «І» та «О». • Аналізують та узагальнюють пропозиції й аргументи, внесені групами «І» та «О» щодо п.1.1—1.3. • Готують рішення з п.1.1—1.3 та їх обґрунтування 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробляє порядок проведення і регламент гри з теми. • Організовує підготовку приміщень і засобів ТЗН для проведення гри. • Здійснює керівництво викладачами в період підготовчого етапу. • Знайомиться з матеріалами, підготовленими викладачами. • Надає методичну допомогу викладачам

				Результат: готовність слухачів до занять з вибору комерційної ідеї та її обґрунтування	
--	--	--	--	---	--

Продовження табл. А 13

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Методичні компоненти (дії учасників ділової гри)				
Етап, час	Навчальні питання		Керівники підгруп	Підгрупа «Ініціатори»	Підгрупа «Опоненти»	Підгрупа «Арбітри»	Керівник гри
<i>Ділова гра</i>	1.1. Чинники, що належать до предмета діяльності. 1.2. Чинники, що належать до місця діяльності. 1.3. Чинники, що належать до передбачуваного успіху діяльності фірми	З методичного компоненту: Додаток № _____	<ul style="list-style-type: none"> Визначають цілі для кожного слухача. Погоджують хід обговорення питань за 1.1—1.3 зі змістом підготовчого етапу. Вносять корективи і виправлення в дії слухачів. Дотримують основної змістовної канви гри. Розподіляють ролі серед слухачів для виступу по кожному пункті 1.1—1.3. Допомагають слухачам сформулювати висновки для виступів. Оцінюють результати роботи слухачів. Видають завдання слухачам на заняття з об- 	Підгрупи очолюють викладачі, котрі працювали з ними на підготовчому етапі <ul style="list-style-type: none"> Усвідомлюють установки на гру і свої функції на час проведення гри. Узагальнюють усі пропозиції й аргументи з п.1.1—1.3, розроблені на підготовчому етапі. Формулюють обґрунтовані аргументи з кожного пункту 1.1—1.3. Презентують розроблені аргументи з п.1.1—1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Усвідомлюють установки на гру та свої функції на час проведення гри. Аналізують аргументи, висунуті групою «І» та висувають свої. Узагальнюють усі пропозиції щодо п.1.1—1.3, у тому числі розроблені на підготовчому етапі. Формулюють обґрунтовані контраргументи і презентують їх 	<ul style="list-style-type: none"> Усвідомлюють установки на гру та свої функції на час проведення гри. Аналізують аргументи та контраргументи груп «І» і «О» з п.1.1—1.3. Приймають обґрунтовані рішення з п.1.1—1.3. Презентують остаточні рішення по кожному пункту 1.1—1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Повідомляє порядок гри. Визначає мету для груп. Стежить за точністю і відповідністю аргументів, посилань на закони. Усуває причини розбіжностей. Відправляє на доопрацювання «сирі» аргументи чи надає право працювати з ними групі «А». Оцінює ступінь досягнення поставлених цілей групами. Підбиває підсумки. Презентує остаточний варіант ідеї. Орієнтує на підготовку до заняття з обґрунтування концепції

			грунтування концепції фірми	Результат: отримання остаточного варіанта комерційної ідеї фірми	
--	--	--	-----------------------------	---	--

11
3

2. Концепція діяльності фірми					
Підготовчий етап	2.1. Вибір форми організації. 2.2. Вибір видів виробничої діяльності. 2.3. Засновники і статутний фонд. 2.4. Виробнича база та майно фірми. 2.5. Грошові засоби фірми. Одержання (розподіл) доходу (прибутку). 2.6. Комерційні ризики та їх мінімізація. 2.7. Стратегічні завдання і цілі	З методичного компоненту: Додаток № _____ Додаток № _____ З навчального компоненту: Матеріали фірми «Нива» книга 3 стор. _____ книга 4 стор. _____	<ul style="list-style-type: none"> Підбирають необхідну літературу і довідковий матеріал для розроблення концепції фірми. Готують методичні рекомендації з висування концепції. Готують форми таблиць за п.2.1—2.7 та інших таблиць (на розсуд викладача і керівника гри). Проводять консультації зі слухачами у своїх групах 	Підготовку підгруп проводять викладачі, котрі очолять їх під час ділової гри	<ul style="list-style-type: none"> Розробляє порядок проведення гри. Організовує підготовку приміщень і ТЗН для гри. Здійснює загальне керівництво тренерами. Знайомиться з матеріалами, підготовленими викладачами. Здійснює методичну і консультативну допомогу викладачам
				<ul style="list-style-type: none"> Знайомляться з рекомендованою літературою. Готують пропозиції щодо п.2.1—2.7. Розраховують показники таблиць, запропонованих викладачем. Обгрунтовують усі пропозиції і розрахунки. Передають підготовлені матеріали групам «О» й «А» 	
				Результат: готовність слухачів до занять з обгрунтування концепції	

Продовження табл. А 13

Навчальні компоненти	Додаткові ма-	Методичні компоненти (дії учасників ділової гри)
----------------------	---------------	--

Етап, час	Навчальні питання	теріали	Керівники підгруп	Підгрупа «Ініціатори»	Підгрупа «Опоненти»	Підгрупа «Арбітри»	Керівник гри	
<i>Ділова гра</i>	2.1. Вибір форми власності фірми. 2.2. Вибір видів виробничої діяльності. 2.3. Засновники і статутний фонд. 2.4. Виробнича база майна фірми. 2.5. Грошові кошти фірми. Одержання (розподіл) доходу (прибутку). 2.6. Комерційні ризики та їх мінімізація. 2.7. Стратегічні цілі і завдання	З методичного компоненту: Додаток № _____	<ul style="list-style-type: none"> • Визначають цілі кожного слухача. • Погоджують хід обговорення питань з п.2.1—2.7 із змістом підготовчих занять. • Вносять корективи в дії групи. • Коректно усувають причини суперечностей і розбіжностей у думках. • Розподіляють ролі серед слухачів для виступу з кожного пункту 2.1—2.7. • Допомагають слухачам сформулювати висновки. • Оцінюють результати їх роботи. • Видають завдання на заняття з розроблення бізнес-плану фірми 	Підгрупи очолюють викладачі, які працювали з ними на підготовчому етапі.	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції на час проведення гри. • Узагальнюють усі пропозиції й аргументи з п.2.1—2.7, розроблені на підготовчому етапі. • Формулюють обґрунтовані аргументи з кожного пункту 2.1—2.7. • Презентують аргументи з п.2.1—2.7 	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру та свої функції. • Аналізують пропозиції, висувують контраргументи, аналізують їх, в тому числі розроблені на підготовчому етапі. • Формулюють обґрунтовані контраргументи з кожного пункту 2.1—2.7. • Представляють контраргументи з п. 2.1—2.7 	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції. • Аналізують аргументи і контраргументи, висунуті групами «А» й «О» з п.2.1—2.7. • Приймають обґрунтовані рішення з п.2.1—2.7. • Представляють кінцеві рішення з кожного пункту 2.1—2.7 	<ul style="list-style-type: none"> • Узагальнює результати заняття з висунення ідеї. • Визначає цілі, повідомляє порядок розгляду питань, регламент. • Стежить за відповідністю законодавчим висунованим аргументам. • Усуває причини розбіжностей. • Відправляє на доробку «сирі» аргументи чи надає право працювати з ними групі «А». • Оцінює роботу груп, підбиває підсумки. • Представляє кінцевий варіант концепції. • Орієнтує групи на розроблення бізнес-плану
				<p>Результат: отримання кінцевого варіанта концепції організації діяльності фірми</p>				

3. Маркетингова частина бізнес-плану						
Підготовчий етап	Планування: 3.1. Дослідження ринку продукції: вивчення галузі, потенціалу клієнтів і покупців, конкурентів, постачальників. 3.2. Маркетинг, стратегія і політика поведінки фірми на ринку в галузі: ціноутворення, реклами, просування товару. 3.3. Розподіл і реалізація готової продукції. 3.4. Розрахунок витрат на придбання сировини, упакування, тари, а також інших матеріальних засобів	<i>З методичного компоненту:</i> Додаток № _____ <i>З навчального компоненту:</i> Матеріали фірми «Нива» книга 3 стор. _____ книга 4 стор. _____	Ведучий тренер: • Підбирає необхідну літературу і довідковий матеріал, готує методичні рекомендації з розробки розділу маркетингу в бізнес-плані. • Готує форми таблиць з п.3.1—3.4 та ін. • Надає методичну і консультативну допомогу слухачам та іншим викладачам. Рейтинг тренерів: Ознайомлюються з матеріалами і рекомендаціями, розробленими з даного блоку	Підготовку підгруп проводить викладач, який веде напрямок маркетингу (далі за текстом — ведучий тренер)		• Розробляє порядок проведення гри і регламент. • Організовує підготовку приміщень і ТЗН для проведення гри. • Здійснює загальне керівництво колективом викладачів у період підготовчого етапу. • Знайомиться з матеріалами, підготовленими викладачем, який веде даний напрямок
				<ul style="list-style-type: none"> • Знайомляться з рекомендованою літературою. • Готують пропозиції з п.3.1—3.4. • Розраховують показники таблиць, запропонованих викладачем. • Обгрунтовують пропозиції і розрахунки 		
Результат: готовність слухачів до занять з розроблення розділу маркетингу бізнес-плану						

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Методичні компоненти (дії учасників ділової гри)				
Етап, час	Навчальні питання		Керівники підгруп	Підгрупа «Ініціатори»	Підгрупа «Опоненти»	Підгрупа «Арбітри»	Керівник гри
<i>Ділова гра</i>	<p>Планування: 3.1. Дослідження ринку продукції за чинниками: галузь, клієнти і споживачі, конкуренти, постачальники. 3.2. Маркетингової стратегії і політики, поведінки фірми на ринку сировини: ціноутворення, реклами, руху товарів, стимулювання збуту. 3.3. Розподілу і реалізації готової продукції. 3.4. Витрат на придбання сировини, упакування, тари, інших засобів</p>	<p>З методичного компоненту: див.: Додаток № _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Визначають цілі для кожного слухача. • Пов'язують хід обговорення питань з п.3.1—3.4 із змістом попередніх занять. • Коректно усувають причини розбіжностей і розходжень щодо думок. • Розподіляють ролі для виступу з кожного пункту 3.1—3.4. • Допомагають слухачам сформулювати висновки. • Підбивають підсумки і видають завдання слухачам з розроблення наступної частини бізнес-плану 	Групу «Ініціатори» очолює ведучий тренер			<ul style="list-style-type: none"> • Узагальнює результати попереднього заняття. • Визначає цілі заняття, порядок розгляду питань і регламент. • Стежить за точністю і відповідністю аргументів, фактів за законом. • Відправляє на доопрацювання «сирі» аргументи чи доручає працювати з ними групі «А». • Підбиває підсумки. • Презентує кінцевий варіант маркетингової частини бізнес-плану. • Орієнтує групи на підготовку до розроблення наступної частини бізнес-плану
				<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції. • Узагальнюють усі пропозиції і аргументи з п.3.1—3.4, розроблені на підготовчому етапі. • Формулюють обґрунтовані аргументи з кожного пункту 3.1—3.4. • Презентують аргументи з п.3.1—3.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції. • Аналізують аргументи, висунуті групою «А» і висувають свої. • Узагальнюють свої пропозиції, у т.ч. розроблені раніше, формулюють їх з кожного пункту 3.1—3.4. • Представляють контраргументи з п. 3.1—3.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції. • Аналізують аргументи і контраргументи, висунуті іншими групами з п.3.1—3.4. • Розроблюють рекомендації з п.3.1—3.4. • Презентують рекомендації з кожного пункту 3.1—3.4 	

7. Організація заходів щодо створення фірми							
Підготовчий етап	7.1. Заснування і реєстрація фірми. 7.2. Розроблення графіка організаційних заходів: — підбір і розстановка кадрів; — організація виробництва, постачання і складування, маркетингові заходи; — бухгалтерію, діловодство, контролінгу, сертифікації продукції; — розроблення системи внутрішнього фірм. документообігу. 7.3. Призначення виконавців	З методичного компоненту: Додаток № _____ Додаток № _____ З навчального компоненту: Матеріали фірми «Нива» Книга 3 стор. _____ Книга 5 стор. _____	Ведучий тренер: • Підбирає необхідну літературу і довідковий матеріал. • Готує методичні рекомендації з організації фірми в цілому, форми документів, шаблони договорів, наказів, розпоряджень по фірмі, що стосуються організації її діяльності. • Надає допомогу слухачам, іншим тренерам. Решта тренерів: Знайомляться з розробленими за темою матеріалами і рекомендаціями	Підготовку підгруп проводить ведучий тренер			<ul style="list-style-type: none"> • Розроблює порядок проведення гри і регламент. • Організовує підготовку приміщень і ТЗН для проведення гри. • Здійснює загальне управління викладачами в період підготовчого етапу. • Знайомиться з матеріалами, підготовленими викладачем, який веде цей напрям
				<ul style="list-style-type: none"> • Знайомляться з рекомендованою літературою. • Готують пропозиції з п. 7.1—7.3: договори, накази, розпорядження, пропозиції викладачів. • Розраховують фінансові показники договорів, обґрунтовують їх. • Передають ці матеріали іншим підгрупам 	<ul style="list-style-type: none"> • Знайомляться з рекомендованою літературою і матеріалом, підготовленим групою «В». • Готують свої пропозиції п. 7.1—7.3 та їх обґрунтовують. • Передають підготовлені матеріали групі «А» 	<ul style="list-style-type: none"> • Знайомляться з рекомендованою літературою і матеріалами інших груп, аналізують і узагальнюють їх. • Готують висновки за цими пропозиціями та їх обґрунтування 	

Закінчення табл. А 13

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Методичні компоненти (дії учасників ділової гри)				
Етап, час	Навчальні питання		Керівники підгруп	Підгрупа «Ініціатори»	Підгрупа «Опоненти»	Підгрупа «Арбітри»	Керівник гри
<i>Ділова гра</i>	7.1. Заснування і реєстрація фірми. 7.2. Розроблення графіка організаційних заходів: підбір і розстановка кадрів, організація виробництва, постачання і складування, маркетингових засобів, організація обліку, діловодства, контролінгу, сертифікації продукції; розроблення системи внутрішньофірм. документообігу. 7.3. Призначення виконавців	<i>З методичного компоненту:</i> Додаток №	<ul style="list-style-type: none"> • Визначають цілі для кожного слухача. • Зв'язують хід обговорення питань із попередніми. • Вносять корективи і поправки в дії слухачів, регулюють розбіжності і непорозуміння у думках. • Розподіляють ролі між слухачами. • Допомагають слухачам сформулювати висновки для виступів. • Оцінюють результати роботи слухачів. • Видають завдання слухачам з організації виробництва 	Групу «Ініціатори» очолює ведучий тренер			<ul style="list-style-type: none"> • Узагальнює результати заняття з розробки бізнес-плану фірми. • Визначає цілі для підгруп. • Повідомляє порядок розгляду питань, регламент. • Стежить за точністю і відповідністю законам доказів. • Відправляє на доопрацювання «сирі» аргументи чи надає право працювати з ними групі «А». • Підбиває підсумки. • Узагальнює результати заняття з організації діяльності фірми. • Орієнтує слухачів на підготовку до занять з організації виробництва
				<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції на час проведення гри. • Узагальнюють усі пропозиції й аргументи з п.7.1—7.3, розроблені на підготовчому етапі. • Формулюють обґрунтовані аргументи з кожного пункту 7.1—7.3. • Презентують аргументи з п.7.1—7.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції на час проведення гри. • Аналізують пропозиції групи «І» і висувають свої. • Узагальнюють усі пропозиції з п.7.1—7.3. • Формулюють обґрунтовані контраргументи з кожного пункту 7.1—7.3 і презентують їх 	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлюють установки на гру і свої функції на час проведення гри. • Аналізують аргументи і контраргументи, висунуті іншими групами з п.7.1—7.3. • Готують висновки з п.7.1—7.3 і презентують їх 	

Таблиця А 14

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПЛАН НА РОЛЬОВУ ГРУ (модельований період діяльності ТОВ «Нива» — понеділок)

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Методичні компоненти (дії учасників рольової гри)					
Етап, час	Навчальне питання		Керівники підгруп	Навчальні підгрупи за напрямками і посадами				Керівник гри
				Менеджмент	Виробництво	Маркетинг	Облік	
			Директор. Секретар	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу	Головний бухгалтер. Бухгалтер		
1. Для всієї навчальної групи								
11 9	Підготовчий етап	2.1. Виробнича нарада з результатів роботи за попередній період	<p><i>З методичного компоненту:</i> Додаток № _____</p> <p><i>З навчального компоненту:</i> Матеріали фірми «Нива» книга 3 стор. _____ книга 6 стор. _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> Підбирають необхідну літературу і довідковий матеріал. Готують тренінгові завдання і методичні рекомендації для слухачів. Готують форми таблиць, розрахунків та інші матеріали, необхідні для гри. Проводять консультації в своїх групах 	<p>Вивчають рекомендовану літературу, виконують тренінгові завдання з підготовки матеріалів для виробничої наради щодо результатів роботи за минулий тиждень з таких напрямів:</p> <p>Порядок доведення наказів, визначення і постановки завдань на тиждень, складання протоколу наради</p> <p>Результат: слухачі вивчили порядок підготовки матеріалів складання розрахунків та інших документів, необхідних для оперативного проведення виробничої наради, виконали тренінгові завдання, обговорили з викладачами свої дії під час наради</p>	<ul style="list-style-type: none"> Розробляє порядок проведення і регламент. Організовує підготовку приміщень і засобів ТЗН для проведення гри. Здійснює загальне керівництво викладачами в період підготовчого етапу. Знайомиться з матеріалами, підготовленими викладачами. Надає їм методичну допомогу 		

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Керівники підгруп	Методичні компоненти (дії учасників рольової гри)				Керівник гри	
Етап, час	Навчальне питання			Навчальні підгрупи за напрямами і посадами					
				Менеджмент	Виробництво	Маркетинг	Облік		
			Директор. Секретар	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу	Головний бухгалтер. Бухгалтер			
2. Для навчальних підгруп									
Підготовчий етап	Робота персоналу фірми в понеділок	З методичного компоненту: Додаток № _____ Додаток № _____ З навчального компоненту: Матеріали фірми «Нива» книга 6 стор. _____	<ul style="list-style-type: none"> Підбирають необхідну літературу і довідковий матеріал. Готують тренінгові завдання і методичні рекомендації для слухачів. Готують форми таблиць, розрахунків та інші матеріали, необхідні для гри. Проводять консультації в своїх групах 	Вивчають рекомендовану літературу, виконують тренінгові завдання з підготовки матеріалів щодо проведення рольової гри до плану для понеділка	Порядок організації прийому персоналу директором, аналізу виконання наказів і розпоряджень директора та їх доведення до виконавців, контролю виробничого та інших процесів і прийняття рішень, ведення діловодства	Порядок організації виробничого дня, здійснення контролю, підготовки документів щодо руху ТМЦ. Оформлення поточної документації лабораторії, контроль якості продукції	Зміст поточної роботи з покупцями і постачальниками, вивчення ринку, оформлення поточної документації по складу, здійснення контролю за персоналом	Правила оформлення документів на рух грошових засобів і ТМЦ, які надійшли (вибули) за минулий, поточний господарський день	<ul style="list-style-type: none"> Розроблює порядок проведення і регламент. Організовує підготовку приміщень і засобів ТЗН для проведення гри. Здійснює загальне керівництво викладачами в період підготовчого етапу. Знайомиться з матеріалами, підготовленими викладачами. Надає їм методичну допомогу

				<i>Результат:</i> слухачі усвідомили порядок підготовки необхідних матеріалів, своїх дій на грі, виконали тренінгові завдання	
--	--	--	--	---	--

1. У складі всієї навчальної групи								
<i>Рольова гра</i>	2.1. Виробнича нарада за результатами роботи за минулий період. Модельований час: 8³⁰—9¹⁵	З методичного компоненту: Додаток № _____ Додаток № _____ З навчального компоненту: Матеріали фірми «Нива» книга 3 стор. _____ книга 6 стор. _____	Керують роботою своїх слухачів з підготовки до наради, здійснюють контроль за їхніми діями під час моделювання наради в конкретних посадах, оцінюють їхні дії і підбивають підсумки	Готуються до наради і беруть участь в її проведенні: доповідають зі своїх питань і беруть участь в обговоренні інших проблем		Керує грою, вносить корективи, оцінює доповіді і дії учасників, підбиває підсумки і ставить завдання на наступний етап		
				Підсумки за минулий тиждень контролю підрозділів і персоналу, виконавча і трудова дисципліна, завдання на тиждень	Підсумки виробничої діяльності, виконання правил безпеки, заходи поточного тижня. Результати контролю якості продукції		Виконання договірних зобов'язань, правил експлуатації техніки, заходи поточного тижня	Фінансовий стан підприємства, фінансова дисципліна підзвітних осіб, заходи поточного тижня
				Результат: слухачі усвідомили порядок проведення службової наради, дії на ній модельованого персоналу фірми				

Навчальні компоненти		Додаткові матеріали	Методичні компоненти (дії учасників рольової гри)					Керівник гри
Етап, час	Навчальне питання		Керівники підгруп	Навчальні підгрупи за напрямками і посадами				
				Менеджмент	Виробництво	Маркетинг	Облік	
				Директор. Секретар	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу	Головний бухгалтер. Бухгалтер	
2. У складі навчальних підгруп								
Рольова гра	Робота персоналу фірми в понеділок. Модельований час: 9¹⁵—18⁰⁰	<i>З методичного компоненту:</i> Додаток № _____ Додаток № _____ <i>З навчального компоненту:</i> Матеріали фірми «Нива» книга 3 стор. _____ книга 6 стор. _____	Керують роботою своїх слухачів з виконання завдань поточного дня модельованим персоналом, здійснюють контроль за їх діями в конкретних посадах, оцінюють їх роботу і підбивають підсумки	Слухачі виконують обов'язки посадових осіб фірми в такій послідовності				Керує грою, вносить корективи, оцінює дії учасників, підбиває підсумки і дає завдання на наступний етап
				Оформлення протоколу	Перевірка виробничих систем	Інструктаж водіїв	Отримання виписки банку	
				Прийом персоналу з особистих питань	Підготовка документів для директора	Підготовка документів для директора	Підготовка документів для директора	
				Підписання документів	Підготовка звіту за минулий період	Підготовка звіту для бухгалтерії	Отримання документів від директора	
				Доведення розпоряджень директора до виконавців	Підготовка змінного завдання, інструктаж персоналу	Робота зі ЗМІ, телефонні контакти з партнерами	Рознесення документів і даних по справах	
				Ведення поточного діловодства	Лабораторний аналіз сировини і продукції	Контроль експлуатації автомобілів	Облік ТМЦ, що надійшли і вибули	

				Контроль виробництва і роботи персоналу	Оформлення виробничої документації	Документальне оформлення ТМЦ по складу	Підготовка документів на наступний день	
				Результат: слухачі усвідомили порядок дій персоналу фірми за модельований день				

Розділ А 6. ПРИКЛАДИ ТРЕНІНГОВИХ ЗАВДАНЬ

Таблиця А 15

ЗВЕДЕНИЙ ПЛАН ТРЕНІНГОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ СТАНДАРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

12
4

Етап 1. Планування фірми			
Навчальні питання	Навчальні підгрупи		
	1	2	3
Планування дій учасників	Змоделювати взаємне представлення учасників, їхні попередні контакти і переговори	Визначити порядок формування СФ фірми. Оформити протокол зборів учасників	Розробити план дій учасників до моменту призначення директора
Розроблення підприємницької ідеї	Визначити фактори, що відносяться до передбачуваного виду діяльності фірми	Визначити фактори, що відносяться до передбачуваного місця (району) діяльності фірми	Визначити ключові фактори успіху і фактори, що відносяться до ризику підприємництва
Розроблення організаційної концепції фірми	Визначити організаційно-правову форму фірми	Визначити основні види діяльності і передбачуваний асортимент продукції	Визначити основні аспекти кадрової політики фірми
	Визначити основні матеріально-фінансові аспекти створюваної фірми та її функціонування	Визначити основні компоненти організаційної діяльності фірми	Визначити групи ділових ризиків і способів їх мінімізації

Робота, що передуює складанню бізнес-плану	Визначити джерела формування інформаційної бази для складання бізнес-плану	Змоделювати поточну ситуацію і тенденції розвитку галузей підприємництва в регіоні	Змоделювати поточну ситуацію і тенденції розвитку виробничої галузі
	Змоделювати поточну ситуацію і тенденції розвитку галузей виробництва продуктів споживання	Змоделювати поточну ситуацію і тенденції розвитку галузей переробки продукції з плодів, ягід і овочів	Сформулювати концепцію поведінки фірми в обраній галузі та стратегію розвитку
	Змоделювати аналіз ринку виробництва продукції, яку може випускати створювана фірма	Змоделювати аналіз ринку покупців продукції, яку може випускати створювана фірма	Змоделювати аналіз ринку сировини, необхідної для випуску продукції, створюваної фірми

Навчальні питання	Навчальні підгрупи		
	1	2	3
Робота, що передуює складанню бізнес-плану	Змоделювати аналіз ринку упаковки і тари для продукції, яку буде випускати фірма	Змоделювати ринок техніки й обладнання, необхідних створюваній фірмі	Змоделювати ринок послуг, необхідних створюваній фірмі
Визначення технології виробництва і пов'язаних з ним процесів	Сформулювати пропозиції щодо основного і допоміжного виробничого персоналу	Визначити побудову процесу переробки сировини і виробництва продукції	Визначити побудову процесу доставки до виробництва сировини, упакування, тари
	Визначити побудову процесу розфасування готової продукції	Визначити побудову процесу відвантаження готової продукції	Визначити хід процесу доставки продукції до місць зберігання
	Сформулювати пропозиції щодо використання відходів виробництва	Визначити складові організації контролю виробництва і якості продукції	Сформулювати підходи до управління матеріальними і фінансовими потоками
Визначення прогнозних фінансових показників	Скласти прогноз продажу і загальних показників доходів	Скласти прогноз загальних показників витрат створюваної фірми	Скласти прогноз загальних показників і розмірів покриття витрат
	Скласти прогноз співвідношення доходів і витрат, очікуваних прибутків і збитків	Скласти прогноз порядку розподілу прибутку і покриття збитків	Скласти прогноз показників досягнення фірмою беззбитковості
Складання бізнес-плану. <i>Маркетингові висновки</i>	Сформулювати маркетингову стратегію і політику фірми	Сформулювати політику ціноутворення (чинники, що впливають на формування цін, цінову політику і стратегію, призначення базисної ціни)	Сформулювати виробничу політику і політику реалізації фірми
	Сформулювати комунікаційну політику і стратегію фірми (реклама, збут та ін.)	Обґрунтувати вибір місця розташування фірми (порівняння варіантів, опис конкурентів по кожному з них)	Сформулювати ринкові позиції фірми в обраному районі її діяльності

Складання бізнес-плану. <i>Розрахунок виробничих показників</i>	Розрахувати план виробництва продукції за основними асортиментними групами продукції	Розрахувати потреби в техніці й обладнанні	Розрахувати потреби виробництва в основних і допоміжних приміщеннях
	Розрахувати потребу виробництва в сировині й інгредієнтах	Розрахувати потреби виробництва в упакованні й тарі	Розрахувати потреби виробництва в електроенергії й воді
	Розрахувати потребу виробництва у виробничому персоналі	Розрахувати потреби виробництва у фінансуванні його діяльності	Скласти план руху готової продукції
Складання бізнес-плану. <i>Визначення організаційних аспектів діяльності фірми</i>	Визначити статутний фонд фірми, його структуру і співвідношення внесків	Визначити організаційну структуру, розрахувати персонал і визначити критерії відповідальності керівників	Сформулювати правові відношення з державними органами, партнерами, персоналом
Складання бізнес-плану. <i>Визначення фінансових показників діяльності фірми</i>	Розрахувати валові доходи фірми	Розрахувати валові витрати фірми	Розрахувати фінансові результати діяльності фірми
	Скласти план руху грошових засобів на фірмі	Скласти узагальнені баланси фірми за два періоди її діяльності	Розрахувати фінансові показники діяльності на основі аналізу балансів
	Зробити табл. і граф. розрахунок досягнення безбитковості	Розрахувати потреби у фінансуванні (інвестиціях) та їх покриття	Скласти розрахунок повернення засобів інвесторам
Робота після затвердження бізнес-плану	Скласти проект статуту й статутного договору	Скласти планові документи з проведення реєстрації фірми	Розробити критерії визначення придатності обраного місця
	Змоделювати аналіз і оцінку позицій постачальників	Змоделювати проведення переговорів з постачальниками	Змоделювати роботу з реєстрації фірми
	Розробити проект контракту з директором і його посадову інструкцію	Розробити положення про ревізійну комісію	Скласти кошторис на організацію діяльності фірми
	Розробити фірмовий знак і логотип	Розробити список заходів на період організаційної діяльності фірми	Скласти акт на передання директоріві документації

Етап 2. Організація фірми (вибіркові варіанти)				
Навчальні блоки	Навчальні підгрупи			
	Функціональні напрями			
	Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
	Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі			
	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора. Завідувач складу
Модельований період: 10.04—20.04	Скласти проекти наказів і посадові інструкції персоналу			
Модельований період: 21.04—30.04	Провести попередні переговори з постачальниками	Підготувати кредитну заявку, документи в банк і податкову інспекцію	Розробити технологічні виробничі схеми	Підготувати документи для реєстрації автомобілів
	Скласти проекти наказів та інших внутрішніх нормативних документів			
	Оформити службу і кадрову документацію	Перечислити в банк гроші за ремонт приміщень	Розробити документи лабораторії. Скласти заявку на сертифікацію	Придбати за готівку МШП та офісні товари
	Підготувати і провести службу нараду	Оприбуткувати на склад закуплені МШП і засоби від учасників №1, 3	Розробити технологічні карти	Розробити схеми складування. Розрахувати запаси на перший рік роботи фірми
Модельований період: 1.05—13.05	Оформити таблицю виходу на роботу	Провести оплату чекової книжки, оформити лімітну заявку	Розробити програми вступного і первинного інструктажу	Провести остаточні переговори з постачальниками
	Підготувати і провести службу нараду	Отримати гроші в банку, видати зарплату, оформити платіжні документи	Розробити виробничий план і тимчасові графіки. Розрахувати сировину для пробного пуску	Провести перевірку наявності і правильності оформлення форм складського обліку
	Скласти проекти наказів та інших внутрішніх нормативних документів			

Модельований період: 14.05—23.05	Перевірити ведення кадрового і службового діловодства фірми	Розрахувати дані для калькуляції собівартості продукції		
	Скласти проекти наказів та інших внутрішніх нормативних документів			
	Скласти і подати заявки на отримання дозволу на виробництво	Оформити і здати податкову звітність. Провести оплату за договорами	Розробити внутрішні класифікатори	Провести аналіз ринкової ситуації за засобами масової інформації
	Оформити службове і кадрове діловодство	Оприбуткувати обладнання та ін. ТМЦ, які надходять від постачальників	Провести лабораторний аналіз пробної партії продукції	Провести приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ від постачальників обладнання
	Підготувати і провести службову нараду	Підготувати бланки документів для проведення інвентаризації	Розробити положення про проведення конкурсного відбору	Скласти нагадування про поставки і заявку на участь у виставці
Модельований період: 24.05—4.06	Оформити службове і кадрове діловодство	Провести передоплату робіт з проведення сертифікації	Оформити документи на сертифікацію продукції	Розробити рекламні буклети для участі у виставці
	Скласти проекти наказів та інших внутрішніх нормативних документів			
	Провести документальну звірку наявності ТМЦ з бухгалтерією			
	Розробити графік контролю діяльності фірми	Провести списання МШП і видаткових матеріалів. Скласти акт	Скласти розрахунок потреб у ТМЦ для виробництва на червень—липень	Скласти звіт і протоколи про наміри з новими партнерами
	Підготувати і провести службову нараду	Провести видачу авансу на відрядження і перевірити авансовий звіт	Провести конкурсний відбір і оформити його результати	Розробити графіки поставчань і реалізації продукції на червень—липень
	Провести службову нараду з інвентаризації	Оформити платіжні документи на перерахування і отримання грошей у банку	Розробити графік виходу на роботу виробничого персоналу	Підготувати і розмістити рекламу інформацію про початок діяльності фірми
	Провести інвентаризацію засобів фірми			
	Скласти проекти наказів та інших внутрішніх нормативних документів			

Етап 2. Організація фірми (вибіркові варіанти)					
13 0	Навчальні блоки	Навчальні підгрупи			
		Функціональні напрями			
		Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
		Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі			
	Модельований період: 24.05—4.06	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідуючий лабораторії	Заступник директора. Завідуючий складу
		Оформити службове і кадрове діловодство	Оформити результати інвентаризації	Провести лабораторний аналіз якості сировини на площах постачальника	Підготувати рахунки-фактури на передоплату готової продукції
		Підготувати і провести службову нараду з розгляду колективного трудового договору	Відобразити в документах передоплату за готову продукцію	Розробити графік управління виробництвом і контролю якості	Організувати розроблення колективного трудового договору
		Скласти таблицю звіту виходу на роботу	Розробити план грошових надходжень і виплат	Скласти таблицю звіту виходу на роботу	Прийняти від учасника №2 упаковання і тару й оформити відповідні документи
Скласти зведений графік відпусток	Скласти вступний баланс	Скласти акт перевірки готовності обладнання на початок виробництва	Підготувати і передати партнерам нагадування про поставку сировини у перший день роботи фірми		

Етап 3. Управління фірмою (варіант для 1-ого тижня вересня)				
Понеділок	Змоделювати і провести виробничу нараду	Оформити платіжні документи для оплати за ПММ і ТМЦ за минулий місяць	Оформити перевірку системи подавання води, повітря і тепла, рівня шуму	Змоделювати аналіз матеріалів в інформаційних виданнях за ринковою ситуацією
	Провести й оформити прийом персоналу з особистих питань	Здійснити облік відвантаженої продукції, реалізацію і списання нереалізованих відходів	Скласти звіт з виробництва за минулий місяць	Змоделювати одержання рахунків-фактур для закупівлі ПММ і ТМЦ за поточний місяць
	Змоделювати доведення до виконавців розпорядничих документів директора	Здійснити бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упакування, тари, МШП і ПММ	Оформити накладну-вимогу на одержання ТМЦ зі складу	Змоделювати телефонні контакти з постачальниками сировини
	Здійснити контроль виробництва, його забезпечення, дотримання заходів безпеки	Здійснити облік передавання у виробництво сировини, упакування і тари	Змоделювати лабораторний аналіз води	Змоделювати правильність заповнення дорожніх листів
	Заповнити таблиць обліку виходу на роботу	Здійснити облік надходження готової продукції на склад	Підготувати накладну на передавання на склад готової продукції і відходів	Змоделювати приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ
	Змоделювати контроль за завершенням виробництва, складування, здачі приміщень під охорону	Виконати операції з обліку внутрішніх переміщень МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Здійснити облік ТМЦ, що надійшли і вибули заповнити таблиць обліку виходу на роботу	Змоделювати телефонні контакти з покупцями
Вівторок	Змоделювати контроль коштів і касової дисципліни	Оформити платіжні документи для оплати за сировину, упакування за поточний місяць	Змоделювати перевірку системи електропостачання і перевірку лабораторного устаткування	Оформити контроль складського обліку

Етап 3. Управління фірмою (варіант для 1-ого тижня вересня)				
Навчальні блоки	Навчальні підгрупи			
	Функціональні напрями			
	Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
	Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі			
	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідуючий лабораторії	Заступник директора. Завідуючий складу
Вівторок	Виконати операції з ведення службової і кадрової документації	Здійснити облік відвантаженої продукції, реалізованих відходів	Заповнити таблицю обліку виходу на роботу. Скласти виробничий звіт	Змоделювати проведення інструктажу водіїв
	Змоделювати доведення до виконавців розпорядничих документів директора	Здійснити бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упаковання, тари, МШП і ПММ	Оформити накладну-вимогу на одержання ТМЦ зі складу	Змоделювати телефонні контакти з постачальниками сировини
	Здійснити контроль виробництва, його забезпечення, дотримання заходів безпеки	Здійснити облік передавання у виробництво сировини, упаковання і тари	Змоделювати лабораторний аналіз води	Змоделювати правильність заповнення дорожніх листів
	Заповнити таблицю обліку виходу на роботу	Здійснити облік надходження готової продукції на склад	Підготувати накладну на передавання на склад готової продукції і відходів	Змоделювати приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ
	Змоделювати контроль за завершенням виробництва, складування, здачі приміщень під охорону	Виконати операції з обліку внутрішніх переміщень МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Здійснити облік ТМЦ, що надійшли і вибули заповнити таблицю обліку виходу на роботу	Змоделювати телефонні контакти з покупцями

Середа	Змоделювати контроль правил складування і ведення складського обліку	Підготувати платіжні документи у фонди за минулий місяць, чек, відомість на зарплату	Змоделювати перевірку стану вузлів і агрегатів технологічних ліній	Оформити одержання за дорученням ТМЦ на поточний місяць та їх оприбуткування по складу
	Оформити табель за минулий період і здати його в бухгалтерію	Підготувати звіт по бухгалтерії за минулий місяць	Змоделювати заняття із заходів безпеки. Скласти звіт лабораторії за минулий місяць	
	Змоделювати доведення до виконавців розпорядчих документів директора	Здійснити бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упаковання, тари, МШП і ПММ	Оформити накладну-вимогу на одержання ТМЦ зі складу	Змоделювати телефонні контакти з постачальниками сировини
	Здійснити контроль виробництва, його забезпечення, дотримання заходів безпеки	Здійснити облік передавання у виробництво сировини, упаковання і тари	Змоделювати лабораторний аналіз води. Скласти виробничий звіт	Змоделювати правильність заповнення дорожніх листів
	Заповнити табель обліку виходу на роботу	Здійснити облік надходження готової продукції на склад	Підготувати накладну на передавання на склад готової продукції і відходів	Змоделювати приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ
	Змоделювати контроль за завершенням виробництва, складування, здачі приміщень під охорону	Виконати операції з обліку внутрішніх переміщень МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Здійснити облік ТМЦ, що надійшли і вибули, заповнити табель обліку виходу на роботу	Змоделювати телефонні контакти з покупцями
	Четвер	Змоделювати контроль дотримання правил складування й обліку	Змоделювати одержання готівки в банку та її облік у касі	Змоделювати перевірку сировини, призначеної для постачання на фірму
Вивчити звіти керівників підрозділів про роботу в минулому місяці		Змоделювати видачу зарплати і її документальне оформлення	Змоделювати перевірку дотримання правил пожежної безпеки. Скласти акт	Скласти документи з технічного обслуговування автомобілів

Етап 3. Управління фірмою (варіант для 1-ого тижня вересня)				
Навчальні блоки	Навчальні підгрупи			
	Функціональні напрями			
	Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
	Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі			
	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідуючий лабораторії	Заступник директора. Завідуючий складу
Четвер	Провести порівняльний аналіз реальних показників із плановими	Провести уточнення даних щодо кредиторської і дебіторської заборгованостей. Скласти довідку	Уточнити і скласти план-графік виробництва на наступний місяць	Скласти план-графік руху ТМЦ на наступний тиждень
	Змоделювати доведення до виконавців розпорядницьких документів директора	Здійснити бухгалтерський і податковий облік надходження сировини, упаковання, тари, МШП і ПММ	Оформити накладну-вимогу на одержання ТМЦ зі складу	Змоделювати телефонні контакти з постачальниками сировини
	Здійснити контроль виробництва, його забезпечення, дотримання заходів безпеки	Здійснити облік передавання у виробництво сировини, упаковання, тари	Змоделювати лабораторний аналіз води	Змоделювати правильність заповнення дорожніх листів
	Заповнити табель обліку виходу на роботу	Здійснити облік надходження готової продукції на склад	Підготувати накладну на передавання на склад готової продукції, відходів	Змоделювати приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ
	Змоделювати контроль за завершенням виробництва, складування, здачі приміщень під охорону	Виконати операції з обліку внутрішніх переміщень МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Здійснити облік ТМЦ, що надійшли і вибули, заповнити табель обліку виходу на роботу	Змоделювати телефонні контакти з покупцями

П'ятниця	Змодельовати підготовку директора до виробничої наради	Підготувати платіжні документи для оплати за послуги поточного місяця	Оформити документальні проведення занять з надання першої медичної допомоги потерпілим	Підготувати рахунки-фактури для остаточного розрахунку покупців за минулий місяць
	Змодельовати контроль дотримання заходів безпеки і перевірку кадрового діловодства	Підготувати платіжні документи для банку і провести операції з випискою банку	Змодельовати контроль виконання персоналом технологічних вимог і скласти акт	Змодельовати контроль збереження продукції, що перебуває на консигнації
	Змодельовати контроль дотримання санітарно-гігієнічних вимог	Оформити надходження від покупців передоплати за готову продукцію	Змодельовати перевірку дотримання заходів пожежної безпеки	
	Змодельовати доведення до виконавців розпорядничьких документів директора	Здійснити бухгалтерський і податковий облік надходжень сировини, упакування, тари, МШП і ПММ	Оформити накладну-вимогу на одержання ТМЦ зі складу	
	Здійснити контроль виробництва, його забезпечення, дотримання заходів безпеки	Здійснити облік передавання у виробництво сировини, упакування і тари	Змодельовати лабораторний аналіз води. Оформити виробничий звіт	Змодельовати правильність заповнення дорожніх листів
	Заповнити табель обліку виходу на роботу	Здійснити облік надходження готової продукції на склад	Підготувати накладну на передавання на склад готової продукції і відходів	Змодельовати приймання на склад і видавання зі складу ТМЦ
	Змодельовати контроль за завершенням виробництва, складування, здачі приміщень під охорону	Виконати операції з обліку внутрішніх переміщень МШП, ПММ та ін. ТМЦ	Здійснити облік ТМЦ, що надійшли і вибули, заповнити табель обліку виходу на роботу	Змодельовати телефонні контакти з покупцями

ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ВИКОНУВАНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗА ОДИН ГОСПОДАРСЬКИЙ РІК

Місяці	Прості операції	Складні операції	Примітка
Червень— липень 20XX р.	1.1—1.6, 4.1—4.2, 2.1—2.10, 5.1—5.3, 3.1—3.31	Ввідна1. Додаткові покупки продукції	1.Зведені таблиці йдуть наростаю- чим підсумком з 1 до 31 дня роботи фірми. 2.Наприкінці таблиці позначається сумарні показники, що потім пере- носяться на початок наступного мі- сяця. 3.У зведених таблицях повинні бу- ти цифрові показники, наймену- вання і номери документів, за яки- ми були отримані (видані) ТМЦ і зроблені відповідні операції. 4.Номери документів йдуть наростаю- чим підсумком із переходом з таблиці в таблицю. 5.Рестрація вхідних і вихідних до- кументів наскрізна, на весь господа- рський рік. 6.Показники зі складних операцій розробляються окремо і не зміню- ють показників із простих опера- цій. 7.В усіх документах з обліку ТМЦ позначаються їхні номери із внут- рішнього класифікатора
Серпень 20XX р.	Зведені таблиці з додатками одного зраз- ка заповненого документа		
Вересень 20XX р.	1.1—1.6, 4.1—4.2, 2.1—2.10, 5.5, 3.1—3.31		
Жовтень 20XX р.	Баланс і звіт за III квартал. Зведені таб- лиці з додатками одного зразка заповне- ного документа	Ввідна2. Поломка преса з вина персоналу	
Листопад 20XX р.	Зведені таблиці з додатками одного зраз- ка заповненого документа		
Грудень 20XX р.	1.1—1.6, 4.1—4.2, 2.1—2.10, 5.8, 3.1—3.31		
Січень 20XX+1 р.	Баланс і звіт за IV квартал і за календарний рік. Зведені таблиці з додатками одного зра- зка заповненого документа	Ввідна3. Слабка реалізація окремих асортиментних позицій готової продукції	
Лютий 20XX+1 р.	Зведені таблиці з додатками одного зраз- ка заповненого документа		
Березень 20XX+1 р.	1.1—1.6, 4.1—4.2, 2.1—2.10, 5.11, 3.1—3.31		
Квітень 20XX+1 р.	Баланс і звіт за I квартал. Зведені таблиці з додатками одного зразка заповненого документа	Ввідна4. Зміна обсягів і номен- клатури товару	
Травень 20XX+1 р.	Зведені таблиці з додатками одного зраз- ка заповненого документа		
Червень 20XX+1 р.	Зведені таблиці з додатками одного зраз- ка заповненого документа		

ОРИЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ВВІДНИХ, ЗА ЯКИМИ МОДЕЛЮЮТЬСЯ СКЛАДНІ ОПЕРАЦІЇ

№	Рік	Місяць	Ввідна ситуація
1	20XX	Червень	1. Негативні результати аналізу сировини, вирощеної на посівних площах одного з постачальників
2		Липень	1. Додаткові покупки продукції. 2. Збільшення цін на всі комунальні послуги
3		Серпень	1. Одержання повідомлення від постачальників про збільшення цін на сировину і компоненти. 2. Виконавчі заходи податкової міліції стосовно одного з постачальників
4		Вересень	1. Неплатежі від одного з покупців продукції. 2. Виявлення ушкоджень на 60% упакування соків і напоїв, що перебувають на поточному зберіганні
5		Жовтень	1. Поломка преса з вини персоналу. 2. Надходження реклаमाції від одного з покупців продукції через товариство захисту прав споживачів
6		Листопад	1. Хвороба завідувача складу. 2. Відмова оптового складу-магазину від подальшого зберігання продукції фірми на умовах консигнації
7		Грудень	1. Зміна ставок відрахувань у державні цільові фонди соціального страхування. 2. Перебої з надходженням води з артезіанської скважини
8	20XX + 1	Січень	1. Слабка реалізація окремих асортиментних позицій готової продукції. 2. Вихід з ладу холодильного устаткування
9		Лютий	1. Відпустки виробничих робітників (операторів 4 і 5 розрядів). 2. Робота комплексної комісії райвиконкому з перевірки якості продукції, дотримання заходів для охорони праці і здоров'я
10		Березень	1. Негативні результати медичного обстеження одного з виробничих робітників. 2. Збільшення розміру мінімальної заробітної плати до _____ гривень
11		Квітень	1. Зміна обсягів і номенклатури товару. 2. Вихід з ладу лінії з консервації продукції
12		Травень	1. Відмова виробника сировини від подальшого співробітництва з фірмою. 2. Звільнення за власним бажанням бухгалтера, двох виробничих робітників і одного водія
13		Червень	1. Вихід засновника №1 зі складу засновників фірми

Примітка. В таблиці виділені ті ввідні, за якими розроблені відповідні матеріали (див. книгу 6) й складено методичні рекомендації щодо їх виконання (см. дод. Б, В, Г, Д).

ЗВЕДЕНИЙ ПЛАН ТРЕНІНГОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ НЕСТАНДАРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

Етап 3. Управління фірмою (варіант для 1-го тижня вересня)				
Модельовані періоди і ввідні	Навчальні підгрупи			
	Функціональні напрями			
	Менеджмент	Облік і звітність	Виробництво	Маркетинг і логістика
	Посади ТОВ «Нива», модельовані на кожному функціональному напрямі			
	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора. Завідувач складу
Липень 20XX р. Додаткові покупки продукції	Провести попередній аналіз пропозицій, нараду з їх обговорення. Підготувати проекти наказів і інших розпоряджень. Підготувати довідковий матеріал з питань, що відносяться до персоналу, до виконавської дисципліни, виписки з наказів, контрактів, посадових інструкцій, колективного трудового й іншого договорів	Скласти довідку-розрахунок про фінансовий стан підприємства, підготувати пропозиції щодо перерозподілу коштів	Розрахувати можливості виробництва щодо виконання додаткового замовлення, підготувати пропозиції щодо використання персоналу, розрахувати матеріальні потреби для виконання замовлення	Сформулювати пропозиції для організації виконання замовлення, проекти договорів з постачальниками сировини, інгредієнтів, замовниками з додатком графіків постачань і інших документів, розрахунок можливостей складу щодо зберігання додаткової виробничої продукції
Жовтень 20XX р. Поломка преса з вини персоналу		Скласти довідку-розрахунок з фінансового стану підприємства, підготувати пропозиції щодо перерозподілу грошових засобів	Розрахувати можливості виробництва зі збільшення обсягів випуску продукції на справних лініях, пропозиції щодо використання персоналу, заміни винних в аварії робітників на інших, розрахунок матеріальних потреб для зміни показників замовлення	Сформулювати пропозиції щодо збільшення виробничої продукції на справних лініях, скласти листи партнерам, додатки до договорів із замовниками про зміни в поточному асортименті продукції, проекти договорів із фірмами, що випускають аналогічну продукцію, розробити проект наказу про призначення комісії з дослідження причин поломки обладнання

Модельовані періоди і ввідні	Директор. Секретар	Головний бухгалтер. Бухгалтер	Начальник виробництва. Завідувач лабораторії	Заступник директора. Завідувач складу
Січень 20XX + 1 р. Слабка реалізація окремих асортиментних позицій готової продукції	Провести попередній аналіз пропозицій, нарада з їх обговорення. Підготувати проекти наказів і інших розпоряджень. Підготувати довідковий матеріал з питань, що відносяться до персоналу, до виконавської дисципліни, виписки з наказів, контрактів, посадових інструкцій, колективного трудового й іншого договорів	Підготувати довідку-розрахунок і адресні дані по кредиторам і дебіторах, аналіз поточного фінансового стану фірми, аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу	Підготувати аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу, скласти пропозиції з планування, організації виробництва і керування ним у період першого господарського, що залишився, року	Підготувати адресні дані щодо реалізації продукції, пропозиції щодо стратегії виживаності фірми, з логістики постачання, збуту, складування для недостатньо реалізованої продукції, щодо маркетингу і рекламної компанії в даний період
Квітень 20XX + 1 р. Зміна обсягів і номенклатури товару		Підготувати довідку-розрахунок з очікуваних фінансових показників наступного господарського року й аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу	Скласти аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу, пропозиції з питань, пов'язаних з плануванням, організацією виробництва і управління ним у період після закінчення першого господарського року	Змодельовати аналіз ринку поточної реалізації однотипної продукції, конкурентного середовища, практики цінних пропозицій щодо всієї номенклатури продукції, заходи щодо пошуку (розширення) каналів збуту, у сфері постачання сировини, упакування і політики щодо постачальників, рекламного характеру, напрямів стратегічного розвитку

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ВИКЛАДАЧА-ТРЕНЕРА З НАПРЯМУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Розділ Б 1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИКЛАДАЧА

- 1.1. Цільові настанови.
- 1.2. Навчально-тематичний план.
- 1.3. Навчально-методичний план.
- 1.4. Організація робочого місця.
- 1.5. Рекомендована література.
- 1.6. Додаткові матеріали.

1.1. Цільові настанови

Тема заняття: Виконання простих і складних господарських операцій під час моделювання підприємницьких процесів.

Вид заняття: Практичне, методом функціонального виконання завдань, що стосуються менеджменту, дій учасників створюваної фірми та обов'язків її співробітників у взаємодії, за завданнями й за часом.

Мета заняття: Прищепити практичні навички з прийняття управлінських рішень у період створення, організації діяльності підприємницької фірми, а також при моделюванні її роботи протягом календарного року.

Завдання тренінгу:

- ознайомити слухачів з порядком планування й організації роботи в період заснування фірми;
- прищепити слухачам практичні навички в підготовці і прийнятті управлінських рішень по фірмі;
- навчити слухачів виконувати функціональні обов'язки директора і секретаря фірми на прикладах модельованих простих і складних виробничо-господарських операцій;
- показати слухачам алгоритм взаємодії менеджменту з іншими функціональними напрямками діяльності фірми при моделюванні різних виробничих процесів.

Вимоги до попередньої підготовки слухачів:

- наявність базових знань у сфері економіки, підприємництва і виробничого менеджменту;
- наявність попередніх навичок у розробці й оформленні документів з керування фірмою, у тому числі з використанням комп'ютерних програм WORD, EXCEL та інших;

- знання нормативних (законодавчих і інших) документів з питань організації підприємницької діяльності в Україні;
- ознайомлення з документами і розрахунками періоду планування, організації модельованої підприємницької фірми і керування її діяльністю у напрямках, що стосуються менеджменту.

Методи контролю знань і навичок:

- співбесіди за пройденим матеріалом на основі експрес-опитування чи тестування;
- виконання слухачами тренінгових завдань з модельованих господарських операцій.

Очікувані результати

Слухачі за підсумками тренінгу в цьому відділі:

- поєднали попередньо отримані теоретичні знання з навичками, набутими під час тренінгу;
- набули умінь планувати й організовувати роботу, що відноситься до менеджменту, у період заснування фірми й у процесі її діяльності.
- ознайомилися з організацією роботи персоналу, що відноситься до менеджменту, практично виконували обов'язки директора і секретаря (чи інші додатково модельовані) фірми під час простих і складних операцій, навчилися працювати з документами учасників і директора фірми;
- виробили навички на посаді директора з підготовки і прийняття виробничих та інших рішень у масштабах фірми;
- максимально практично вивчили питання планування фірми, її заснування, організації діяльності, а також управління фірмою під час виконання виробничих та інших завдань у ролі її засновників, а також на посаді директора.

1.2. Навчально-тематичний план заняття

Таблиця Б 1

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУ

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Вступна частина: _____ хв.	1. Мета, завдання, вимоги, результат 2. Порядок проведення тренінгу		1. Вид заняття. 2. Цілі і завдання. 3. Вхідний аналіз знань слухачів. 4. Обов'язки слухачів на час проведення тренінгу. 5. Особливості тренінгу: що моделюється, як, ким, у який період. 6. Уміння, які набуваються слухачами (очікуваний результат). 7. Ознайомлення з обов'язками. 8. Постановка завдання

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Основна частина: _____ хв.	1.Планування		<p>1.1 <i>Джерела, що відбивають питання планування діяльності фірми:</i> дії учасників, бізнес-план, установчий договір, статут, протоколи зборів учасників.</p> <p>1.2 <i>Об'єкти планування:</i> дії учасників, заснування і реєстрація, приміщення, устаткування, технологія, персонал, управління якістю, питання охорони праці. Способи обліку і звітності, витрати фірми і їх склад, джерела і склад фінансових надходжень, контроль та інші.</p> <p>1.3 <i>Стадії планування:</i> визначення потреб, наявності, розрахунок витрат, призначення виконавців.</p> <p>1.4 <i>Елементи планування</i> в цілому по фірмі у взаємозв'язку з елементами планування її підрозділів.</p> <p>1.5 <i>Планування виконання заходів щодо заснування і реєстрації фірми:</i> складання установчих документів, реєстрація, нотаріальне завірнення підписів, статуту, установчого договору, виготовлення печаток і штампів, відкриття рахунка в банку, реєстрація у фондах і податкових органах, підписання контракту з директором.</p> <p>1.6 <i>Підбиття підсумків</i> з етапу планування і визначення завдань для етапу організації діяльності фірми</p>
	2.Організація		<p>2.1 <i>Визначення напрямів</i> організаційної діяльності фірми.</p> <p>2.2 <i>Підготовка приміщень:</i> укладення договору оренди, укладення договору на встановлення і обслуговування охоронної сигналізації, укладення договору на встановлення та обслуговування пожежної сигналізації, обладнання приміщень відповідно до норм санітарної гігієни і виробничої санітарії.</p> <p>2.3 <i>Підготовка устаткування:</i> розрахунок виробничої потужності, придбання, монтаж, вирішення питань обслуговування, підготовка робочих місць.</p> <p>2.4 <i>Підготовка технологій:</i> затвердження технологічних карт, пробний запуск виробництва, затвердження графіка потреби в сировині, упакованні й тарі на початковий період.</p> <p>2.5 <i>Організація підбору і розстановки кадрів:</i> підготовка наказу про організаційну структуру і штатний розклад, розроблення посадових інструкцій, підготовка наказу про введення посадових інструкцій, підбір персоналу, підготовка й оформлення трудових контрактів із працівниками, підготовка наказу про призначення на посаду, підготовка наказу про внутрішній розпорядок дня роботи фірми, навчання персоналу на робочих місцях, підготовка наказу про матеріальну відповідальність і закріплення матеріально відповідальних осіб.</p>

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Основна частина: _____ хв.	2.Організація		<p>2.6.<i>Вирішення питань безпеки праці</i>: утвердження інструкцій з ТБ, обладнання місць пожежної безпеки, обладнання робочих місць відповідно до вимог сангігієни і виробничої санітарії, розроблення системи управління охорони праці.</p> <p>2.7.<i>Розроблення системи документообігу</i>: схеми документообігу, форм документів, комп'ютерного варіанта документообігу.</p> <p>2.8.<i>Елементи організації</i> діяльності фірми у взаємозв'язку з елементами організації окремих її підрозділів.</p> <p>2.9.<i>Підбиття підсумків</i> етапу організації й визначення завдань для етапу управління виробничою діяльністю фірми</p>
	3.Управління		<p>3.1.<i>Визначення структури управління</i> виробничою фірмою.</p> <p>3.2.<i>Об'єкти управління</i>: —управління виробництвом: виконання плану виробництва, дотримання технологій, експлуатація устаткування, облік і звітність виробництва, виконання обов'язків персоналу, дотримання ТБ, пожежної безпеки, норм сангігієни і виробничої санітарії; —управління маркетингом: виконання умов договорів, своєчасність постачань, кількість, якість, умови зберігання сировини і готової продукції; —управління персоналом: контроль виконання посадових інструкцій, контроль оплати праці, облік кадрів, виконання положень трудових договорів, підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>3.3.<i>Управління діяльністю фірми</i> у взаємозв'язку з управлінням окремими її підрозділами.</p> <p>3.4.<i>Виконання простої господарської операції (на посаді й у взаємозв'язку з іншими співробітниками)</i>: опис етапів операції, опис робіт, проведених у відділі на кожному етапі, приклади оформлення документів з операції, підбиття підсумків операції.</p> <p>3.5.<i>Виконання складної господарської операції (на посаді й у взаємозв'язку з іншими співробітниками)</i>: розрахунок можливостей, розрахунок потреб, визначення економічної доцільності, підготовка варіанта рішення складної операції</p>

Заключна частина _____ хв.	1.Контроль знань і навичок 2.Завдання на наступний етап	Результати виконання тренінгових завдань. Контрольні питання
-------------------------------	--	---

1.3. Навчально-методичний план заняття

Таблиця Б 2

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ПЛАНУ

Розділи	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення
Вступна частина: _____ хв.	1.Мета, завдання. Вимоги. Результат. 2.Порядок проведення тренінгу	1.План занять для кожного робочого місяця. 2.Стенд «Тренінг з менеджменту»	1.Розподіл групи по місцях. 2.Розповідь групі з демонстрацією схем на стенді «Тренінг з менеджменту»
Основна частина: _____ хв.	1.Планування	1.1 <i>Документи етапу планування:</i> тези бізнес-плану, статуту, установчого договору, протоколів зборів учасників. 1.2.Стенд «Планування». Контрольні питання	Розповідь групі з демонстрацією: 1) схем на стенді «Планування»; 2) документів планування відповідно до їх розміщення у книзі 4
	2.Організація	2.1 <i>Документи етапу організації:</i> заснув., накази, договори, контракти, посадові інструкції, особисті справи, трудові книжки, документи з лізингу, перелік обладнання, сертифікат якості, схема документообігу, форми документів. 2.2.Стенд «Організація». 2.3.Контрольні питання	Розповідь групі слухачів з демонстрацією: 1) схем на стенді «Організація»; 2) документів організації відповідно до їх розміщення в книзі 5
	3.Управління	3.1 <i>Документи етапу управління у вигляді заповнених форм:</i> графіки виробництва, потреби у сировині, упакуванні, тарі, змінні звіти, матеріальний звіт складу, графік руху грошових засобів, підсумковий баланс. 3.2.Стенд «Етап управління». 3.3. Контрольні питання	Розповідь групі слухачів з демонстрацією: 1) схем на стенді «Управління»; 2) порядку оформлення документів відділу відповідно до їх розміщення в книзі 6

Заключна частина: _____ хв.	1.Контроль знань і навичок 2.Завдання на наступний етап	1.1.Тренінгові завдання слухачам. 1.2.Ключі до тренінгових завдань	1.1.Видавання слухачам контрольних питань і тренінгових завдань, розміщених у додатках А і Б. 1.2.Аналіз виконання тренінгових завдань
---------------------------------------	--	---	---

1.4. Організація робочого місця

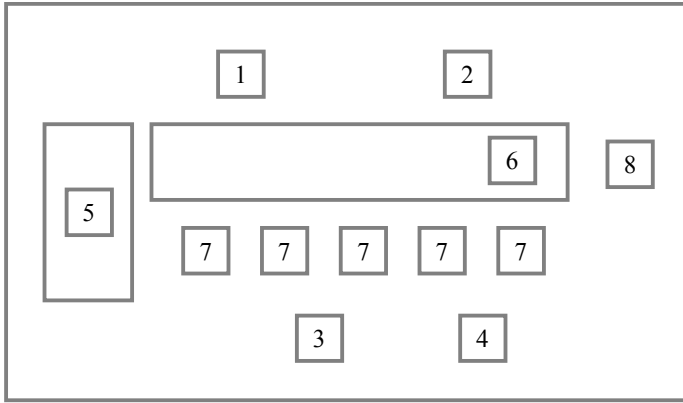


Рис. Б 1.План-схема навчального місця

Умовні позначення:

1 — стенд № 1; 2 — стенд № 2; 3 — стенд № 3; 4 — стенд № 4; 5 — комп'ютер; 6 — графопроектор; 7 — робочі місця слухачів; 8 — демонстраційна дошка

Стенд № 1



Рис. Б 2.Схема розміщення інформації на стенді № 1

Стенд № 2

Планування	Організація		Управління
Стадії планування	Реєстрація фірми	Підготовка приміщень	Управління виробництвом
Документи планування	Підготовка персоналу	Підготовка виробництва	Управління маркетингом
Об'єкти планування	Розроблення системи документообігу	Вирішення питань контролю і обліку	Управління персоналом
			Управління фінансами

Рис. Б 3. Схема розміщення інформації на стенді № 2

1.5. Рекомендована література

Основна

Соболь С. М., Шериньова З. Є. Тексти лекцій з дисципліни «Менеджмент». — Сервер КНЕУ ([ftp://10.1.1.66/ Metodicum/ econ_u/ k_management/ MANAGEMENT](ftp://10.1.1.66/Metodicum/econ_u/k_management/MANAGEMENT))

Шериньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

Додаткова

Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — 528 с.

Дафт Р. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 612 с.

Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 701 с.

Олдорн Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Финпресс, 1999. — 320 с.

1.6. Додаткові матеріали

Таблиця Б 3

ПРИКЛАД ПЛАНУВАННЯ РОБІТ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Вид планування	Підстава для планування
1. Планування заходів, зв'язаних з реєстрацією й заснуванням фірми	Бізнес-план: резюме п.____, табл.____, табл.____, виробничий план п.____
2. Планування заходів, зв'язаних з підготовкою приміщень	Установчий договір ст.____, бізнес-план: резюме п.____, табл.____, табл.____, виробничий план п.____, табл.____, фінансовий план п.____, табл.____
3. Придбання необхідного устаткування, інвентарю і МШП	<i>Планується викладачем-тренером іншого напряму</i>
4. Планування робіт для організації виробничої діяльності	Бізнес-план: резюме п.____, виробничий план п.____, табл.____
5. Планування організації постачання і складування	<i>Планується викладачем-тренером іншого напряму</i>

6.Планування заходів, зв'язаних з підбором і розстановкою кадрів	Статут підприємства п._____, установчий договір ст._____, бізнес-план: виробничий план п._____
7.Планування маркетингової політики	<i>Планується викладачем-тренером іншого напрямку</i>
8.Планування організації бухгалтерського обліку	
9.Планування обліку витрат і результатів	
10.Планування питань інвестування і фінансування	
11.Планування питань контролінгу	Наказ по фірмі, програма контролю
12.Планування питань управління якістю	Бізнес-план: виробничий план п._____
13.Планування питань охорони праці	Бізнес-план: виробничий план, п._____, наказ по фірмі
14.Планування внутрішньофірмового документообігу	Наказ по фірмі
15.Планування організації діловодства	Наказ по фірмі

Таблиця Б 4

ПРИКЛАД СКЛАДАННЯ ПЕРЕЛІКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ ПОЧАТКУ РОБОТИ ФІРМИ

Назва заходу	Виконавець	Зразок документа
1.Організація заходів, зв'язаних з реєстрацією й заснуванням фірми: 1.1. Складання установчих документів 1.2. Реєстрація 1.3. Нотаріальне завірення підписів, Статуту, Установчого договору. 1.4. Виготвлення печатки, штампів 1.5. Відкриття розрахункового рахунка в банку	Учасник №_____	Плани й опис дій учасників кн.2, с._____ кн.3, с._____ кн.4, с._____

<p>2. Підготовка приміщень: 2.1. Укладення договору оренди. 2.2. Укладення договору на встановлення й обслуговування охоронної сигналізації. 2.3. Укладення договору на встановлення пожежної сигналізації. 2.4. Обладнання приміщень відповідно до норм санітарної гігієни і виробничої санітарії: встановлення додаткового освітлення, витяжок, вентиляторів, обладнання туалетів, душових, роздягалень</p>	<p>Директор</p>	<p>Договори, розрахунки, платіжні документи кн.5, с. ____</p>
<p>3. Вирішення питань, зв'язаних з устаткуванням, інвентарем і МШП: 3.1. Розрахунок постачання (придбання) виробничого, невиробничого, складського устаткування й інвентарю. 3.2. Визначення потреби в МШП і їх закупівля. 3.3. Монтаж устаткування. 3.4. Оформлення акта приймання устаткування. 3.5. Оформлення договору про страхування майна. 3.6. Підготовка робочих місць. 3.7. Розроблення графіка технологічної профілактики устаткування. 3.8. Розроблення графіка періодичності закупівель додаткового інвентарю і МШП. 3.9. Розроблення графіка потреби в комплектуючих на початковий період. 3.10. Розроблення системи обліку роботи виробництва і його внутрішнього документообігу</p>	<p>Директор. Начальник виробництва</p>	<p>Договори, розрахунки, платіжні документи, графіки кн.5, с. ____</p>
<p>4. Організація постачання і складування: 4.1. Розрахунок оптимальної кількості складських запасів. 4.2. Розроблення схеми розміщення матеріалів на складі. 4.3. Розрахунок періодичності постачань матеріалів. 4.4. Розроблення графіка постачань комплектуючих. 4.5. Розрахунок потреби в транспорті. 4.6. Укладення договору на оренду транспортного засобу. 4.7. Розроблення системи складського обліку і внутрішнього документообігу складу</p>	<p>Заступник директора з маркетингу. Завідувач складу</p>	<p>Договори, розрахунки, платіжні документи, графіки кн.5, с. ____</p>

Продовження таб. Б 4

<p>Назва заходу</p>	<p>Виконавець</p>	<p>Зразок документа</p>
---------------------	-------------------	-------------------------

<p>5. Організація заходів, зв'язаних з підбором і розстановкою кадрів:</p> <p>5.1. Підготовка наказу про організаційну структуру і штатний розклад.</p> <p>5.2. Розроблення посадових інструкцій.</p> <p>5.3. Підготовка наказу про введення посадових інструкцій.</p> <p>5.4. Підбір персоналу.</p> <p>5.5. Розрахунок потреби в залученому персоналі.</p> <p>5.6. Підготовка й оформлення трудових контрактів із працівниками.</p> <p>5.7. Підготовка наказу про призначення на посади.</p> <p>5.8. Підготовка наказу про внутрішній розпорядок дня роботи фірми.</p> <p>5.9. Навчання персоналу на робочих місцях.</p> <p>5.10. Підготовка наказу про матеріальну відповідальність і закріплення матеріально відповідальних осіб</p>	<p>Директор. Керівники структурних підрозділів</p>	<p>Договори, накази, інструкції, контракти кн. 5, с. ____</p>
<p>6. Організація маркетингової політики</p>	<p><i>Планується викладачами-тренерами інших напрямів, кн. 4</i></p>	
<p>7. Організація бухгалтерського обліку</p>		
<p>8. Організація обліку витрат і результатів</p>		
<p>9. Вирішення питань інвестування і фінансування</p>		
<p>10. Організація контролінгу</p>	<p>Директор. Завідувач лабораторії</p>	<p>Програма, накази, інструкції, розрахунки кн. 4, с. ____ кн. 5, с. ____</p>
<p>11. Організація робіт з управління якістю:</p> <p>11.1. Розроблення програми якості — перелік контрольованих чинників, періодичність контролю, методи контролю.</p> <p>11.2. Визначення потреби в контрольному обладнанні для забезпечення якості.</p> <p>11.3. Придбання необхідного контрольного обладнання для забезпечення якості.</p> <p>11.4. Призначення осіб, відповідальних за контроль якості.</p> <p>11.5. Розроблення наказу про введення в дію внутрішньої системи якості підприємства.</p> <p>11.6. Розроблення методичних робіт з рекламацій, що надійшли.</p> <p>11.7. Підготовка наказу про створення комісії з роботи з рекламаціями і претензіями.</p> <p>11.8. Підготовка й оформлення документів для забезпечення якості — «Внутрішній стандарт підприємства», методики контролю, протоколи якості, журнал невідповідностей, картотека невідповідностей, бланки рекламацій, журнал рекламацій, що надійшли</p>		

Закінчення табл. Б 4

<p>Назва заходу</p>	<p>Виконавець</p>	<p>Зразок документа</p>
---------------------	-------------------	-------------------------

<p>12.Проведення робіт, зв'язаних з питаннями безпеки праці: 12.1.Розроблення наказу про охорону праці. 12.2.Розроблення інструкції з техніки безпеки. 12.3.Проведення первинного і вступного інструктажів. 12.4.Обладнання місць протипожежної безпеки. 12.5.Перевірка робочих місць на відповідність нормам сангігієни і виробничої санітарії — ергономічні показники, освітлення, запилення, шумність. Складання акта за результатами перевірки. Обладнання робочих місць необхідними пристроями і приладдям. 12.6.Підготовка журналів реєстрації інструктажів— для забезпечення безпеки праці</p>	<p>Директор. Начальник виробництва. Завідувач лабораторії</p>	<p>Програма, накази, інструкції, розрахунки кн.4, с. ___</p>
<p>13.Розроблення системи внутрішньофірмового документообігу: 13.1.Розроблення схеми внутрішнього документообігу. 13.2.Розроблення і підготовка форм документів. 13.3.Розроблення комп'ютерного варіанта документообігу</p>	<p>Керівники структурних підрозділів</p>	<p>Наказ, схеми, форми кн.5, с. ___</p>
<p>14.Організація діловодства: 14.1.Розроблення наказу про порядок ведення кадрової роботи і діловодства на фірмі. 14.2.Оформлення документів з обліку кадрів – книги наказів по кадрах, особові справи співробітників, документація по трудових книжках. 14.3.Оформлення документів про відрядження — книга обліку вибулих у відрядження; книга обліку прибулих з відрядження; бланки посвідчень про відрядження. 14.5. Реєстрація вхідних і вихідних документів. 14.6. Реєстрація наказів по фірмі. 14.7. Реєстрація договорів і контрактів. 14.8. Реєстрація протоколів зборів</p>	<p>Директор. Секретар</p>	<p>Накази, книги, договори, контракти кн. 5, с. ___</p>

Розділ Б 2.НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ СЛУХАЧІВ

- 2.1.Методичне керівництво.
- 2.2.Тренінгові матеріали для етапу «Планування».
- 2.3.Тренінгові матеріали для етапу «Організація».
- 2.4.Тренінгові матеріали для етапу «Управління».

2.1.Методичне керівництво

У наступній частині цього розділу містяться навчально-методичні матеріали для слухачів, яким у ході тренінгу треба буде виконувати завдання на всіх етапах проведення ділової і рольової ігор, у процесі моделювання з напрямку «Менеджмент» дії засновників і директора фірми «Нива». Теми занять і завдання відповідають загальній будові тренінгу і переліку навчальних питань, поданих у книзі 1 у табл.3.3.

Особливість розгляду даного питання полягає у тому, що заходи стосовно створення фірми засновники проводять протягом тривалого часу (на прикладі фірми «Нива» — з 12 січня по 10 квітня, тобто з моменту обговорення підприємницької ідеї до моменту призначення директора фірми). Докладно дії засновників представлені в алгоритмі (табл. А 1 цієї книги) і в описі їхніх дій (кн.3). Виходячи з цього керівник на пряму «Менеджмент» разом із керівником тренінгу визначають, які саме дії засновників будуть розігруватися, у якій послідовності й у якому обсязі.

Обсяг і глибина розгляду питань залежать від часу, виділеного на проведення цього етапу тренінгу, базової підготовки слухачів, загального плану і регламенту проведення, що складаються керівником гри.

У цій частині книги тренінгові завдання і методичні рекомендації слухачам обрані за найважливішими етапами дій засновників на стадії планування. Перше завдання має назву «Заснування фірми. Дії учасників» і охоплює період моделювання, що міститься у плані (алгоритмі) їхніх дій (див. табл. А 1 даної книги).

2.2.Тренінгові матеріали для етапу «Планування»

ТЕМА 1.ЗАСНУВАННЯ ФІРМИ. ДІЇ УЧАСНИКІВ

Тренінгові завдання

- 1.Скласти перелік питань, що відносяться до періоду заснування (створення) фірми (план дій учасників).
- 2.Розподілити обов'язки між учасниками до моменту призначення директора.
3. Визначити послідовність обговорення питань на зборах учасників.
4. Розробити структуру установчих документів.
5. Скласти контракт із директором і визначити його функціональні обов'язки (посадову інструкцію).

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

- 1.Вивчити теоретичні питання, а також нормативні документи, що відносяться до заснування господарського товариства у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю.
- 2.Ознайомитися з аналогами установчих документів цього виду товариств, а також з розрахунками і висновками, викладеними в бізнес-плані, у першу чергу в його організаційній і фінансовій частинах.

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачем перелік і предметну структуру документів і показників, що характеризують дії учасників, за запропонованими завданнями, ґрунтуючись на інформації, отриманій з рекомендованої літератури. Одержані результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованих дій і розрахунків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінку аргументів як «за», так і «проти» пропонованих дій і розрахунків.

4. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого буде:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих дій і розрахунків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів з метою спростування пропонованих для обговорення дій і розрахунків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за поданими аргументами і контраргументами стосовно дій засновників у період організації фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти перелік питань, що відносяться до періоду заснування (створення) фірми (план дій учасників)»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Скласти таблицю з переліком основних блоків питань, що відносяться до створення фірми. У переліку необхідно передбачити заходи, документи, розрахунки, що відносяться до цього періоду.

Б. Важливим буде розподіл виконавців:

— перша група — учасники;

— друга група — юридичні особи;

— третя група — фізичні особи.

В. Додатковим критерієм може бути визначення термінів виконання. За вихідну точку можна взяти 15.06.20XX року — час початку виробничої діяльності фірми. При цьому рекомендується скласти дані за двома варіантами.

Г. У цьому завданні необхідно вирішити дві проблеми: хто буде виконувати роботи (складати документи, робити розрахунки) і в який час. При цьому варто пам'ятати про причини, окремі з яких були позначені під час виконання попередніх завдань:

— мінімізація витрат (на оплату робіт (послуг), найнятим виконавцям);

— мінімізація часу на організацію фірми (причина — ринок і конкуренти);

— послідовність дій стосовно термінів і виконавців (їх структурно-логічна побудова).

Д. Визначаючи тимчасові показники, варто додатково побудувати графік виконання робіт (складання документів). При цьому треба врахувати, що фірмі необхідно не менш як 45—60 днів для підготовки до виробництва (одержання кредитів, придбання за лізингом устаткування, набір персоналу, підготовка приміщень і складів, підписання договорів постачання, зберігання, збуту тощо).

У висновках треба зазначити та обґрунтувати рішення щодо вибору єдиного варіанта, за яким далі здійснюватимуться всі дії з організації фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розподілити обов'язки серед учасників до моменту призначення директора»

Під час виконання цього завдання слухачам необхідно врахувати одне істотне зауваження: дії учасників можуть моделюватися тільки в тому разі, якщо за підсумками попереднього завдання вони самостійно виконуватимуть роботи (складатимуть документи) у даний період. У такому випадку рекомендується розподілити відповідальність серед учасників за тими самими показниками (переліком), що були розглянуті в попередньому тренінговому завданні. При цьому можлива деталізація окремих завдань (робіт) і їх хронологічна будова.

Показники даної таблиці можуть бути прийняті як готове рішення.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити послідовність обговорення питань на зборах учасників»

Виконуючи це завдання, варто врахувати, що відповідно до законів, які регламентують порядок створення господарських товариств, є ряд обов'язкових питань, з яких учасники зобов'язані прийняти рішення до моменту офіційної реєстрації товариства. У зв'язку з цим рекомендується визначити не тільки перелік таких питань, а й порядок їх розгляду (послідовність) на зборах №1 і №2 (може бути №3 і більше).

Варто врахувати, що більшість заходів (робіт, документів) вимагають достатнього часу для їх підготовки і попереднього узгодження серед учасників (наприклад, призначення директора).

Наведена таблиця може тільки констатувати обговорювані питання. Конкретні заходи щодо підготовки зборів і робота після них визначені в книзі 3 цього посібника.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти структуру установчих документів»

Така робота за обсягом буде масштабною і займе досить багато часу. Для підвищення її ефективності слухачам необхідно:

А. Ознайомитися з законами й іншими нормативними документами, що визначають структуру і зміст установчих документів.

Б. Вивчити аналоги установчих документів, раніше складених для товариства з обмеженою відповідальністю подібного профілю діяльності.

В. Скласти таблицю, у якій будуть зазначені:

— перелік основних положень установчих документів;

— необхідність включення пунктів даного переліку в установчі документи.

Саме такий підхід буде оптимальним, тому що за своїм змістом статут і установчий договір багатьма положеннями подібні, та й обсяг мають відносно великий. Положення даної таблиці можуть бути основою для складання установчих документів.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти контракт із директором і його посадову інструкцію»

Підготовка даних документів потребує досить великої кількості часу і зусиль з боку виконавців. Зважаючи на складність їх виконання і неоднозначність підходів рекомендується визначити основні параметри контракту й інструкції.

Серед блоків таких параметрів можуть бути:

— вимоги до знань;

— вимоги до умінь;

— вимоги до відповідальності;

— права;

— обов'язки;

— інші умови.

На підставі переліку параметрів можна зробити висновки про те, куди їх варто включити:

— тільки в контракт;

— тільки в інструкцію;

— в обидва документи.

За наявності достатнього часу рекомендується підготувати проекти контракту й інструкції. При цьому необхідно враховувати висновки з тренінгових завдань під час розгляду питань, пов'язаних зі

змістом організаційної частини бізнес-плану (матриця відповідальності).

Заключні рекомендації з теми

Готуючись до ділової гри з тем, що стосуються дій учасників, необхідно враховувати висновки і рішення з інших тренінгів (особливо фінансової й організаційної частин бізнес-плану після їх складання).

Необхідно також врахувати й те, що визначеність у висновках і рішеннях з даного завдання сприятиме якісному змісту документів і розрахунків, які будуть складатися на період організації діяльності фірми.

ТЕМА 2.ІДЕЯ ФІРМИ ТА ЇЇ ОБҐРУНТУВАННЯ

Під час розгляду даної теми потрібно враховувати ту обставину, що на попередньому етапі взаємодії учасники обговорили і прийняли пропозицію про необхідність і можливість спільної діяльності у сфері підприємництва (тобто про спільну участь у бізнесі). Тепер же вони більш детально обговорюють конкретні аспекти ідеї створення бізнесу, конкретні напрями спільної діяльності і конкретний вид організації.

Тренінгові завдання

- 1.Визначити чинники, що відносяться до предмета діяльності.
- 2.Визначити чинники, що відносяться до місця діяльності.
- 3.Визначити чинники, що відносяться до передбачуваного успіху діяльності фірми.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

- 1.Вивчити теоретичні питання, що стосуються обґрунтування підприємницької ідеї.
- 2.Ознайомитися з ідеєю створення підприємницької фірми, моделюваною під час тренінгу.
- 3.Розробити і обговорити з викладачем перелік і структуру обґрунтування чинників, які стосуються запропонованої ідеї.
- 4.Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержані результати і висновки повинні бути спрямовані:

- для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованої ідеї;
- для групи «Опоненти» — на спростування пропонованої ідеї і висунення власних пропозицій щодо ідеї фірми;
- для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінювання аргументів як «за», так і «проти» пропонованої ідеї.

5. Підготуватися до заняття, метою якого буде:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованої ідеї, оформлення її у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Аргументи», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованої до обговорення ідеї, висунення власних пропозицій, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання його в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку щодо представлених аргументів і контраргументів з ідеї створення фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити чинники, що стосуються предмета діяльності»

Під час виконання цього завдання слухачі зобов'язані визначити:

А. Перелік найперспективніших видів діяльності. Для цього рекомендується скласти порівняльну таблицю з видами діяльності і показниками, що їх характеризують. За розробленими показниками потрібно оцінити обрані види, наприклад, методом експертних оцінок (бали, відсотки, очки і т.п.), підсумувати їх і, визначивши найвигідніший (перспективний), зробити висновок та обґрунтувати його.

Б. Перелік найперспективнішого виду виробництва (якщо вибір зроблений на користь саме цього виду діяльності). При цьому також необхідно скласти таблицю з різними варіантами видів виробництва, переліком показників і їх експертної оцінки.

У висновках рекомендується акцентувати увагу на обґрунтуванні перспективності даного виду виробництва і його актуальності з урахуванням місцевих ринкових умов.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити чинники, що стосуються місця діяльності»

Виконуючи це завдання, слухачі мають визначити перелік найперспективніших місць розташування фірми і дати їм оцінку. З цією метою рекомендується розробити показники, що характеризують різні варіанти передбачуваних місць і систему їх оцінки.

Аналіз складеної таблиці і висновки повинні ґрунтуватися на принципах максимальної зручності обраного місця як для самої фірми і її персоналу, так і для процесів постачання, збуту тощо.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити чинники, що стосуються передбачуваного успіху діяльності фірми»

Виконуючи це завдання, слухачі повинні самостійно в груповому режимі змодельовати конкурентів, що знаходяться в обраному районі місця розташування фірми, а також оцінити їхні сильні і слабкі сторони порівняно з планованою до створення фірмою (на підставі переліку показників і системи експертних оцінок). Крім того, потрібно в узагальненому вигляді показати й інші чинників, що можуть (на думку учасників) бути найсприятливішими для прийняття подальшого рішення про створення фірми подібного профілю (до них можна віднести поведження споживачів на рівні попиту, ринкові тенденції щодо виду продукції, запланованої до випуску і реалізації, і т. ін.).

У висновках необхідно підкреслити не тільки докази майбутнього успіху, а й обґрунтувати передбачувані конкурентні переваги модельованої фірми, її ринкової політики і стратегії.

Заключні рекомендації з теми

Розробляючи матеріали із тренінгових завдань до даної теми, варто враховувати специфіку майбутньої ділової гри, де одна група буде аргументувати, а друга — опонувати. Тут необхідно враховувати ту обставину, що з обґрунтування актуальності й перспективності пропонованої комерційної ідеї починається перша ланка структурно-логічного ланцюга послідовних кроків до створення підприємницької фірми даного профілю.

При цьому не можна допускати узагальнених висновків і пропозицій, і тим більше таких, що не погоджені з чинними нормативними актами.

Приклади ключів до тренінгових завдань для підготовки до ділової гри з теми «Ідея фірми і її обґрунтування»

До завдання «Визначити чинники, що стосуються предмета діяльності»

Таблиця Б 5

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ВИБІР ВИДУ ДІЯЛЬНОСТІ (БАЛИ)

№	Показники	Вид діяльності		
		Виробництво	Торгівля	Послуги
1	Можливість розвитку	8	4	5
2	Можливість входження в ринок	7	3	5
3	Відсутність конкуренції на ринку	6	3	4
4	Наявність потенційних споживачів	10	10	10
5	Потреби споживачів (попит)	8	8	8
6	Платоспроможність населення	6	6	6
7	Можливість збуту	6	4	6
8	Простота організації справи	5	7	6
9	Можливість одержання кредиту	6	4	5
10	Експлуатаційні витрати	4	7	6
Разом		66	56	61

Висновок. Аналіз переваг і недоліків різних видів підприємницької діяльності дає можливість зробити вибір на користь виробничої діяльності.

Таблиця Б 6

ОЦІНКА ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА (БАЛИ)

№	Показники	Виробництво			
		Продукти	Обладнання	Споживчі товари	Будівельні матеріали

1	Можливість розвитку	8	8	6	7
2	Можливості запровадження в ринок (конкурентоспроможність)	7	4	3	5
3	Відсутність конкуренції на ринку	6	5	4	5
4	Наявність потенційних споживачів	10	3	8	7
5	Потреби споживачів (попит)	9	5	9	7
6	Платоспроможність населення	7	4	6	5
7	Можливість збуту	6	3	5	4
8	Простота організації справи	5	6	8	7
9	Можливість одержання кредиту	6	5	6	7
10	Експлуатаційні витрати	5	4	6	4
11	Сертифікація й ліцензування	4	5	7	6
Разом		73	52	68	64

Висновок. Аналіз переваг і недоліків різних видів підприємницької діяльності у сфері виробництва дає підстави зробити вибір на користь виробництва продуктів харчування.

До завдання «Визначити чинники, що стосуються місця діяльності»

Таблиця Б 7

ОЦІНКА ПЕРЕДБАЧУВАНИХ МІСЦЬ РОЗТАШУВАННЯ ФІРМИ (БАЛИ)

№	Показники	У межах міста	У сільській місцевості
---	-----------	---------------	------------------------

		На базі консервного цеху агрофірми	На базі молоко заводу	На базі агрофірми	На базі консервного цеху агрофірми
1	Краще комерційне місце	100	25	10	50
2	Близькість вигідних клієнтів	100	100	25	25
3	Віддаленість від постачальників	10	10	100	50
4	Наявність трудових ресурсів	100	50	25	100
5	Діловий клімат для розвитку	50	25	25	50
6	Конкурентна обстановка	50	25	25	50
7	Орендна плата	10	10	10	100
8	Побутові комунікації	100	50	25	25
9	Екологічні чинники	50	10	25	25
10	Експлуатаційні чинники	50	25	10	100
11	Умови зберігання продукції	25	10	10	100
12	Комунальні витрати	10	10	25	100
Разом		655	350	315	775

Вагові показники:

- а) найвигідніший — 100 балів
б) досить вигідніший — 50 балів
в) вигідний, але із застереженнями — 25 балів
г) маловигідний — 10 балів

Висновок. Найоптимальнішим місцем розташування фірми може бути існуючий консервний завод у великому населеному пункті в сільській місцевості.

До завдання «Визначити чинники, що стосуються передбачуваного успіху діяльності фірми»

Таблиця Б 8

КОНКУРЕНТНА ОЦІНКА ПОЗИЦІЇ ФІРМИ В ОБРАНОМУ МІСЦІ

№	Конкуренти	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Фірма «Нива»	Комплекс послуг (робіт). Налагоджені постачання і збут. Продуманий маркетинг. Високоякісна діяльність. Великий асортимент	Часткова відсутність на ринку. Немає постійних клієнтів. Великі витрати на маркетинг і рекламу. Невпевненість у постачальниках
2	Консервний завод державної форми власності	Наявність землі і площ. Готові комунікації. Наявність стоків, очисних споруджень. Досвід у виробництві	Застаріле обладнання. Великі витрати. Продукція без попиту. Відсутність маркетингу. Відсутність оборотних коштів
3	Фірма-орендар площ миського молокозаводу	Компактність і мобільність. Малі витрати на основні засоби. Наявність свердловин для води. Постійні споживачі. Низька собівартість продукції	Примітивна технологія. Обмежений асортимент. Низькоякісна продукція. Сезонність у роботі
4	Фірма — власник лінії Тетра Пак для розливу	Якісна продукція. Хороший маркетинг. Постійні клієнти. Середня собівартість	Низька рентабельність. Дороге устаткування. Малий асортимент. Сезонність у роботі
5	Фірма — оптовий постачальник імпортної продукції	Визначений асортимент. Постійні клієнти. Сезонність у роботі	Обмежений асортимент. Великі транспортні і накладні витрати. Вище за середньоринкову ціну

Висновок. Конкурентна ситуація для фірми «Нива» буде сприятливою за наявності в неї таких основних позицій:

- закінченого циклу «постачальник — перероблення — виробництво упаковки — реалізація»;
- великого асортименту продукції;
- цілорічної роботи;
- власної торговельної мережі.

ТЕМА 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Тренінгові завдання

1. Обґрунтувати вибір форми організації фірми.
2. Обґрунтувати вибір видів продукції фірми.
3. Визначити прогнозний дохід (прибуток) фірми та обґрунтувати його.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

1. Вивчити теоретичні питання, а також нормативні документи, що стосуються організації підприємницької діяльності.

2. Ознайомитися з основними положеннями концепції організації діяльності фірми, модельованої під час тренінгу.

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачем перелік і орієнтовну структуру показників, що характеризують організаційну концепцію фірми.

4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, почерпнутій з рекомендованої літератури. Одержані результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованої концепції, оформлення її у вигляді єдиного документа для передання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованої для обговорення концепції, висунення власних пропозицій, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передання його в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за поданими аргументами і контраргументами щодо концепції організації фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Обґрунтувати вибір форми організації фірми»

1. У процесі виконання даного завдання необхідно скласти кілька таблиць, аналіз яких допоможе визначитися з організаційною формою фірми. У такому разі послідовність складання таблиць повинна залежати від застосування принципу від «загального» до «часткового» і привести до остаточного рішення щодо форми організації.

Ця послідовність припускає такий вигляд:

- порівняння переваг і недоліків одноосібного і корпоративного володіння;

- порівняння чинників і умов різних організаційних видів корпоративного володіння (товариств, асоціацій, кооперативів, малих підприємств і т.ін.);

- порівняння чинників і умов різних видів господарських товариств.

При цьому необхідно самостійно визначити основні показники для порівнянь і систему експертної оцінки (бали, очки, відсотки і т.п.).

Обґрунтовуючи підсумки порівняння і формулювання висновків, необхідно враховувати результати і прийняті рішення щодо кожного попереднього етапу тренінгу з даної теми, а також тем, пройдених раніше.

2.Складаючи показники, наприклад організаційної форми фірми, необхідно суворо керуватися законами, що визначають ці параметри. Їх вільна інтерпретація не допускається, оскільки це може призвести до розбіжностей у визначенні фінансових показників.

Рекомендації щодо виконання завдання «Обґрунтувати вибір продукції фірми»

1.Варто враховувати, що при відпрацьовуванні теми «Ідея фірми і її обґрунтування» був зроблений і обґрунтований вибір виду діяльності і його предмета. У даній частині заняття важливо обґрунтувати вибір продукції, з якою фірма має намір вийти на існуючий ринок. Для цього слухачам необхідно оформити багатоваріантність своїх пропозицій у табличному виконанні. По кожному з видів пропонованої продукції необхідно запропонувати не менше трьох різних варіантів, що передбачають актуальність, привабливість, перспективність їх випуску і реалізації.

На даному етапі вже можна вводити систему фінансових показників (наприклад, передбачувані ціни і/чи показники цінової політики стосовно конкретного продукту), а також попередній очікуваний результат (коефіцієнт прибутковості чи інший).

2.Система оцінок показників може бути різною (див. попередні завдання). Однак для цього треба застосувати диференційовані вагові знаки для кожного з показників (з урахуванням їх першо- чи другорядності).

3. У висновках рекомендується обґрунтувати вибір (одно- чи багатоваріантний) з погляду поточної ефективності або перспективності того чи іншого виду пропонованої продукції (допускається, що спочатку можуть бути запропоновані групи продукції, а не докладний перелік їх видів, що буде деталізовано далі — у процесі складання бізнес-плану фірми і додатків до нього).

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити прогнозний дохід (прибуток) фірми і обґрунтувати його»

1.Це завдання рекомендується виконати в табличному варіанті. При цьому основна увага приділяється визначенню джерел доходу (прибут-

ку) і їх розмірів на різних етапах діяльності фірми. Багатоваріантність пропозицій повинна проглядатися у співвідношенні розмірів одержуваного доходу (прибутку) до загальної їх суми, наприклад, за 2—3 роки діяльності фірми.

2. Зважаючи на те, що в наведених таблицях характеризуються фінансові показники, необхідно вибрати специфічну систему експертної оцінки (співвідношення, коефіцієнти). У цьому випадку бажане застосування системи вагових знаків (значень) для диференціації підходу до оцінювання різних показників, як щодо назви, так і щодо часу.

3. У висновках рекомендується застосувати інваріантність рішень. Це пов'язано з попередністю розрахунків і загальним характером показників.

Заключні рекомендації до теми

Оскільки концепція організації діяльності фірми має вигляд «мікро-бізнес-плану», слухачі повинні розробити матеріали, підготувати та обґрунтувати рішення, що утворюють «кістяк» не тільки для етапу бізнес-планування, а й для моделювання роботи учасників і персоналу фірми в організаційний період.

Ще одним істотним зауваженням є те, що в процесі розроблення пропозицій і вироблення рішень у даний період ділової гри (де обговорюватиметься одне з основних питань — концептуальні положення організації фірми) можуть виникнути різні думки, особливо відносно організаційної форми створюваного підприємства. Це найбільш важливо, тому що всі подальші розрахунки і рішення складаються і розробляються стосовно тієї організаційної форми ведення бізнесу, яку вибрали для фірми «Нива», — товариство з обмеженою відповідальністю. Будь-яке інше рішення (будь-яка інша форма) може викликати чимало труднощів і створити перешкоди для подальшого проведення тренінгу (за будь-якої іншої форми доведеться спішно змінювати більшість супровідних матеріалів і документів, що містяться в книгах 4—6 посібника).

Щоб не допустити такого розвитку подій, керівник тренінгу і керівник напряму «Менеджмент» повинні найретельніше підібрати і підготувати докази на користь ТОВ і скрупульозно їх розібрати з підгрупою «Ініціатори», яка й представлятиме ці докази на даному етапі ділової гри.

Ключі до тренінгових завдань для підготовки до ділової гри з теми «Обґрунтування концепції організації фірми»

До завдання «Обґрунтувати вибір форми організації фірми»

Таблиця Б 9

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ДЛЯ РІЗНИХ ВИДІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одноосібне володіння	Корпоративне володіння
<i>Переваги</i>	
1. Легко і починати і припиняти бізнес	1. Ширші фінансові можливості
2. Повна самостійність і незалежність	2. Більш надійний фінансовий стан
3. Максимум позитивних мотивів діяльності	3. Кооперація і спеціалізація в менеджменті
4. Конфіденційність діяльності	4. Свобода й оперативність дій, контактів з партнерами
5. Відсутність спеціальних податків, якими обкладається товариство	5. Чітко визначені в статуті права та обов'язки членів товариства
<i>Недоліки</i>	
1. Необмежена відповідальність за боргами і зобов'язаннями	1. Обмежена відповідальність за боргами і зобов'язаннями
2. Обмежені фінансові можливості	2. Труднощі з розподілом прибутку (залежно від розміру внеску і часу)
3. Труднощі в одержанні кредитів, інвестицій	3. Покриття збитків одних членів за рахунок інших
4. Труднощі в управлінні, відсутність навичок управління справами, фінансами	4. Несправедливість при виплаті дивідендів. Одержання незаробленого
5. Невизначеність термінів діяльності	5. Часті суперечки між партнерами
6. Обмеженість часу для прийняття правильних рішень	6. Труднощі з ліквідацією, виплатами за боргами і зобов'язаннями
7. Великі фізичні і психологічні навантаження	
8. Проблеми в родині	

Висновки. 1. Одноосібне господарство — найпростіша форма організації бізнесу.
2. Товариство — наймобільніша і найменш ризикована форма організації колективного бізнесу.

Таблиця Б 10

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ЧИННИКІВ І УМОВ ДЛЯ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ВИДІВ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОДІННЯ

Чинники, умови	Корпоративне володіння			
	Кооператив	Господарське товариство	Асоціація	Мале підприємство
Капітал підприємства	40	40	30	20
Характер розподілу доходів	10	50	30	20
Можливість інвестування за рахунок зовнішніх джерел	10	40	20	20
Міра матеріальної відповідальності власників	10	40	20	20
Управління	30	50	40	10
Надана інформація про бізнес	20	30	30	30
Вилучення власниками частини внеску	30	40	40	10
Всього	150	290	210	130

Вагові показники:

- а) найвигідніше — 50
- б) менш вигідне — 40
- в) середній ступінь вигоди — 30
- г) маловигідно — 20
- д) не вигідно — 10

Висновок. З урахуванням чинників, зазначених у таблиці, найпривабливішими є господарські товариства: за формуванням капіталу, відповідальністю, розподілом прибутку.

Примітка. В принципі слухачі самостійно можуть визначити критерії для порівняння різних видів корпоративного володіння бізнесом. Разом з тим керівник на пряму «Менеджмент» повинен досить зважено ставитися до таких пропозицій, особливо в тих випадках, коли вони мають груповий характер. Практика проведення тренінгу такого виду показує, що іноді незначні критерії можуть відігравати переважну роль у виробленні думки групи щодо предмета обговорення — остаточного вибору форми організації фірми.

Таблиця Б 11

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ

Параметр для порівняння	Види товариств				
	АТ	ТОВ	ТДВ	ПТ	КТ
1. Підстава й організація	25	100	50	75	50
2. Наявність статутного фонду	75	100	75	—	—
3. Наявність відповідальності	75	75	25	5	5
4. Процеси управління	75	25	25	50	50
5. Мобільність виробництва	50	75	25	50	50
6. Розподіл прибутку	25	75	75	100	50
7. Колегіальність у прийнятті рішення	75	25	25	5	5
8. Ступінь ризиків	50	75	25	5	5
9. Робота з персоналом	75	50	50	75	75
10. Складність ліквідації	25	50	25	5	5
11. Розподіл майна	5	50	25	75	50
Усього умовних балів	555	700	425	445	345

Вагові показники:

- а) зовсім задовільно — 100
 б) не зовсім задовільно — 75
 в) середньо задовільно — 50
 г) мало задовільно — 25
 д) незадовільно — 5

Висновок. Найвигіднішою формою організації фірми з випуску продукції харчової групи є товариство з обмеженою відповідальністю.

Примітка. У період підготовки до ділової гри керівник напряму повинен визначити завдання, що стосуються не тільки вивчення Закону України «Про господарські товариства», а й стосовно узагальнення інформації про переваги ТОВ перед іншими видами товариств, у тому числі оглядові статті, що публікуються у спеціальних економічних виданнях, думки самих підприємців, котрі організували свій бізнес у формі ТОВ.

Таблиця Б 12

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІНШИХ ПОКАЗНИКІВ, ЩО СТОСУЮТЬСЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Показники для порівняння	Варіанти для порівняння		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
<i>1. Види діяльності</i>			
• виробництво	+	+	+
• реалізація	+	-	+

Закінчення табл. Б 12

Показники для порівняння	Варіанти для порівняння		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
<i>2. Засновники фірми</i>			
• юридична особа (особи)	+	–	+
• власник власної фірми	+	–	–
• фізична особа (особи)	+	+	+
<i>3. Статутний фонд формуватиметься із внесків:</i>			
• матеріальних	+	–	–
• грошових	+	+	–
• комбінованих	+	–	–
<i>4. Джерела майна</i>			
• власні основні	–	+	–
• орендовані основні	+	–	+
• оборотні придбані	+	+	+
• оборотні як внесок у СФ	+	–	–
<i>5. Джерела грошових коштів</i>			
• кошти засновників	+	+	+
• кредити банків	+	+	+
• інвестиції інших осіб	–	–	+
<i>6. Ліквідні засоби</i>			
• власні основні	–	+	+
• власна готівка	+	+	+
• зі статутного фонду	+	+	–
• дебіторська заборгованість	+	+	–
<i>7. Виплата дивідендів</i>			
• через 3 місяці роботи	–	+	–
• через 6 місяців роботи	–	+	+
• через рік роботи	+	+	+
<i>8. Розподіл прибутку</i>			
• виплата дивідендів	+	+	+
• до резервного фонду	+	–	–
• до інших фондів	+	–	+
<i>9. Стратегічні цілі й завдання</i>			
• викуп орендованого майна	+	–	+
• будівництво приміщень	–	+	–
• створення філій	+	–	–
• акціонування	+	–	+
• придбання нових засобів	+	+	+
Загальна оцінка	24 + / 6 –	17 + / 13 –	18 + / 12 –

Вагові показники:

«+» — бажано;
«–» — небажано.

Висновки. Потенційно вигідний — **варіант 1**, що базується на реальних можливостях засновників (учасників) і передбачає отримання стабільного доходу з мінімізацією витрат.

До завдання «Обґрунтувати вибір видів продукції фірми»

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕДБАЧУВАНОЇ ДО ВИПУСКУ ПРОДУКЦІЇ

№	Вид сировини	Сума	Види продукції				
			Соки, напої (нектари)	Пасти (повидла, джеми, кетчупи, соуси)	Консервована	Сушена	Морожена
I. Фрукти							
1	• яблука	160	50	50	20	30	10
2	• груші	100	30	20	10	30	10
II. Ягоди							
1	• вишні	140	20	30	20	30	40
2	• малина	130	30	40	20	–	40
3	• полуниця	130	30	40	20	–	40
4	• смородина	110	30	20	10	10	40
5	• слива	130	20	30	10	40	30
III. Овочі							
1	• огірки	50	–	–	50	–	–
2	• помідори	150	50	50	50	–	–
3	• капуста	20	–	–	20	–	–

4	• перець	30	–	–	30	–	–
5	• гарбуз	30	20	–	10	–	–
6	• морква	50	30	–	20	–	–
IV. Цитрусові							
1	• апельсини	100	50	30	–	–	20
2	• лимони	20	20	–	–	–	–
3	• мандарини	20	20	–	–	–	–
4	• грейпфрути	50	30	–	–	–	20

Вагові показники:

- а) дуже вигідно — 50
 б) вигідно — 40
 в) середньовигідно — 30
 г) маловигідно — 20
 д) не вигідно — 10

Висновки. З урахуванням тенденцій ринку і традицій населення найпривабливішим є виробництво і реалізація:

- а) за класом соків — яблучного, грушевого, томатного, апельсинового;
 б) за класом паст — яблучної, малиново-полуничної, томатної;
 в) за класом консервацій — яблучних, з огірків і помідорів;
 г) за класом сушених виробів — яблучні, грушеві, сливові;
 д) за класом мrożених виробів — усі ягоди, апельсини, грейпфрути.

До завдання «Визначити прогнозні доходи (прибуток) фірми і обґрунтувати їх»

Таблиця Б 14

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДЖЕРЕЛ ДОХОДУ (ПРИБУТОКУ) І ЧАСУ ЙОГО ОДЕРЖАННЯ

№	Канал реалізації	Період реалізації			
		липень— вересень	жовтень— грудень	січень— березень	квітень— липень
I. Через оптову торгівлю					
1	• клас соків	50	25	5	50
2	• клас паст	25	25	50	25
3	• клас консервацій	5	25	50	25
4	• клас сушених	5	25	50	25
5	• клас мrożених	5	5	25	25
II. Через роздрібну торгівлю					
1	• клас соків	50	25	5	25
2	• клас паст	25	50	50	25
3	• клас сушених	5	25	25	5
4	• клас мrożених	5	5	25	5
III. Безпосередньо з підприємства					
1	• клас соків	25	5	5	25
2	• клас паст	5	25	25	5
3	• клас сушених	5	5	25	5
4	• клас мrożених	5	5	25	5

Вагові показники:

- а) високі доходи (прибуток) — 50
 б) середні доходи (прибуток) — 25

в) низькі доходи (прибуток) — 5

- Висновки.** 1. Найбільший дохід (прибуток) фірма одержить від реалізації продукції класу соків і паст із липня по грудень через оптову і роздрібну торгівлю.
2. У період із грудня по квітень основні доходи будуть отримані за рахунок реалізації продукції класів паст, консервації і сушених.
3. Реалізація продукції зі складів самої фірми малоприбуткова і пов'язана з додатковими витратами на її організацію.

ТЕМА 4. ПІДГОТОВКА ДО СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ФІРМИ

Тренінгові завдання

1. Визначити перелік робіт і матеріалів, необхідних для складання бізнес-плану.
2. Визначити загальну ситуацію на ринку.
3. Визначити основні фінансові показники створюваної і діючої фірми.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань з теми

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються організаційної роботи з підготовки до складання бізнес-плану.
2. Ознайомитися з матеріалами з бізнесу-планування, запропонованими викладачем.
3. Розробити та обговорити з викладачем перелік і структуру заходів, що передують складанню бізнес-плану.
4. Виконати завдання, запропоновані в п.2, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Отримані результати і висновки мають бути спрямовані:
 - для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованих дій і розрахунків;
 - для групи «Опоненти» — на їх спростування, висунення власних пропозицій щодо ідеї фірми;
 - для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінювання аргументів «за» і «проти» пропонованих дій і розрахунків.
5. Підготуватися до заняття, метою якого буде:
 - для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих дій і розрахунків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;
 - для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростуван-

ня пропонованих висновків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами щодо дій і розрахунків на етапі підготовки до складання бізнес-плану.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити перелік робіт і матеріалів, необхідних для складання бізнес-плану»

Під час виконання цього завдання слухачам необхідно визначити:

А. Перелік робіт, які необхідно здійснити майбутнім учасникам фірми перед складанням головного планованого документа — бізнес-плану. До даного переліку може відноситися вивчення галузі (обраної в процесі обґрунтування підприємницької ідеї), а також визначення витрат на створення фірми, джерел їх покриття, обсягу майбутніх доходів (прибутку) і їх розподілу. Важливо також включити в цей розділ визначення технології виробництва.

Б. Перелік необхідних матеріалів, що впливає з переліку робіт: аналіз ринку товарів, покупців, постачальників, конкурентів, послуг, таблиці і розрахунки з показниками, що стосуються виробництва, витрат, доходів і їх розподілу.

В. Конкретних виконавців цих робіт і матеріалів. Тут можна змодельювати як самих майбутніх учасників, так і юридичних (фізичних) осіб, яких вони можуть наймати для виконання завдань для збору інформації і складання документів. У цьому випадку критерієм для прийняття рішення можуть бути:

- компетенція самих засновників фірми;
- наявність часу;
- наявність коштів.

Г. Виконувати завдання необхідно в табличному варіанті. Система експертних оцінок може бути різною, але вона повинна мати диференційовану структуру, що дає змогу більш об'єктивно оцінити той чи інший порівнюваний компонент.

Д. У висновках рекомендується врахувати критерії, зазначені в пункті В.

Важливо довести:

- правильність вибору запропонованих кроків і документів;
- доцільність вибору виконавців;
- перспективність такого підходу для майбутніх рішень.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити загальну ситуацію на ринку»

Під час виконання цього завдання слухачі повинні визначити:

А. Положення з виробниками сировини і пропонованої для реалізації продукції.

Б. Основних постачальників продукції на ринок: обсяги і періодичність постачань.

В. Насиченість ринку продукцією, обсяги і політику продажу.

Г. Ставлення споживачів (покупців) до продукції: їхні потреби, інтереси, характеристики і т. п.

Д. Цінові показники: стан цін порівняно з середнім купівельним попитом.

Аналіз даних показників рекомендується оформити в табличному варіанті (можна графічно) з уведенням вагових показників (як загальних, так і для кожного компонента окремо).

У висновках варто обґрунтувати:

а) привабливість і перспективність входження в ринок зі своїми продуктами;

б) послідовність кроків для завоювання постачальників і споживачів;

в) варіанти цінової політики на різних етапах діяльності фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити основні фінансові показники створюваної і діючої фірми»

Під час виконання цього завдання слухачам необхідно визначити:

А. Найоптимальніші варіанти витрат, джерела їх покриття, прогнозовані доходи (прибутки) і їх розподіл. Визначаючи витрати, необхідно враховувати їх класифікацію (матеріальні і нематеріальні) і оптимальне співвідношення на кожному етапі організації фірми. Під час визначення джерел покриття витрат слід звернути увагу на їх подвійну природу (готівкові/безготівкові, власні/позикові, матеріальні/нематеріальні і т.п.). Визначаючи передбачувані доходи (прибуток), треба враховувати ряд важливих чинників:

- класифікація продукції на високорентабельну, середньорентабельну, низькорентабельну (кожну з яких фірма має намір виробляти і реалізовувати);

- загальні показники доходів розраховуються відповідно до цін, що існують на ринку, а не розрахункових (розрахунок цін буде поданий у бізнес-плані);

- норма прибутку в загальній сумі доходів визначається довільно.

Б. Рекомендується всі розрахунки зробити в табличному вигляді з 2—3 варіантами версій щодо кожного компоненту завдання. Можна застосувати систему вагових знаків, але диференціювати їх за різними показниками.

В.У висновках викласти пропозиції щодо кожного компоненту й обґрунтувати їх з погляду інтересів засновників фірми.

Примітка. У даному посібнику наведені тільки окремі заходи, що відносяться до практичних дій з підготовки до складання бізнес-плану. Маючи достатню кількість часу, викладачі чи самі слухачі можуть скласти більш детальний список практичних кроків, прикладів та інших показників щодо цього періоду.

Ключі до тренінгових завдань з підготовки до ділової гри з теми «Підготовка до складання бізнес-плану фірми»

Примітка. Подальша публікація ключів до виконання тренінгових завдань не має сенсу через те, що: *по-перше*, готові розв'язання (ключі) для виконання тренінгових завдань у цій книзі містяться в книгах 4, 5 і 6, які мають супровідні матеріали і документи модельованої фірми «Нива» для етапів планування, організації й управління, а *по-друге* — обсяг цієї книги не дає змоги розмістити всі розв'язки тренінгових завдань.

Далі в книзі будуть подані тільки тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання. Винятком є тільки тренінгові завдання і ключі до виконання складних господарських операцій для чотирьох модельованих місяців на етапі управління діяльністю фірми.

ТЕМА 5. СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЧАСТИНА

Тренінгові завдання

1. Розрахувати персонал (постійний і залучений).
2. Скласти список укладених фірмою договорів і визначити їх фінансові показники.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні питання, а також нормативні документи, що стосуються складання організаційної частини бізнес-плану (фінансовий і кадровий менеджмент).

2. Ознайомитися з основними положеннями організаційної частини бізнес-плану, а також із висновками і рішеннями щодо розділу «Робота, яка передує складанню бізнес-плану».

3. Розробити і попередньо обговорити перелік і орієнтовну структуру показників, які характеризують організаційну частину бізнес-плану.

4. Виконати завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінку аргументів як «за», так і «проти» пропонованих розрахунків і висновків.

5. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого буде:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих до обговорення розрахунків і висновків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за поданими аргументами і контраргументами щодо організаційної частини бізнес-плану.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розрахувати персонал (постійний і залучений)»

Під час виконання цього завдання необхідно:

А. Скласти таблицю, в якій розрахувати потреби фірми в постійному і змінному персоналі в 1-му і в 2-му півріччях;

Б. У переліку передбачити персонал управління, виробничий, забезпечення та обслуговування (основний і допоміжний). Кількість персоналу повинна відповідати підприємницьким підходам щодо його кількості і витрат на його утримання.

В. У таблиці розрахувати кількість співробітників і їх вартість для фірми в двох варіантах: мінімальному і максимальному. В останньому рядку варто визначити очікуваний фонд заробітної плати (із сумами обов'язкових відрахувань у цільові державні фонди).

У висновках треба обґрунтувати варіанти вибору за категоріями співробітників, їх кількістю, а також розмірами оплати праці.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти перелік укладених фірмою договорів і їх фінансові показники»

Під час виконання завдання необхідно:

А. Зазначити перелік договорів, які фірмі необхідно укласти до початку її виробничої діяльності на термін не менше року.

Б. Визначити основні показники договорів: термін дії і вартість. Визначаючи другий компонент, розглянути два варіанти (мінімальна і максимальна вартість), які випливають із висновків за оцінкою ринків товарів і послуг, що будуть предметом договорів, які укладаються.

В. Усі ці дані звести в таблицю. Види договорів класифікувати: варіант — майнові, фінансові, сервісні. Щодо кожної з груп договорів визначити сумарну вартість, а наприкінці таблиці — їх загальну вартість.

Г. Визначитися з варіантами вибору за вартістю. Принцип — мінімізація вартості і/або доцільність такого договору для фірми з урахуванням їх вартості.

У висновках — обґрунтувати вибір і визначитися з тими договорами, роботи і послуги за якими можна виконати силами засновників (чи об'єднати за спорідненим профілем, наприклад, консалтинг і маркетинг, адвокатські і юридичні). Треба також урахувати, що рішення стосовно цієї ділової гри будуть точкою відліку не тільки для написання відповідного розділу бізнес-плану, а й для складання проектів договорів у період організації діяльності фірми.

Інші тренінгові завдання

Визначити штатну структуру фірми

Виконується на підставі підсумків після виконання завдання, що характеризує персонал фірми. Може бути подане як у табличному, так і в схематичному варіанті.

Висновки, зроблені в процесі цього завдання і рішення щодо нього в ході тренінгу, будуть базою для відповідного розділу бізнес-плану й організаційно-штатного наказу по фірмі в період організації її діяльності.

Визначити міру відповідальності співробітників фірми (матриці відповідальності)

Це завдання виконується в табличному варіанті. До показників відповідальності необхідно віднести організацію, управління, контроль: фірмою, виробництвом, маркетингом, логістичними процесами, обліком, витратами і результатами, якістю, безпекою, діловодством, звітністю тощо. Носіями відповідальності варто призначити директора й ос-

новних керівників напрямів і підрозділів. Міру відповідальності можна позначити так: повна, часткова, корпоративна.

Висновки і рішення за даним завданням будуть ураховані в організаційній частині бізнес-плану, у контрактах, посадових інструкціях персоналу фірми, у відповідних наказах і інструкціях.

Визначити можливі ризики фірми і способи (шляхи) їх мінімізації

Це завдання також варто виконувати у вигляді таблиці. Його компоненти вже пророблялися на етапі обґрунтування ідеї й у період розгляду заходів, проведених до складання бізнес-плану. У числі показників варто установити:

а) групи ризиків (наприклад, ринкові, ресурсні, технічні, внутрішні, зовнішні, політичні та ін.);

б) причини виникнення ризиків, наприклад:

— **для ринкових**: різке зниження купівельної спроможності населення, поява на ринку товару за демпінговими цінами, недобросовісна конкуренція;

— **ресурсних**: низький врожай основних видів сировини, різке підвищення цін на нафтопродукти та інші матеріали, що є основними ціноутворюючими складовими при виробництві продукції даного виду, прояв ажіотажного попиту на сировину;

— **технічних**: неправильні дії персоналу фірми, що призведе до виходу з ладу устаткування, постачання устаткування з прихованими дефектами, навмисні дії певних осіб, що спричинили поломку і розкрадання обладнання;

— **внутрішніх**: розбіжності між учасниками, що призвели до виходу із товариства одного з них, низька кваліфікація персоналу, що не дає змоги ефективно використовувати устаткування;

— **зовнішніх**: порушення умов договорів з боку партнерів, що спричинило недопоставки сировини і простій устаткування;

— **політичних**: несподівана зміна курсу реформ, істотні зміни чинного законодавства чи системи оподаткування, різке падіння курсу національної валюти і стрибок інфляції;

в) способи (шляхи) мінімізації щодо кожної з груп ризиків необхідно подати в 3—4 варіантах. Наприклад, для групи ризиків «ринкові»:

— завчасне укладення договорів на постачання продукції і вихід на зарубіжний ринок;

— стимулювання укладення договорів на купівлю продукції фірми (система знижок);

— постійне відстежування ситуації на ринку збуту і можливий демпінг цін на свою продукцію;

— вплив через господарський суд на добросовісних конкурентів.

У висновках необхідно обґрунтувати рішення про організаційні і фінансові заходи для мінімізації ймовірностей появи ситуацій, позначених у пункті б) (тобто моделювання ситуацій зі сприятливим поточним результатом).

Заключні рекомендації

Під час підготовки до ділової гри на дану тему і виконання відповідних тренінгових завдань необхідно ретельно розраховувати фінансові показники і передбачати перелік документів і розрахунків, необхідних фірмі в період організації її діяльності. Запропоновані варіанти рішень мають набути остаточного вигляду формулювання, які будуть включені без істотних змін в організаційну частину бізнес-плану.

З огляду на чималий обсяг передбачуваного для моделювання матеріалу варто зупинити свій вибір на самих істотних складових бізнес-плану, наприклад на головних розрахункових і фінансових показниках його основної частини. При цьому продуктивнішим буде підхід до визначення блоку питань, що стосуються того чи іншого розділу плану, з розподілом їх між слухачами групи.

Матеріали, що входять у додатки до бізнес-плану, можуть складатися переважно як супутні, що доповнюють основні матеріали. В іншому випадку вони можуть виступати як основні тренінгові завдання тільки за умови, що на дану частину тренінгу виділено достатньо часу, а його наявність дає змогу досконально розглянути головні змістовні матеріали основної частини бізнес-плану.

Варто також враховувати, що ґрунтовне опрацювання матеріалів бізнес-плану буде найпозитивнішим моментом подальшої успішної роботи слухачів на етапах організації фірми й управління її виробничою та іншою діяльністю (тобто з'ясування джерел і рішень стане основою розуміння наступних кроків та рішень директора й іншого персоналу модельованої фірми).

ТЕМА 6. РЕЄСТРАЦІЯ ФІРМИ

Тренінгові завдання

1. Визначити список заходів і робіт, необхідних для реєстрації.
2. Скласти установчі документи фірми.
3. Розрахувати витрати на проведення реєстрації.
4. Обґрунтувати вибір виконавців реєстрації.
5. Змодельовати кроки проведення реєстрації.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити нормативні документи, що стосуються порядку підготовки і проведення реєстрації.

2. Ознайомитися з основними положеннями фінансової частини бізнес-плану і додатків до нього, які визначають фінансові витрати періоду заснування і реєстрації фірми.

3. Розробити і попередньо обговорити перелік і приблизну структуру показників, що характеризують порядок реєстрації.

4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержані результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінку аргументів як «за», так і «проти» пропонованих розрахунків і висновків.

5. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого буде:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих до обговорення розрахунків і висновків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами відповідно до порядку реєстрації фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити перелік заходів і робіт, необхідних для реєстрації»

Виконуючи це завдання, необхідно:

А. Скласти таблицю, в якій відповідно до нормативних документів позначити перелік заходів і документів, необхідних для підготовки і проведення реєстрації фірми.

Б. У переліку передбачити документи (вид і кількість), які готуються і подаються в органи реєстрації, а також ті (кількість і вид), які необхідно одержати у відповідному органі.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти установчі документи фірми»

Під час виконання завдання необхідно:

А.Зазначити перелік питань, що повинні бути зафіксовані в установчих документах фірми відповідно до законів України «Про підприємства», «Про власність», «Про господарські товариства», які визначають основні нормативні вимоги до порядку створення ТОВ і змісту установчих документів.

Б.Визначити, які питання, що стосуються взаємовідносин учасників і організаційних принципів створення фірми, будуть зафіксовані в установчих документах, а які будуть вирішуватися на зборах учасників і рішення щодо них прийматимуться в протокольному вигляді.

В.Усі ці дані звести в таблицю. Зміст таблиці рекомендується класифікувати: показник — критерії (в якому документі буде зафіксований).

Г.Рекомендується також для прикладу взяти типові установчі документи і/чи їхні зразки, які публікуються в різних інформаційних джерелах. Найкориснішими будуть документи існуючих фірм подібного профілю у вигляді ТОВ.

Д. Врахувати, що окремі показники установчих документів уже містяться в бізнес-плані, розробленому раніше і погодженому між учасниками.

У висновках необхідно обґрунтувати основні композиції рішень, закладені в установчих документах, особливо тих, що стосуються конкретних взаємин між засновниками, і матеріальних (фінансових) показників діяльності фірми. Варто враховувати, що рішення учасників як власників фірми у вигляді документів будуть точкою відліку для найманого на роботу керівного персоналу.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити склад витрат на проведення реєстрації»

Під час виконання завдання треба:

А.Вивчити нормативні документи (центрального і місцевого рівня), що визначають розміри оплати за виконання заходів щодо реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

Б.Вивчити цінові пропозиції фірм і приватних осіб, котрі надають послуги зі складання установчих документів і реєстрації суб'єктів підприємництва.

Рекомендації щодо виконання завдання «Обґрунтувати вибір виконавців реєстрації»

Під час виконання завдання необхідно:

А.Скласти порівняльну таблицю з варіантами витрат на окремі реєстраційні заходи, які можуть здійснювати самі учасники, фірми чи приватні особи.

Б.Визначити тимчасові параметри, необхідні для здійснення заходів щодо підготовки і проведення реєстрації фірми.

В.Скласти пропозиції для вибору єдино правильного варіанта для підготовки і проведення реєстрації з урахуванням двох критеріїв: часу і необхідних коштів.

Рекомендації для виконання завдання «Змодельювати кроки щодо проведення реєстрації»

Під час виконання завдання слухачам необхідно:

А.Скласти сітьовий графік проведення заходів щодо реєстрації, а також указати документи, які необхідно подати (одержати) у відповідних органах (установах).

Б. Розрахувати оперативний і календарний час, необхідний для здійснення заходів, зазначених у попередньому пункті.

Заключні рекомендації з теми

З огляду на складність і досить великий обсяг виконуваних завдань (насамперед щодо складання установчих документів) під час підготовки до цього етапу ділової гри слід акцентувати увагу слухачів на підготовці достовірних даних, що стосуються як складу документів, так і розрахунку матеріально-фінансових показників.

Ділова гра на цьому етапі повинна бути побудована навколо багатоміжності пропозицій, що стосуються відносин учасників, а також рішень щодо проведення самої реєстрації.

2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організація»

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ. ДІЇ ДИРЕКТОРА

Тренінгові завдання

1.Скласти перелік заходів, документів і графік роботи директора.

2.Скласти контракти і посадові інструкції персоналу (заступника з маркетингу, головного бухгалтера, начальника виробництва, завідувача лабораторії, секретаря).

3.Розрахувати витрати періоду організації і передбачити джерела їх покриття.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1.Вивчити теоретичні питання, що стосуються організації діяльності підприємства (загальний, функціональний і фінансовий менеджмент, контролінг).

2.Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків періоду організації діяльності фірми і роботи її персоналу (на прикладах створення інших фірм із подібними видами діяльності).

3.Розробити і попередньо обговорити з викладачами список і орієнтовну структуру показників і документів, що стосуються дій директора в даний період.

4.Виконати завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержані результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованих дій і розрахунків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінку аргументів як «за», так і «проти» пропонованих дій і розрахунків.

5.Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого будуть:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів і підтвердження пропонованих дій і розрахунків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих до обговорення дій і розрахунків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами щодо моделювання дій директора фірми.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РОЗДІЛАМИ ТРЕНІНГОВОГО ЗАВДАННЯ

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти перелік заходів, документів і графік роботи директора»

Виконуючи це завдання, необхідно:

А. Скласти таблицю з переліком заходів у період організації фірми, що стосуються:

- управління (організації);
- маркетингу і логістики;
- виробництва;
- обліку і звітності.

Б. До показників даної таблиці також варто віднести:

- граничні терміни виконання заходів;
- основних виконавців;
- очікуваний результат.

В. Положення і висновки даної таблиці будуть базою для складання плану заходів на організаційний період і плану-графіка керівників структурних підрозділів.

Г. Разом із заходами в кожному розділі таблиці вказати документи чи їх бланки, що мають бути розроблені в організаційний період.

Д. Різноманітність варіантів може стосуватися питань, зв'язаних не тільки з переліком заходів, а й, найбільше, з їх хронологічним розміщенням і часом, відведеним на їх виконання.

Е. Крім того, скласти таблицю зі списком документів, необхідних для організації роботи фірми. У ній слід відбити перелік блоків документів:

- посадові інструкції і проекти контрактів;
- договори;
- проекти наказів по фірмі;
- інші документи, а також виконавців цих документів.

С. Варто також скласти у вигляді таблиці графік роботи директора на певний термін періоду організації. У цьому графіку необхідно відбити щоденні кроки директора (у робочий тиждень) і робочі години кожного робочого дня. Усі матеріали, подані в цих таблицях, розкривають структуру планування в масштабах усієї фірми і конкретно одного з її керівників.

У висновках необхідно подати та обґрунтувати рішення за всіма показниками таблиць.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти контракти і посадові інструкції персоналу»

А. Це завдання передбачає складання директором проектів контрактів і посадових інструкцій:

- для заступника директора з маркетингу;
- начальника виробництва;
- головного бухгалтера;
- завідувача лабораторії;
- секретаря.

Б. Перед складанням цих документів необхідно визначити основні пункти, які стосуються контракту, й інструкції, що рекомендується помістити в таблицю. У числі цих пунктів можуть бути:

- вимоги до знань;
- вимоги до умінь;
- обов'язку;
- права;
- норми відповідальності;
- інші положення.

В. Методом зіставлення запропонованих варіантів необхідно визначити, до якого документа краще віднести той чи інший пункт складеного списку (деякі пункти можуть бути в обох документах).

Висновком (рішенням) з даного завдання може бути сама таблиця і/чи складання проекту контракту й інструкції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розрахувати витрати періоду організації фірми і порядок їх покриття»

Під час виконання даного завдання рекомендується:

А. Скласти таблицю з показниками витрат, які може понести фірма в організаційний період. Ця таблиця буде відрізнятися від подібної з фінансової частини бізнес-плану, тому що її складають на підставі:

- конкретизації виконуваних робіт і документів, що складаються;
- прийняття рішення щодо устаткування, техніки, приміщення та інших матеріальних засобів, порядку їх одержання (придбання) і розрахунку;
- підписаних договорів, контрактів за наймання працівників, забезпечення діяльності фірми з указівкою конкретних сум, термінів і умов виплат.

Б. Визначити джерела покриття витрат даного періоду. Варто врахувати, що до цього моменту учасниками зроблені внески в статутний фонд, прийняті рішення про залучення засобів, про лізинг устаткування й ін.

У висновках необхідно обґрунтувати рішення щодо всіх основних компонентів витрат і джерел їх покриття.

2.4. Тренінгові завдання для етапу «Управління»

Прості операції

У додатку А описані дії персоналу (алгоритм) на етапі безпосередньої виробничої діяльності модельованої фірми, а також приклад побудови заняття у вигляді рольової гри. У книзі посібника було відзначено

но, що рольова гра істотно відрізняється від ділової за кількома параметрами, серед яких можна виділитися такі:

— слухачі значно меншою мірою розігрують ситуації, а більше виконують ролі посадових осіб підприємницької фірми;

— заняття проходять по групах, але кожен слухач виконує конкретні індивідуальні завдання;

— за увесь час проведення рольової гри, моделюючи один господарський рік, слухачі дістають можливість відпрацьовувати операції з чотирьох функціональних напрямів: «Менеджмент», «Маркетинг і логістика», «Виробництво», «Облік і звітність».

Зважаючи на те, що кількість і обсяг простих операцій, які можна було б моделювати на напрямі «Менеджмент», досить великі, тренінгові завдання до них розробляються для конкретного часу (квартал, місяць, тиждень, день), визначеного керівником гри на підставі загального плану побудови тренінгу, і часу, відведеного на його проведення (приклад наведено у додаткуА).

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ. ДІЇ ДИРЕКТОРА

Тренінгові завдання з теми

1. Скласти план роботи директора на наступний тиждень.
2. Підготувати матеріали до проведення службової наради й оформити її протокол.
3. Змодельовати дії директора щодо здійснення щотижневого контролю діяльності фірми.
4. Оформити поточну документацію фірми.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються управління підприємством (загальний, функціональний і фінансовий менеджмент, контроль).

2. Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків періоду управління діяльністю фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого періоду діяльності фірми).

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачами список і орієнтовну структуру показників і документів, що стосуються дій директора в цей період.

4. Виконати завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури і консультації викладача-тренера.

5. Підготуватися до заняття, метою якого буде узгодження пропонованих документів, рішень і висновків зі слухачами, котрі відпрацьовують операції в інших відділах.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти план роботи директора на наступний тиждень»

Під час виконання даного завдання необхідно:

А. Скласти таблицю з переліком заходів наступного тижня, що стосуються:

- управління (організації);
- маркетингу (логістики);
- виробництва;
- обліку і звітності;
- діловодства.

Б. До показників цієї таблиці також варто віднести:

- граничні терміни виконання заходів;
- основних виконавців;
- очікуваний результат.

В. Положення і висновки даної таблиці будуть основою для складання плану роботи директора на наступний тиждень і планів роботи керівників структурних підрозділів.

Г. Разом із заходами в кожному розділі таблиці навести документи чи їх бланки, що мають бути розроблені в цей період.

Д. Скласти робочий план директора на тиждень. У ньому відбити поденні кроки директора в робочі години кожного робочого дня.

У висновках необхідно подати та обґрунтувати рішення за всіма показниками таблиць.

Рекомендації щодо виконання завдання «Підготувати матеріали до проведення службової наради й оформити її протокол»

Це завдання передбачає початкове складання директором загального плану наради, на якій можуть розглядатися, наприклад, такі питання:

- підсумки виробничої діяльності;
- виконання заходів безпеки;
- виконання договірних зобов'язань;
- трудова дисципліна;
- доведення наказів;
- постановка завдань на наступний тиждень.

Після цього директор визначає, які питання і хто повинен готувати до наради, а також перелік і обсяг інформації з кожного з питань службової наради. Крім того, він передбачає, хто і які готує проекти рішень для наступного видання наказів чи інших нормативних документів фірми. Ду-

же важливо, щоб такі проекти чи інформація, що готується, були заздалегідь вручені зацікавленим (відповідальним) посадовим особам фірми (у частині що стосується) для попереднього ознайомлення та обговорення.

Далі складається план і регламент проведення наради, на підставі якого вона моделюється в ході тренінгу, де відпрацьовується це питання.

Протокол проведеної наради складає секретар (чи інша особа, якщо нарада має закритий характер чи коли секретар відсутній) на підставі стенографування ходу наради. Протокол підписують директор і секретар, він нумерується і вноситься в перелік вхідних документів. Рішення директора, прийняті за підсумками наради, оформляються в протоколі чи окремим письмовим документом і доводяться до виконавців.

Контроль за виконанням прийнятих на нараді рішень, збір необхідної інформації покладаються на секретаря (чи будь-яку посадову особу за рішенням директора).

Висновком (рішенням) з даного завдання може бути протокол і окремі розпорядчі документи для виконавців рішень директора.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельовати дії директора зі здійснення щотижневого контролю за діяльністю фірми»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Скласти таблицю з показниками: об'єктів і суб'єктів контролю, виконавців, часу його проведення і документальних результатів. Варто зважати на те, що питання контролю стосуються компетенції та обов'язків багатьох посадових осіб фірми, у тому числі:

- безпосередньо директора;
- його заступника з маркетингу;
- начальника виробництва;
- головного бухгалтера;
- завідувача лабораторії;
- секретаря,

з якими слухачі, котрі виконують це тренінгове завдання, зобов'язані познайомитися.

Б. У цій таблиці відбиваються питання контролю, які здійснює особисто директор і які він делегує своїм підлеглим залежно від їх штатної чи позаштатної належності. Варто врахувати те, що процес здійснення контролю (особистісного чи документального) не повинен перешко-

джати виконанню посадовими особами своїх функціональних обов'язків і запланованих раніше заходів.

В. Підсумковим показником контролю можуть бути або документи (накази, розпорядження, інформаційні матеріали для наради), або записи у відповідних книгах чи оперативні рішення директора щодо негайного усунення недоліків чи порушень, виявлених у ході контролю.

У висновках необхідно обґрунтувати прийняті рішення щодо всіх основних компонентів проведеного контролю діяльності фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Оформити поточну документацію фірми»

Це завдання моделює дії секретаря фірми. По своїй суті воно відноситься до щоденних операцій, які повинен виконувати секретар фірми, ведучи службове і кадрове діловодство. При цьому необхідно враховувати такі рекомендації:

А. Реєстрація поточної вхідної і вихідної документації здійснюється записом у спеціальних журналах за оригіналами чи копіями документів, якщо таке передбачено правилами ведення діловодства і рішеннями директора фірми. При цьому нагромадження документів здійснюється в спеціальних папках, що мають свій реєстраційний номер.

Б. Контроль за виконанням посадовими особами фірми наказів і розпоряджень директора (письмових чи усних) здійснюється секретарем за допомогою спеціального журналу контролю за виконанням наказів і розпоряджень директора.

В. Якщо моделюється ситуація, коли частина документів оформляється для подальшого архівування, тоді необхідно скласти їх список, підготувати проект наказу про призначення комісії і скласти відповідний акт. Частина документів може підлягати знищенню через їх непотрібність для фірми. У такому разі комісія готує окремий акт на знищення документів.

У висновках необхідно подати та обґрунтувати дії секретаря щодо роботи з документами поточного діловодства і їх архівування (знищення).

Складні операції

У додатку А цієї книги поданий не тільки перелік ввідних для моделювання складних (нестандартних) операцій, а й наведені їх приклади для чотирьох періодів з цього переліку (липень, жовтень, січень, квітень). Робота групи слухачів напряму «Менеджмент» у межах реалізації завдань за цими ввідними зводиться до моделювання дій директора (частково секретаря) щодо аналізу пропозицій від керівників структур-

них підрозділів фірми і вироблення пакета рішень у вигляді наказів, договорів, контактів, розрахунків, інструкцій та інших нормативних внутрішньофірмових документів.

Крім того, обговорення пропозицій і прийняття рішень за ними матиме груповий характер, тобто воно має бути подане у вигляді службових нарад, порядок підготовки і проведення яких розглянуто у цьому розділі під час розкриття етапу «Управління» для моделювання простих операцій.

У цій частині посібника наводяться тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання, які мають комплексний вигляд, тобто щодо всіх чотирьох вступних, модельованих чотирьох нестандартних операцій. Це обумовлено тим, що в принципі дії директора в зазначених ситуаціях приблизно однакові, тому що приблизно ідентичним є перелік прийнятих ним рішень у вигляді наказів, розпоряджень, договорів та інших документів. Такий само підхід пропонується й в інших частинах цієї книги, які розкривають тренінгові завдання для слухачів, що відпрацьовують дії інших посадових осіб модельованої фірми.

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ. ДІЇ ДИРЕКТОРА ЗІ СКЛАДНИХ (НЕСТАНДАРТНИХ) ОПЕРАЦІЙ

Тренінгові завдання

1. Розробити завдання персоналу фірми з підготовки пропозицій.
2. Розробити порядок попереднього обговорення пропозицій посадових осіб і проведення службової наради.
3. Розробити нормативні документи для реалізації рішень директора.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

А. Вивчити теоретичні питання, які стосуються управління підприємством у разі виникнення нестандартних виробничих та інших ситуацій (антикризові: загальний, функціональний, фінансовий менеджмент, контролінг).

Б. Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків для даного періоду діяльності фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого місяця виникнення нестандартної ситуації).

В. Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік і орієнтовану структуру показників і документів, що стосуються дій директора щодо конкретно модельованої нестандартної ситуації.

Г. Виконати завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури і консультації викладача-тренера.

Д. Підготуватися до заняття в груповому режимі, метою якого буде узгодження пропонованих документів, рішень і висновків зі слухачами, що відпрацьовують ввідні в інших відділах.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити завдання персоналу у разі виникнення нестандартних ситуацій»

Під час виконання даного завдання необхідно:

А. Скласти таблицю з переліком завдань, які повинні виконати керівники структурних підрозділів фірми, що стосуються:

- управління (організації);
- маркетингу (логістики);
- виробництва;
- обліку і звітності;
- діловодства.

Б. До показників даної таблиці також варто віднести:

- граничні терміни виконання заходів;
- основних виконавців;
- очікуваний результат.

В. Положення і висновки цієї таблиці стануть базою для планування роботи директора й іншого керівного персоналу з підготовки й обговорення пропозиції щодо виходу з нестандартної ситуації.

Г. Разом із заходами в кожному розділі таблиці навести документи чи їх бланки, що повинні бути розроблені в цей період.

Д. Передбачити наступні основні блоки завдань кожному з керівників структурних підрозділів:

- *Для заступника директора з маркетингу:*

— **щодо ввідної № 1** — пропозиції щодо організації виконання замовлення, проекти договорів з постачальниками сировини, інгредієнтів, із замовниками з додаванням графіків постачань та інших документів, розрахунок можливостей складу щодо зберігання додатково виготовленої продукції;

— **щодо ввідної № 2** — пропозиції щодо збільшення виробництва продукції на справних лініях, листа партнерам, доповнення до договорів із замовниками про зміни в поточному асортименті продукції, проекти договорів з фірмами, що виготовляють аналогічну продукцію, проект наказу про призначення комісії з розслідування причин поломки устаткування;

— **щодо ввідної № 3** — адресні дані для реалізації продукції, пропозиції щодо стратегії виживаності фірми, логістики постачань, збуту, складування для не до кінця реалізованої продукції, для нових (передбачуваних) видів продукції, щодо заходів маркетингу і рекламної кампанії в даний період;

— **щодо ввідної № 4** — аналіз ринку поточної реалізації однотипної продукції, конкурентного середовища, практики цінових пропозицій щодо всієї номенклатури продукції, заходи для пошуку (розширення) каналів збуту, у сфері постачань сировини, упакування і політики стосовно постачальників, рекламного характеру, напрямів стратегічного маркетингу.

• *Для начальника виробництва:*

— **щодо ввідної № 1** — розрахувати можливості виробництва щодо виконання додаткового замовлення, підготувати пропозиції стосовно використання персоналу, розрахувати матеріальні потреби для виконання замовлення;

— **щодо ввідної № 2** — можливості виробництва щодо збільшення обсягів випуску продукції на справних лініях, пропозиції стосовно використання персоналу, заміни винних в аварії робітників на інших, розрахунок матеріальних потреб для зміни показників замовлення;

— **щодо ввідної № 3** — аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу, пропозиції щодо планування, організації виробництва й управління ним у період, що залишився, першого господарського року;

— **щодо ввідної № 4** — аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу, пропозиції з питань, пов'язаних із плануванням, організацією виробництва й управлінням ним у період після закінчення першого господарського року.

• *Для головного бухгалтера:*

— **щодо ввідної № 1** — довідку-розрахунок про фінансовий стан підприємства, пропозиції щодо перерозподілу коштів;

— **щодо ввідної № 2** — довідку-розрахунок про фінансовий стан підприємства в даний період, пропозиції щодо перерозподілу коштів фірми для фінансування змін у виконанні замовлень;

— **щодо ввідної № 3 і 4** — адресні дані по кредиторам і дебіторах, аналіз поточного фінансового стану фірми, аналіз пропозицій заступника директора з маркетингу.

• *Для секретаря:*

— **щодо ввідної № 1—4** — підготувати проекти наказу по фірмі, довідковий матеріал з питань, що стосуються персоналу, виконавської дисципліни, виписки з наказів, контрактів, посадових інструкцій, колективного трудового й інших договорів.

Як висновок можна змоделювати алгоритм дальших дій директора і скласти лист-повідомлення засновникам фірми з описом подій, прийнятих рішень і тих, що будуть прийняті.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити порядок попереднього й остаточного обговорення пропозицій керівників структурних підрозділів фірми в ситуації, що склалася»

А. Це завдання передбачає початкове складання й узгодження директором загального плану підготовки матеріалів до наради і її проведення. На нараді розглядатимуться й узгоджуватимуться документи, що складаються керівниками структурних підрозділів фірми з доручення директора. Такий підхід застосуємо до всіх чотирьох ввідних, врахувавши їх специфічні особливості. Однією з найважливіших із них є участь у даній роботі представників учасників і учасників.

Б. Після цього директор передбачає, які питання і хто повинен готувати до наради, а також перелік і обсяг інформації з кожного питання службової наради. Крім того, він визначає, які і хто готує проекти рішень для наступного видання наказів чи інших нормативних документів фірми. Дуже важливо, щоб такі проекти чи інформація, що готується, були заздалегідь вручені зацікавленим (відповідальним) посадовим особам фірми (у частині, що стосується) для попереднього ознайомлення та обговорення.

В. Далі складається план і регламент проведення наради, на підставі якого вона моделюється в ході тренінгу під час відпрацювання даного питання.

Г. Протокол проведеної наради складається секретарем (чи іншою особою, якщо нарада має закритий характер чи коли секретар відсутній) на підставі стенографування ходу наради. Протокол підписується директором і секретарем, нумерується і вноситься в перелік вхідних документів. Рішення директора, прийняті за підсумками наради, оформляються в протоколі чи окремим письмовим документом і доводяться до виконавців.

Д. Контроль за виконанням прийнятих на нараді рішень, збір необхідної інформації покладаються на секретаря (чи будь-яку іншу посадову особу за рішенням директора).

Висновком (рішенням) з даного завдання може бути протокол і окремі розпорядчі документи для виконавців рішень директора.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити нормативні документи з реалізації рішень директора»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Підготувати проекти документів, які зважатимуть на те, що результатом наради стали вказівки директора щодо підготовки документів, які стосуються діяльності всіх структурних підрозділів фірми:

- безпосередньо директора;
- його заступника з маркетингу;
- начальника виробництва;
- головного бухгалтера;
- завідувача лабораторії;
- секретаря.

Причому ці положення стосуються дій з усіх ввідних з певними особливостями для кожної з них.

Б.Щоб систематизувати завдання, можна скласти таблицю, в якій необхідно відбити основні питання, що їх міститимуть ці документи. Це повною мірою стосується наказів, договорів, контрактів, актів та інших внутрішніх розпорядчих документів, які мають бути складені для розвитку рішень директора на нараді.

В.Важливим елементом тут виступатиме контроль за виконанням прийнятих рішень, який буде здійснювати або особисто директор, або посадова особа за його дорученням, залежно від її штатної чи позаштатної належності. Підсумковим показником контролю можуть стати документи, записи у відповідних книгах, оперативна перевірка усної інформації.

У висновках необхідно обґрунтувати прийняті рішення за всіма основними компонентами діяльності фірми в цих нестандартних ситуаціях.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ВИКЛАДАЧА-ТРЕНЕРА З НАПРЯМУ «ВИРОБНИЦТВО»

Розділ В 1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИКЛАДАЧА

- 1.1. Цільові настанови.
- 1.2. Навчально-тематичний план.
- 1.3. Навчально-методичний план.
- 1.4. Організація робочого місця.
- 1.5. Рекомендована література.
- 1.6. Додаткові матеріали.

1.1. Цільові настанови

Тема заняття: Виконання простих і складних господарських операцій під час моделювання підприємницьких процесів.

Вид заняття: Практичне, методом функціонального виконання завдань, що стосуються виробництва, дій учасників створеної фірми та обов'язків її співробітників у взаємодії, за завданнями і за часом.

Мета заняття: Прищепити практичні навички прийняття виробничих рішень у період створення, організації діяльності підприємницької фірми, а також під час моделювання її роботи протягом календарного року.

Завдання тренінгу:

- ознайомити слухачів з порядком планування й організації роботи виробництва в період заснування фірми;
- прищепити слухачам практичні навички підготовки і прийняття виробничих рішень по фірмі;
- навчити слухачів виконувати функціональні обов'язки виробничих працівників, на прикладах модельованих простих і складних виробничо-господарських операцій;
- показати слухачам алгоритм взаємодії виробництва з іншими функціональними напрямками діяльності фірми, моделюючи різні виробничі процеси.

Вимоги до попередньої підготовки слухачів:

- наявність базових знань у сфері підприємництва, економіки підприємства і виробничого менеджменту;
- наявність початкових навичок у розробці й оформленні документів з управління виробництвом, у тому числі з використанням комп'ютерних програм WORD, EXCEL та ін.;

- знання нормативних (законодавчих та ін.) документів з питань організації діяльності виробництва в Україні;
- ознайомлення з документами і розрахунками періоду планування виробничої діяльності, організації виробництва та модельованої підприємницької фірми й управління виробничими процесами.

Методи контролю знань і навичок:

- співбесіди за пройденим матеріалом на основі опитування чи тестування;
- виконання слухачами тренінгових завдань простої і складної господарських операцій.

Очікувані результати

Слухачі за підсумками тренінгу в цьому відділі:

- поєднали попередньо отримані теоретичні знання з навичками, набутими в ході тренінгу;
- набули умінь планувати й організувати роботу, що стосується виробництва, у період заснування фірми й у процесі її діяльності;
- ознайомилися з організацією роботи виробничого персоналу, виконанням обов'язків під час простих і складних операцій, навчилися працювати з документами начальника виробництва і виробничого персоналу;
- набули навичок щодо підготовки документів для прийняття виробничих рішень у масштабах фірми.

1.2. Навчально-тематичний план

Таблиця В 1

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУ ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ

Розділ	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Вступна частина: _____ хв.	Вхід у відділ		1. Вид і завдання тренінгу. 2. Вхідний аналіз знань слухачів. 3. Обов'язки слухачів на час проведення тренінгу. 4. Особливості тренінгу. 5. Уміння, які набуваються слухачами (очікуваний результат). 6. Порядок проведення заняття (план)

Продовження табл. В 1

Розділ	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
--------	-------------------	-----	--

Основна частина: _____ хв.	1.Планування	Питання планування: 1.1.Приміщення: • потреба; • наявність; • витрати; • призначення виконавців. 1.2. Технології. 1.3. Обладнання: • потреба; • наявність; • витрати; • призначення виконавців. 1.4. Персонал: • потреба; • наявність; • витрати; • призначення виконавців. 1.5.Питання охорони праці й управління якістю. 1.6.Об'єкти планування виробництва у взаємозв'язку з об'єктами планування інших підрозділів. 1.7. Висновки з етапу планування
	2.Організація	Питання організації: 2.1. Підготовка приміщень: • ремонт; • під установлення обладнання; • установлення сигналізації, лічильників; • виконання норм сангієни і виробничої санітарії. 2.2.Підготовка устаткування: • придбання; • монтаж; • вирішення питань обслуговування; • підготовка робочих місць; • розрахунок виробничої потужності. 2.3. Підготовка технологій: • розроблення технологічних схем перероблення сировини; • розрахунок потреби в сировині на одиницю готової продукції; • розроблення технологічних карт; • пробний запуск виробництва; • розроблення графіка виробництва на початковий період; • розроблення графіка потреби в сировині, упакованні й тарі на початковий період. 2.4. Підготовка персоналу: • розрахунок потреби в залученому персоналі на початковий період; • розроблення посадових інструкцій; • оформлення трудових договорів; • навчання персоналу на робочих місцях; • закріплення матеріально відповідальних осіб. 2.5.Сертифікація продукції. 2.6.Вирішення питань безпеки праці: • розроблення питань первинного і вступного інструктажу; • розроблення інструкцій з ТБ;

Закінчення табл. В 1

Розділ	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Основна частина: _____ хв.	2.Організація		<ul style="list-style-type: none"> • обладнання місць пожежної безпеки; • обладнання робочих місць відповідно до вимог сангігієни і виробничої санітарії; • розроблення системи управління охороною праці. <p>2.7.Підготовка додаткового інвентарю й інструменту: розроблення норм експлуатації, графіка відновлення.</p> <p>2.8.Розроблення системи документообігу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • схеми документообігу; • форм документів; • комп'ютерного варіанта документообігу; • класифікаторів сировини, упакування, тари і готової продукції. <p>2.9.Елементи організації виробництва у взаємозв'язку з елементами організації інших підрозділів.</p> <p>2.10. Висновки з етапу організації</p>
	3.Управління		<p>3.1.Елементи управління: виконання плану виробництва, дотримання технологій, експлуатація устаткування, облік і звітність виробництва, виконання посадових обов'язків персоналу, дотримання ТБ, пожежної безпеки, норм сангігієни і виробничої санітарії, виконання положень трудових договорів, підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>3.2.Елементи управління виробництвом у взаємозв'язку з елементами управління інших підрозділів</p> <p>3.3.Виконання простої господарської операції (за напрямом і у взаємозв'язку з іншими напрямками): описання етапів операції, описання робіт, проведених на кожному етапі, приклади оформлення документів з операції, підбиття підсумків операції.</p> <p>3.4.Виконання складної господарської операції (за напрямом і у взаємозв'язку з іншими напрямками): розрахунок технологічних можливостей, розрахунок виробничих можливостей щодо завантаження устаткування, щодо потреби в додатковому персоналі, щодо потреби в сировині, відходів виробництва, підготовка варіанта розв'язання складної операції</p>
Заклучна частина: _____ хв.	Контроль знань і навичок		Контрольні запитання. Результати виконання тренінгових завдань

1.3. Навчально-методичний план

Таблиця В 2

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ПЛАНУ ЗАНЯТТЯ

Розділ	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення

Вступна частина: ___ хв.	Вхід у відділ. 1. Мета, завдання, вимоги, результат. 2. Порядок проведення тренінгу у відділі	1. План занять для кожного робочого місяця. 2. Стенд «Тренінг з напрямку «Виробництво»	1. Розподіл слухачів по робочих місцях. 2. Розповідь групі слухачів з демонстрацією схем на стенді «Тренінг з напрямку «Виробництво»
------------------------------------	--	---	---

Закінчення табл. В 2

Розділ	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення
Основна частина: ___ хв.	1. Планування	1.1. Документи етапу планування, тези бізнес-плану, статуту, установчого договору, що стосуються виробництва. 1.2. Стенд «Планування виробництва». 1.3. Контрольні запитання слухачам	Розповідь групі слухачів з демонстрацією: 1) схем на стенді «Планування виробництва»; 2) документів планування відповідно до послідовності їх розміщення в книзі ____, с. ____
	2. Організація	2.1. Документи етапу організації: схема виробничих потоків, площ, документи з фінансового лізингу обладнання, перелік обладнання, схеми перероблення продукції, норми сировини, технологічні карти, наказ про оргструктуру, посадові інструкції начальника виробництва, сертифікат якості, питання первинного і вступного інструктажів, схема документообігу, форми документів. 2.2. Стенд «Організація виробництва». 2.3. Контрольні запитання слухачам	Розповідь групі слухачів з демонстрацією: 1) схем на стенді «Планування виробництва»; 2) документів організації відповідно до послідовності їх розміщення в книзі ____, с. ____

	3. Управління	<p>3.1. Документи етапу управління у вигляді заповнених форм (з простої операції і ввідної): план-графік виробництва, графік потреби у сировині, упакуванні, тарі, накладні-вимоги на внутр. переміщення матеріалів, змінні звіти, виробничий журнал, розрахунки за ввідною.</p> <p>3.2. Стенд «Управління виробництвом».</p> <p>3.3. Тренінгові завдання слухачам.</p> <p>3.4. Контрольні запитання слухачам</p>	<p>3.1. Розповідь груп слухачів з демонстрацією:</p> <p>1) схем на стенді «Управління виробництвом»;</p> <p>2) порядку оформлення документів відділу під час виконання простої господарської операції;</p> <p>3) порядку оформлення документів відділу під час відпрацювання ввідної.</p> <p>3.2. Видавання тренінгових завдань слухачам.</p> <p>3.3. Контроль за виконанням тренінгових завдань.</p> <p>3.4. Надання необхідної консультативної допомоги</p>
Заключна частина: ___ хв.	Контроль знань і навичок	<p>1.1. Контрольні запитання слухачам.</p> <p>1.2. Додаткові завдання слухачам</p>	<p>1.1. Аналіз виконання тренінгових завдань.</p> <p>1.2. Підбиття підсумків роботи відділу за період</p>

1.4. Організація робочого місця

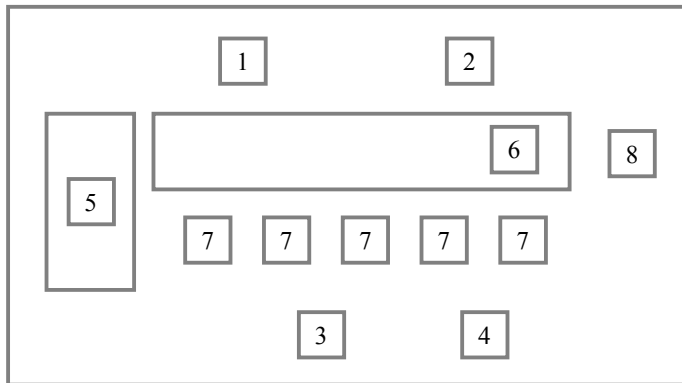


Рис. В 1. План-схема навчального місця

Умовні позначення:

1 — стенд № 1; 2 — стенд № 2; 3 — стенд № 3; 4 — стенд № 4; 5 — комп'ютер; 6 — графопроектор; 7 — робочі місця слухачів; 8 — демонстраційна дошка

Стенд № 1

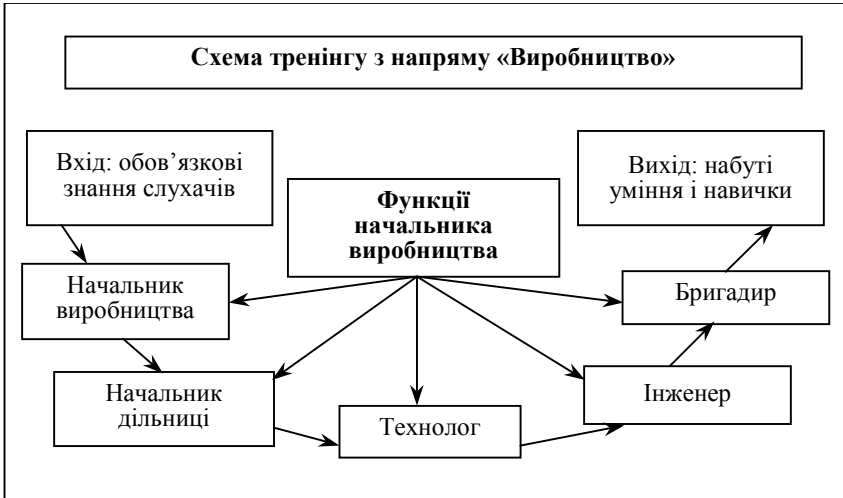


Рис. В 2. Схема розміщення інформації на стенді № 1

Стенд № 2

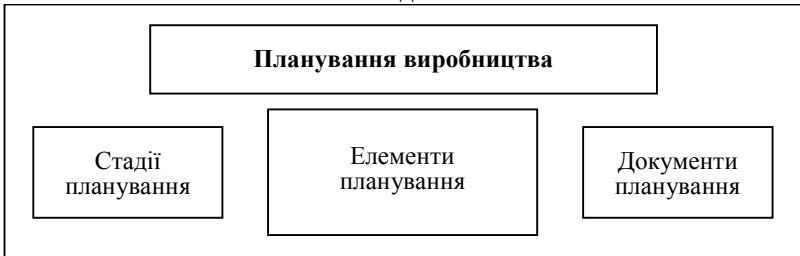


Рис. В 3. Схема розміщення інформації на стенді № 2

Стенд № 3

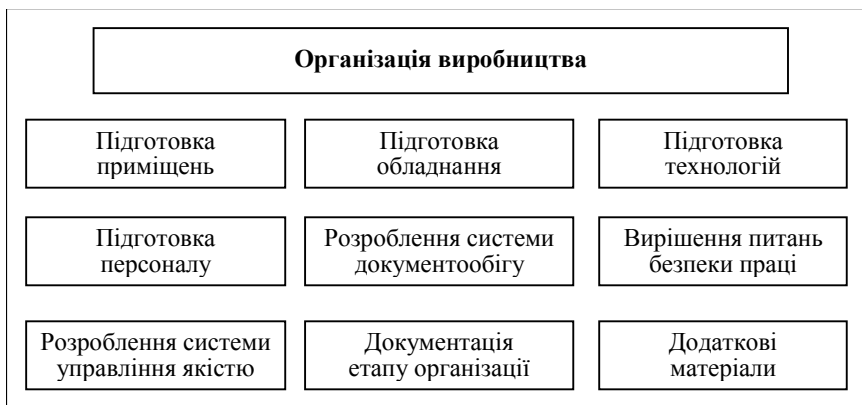


Рис. В 4. Схема розміщення інформації на стенді № 3



Рис. В 5. Схема розміщення інформації на стенді № 4

1.5. Рекомендована література

Основна

Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. посібник / За ред. С.Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 1999. — 328 с.

Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Вид. 2-ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.

Управління виробничою інфраструктурою / За ред. М.А. Белова. — К.: КНЕУ, 1997. — 208 с.

Додаткова

Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М. та ін. Нормування праці: Підручник / За ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К., 1995. — 208 с.

Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 1995. — 265 с.

Гупалов В. К. Управление рабочим временем. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 240 с.

Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 367 с.

Кожекин Г. Я., Сеница А. М. Организация производства: Учеб. пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1998. — 334 с.

Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 1998. — 384 с.

Новицкий Н. И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства (Задачи и лабораторные работы). — М.: Финансы и статистика, 1998. — 208 с.

Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: Навч. посібник. Зб. вправ. — Львів: Державний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+», Інститут підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999. — 258 с.

Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. — М.: ПРИОР, 1998. — 320 с.

Сачко Н. С. Теоретические основы организации производства. — Минск.: Дизайн ПРО, 1997. — 320 с.

Стивенсон В. Дж. Управление производством / Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. — 928 с.

1.6. Додаткові матеріали

Таблиця В 3

ПРИКЛАД ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ З НАПРЯМУ «ВИРОБНИЦТВО» У ВЗАС-МОДІІ З ІНШИМИ ВІДДІЛАМИ

№	Час	Операція	Взаємодія	Перелік документів
Вхідні умови (вхід у тренінг)				
1		Визначення цілей і завдань напрямку	Менеджмент (М)	Ідея фірми. Концепція фірми. Бізнес-план. Статут підприємства. Установчий договір
2		Розроблення організаційної структури виробничого напрямку	М	План з персоналу. Штатний розклад. Накази щодо персоналу (про призначення на посаду, трудові договори, договір-контракт із тимчасовим працівником)
3		Планування виробничих приміщень	М Маркетинг і логістика (МЛ)	Концепція фірми. Бізнес-план (виробничий план). Принципова схема виробничих площ
4		Розроблення виробничих схем перероблення продукції	МЛ	Відповідні Державні стандарти. Технічні умови. Технологічний процес
5		Визначення потреби в устаткуванні, інвентарі й інструменті	М	Концепція фірми. Бізнес-план. Перелік устаткування і його технічні характеристики. Договір фінансового лізингу. Інвентарний опис обладнання. Наказ про матеріальну відповідальність
6		Розроблення виробничих схем перероблення продукції	МЛ	Відповідні Державні стандарти. Технічні умови. Технологічний процес
7		Розроблення технологічних карт виробництва продукції	М	Відповідні Державні стандарти. Технічні умови. Технологічний процес. Штатний розклад. Перелік устаткування і його технічні характеристики. Норми витрат
8		Розроблення виробничої програми	М	Бізнес-план

Закінчення табл. В 3

№	Час	Операція	Взаємодія	Перелік документів
9		Розроблення посадових інструкцій для виробничого персоналу	М Облік і звітність (О)	Штатний розклад. Колективний договір. Трудові контракти. Положення про функціональні обов'язки. Посадова інструкція начальника виробництва. Наказ про введення посадових інструкцій

10		Розроблення стандартів з управління якістю і забезпечення якості продукції	М МЛ О	Бізнес-план. Система якості ДСТУ ISO 9001-95
11		Розроблення заходів щодо сертифікації продукції	МЛ М	Порядок проведення сертифікації. Протокол впробувань продукції
12		Розроблення документації з охорони праці	О	Закон України «Про охорону праці». Кодекс законів про працю. Колективний договір. Трудові контракти
13		Розроблення структурно-логічної схеми взаємодії підрозділів фірми	М	Структурно-логічна схема взаємодії підрозділів
14		Розроблення схеми документообігу	М МЛ О	Схема документообігу
15		Контроль		
16		Алгоритм тренінгу у відділі		
Усього:				
90 хв.				
Виконання стандартної виробничо-господарської операції				
1		Прийняття рішення щодо завантаження виробничої потужності	М	Бізнес-план. Виробнича програма
2		Розроблення плану-графіка виробництва	М	Виробниче завдання з напрямку менеджменту. Розрахунок завантаження виробничих потужностей. План-графік виробництва
3		Розрахунок графіка потреби в сировині, упакованні, тарі	МЛ	План-графік виробництва. Технологічні карти. Графік потреби в сировині, упакованні, тарі
4		Принципи розробки внутрішніх класифікаторів підприємства на сировину, упаковання, тару, готову продукцію	МЛ	Бізнес-план. Виробнича програма. Технологічні карти. Класифікатори
5		Оформлення накладної-вимоги на відпускання сировини зі складу	МЛ	Графік потреби в сировині, упакованні і тарі. Класифікатори сировини, упаковання, тари і готової продукції

6		Оформлення накладної-вимоги на здачу готової продукції на склад	МЛ	План-графік виробництва. Класифікатори сировини, упакування, тари і готової продукції
7		Оформлення змінного виробничого звіту. Аналіз результатів виробництва за зміну. Розрахунок незавершеного виробництва	М	Накладна-вимога на одержання сировини зі складу. Накладна-вимога на здачу готової продукції на склад. План-графік виробництва. Графік потреби в сировині, упакуванні й тарі. Змінний виробничий звіт
8		Оформлення виробничого журналу	М	Змінний виробничий звіт. Виробнича програма. Виробничий журнал
9		Оформлення таблиця обліку робочого часу	О	Штатний розклад. Трудові контракти з працівниками. Табелі обліку робочого часу
10		Комп'ютерний варіант документообігу		
11		Виконання тренінгових завдань		
12		Контроль		
Усього:				

**ПРИКЛАД МЕТОДИЧНОЇ І ЗМІСТОВНОЇ ПОБУДОВИ ТРЕНІНГУ З НАПРЯМУ
«ВИРОБНИЦТВО»**

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістова частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядувані питання	Демонстраційний матеріал	
Вхід у тренінг			
	Розповідь групі слухачів про вид заняття	Роздатковий матеріал для слухачів	Це навчальне заняття проводиться у вигляді тренінгу, на якому кожен слухач зможе набути практичних навичок і вмінь, зв'язаних з виробничою діяльністю фірми «Нива». Тренінг проводитиметься моделюванням роботи фірми протягом року
	Розповідь групі слухачів про порядок проведення занять з акцентуванням на ролі тренера та обов'язках слухачів на час тренінгу		Передбачається такий порядок заняття: 1 година — ознайомлення з питаннями планування, організації й управління фірми «Нива»; 2 години — контрольні питання слухачам; 3 години — відпрацювання стандартної виробничої операції. Розповідає і показує тренер; 4 години — виконання тренінгових завдань слухачами. Аналіз отриманих результатів; 5 годин — виконання складної (нестандартної) ситуації. Розповідає і показує тренер; 6 годин — виконання тренінгових завдань слухачами. Аналіз тренером отриманих результатів
	Розповідь групі слухачів про особливості тренінгу	Схема «Функції і напрями» «Виробництво». Схема «Тренінг з напрямку»	Пристаюючи до тренінгу, варто розрізнити виробництво в ТОВ «Нива» і виробничий напрям. Відмінність полягає в тому, що в ТОВ «Нива» функції управління виробництвом виконує одна людина в особі начальника виробництва, а з напрямку функції будуть виконувати кілька людей. Тому кожному слухачеві може бути запропонована посада, назва якої умовно відповідатиме якомусь одному напрямку з усіх функціональних обов'язків начальника виробництва. Кожен слухач на призначеній посаді моделюватиме роботу одного кварталу ТОВ «Нива». З якого моменту діяльності фірми «Нива» починається моделювання? З моменту реєстрації фірми (етап планування), далі з моменту початку виробничої діяльності протягом одного року. Що моделюватиметься? Дії управлінської ланки фірми, отже, дії начальника виробництва

			У який спосіб здійснюватиметься моделювання? Насамперед, це відпрацювання стандартних виробничих операцій (стандартних, тобто запланованих у бізнес-плані) на рівні документообігу фірми і прийняття управлінських рішень. Але передбачається й відпрацювання нестандартних ситуацій, запропонованих тренером, що зустрічаються в роботі будь-якої реально діючої фірми
--	--	--	---

Етап «Планування»

	Нагадування про попереднє заняття з бізнес-планування		На попередніх заняттях був розглянутий бізнес-план фірми «Нива», в якому засновники прорахували вигідність своєї підприємницької ідеї. Вивчимо більш докладно виробничі аспекти складеного бізнес-плану. У яких документах відбивається етап планування?
	Виробничі аспекти бізнес-плану		<ul style="list-style-type: none"> • бізнес-план; • установчий договір; • статут підприємства; • протоколи зборів засновників. Які питання мають бути продумані при плануванні виробничої діяльності підприємства?
	Приміщення	Рис. 1 на стенді	<ul style="list-style-type: none"> • приміщення; • обладнання; • технології; • персонал; • управління якістю і сертифікація; • питання охорони праці; • додатковий виробничий інвентар та інструменти; • способи обліку і звітність виробництва. Потреба в приміщенні, так само як і потреба в обладнанні, визначається виходячи з передбачуваної номенклатури продукції, що випускатиметься. На підставі порівняльної характеристики обладнання, пропонованого різними постачальниками на ринку, вибирається оптимальний склад необхідного обладнання за критеріями, обумовленими засновниками

Продовження табл. В 4

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістова частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядані питання	Демонстраційний матеріал	

		<p>C. _____</p> <p>C. _____</p>	<p>Критеріями вибору можуть бути продуктивність, енергоспоживання, можливість навчання персоналу, вид сировини, розміри, вид постачання, ціна тощо. Технічні характеристики обладнання (як окремих установок, так і виробничих ліній) передбачають указування розмірів площ, на яких це обладнання може бути розміщене. Таким чином, зупинившись у виборі на конкретному обладнанні, можна зробити розрахунок потреби у виробничих приміщеннях.</p> <p>Наявність. Завдяки тому, що один із засновників надає фірмі в достатньому обсязі усі виробничі і допоміжні приміщення, необхідність їх оренди не виникає.</p> <p>Витрати. У бізнес-плані мають бути заплановані такі передбачувані витрати фірми на етапі організації, як ремонт приміщень, установлення пожежної й охоронної сигналізації, обслуговування комунікацій, установлення лічильників.</p> <p>Виконавець робіт. Визначається на зборах засновників, де встановлюється, хто із засновників вирішуватиме питання, зв'язані з підготовкою приміщень.</p> <p>Устаткування:</p> <p>Потреба. Потреба в устаткуванні з'ясується виходячи з передбачуваних номенклатури та обсягів випуску готової продукції (визначаються маркетинговими дослідженнями засновників з вивчення ринку, проведеними раніше), але з урахуванням чинників, описаних вище на вибір постачальника обладнання. «Зрівноважування» всіх цих чинників дає змогу засновникам точно визначити тип і склад необхідного устаткування і запланувати всі питання, зв'язані з придбанням обладнання: терміни закупівель, обов'язкові для цього фінансові засоби, джерела фінансових засобів, вид постачань та ін. Продуктивність цього устаткування є основою для розрахунку в бізнес-плані обсягу випуску готової продукції</p>
--	--	---------------------------------	--

	Обладнання	С. _____ С. _____	<p>Наявність. Засновником №1 вноситься у статутний фонд устаткування для консервації на суму _____ грн, що відбивається в протоколі зборів засновників.</p> <p>Витрати. Інше обладнання фірма змушена купувати. Визначаються фінансові витрати, необхідні на закупівлю обладнання, на підставі цін постачальника і вибирається оптимальний спосіб його придбання. Засновники установили, що оптимальний спосіб придбання обладнання — це частково фінансовий лізинг, частково під кредит банку. Тому в бізнес-плані мають бути заплановані такі передбачувані витрати фірми на етапі організації, як оформлення кредиту, договору фінансового лізингу, страхування обладнання, оформлення договору з обслуговування обладнання.</p> <p>Виконавець робіт. Визначається на зборах засновників, де зважується, хто із засновників вирішуватиме питання, зв'язані з обладнанням.</p> <p style="text-align: center;">Технології виробництва</p> <p>Питання вибору технології виробництва тісно зв'язані з питаннями планування обладнання. Тому під час вибору обладнання необхідно враховувати і цей аспект. Засновники припускають створення замкнутого підприємницького циклу «виробництво продукції — виробництво тари — перероблення продукції — розфасування продукції — реалізація товару — реалізація відходів». Технології, застосовувані на підприємстві, а отже, і обране обладнання має забезпечувати ці вимоги. Крім того, даний вид виробництва має сезонний характер, тому засновники вважають, що одним із основних чинників успіху фірми буде подолання цього бар'єра.</p> <p>Передбачається використання сучасних технологій, що враховують можливість безперервного виробництва деяких видів продукції протягом усього року (наприклад, з напівфабрикатів), що відбивається в розрахунках обсягів виробництва в бізнес-плані</p>
--	------------	--------------------------	--

Продовження табл. В 4

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістовна частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядувані питання	Демонстраційний матеріал	

	Персонал	С. _____	<p style="text-align: center;">Персонал</p> <p>Потреба. Потреба в персоналі установлюється виходячи з обраних технологій і запланованого обладнання. Купуючи обладнання, слід звернути увагу на його технічні характеристики, де вказується кількість обслуговуючого персоналу. Знаючи обсяги виробництва на рік, визначають кількість необхідного персоналу, але з урахуванням того, що випуск продукції відбуватиметься нерівномірно протягом року, доцільно запросити на робочі місця на постійній основі мінімальну кількість персоналу, а інших працівників залучати в міру необхідності. Для фірми «Нива» мінімальна кількість виробничого персоналу (за мінімального завантаження виробництва) дорівнює трьом (один оператор 5-го розряду і два оператори 4-го розряду). Максимальна чисельність необхідного персоналу — 21.</p> <p>Засновники передбачають укладення трудових договорів з виробничими робітниками, де фіксуються питання оплати праці, надання відпусток, пенсійного забезпечення. Режим праці і відпочинку, оплати праці, гарантії і компенсації, питання наймання і звільнення регулюються також колективним трудовим договором. Це відбивається в статуті підприємства і в установчому договорі.</p> <p>Витрати. У бізнес-плані визначаються заплановані фінансові витрати на основну і додаткову заробітну плату.</p> <p>Виконавець робіт. На зборах засновників з'ясовується, хто із засновників займатиметься пошуком і підбором виробничого персоналу.</p> <p>Питання управління якістю. Необхідними є такі заходи: сертифікація імпортного обладнання, атестація виробництва, атестація продукції.</p> <p>Фінансові витрати, зв'язані зі здійсненням цих заходів, мають бути відбиті в бізнес-плані</p>
Етап «Організація»			

<p>Що таке організація</p> <p>Приміщення</p>	<p>Рис.1 на схемі</p> <p>С. _____</p> <p>С. _____</p>	<p><i>Організація підприємства</i> — низка заходів, необхідних для того, щоб фірма могла розпочати свою виробничу діяльність, і проведених засновниками в період після реєстрації фірми. Розподіл функцій засновників на цей період було зазначено ними в протоколах зборів засновників.</p> <p>На етапі організації на практиці реалізуються ті заходи, що були передбачені на стадії планування.</p> <p><i>Приміщення</i></p> <p>Підготовка виробничих приміщень передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ремонт приміщень (оформлення договору-підряду на ремонт); • підготовка під установлення обладнання. Розробляється схема виробничих потоків, тобто шляху руху сировини, напівфабрикатів, тари, готової продукції. Вибирається оптимальне розміщення дільниць, складів, холодильників, комунікацій, шляхів пересування транспорту (електрокари) і складається схема виробничих площ. Після цього модифікується електрична мережа, сантехнічні комунікації, система опалення, встановлюються інші пристрої, що вимагаються відповідно до технічних умов експлуатації устаткування; • установлення пожежної й охоронної сигналізації (підписуються відповідні договори щодо виконання робіт, оформляються акти здавання-прийняття робіт); • установлення лічильників (договір і акт); • обладнання приміщень відповідно до норм охорони праці, виробничої санітарії і сангієни (установлення додаткового освітлення, витяжок, вентиляторів, обладнання туалетів, душових, роздягальень)
--	---	--

	Обладнання	С. _____	<p><i>Обладнання.</i> Підготовка обладнання передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • придбання. Частина устаткування передається засновником. При цьому складається акт перевірки наявності, стану і передавання устаткування, що потім береться на облік підприємства за наказом про взяття обладнання на облік. Частина устаткування купується на основі банківського кредиту (договір кредиту), частина — на основі фінансового лізингу. Для придбання обладнання в лізинг підприємство подає заяву в банк, після проведення відповідних переговорів між підприємством і банком підписується договір фінансового лізингу з указівкою переліку і вартості обладнання, терміну лізингу, суми лізингових платежів і графіка їх виплат. Далі банк робить замовлення підприємству-постачальнику (виготовлювачу) обладнання на постачання і підписує з ним договір купівлі-продажу
--	------------	----------	--

Продовження табл. В 4

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістовна частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядувані питання	Демонстраційний матеріал	

	Обладнання	С. _____	<p><i>Монтаж.</i> Здійснюється згідно зі схемою виробничих площ. Постачанням і встановленням обладнання займається фірма-постачальник за рахунок власних коштів, що закріплено договором купівлі-продажу, після чого трьома сторонами (постачальник, лізингодавець і лізингодержувач) підписують акт приймання устаткування.</p> <p>На фірмі «Нива» після цього складається наказ про введення обладнання в експлуатацію для встановлення моменту нарахування амортизації. Повний перелік обладнання.</p> <ul style="list-style-type: none"> • обслуговування. Буде здійснюватися згідно з графіком технологічної профілактики обладнання, який розробляється на цьому етапі. Для обслуговування обладнання підписується довгостроковий договір з підприємством-виготовлювачем (чи його представництвом) із вказівкою графіка обслуговування і суми, яка щомісяця перераховується. Для поточного обслуговування і дрібних ремонтів у бізнес-плані було заплановане залучення тимчасового працівника (майстра з ремонту), з яким підписується трудовий договір. • підготовка робочих місць. Здійснюється відповідно до норм сангігієни і виробничої санітарії, з урахуванням ергономічних вимог і вимог техніки безпеки. • розрахунок виробничої потужності. Ще до компонування і монтажу обладнання визначається виробнича потужність дільниць на підставі значень продуктивності окремих установок і одиниць обладнання, які входять до складу технологічної лінії (що вказуються в технічних характеристиках обладнання). Після випробувального пуску отримані розрахунки можуть коригуватися. <p style="text-align: center;"><i>Технологічні процеси</i></p> <p>Підготовка технологічних процесів передбачає: Розроблення технологічних карт. Технологічні карти — основні документи виробництва. Складаються на підставі схем перероблення продукції, що відбивають послідовність виконання технологічних операцій від моменту надходження сировини у виробництво до моменту одержання готової продукції.</p> <p>Далі передбачаються для кожного виду готової продукції тимчасові, сировинні, трудові, технічні витрати, тобто визначаються застосовуване обладнання, норм витрати сировини, кількість необхідного персоналу, норми часу на виконання кожної операції, тип упакування й інші параметри. Отримані дані заносять у таблиці, які й називаються технологічними картами. Технологічні карти потім (після пробного запуску виробництва) затверджуються наказом по фірмі про організацію виробництва і затвердження його технології.</p> <ul style="list-style-type: none"> • пробний запуск виробництва. Здійснюється з метою уточнення і коригування розрахованих раніше показників виробництва, а також для виготовлення пробних зразків продукції (наприклад, для сертифікації продукції і виробництва)
--	------------	----------	---

		<p>С. _____</p>	<p>Підготовка до запуску виробництва. На підставі технологічних карт і плану виробництва (розроблюваного директором фірми) розраховується план-графік виробництва на перший місяць роботи фірми (на наступні розробляється наперед, до початку місяця). План-графік являє собою раціональний розподіл у часі виробничих ресурсів фірми (технічних, трудових, сировинних) з метою одержання готової продукції точно в терміни, заплановані адміністрацією, відповідно до підписаних фірмою договорів на виробництво продукції. Основні принципи розроблення: можливість переведення персоналу з дільниці на дільницю, уведення змінного графіка роботи у разі необхідності, можливість швидкої зміни номенклатури продукції, що випускається, необхідність обліку дотримання вихідних днів і 8-годинного робочого дня для персоналу, неприпустимість перевантаження устаткування, дотримання графіка технологічної профілактики устаткування, дотримання термінів випуску готової продукції, дотримання термінів перероблення поставленої сировини.</p> <p>Розроблення графіка потреби в сировині. На підставі плану-графіка виробництва визначається номенклатура і кількість сировини, упакування і тари для кожного дня роботи фірми. Дані для цього беруться з технологічних карт.</p> <p>Отримані дані оформляються у вигляді графіка і передаються директору на затвердження.</p> <p>Персонал. Вирішення питань, зв'язаних з персоналом, передбачає розрахунок потреби в залученому персоналі. Визначається вже на етапі розробки плану-графіка виробництва, у якому враховується наявність трудових ресурсів фірми.</p> <p style="text-align: center;"><i>Безпека праці</i></p> <p>Вирішення питань, пов'язаних з безпекою праці, передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення інструкції з ТБ. Інструкція з ТБ повинна орієнтуватися на вид виробництва і робіт, здійснюваних на робочих місцях, і містити перелік питань, обов'язкових для виконання на кожному робочому місці, таких як застосування непошкодженого спецодягу і спецвзуття, захисних окулярів, респіраторів, інших запобіжних пристосувань, правильне утримання і підготовка робочих місць, правила під час роботи з електроустановками, рухомими частинами механізмів і машин; • розроблення питань первинного і вступного інструктажів. Вступний інструктаж передбачає інформування працівників про правила техніки безпеки на рівні всього підприємства. Первинний інструктаж — це щоденне нагадування працівникам про правила техніки безпеки на робочому місці і виробничій дільниці; • 169визначення місць пожежної безпеки.
--	--	-----------------	--

Продовження табл. В 4

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістовна частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядувані питання	Демонстраційний матеріал	

		С. _____	<p>Обладнання робочих місць відповідно до норм сангігієни і виробничої санітарії (ергономічні показники, освітленість, запиленість, шумність).</p> <p>Розроблення системи управління охороною праці. Система управління охороною праці передбачає триступінчастий метод контролю за виконанням вимог охорони праці. Перший ступінь здійснюється працівниками, відповідальними за ТБ (оператор 5-го розряду), на рівні дільниці (кожної робочої зміни) щодня за 15—20 хв до початку роботи. Контролюється стан ТБ і виробничої санітарії на дільниці: стан робочих місць, установок, машин, наявність необхідних інструментів, захисних засобів, спецодягу. У разі виявлення пошкоджень, що можуть призвести до нещасного випадку чи загрожувати життю людей, відповідальний працівник забороняє всі роботи в небезпечній зоні. За необхідності проводиться додатковий інструктаж, а у випадку грубого порушення — позаплановий на робочому місці з обов'язковою реєстрацією в журналі обліку інструктажу. Другий ступінь здійснюється начальником виробництва щотижня. Контролюється стан усіх виробничих дільниць, допоміжних і побутових приміщень, виявляються порушення в системі охорони праці і ТБ у цеху і на робочих місцях. Одночасно перевіряється своєчасність і якість усунення пошкоджень, виявлених на першому ступені контролю і попередніх перевірках. Порушення заносяться в журнал. Після остаточної перевірки начальник виробництва зобов'язаний провести нараду з відповідальними за ТБ працівниками для аналізу причин виявлених недоліків. Третій ступінь контролю здійснюється директором фірми щомісяця. Здійснюється: перевірка вибухо- і пожежонебезпечних ділянок, стан огороджувальних і заземлюваних пристроїв, ефективність роботи вентиляційних систем, освітлення, опалення, наявність і використання санітарно-побутових пристроїв, наявність інструкцій щодо безпечних методів роботи на робочих місцях, правильність проведення й оформлення інструктажу робітників з ТБ, забезпеченість робітників спецодягом, захисними засобами, милом, рушниками, засобами нейтралізації, дотримання трудового законодавства стосовно підлітків і жінок, забезпечення робітників питною водою, наявність медикаментів в аптечках, перевірка санітарного стану приміщень. Крім того, контролюється усунення недоліків, виявлених під час попередніх перевірок і перевірок інших ступенів, а також знання окремими працівниками правил ТБ. Результати перевірки оформляються актом. Заходи, необхідні для усунення недоліків, мають силу наказу. Система управління охороною праці затверджується наказом по фірмі</p>
--	--	----------	---

		С. _____	<p>Додатковий інвентар та інструменти. Вирішення питань, пов'язаних з додатковим інвентарем та інструментами, передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • визначення потреби в додатковому виробничому інвентарі й інструментах, у тому числі пов'язаних з дотриманням правил охорони праці і ТБ (спецодяг, спецвзуття, захисні засоби, аптечки, мило, рушники, щітки тощо); • розроблення норм експлуатації; • розроблення графіка періодичності закупівель. <p>Система документообігу. Формування системи документообігу виробництва передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення схеми документообігу усередині відділу. Визначаються види необхідних документів для різних етапів виробництва продукції, вид даних, що містяться в документах, відповідальні за заповнення документів, послідовність оформлення, взаємодія документів; • підготовку пропозицій щодо організації документообігу виробництва з іншими підрозділами фірми. Визначаються, погоджуються і затверджуються вхідні документи виробництва (з інших підрозділів) і вихідні документи (в інші підрозділи); • розроблення форм документів і їх тиражування; • розроблення класифікаторів сировини, упаковки, тари і готової продукції; • розроблення комп'ютерного варіанта документообігу. Комп'ютерний варіант може автоматизувати всі етапи оформлення документів як на рівні тільки виробництва або окремих його елементів, так і на рівні всієї фірми. <p>Результатом етапу організації є повна готовність виробництва до випуску продукції. Вирішені питання, передбачені засновниками на етапі планування. У фірмі «Нива» настає момент запуску виробництва. Вважаємо, що в модельованій фірмі всі заходи щодо організації виробництва виконані</p>
Етап «Управління» (на рівні начальника виробництва)			

		С. _____	<p>Управління виробництвом включає такі елементи контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • план виробництва. Контролюється обсяг випуску готової продукції, відпрацьовування графіка виробництва за термінами, якість готової продукції. Контроль здійснюється зіставленням даних змінних звітів із графами плану-графіка виробництва (щоденний контроль) і зіставленням даних виробничого журналу і виробничого завдання (щомісячний контроль); • технології. Контролюються норми часу на кожну операцію методом спостереження, дотримання технологічного процесу — методом спостереження, норми витрати сировини — зіставленням даних змінних звітів і значень у технологічних картах, якість готової продукції — за допомогою лабораторних обстежень; • підвищення кваліфікації персоналу. Контролюється кваліфікаційний рівень персоналу за допомогою атестації. Результатом атестації є акт перевірки відповідності працівника посаді, яку він обіймає. <p>У ТОВ «Нива» у модельованій фірмі управління буде зведено до опрацьовування (модельовання) типових господарських операцій</p>
--	--	----------	---

Продовження табл. В 4

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістовна частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядувані питання	Демонстраційний матеріал	
	Виконання слухачами контрольних завдань	Тренінгові завдання	
Виконання стандартної господарської операції			

		С. _____	<p>З моменту опрацювання типової господарської операції переходимо від поняття «виробництво в ТОВ «Нива»» до поняття «виробничий відділ модельованої фірми». Від посадового обов'язку «начальник виробництва» переходимо до посадових обов'язків «начальник виробничого відділу», «начальник дільниці», «технолог», «інженер», «бригадир» відповідно до схеми.</p> <p>Типова господарська операція на рівні фірми передбачає опрацювання таких етапів: постачання (закупівля сировини, тари й упакування), складування, перероблення сировини (випуск готової продукції), складування, збут.</p> <p><i>Постачання сировини.</i> Безпосередньо в постачаннях сировини виробничий відділ участі не бере. Але для здійснення постачань виробничим відділом раніше були проведені роботи, розглянуті на етапі організації фірми:</p> <ul style="list-style-type: none"> — визначені потреби в сировині, упакуванні й тарі для виробничого завдання, виданого виробничому відділом менеджменту. Виконував технолог; — розрахований графік виробництва на підставі отриманого виробничого завдання. Виконував начальник дільниці; — розрахований графік потреби в сировині, упакуванні, тарі на підставі розробленого графіка виробництва. Виконував технолог; — розрахована потреба в персоналі, складений графік роботи персоналу, за потреби залучення додаткового персоналу з працівниками укладені трудові договори. Виконували начальник дільниці і начальник відділу. <p>На етапі постачань (до початку роботи виробничої зміни) у виробничому відділі проводяться такі підготовчі роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перевірка готовності устаткування і технологічних ліній. Проводиться інженером; • перевіряється стан місць пожежної безпеки. Проводить начальник дільниці; • перевірка обладнання робочих місць на відповідність нормам санітарної гігієни, виробничої санітарії і ТБ. Проводиться бригадиром; • відстежується графік залучення додаткового персоналу. Проводиться начальником відділу; • проводиться навчання додаткового персоналу. Здійснює начальник дільниці; • вступний інструктаж. Проводить бригадир
		С. _____	<p><i>Складування.</i> На цьому етапі у виробничому відділі оформляється заявка у відділ логістики на здавання готової продукції на склад даною зміною. Заявка оформляється бригадиром у вигляді накладної-вимоги на внутрішнє переміщення матеріалів. При цьому відстежується правильність оформлення документів, у тому числі і на відповідність даних в оформлюваних документах, і плану-графіка виробництва. Контроль здійснює начальник дільниці</p>

		С. _____	<p><i>Перероблення сировини (випуск готової продукції).</i> Цей етап — основне завдання виробничого відділу. Дії управлінської ланки можна розділити на щоденно виконувани і періодично виконувани. До щоденних заходів відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • видавання зміни завдання на день. Проводить бригадир на підставі розпорядження начальника дільниці; • контроль витрати сировини. Проводить технолог на підставі технологічних карт; • контроль дотримання технологічного процесу. Проводить технолог на підставі технологічних карт; • контроль норм часу за операціями. Проводить інженер; • контроль технічних умов експлуатації обладнання. Проводиться інженером; • контроль дотримання норм сангігієни, виробничої санітарії, виконання вимог ТБ, пожежної безпеки. Проводять бригадир, начальник дільниці; • контроль якості готової продукції. Проводять начальник дільниці, начальник відділу на підставі висновку лабораторії; • контроль обсягів виробництва відповідно до виданого змінного завдання. Проводять начальник дільниці, начальник виробництва; • оформлення змінного звіту. Проводить начальник дільниці; • оформлення виробничого журналу. Проводить начальник виробництва. <p>До періодичних заходів відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведення технологічної профілактики обладнання відповідно до графіка. Проводить інженер; • контроль щодо забезпечення потреби в додатковому інструменті й інвентарі, надходження їх відповідно до графіка. Проводять начальник дільниці, начальник виробництва; • контроль дотримання норм сангігієни, виробничої санітарії, виконання вимог ТБ, пожежної безпеки. Проводить начальник виробництва щотижня; • начальник виробництва періодично здійснює всі заходи, перелічені в щоденних заходах
--	--	----------	---

Закінчення табл. В 4

Методична частина (тренер у ролі викладача)			Змістова частина (тренер у ролі начальника виробництва)
Час	Розглядувані питання	Демонстраційний матеріал	
	Виконання слухачами контрольних завдань	Тренінгові завдання	

		С. _____	<p>Складування. На цьому етапі у виробничому відділі оформляється заявка у відділ логістики на здавання готової продукції на склад даною зміною. Заявка оформляється у вигляді накладної-вимоги на внутрішнє переміщення матеріалів бригадиром. При цьому відстежується правильність оформлення документів, у тому числі і на відповідність даних в оформлюваних документах, і плану-графіка виробництва. Контроль здійснюється начальником дільниці.</p> <p>Збут. До етапу збуту виробничий відділ не має відношення</p> <p>Контролюється відповідність даних у звітних і облікових документах відділу виробництва з даними інших відділів фірми і з плановими показниками. Основний звітний документ — виробничий журнал</p>
	Виконання слухачами контрольних завдань	Тренінгові завдання	

Розділ В 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ СЛУХАЧІВ

- 2.1. Методичне керівництво.
- 2.2. Тренінгові матеріали для етапу «Планування».
- 2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організаці»
- 2.4. Тренінгові матеріали для етапу «Управлінн»

2.1. Методичне керівництво

У наступній частині цього розділу пропонується навчально-методичний посібник для слухачів, яким у процесі тренінгу належить виконувати тренінгові завдання на всіх етапах проведення ділової і рольової ігор, під час моделювання дій засновників і начальника виробництва фірми «Нива». Теми занять і завдання відповідають загальній побудові тренінгу і переліку навчальних питань, наведеному в книзі 1 у таблиці 3.3.

Особливість розгляду цього питання полягає в тому, що питання, які стосуються виробництва, виробничі заходи в період створення фірми розглядаються учасниками з моменту обговорення концепції (вони там представлені частково) і до початку виробничої діяльності фірми. Докладно їхні дії, а також дії начальника виробництва розписані в алгоритмах (додаток А даної книги), в описуванні їхніх дій (книга 3) та в супровідних матеріалах і документах (книги 4—6).

Тому керівник напряму «Виробництво» разом з керівником тренінгу визначають, які саме дії будуть розігруватися, у якій послідовності й у якому обсязі. Обсяг і глибина розгляду даних питань залежать від часу, виділеного на проведення цього етапу тренінгу, базової підготовки слухачів, загального плану і регламенту проведення, що складаються керівником гри.

У зазначеній частині книги тренінгові завдання і методичні рекомендації слухачам підібрані за найважливішими етапами дій учасників на етапі планування під час моделювання питань, що стосуються виробництва. Перше завдання має назву «Складання бізнес-плану фірми. Виробнича частина» й охоплює період моделювання, позначений у плані (алгоритмі) дій учасників (див. додаток А цієї книги).

2.2. Тренінгові матеріали для етапу «Планування»

ТЕМА 1. СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ. ВИРОБНИЧА ЧАСТИНА

Тренінгові завдання

1. Обґрунтувати вибір технології для виробництва продукції.
2. Визначити потреби в необхідному устаткуванні та обґрунтувати вибір.
3. Розрахувати потреби в приміщеннях, скласти та обґрунтувати пропозиції.
4. Розрахувати виробничі показники, що впливають з можливостей технологічного циклу й устаткування.
5. Розрахувати потреби виробництва в персоналі.
6. Визначити заходи щодо управління якістю й охороною праці.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити питання, що стосуються обґрунтування виробничої частини бізнес-плану.
2. Ознайомитися з основними виробничими показниками бізнес-плану.
3. Розробити та обговорити з викладачем перелік і структуру обґрунтування чинників, що визначають виробничі показники бізнес-плану.
4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержувані результати і висновки мають бути спрямовані:
— для групи «Ініціатори» — на підтвердження запропонованих розрахунків і висновків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінку аргументів як «за», так і «проти» пропонованих розрахунків і висновків.

5. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого буде:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих до обговорення розрахунків і висновків, висунення власних пропозицій, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами виробничої частини бізнес-плану.

Рекомендації щодо виконання завдання «Обґрунтувати вибір технології для виробництва продукції»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Скласти таблицю з показниками технологічного процесу. У ній необхідно визначити показники технологій (наприклад, виробництво, заморожування, розфасування тощо), види вихідної продукції, тари, упакування, а також періоди виробництва. Крім того, для вибору необхідно передбачити кілька варіантів (чи ввести систему вагових знаків).

Б. Визначити найприйнятніші показники:

— за технологіями (зробити вибір на користь найперспективніших);

— за періодами (розрахувати щодо сезонів року);

— щодо видів вихідної продукції (обґрунтувати щодо кінцевого продукту);

— щодо тари й упакування (обґрунтувати щодо кінцевого продукту).

В. Вибрати і визначити додаткові показники, обов'язкові під час визначення технологічного процесу:

— щодо упакування (сертифікація, вид, зміст інформації і т.п.);

— щодо стандартів (для води, комунікацій, зберігання сировини, готової продукції, екологічних);

— щодо охорони праці і здоров'я (нормативна база, спеціальні засоби, система контролю);

— щодо контролю за якістю (система, виконавці і т.п.).

Висновки повинні містити конкретні рекомендації щодо вибору всіх компонентів технологічного процесу (за показниками, видами, термі-

нами, обсягами і щодо виконавців). Ці висновки стануть відправною ланкою для:

- планування виробництва з погляду основного і допоміжного обладнання;

- складання технологічної й іншої виробничої документації;

- розрахунків фінансових потреб, ресурсних показників, що стосуються виробництва;

- визначення кількості і кваліфікації кадрового персоналу;

- складання нормативної бази фірми, що стосується виробничих процесів.

Крім того, ці показники будуть вихідними для обґрунтування тих розділів бізнес-плану, що стосуються технологій виробництва.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розрахувати потреби в необхідному обладнанні та обґрунтувати вибір»

Під час виконання даного завдання слухачам необхідно:

А.Скласти таблицю з порівняльними показниками вибору обладнання. У цій таблиці рекомендується вказати предметний перелік необхідного обладнання, його технічні і технологічні характеристики. Пропоноване обладнання повинне відповідати рішенням, прийнятим у результаті розгляду технологічних процесів (див. попереднє тренінгове завдання).

Б.Розглянути 2—3 варіанти пропозицій щодо обладнання (для порівняння і прийняття рішення). Як варіанти можуть бути:

- вітчизняне чи закордонне;

- різні операції, продуктивність;

- час виготовлення (старе, нове);

- ступінь адаптації до стандартів;

- умови придбання, постачання і монтажу, оплати;

- гарантійні терміни;

- інші.

В.Порівняти варіанти продуктивності з висновками маркетингу щодо планованих обсягів випуску продукції (тренінгове завдання в додатку Г). Можливості устаткування і передбачуваних обсягів мають співвідноситися у пропорції не менше як 5 : 1.

У висновках варто визначитися щодо обраного обладнання. Це рішення (особливо щодо вартості й умов придбання) буде включене у відповідні розділи бізнес-плану.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розрахувати потребу в приміщеннях, скласти та обґрунтувати пропозиції»

Під час виконання даного завдання слухачам рекомендується:

А.Скласти таблицю потреб у приміщеннях з їх характеристикою. При цьому необхідно враховувати висновки і рішення, які були зазна-

чені в результаті виконання 1 і 2 тренінгових завдань щодо технологій і виробничого обладнання.

Б. Детально розрахувати потреби фірми в різного роду приміщеннях (виробничих, складських, офісних, допоміжних). У розрахунку складських приміщень варто деталізувати їх по видах: для зберігання сировини, готової продукції, тари тощо.

В. Визначити не тільки кількість, а й обсяги необхідних приміщень, що повинні відповідати встановленим стандартам для виробництва і зберігання продукції.

Г. Розглянути варіанти одержання приміщень (будівництво, оренда, спільне використання наявних потужностей) і зробити висновок по кожному з варіантів. Найприйнятнішим варіантом для порівняння буде порівняння за вартістю.

У висновках необхідно винести рішення: які конкретні показники таблиці необхідно вважати вихідними даними для складання відповідної частини розділу бізнес-плану, що стосується виробництва.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розрахувати виробничі показники, що впливають з можливостей технологічного циклу устаткування»

Під час виконання даного завдання слухачам рекомендується:

А. Скласти таблицю з розрахунком технологічних можливостей устаткування і ліній. Розрахунки необхідно провести за п'ятьма групами продукції і чотирма періодами (I, II, III, IV квартали). Як вихідні дані, що дають можливість розрахувати максимальну кількість передбачуваної до випуску продукції, необхідно брати обсяги продукції за зміну, визначені в технологічних картах.

Б. Визначити сумарні показники технологічних можливостей устаткування з випуску конкретних груп продукції. Ці дані, визначені поквартально, необхідно порівняти з висновками маркетингу (див. тренінгові матеріали в додатку Г).

У висновках необхідно показати співвідношення обсягів продукції: технологічні можливості відносно висновків маркетингу та обґрунтувати як прийнятні причини недозавантаженості потужностей, а також і перспективи розвитку.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розрахувати потреби виробництва в персоналі»

Під час виконання цього завдання слухачам рекомендується:

А. Скласти таблицю потреб виробництва в персоналі, основними показниками якої можуть бути:

- види і періоди робіт;
- обсяги виробництва;

- технологічні вимоги;
- категорії і кількість персоналу.

Розрахунки необхідно проводити щодо основних груп продукції.

Б. За основу необхідно брати співвідношення загальних обсягів виробництва і технологічних вимог щодо випуску продукції за одну зміну (визначаємо кількість змін), далі— добуток попереднього результату і кількість працівників, що повинні виконувати зазначену операцію, відповідно до технологічної карти.

В. Розрахувати середньосумарні показники загальних і змінних обсягів виробництва (за сумою всіх видів). Їх співвідношення покаже середнє число необхідних виробничих працівників.

Через те що обсяги виробництва протягом року нерівномірні (більше в першому, другому періодах, менше в третьому, четвертому), то визначена раніше кількість робітників не може бути задіяна у виробництві цілий рік.

З метою економії засобів на заробітну плату і зменшення сумарної собівартості продукції необхідно (на підставі розрахунків маркетингової частини бізнес-плану) точно визначити кількість робітників на кожному етапі діяльності фірми.

Ці розрахунки ввійдуть як у виробничу, так і в інші (фінансову, організаційну) частини бізнес-плану.

Рекомендації для виконання завдання «Визначити заходи щодо управління якістю продукції й охороною праці»

Під час виконання даного завдання слухачам рекомендується:

А. Скласти зведену таблицю заходів щодо управління якістю продукції й охороною праці. До числа показників цієї таблиці необхідно віднести власне самі заходи, обсяги, періодичність і виконавців.

Б. До заходів необхідно віднести контроль сировини, упакування, тари на всіх етапах їх руху поза і всередині фірми, перевірку умов їх зберігання. У такий же спосіб необхідно визначитися і з готовою продукцією (її рух на складі і до споживачів).

В. Включити в перелік перевірки стану технологічного устаткування, робочих місць, інструментів та інших засобів, що знаходяться в процесі виробництва.

Г. Передбачити перевірку стану всіх дільниць, комунікацій, процесів і т.п., що прямо чи опосередковано можуть становити небезпеку для виробництва і персоналу.

Д. Включити в таблицю варіанти (по 2—3) щодо обсягів контрольованих об'єктів, періодичності контролю, виконавців.

Примітка. Остаточні вибрані варіанти повинні відповідати вимогам нормативних документів і стандартів.

У висновках з даної таблиці слід визначитися щодо кожного показника. Ці рішення будуть обов'язково зафіксовані:

— у загальному вигляді — в організаційній частині бізнес-плану;
— у конкретному вигляді — у наказах та інших розпорядчих документах директора фірми, а також у планах, графіках, технологічній документації, що складатиметься керівним персоналом фірми в період організації її роботи.

Заключні рекомендації з теми

Усі розраховані показники, отримані в результаті виконання тренінгових завдань з даної теми, мають базуватися на показниках попередніх тренінгових завдань і бути вихідними даними для наступних. На їх основі будуються відповідні розділи бізнес-плану, як у загальній частині, так і в додатках.

1.Рішення щодо таблиць і розрахунків за кожним завданням будуть основою для складання бізнес-плану.

2.Такі розділи бізнес-плану, як «Виробництво», «Фінансова частина», багато в чому базуються на висновках розділу маркетингу.

3.На підставі цього розділу будуть відпрацьовуватися практичні маркетингові заходи персоналу модельованої підприємницької фірми на етапах організації й управління.

2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організація»

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

Тренінгові завдання

1.Розробити перелік заходів, документів і графік робіт, що стосуються виробництва.

2.Розробити проекти контрактів і посадових інструкцій персоналу.

3.Розробити перелік наказів і договорів, що відносяться до виробництва.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1.Вивчити теоретичні питання, а також нормативні документи, що стосуються організації виробничого процесу (виробничий менеджмент і процеси організації виробництва на рівні цеху).

2.Ознайомитися з матеріалами для підготовки підприємств до виробництва продукції аналогічного профілю діяльності (джерела: спеціальна література, оглядові публікації, фірми, що практикують).

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачем перелік і орієнтовну структуру показників, що характеризують організаційну концепцію фірми.

4. Виконати завдання, запропоновані в п.2, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержувані результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонуваніх рішень і розрахунків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінювання аргументів як «за», так і «проти» пропонуваніх рішень і розрахунків.

5. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого будуть:

— для групи «Ініціатори» – розроблення системи аргументів і підтвердження пропонуваніх рішень і розрахунків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Аргументи», розроблення системи контраргументів для спростування пропонуваніх до обговорення рішень і розрахунків, висунення власних пропозицій, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» і «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами щодо організації виробництва.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити перелік заходів, документів і графік робіт, що стосуються виробництва, на період організації діяльності фірми»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Скласти таблицю №1 з переліком заходів і документів, які необхідно підготувати начальнику виробництва і його персоналу в організаційний період. До показників таблиці необхідно віднести:

— власне заходи і документи (що стосуються управління, технічних процесів, техніки й устаткування, безпеки праці);

— терміни виконання (в інтервальному режимі чи за точними датами);

— виконавців;

— очікуваний результат.

Б. Скласти таблицю №2 у вигляді графіка робіт начальника виробництва на визначений період (наприклад, на тиждень чи декаду). У ній можливі такі показники:

— заходи, виконувані начальником виробництва;

— час виконання цих заходів за днями тижня (декади).

В. Передбачити різні варіанти як щодо обсягу робіт і документів, так і щодо їх хронологічної побудови.

У висновках необхідно обґрунтувати попереднє рішення щодо складених документів. Вони повинні мати посилання на загальнофірмовий план заходів, зміст якого розглядався під час виконання тренінгового завдання з моделювання дій директора фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити проекти контрактів і посадових інструкцій персоналу»

Виконання цього завдання має свою особливість. Для модельованої фірми необхідно розробити кілька видів контрактів та інструкцій, що стосуються найманого персоналу для виробничого процесу.

Рекомендується скласти свого роду матрицю основних розділів контракту і посадової інструкції, наприклад для оператора 4-го розряду. Вона може мати вигляд таблиці, де основними показниками будуть:

- вимоги до знань, умінь;
- права та обов'язки;
- відповідальність;
- інші (котрі більше характеризують взаємини сторін).

На підставі даної таблиці (матриці) необхідно скласти проект контракту і посадову інструкцію.

Під час складання проекту контракту варто враховувати, що він визначає взаємини сторін (права, обов'язки, відповідальність), тимчасові, матеріальні, фінансові показники, засновані на нормах цивільного кодексу та інших законодавчих актів.

Складаючи посадову інструкцію, необхідно враховувати, що вона є документом усередині фірмового планування і визначає не тільки вимоги до найманого працівника (у сфері прав, обов'язків і відповідальності), а й правила їх дотримання (виконання).

У висновках варто обґрунтувати рішення за показниками таблиці.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити накази і договори, що стосуються виробництва»

З огляду на те, що в період підготовки виробництва до початку діяльності фірми необхідно розробити досить велику кількість наказів, договорів, інструкцій та інших документів, варто спочатку визначити їх точний перелік

Цей перелік необхідно оформити таблицею, де показниками можуть бути:

- ті, що стосуються виробництва;
- пропонувані розробки щодо них.

Виконуючи дане завдання, необхідно визначити, в якому документі буде відбитий той чи інший показник, що стосується виробництва. На підставі висновків за цим завданням можна скласти самі договори і накази.

Під час складання проектів договорів необхідно користуватися не тільки їх типовими формами чи зразками, а й положеннями Цивільного кодексу України та інших законодавчих актів.

Складаючи накази, варто враховувати, що їх зміст повинен чітко визначати:

— преамбулу (з посиланням на нормативно-розпорядчі документи);

— перелік заходів, термінів і виконавців;

— механізм і виконавців контролю;

— порядок доведення й інші.

Висновками можуть бути як складена таблиця, так і її описання.

Заключні рекомендації з теми

Оскільки дії начальника виробництва мають широкий і специфічний характер, то, виконуючи завдання, необхідно скласти документи (модельовати дії) таким чином, щоб отриманий результат відповідав раніше прийнятим рішенням і перебував у тісному зв'язку як із загальними процесами, які відбуваються у фірмі в цей період, так і з діями інших структурних підрозділів і персоналу фірми.

За сприятливих обставин у рамках загальної побудови тренінгу і виділеного часу допускається варіант, коли керівник цього відділу змоделює кілька посад, що стосуються виробництва (технолог, майстер, інші). У цьому випадку можуть бути розроблені додаткові тренінгові завдання, що найбільше стосуються деталізації організації виробничих аспектів на даному модельованому періоді діяльності фірми.

Додаткове тренінгове завдання. «Планування виробничого устаткування»

Мета виконання. Набуття навичок з планування складу устаткування на виробничій дільниці.

Перелік завдань:

а) розрахувати продуктивність дільниці, якщо відома продуктивність кожної одиниці устаткування;

б) розрахувати оптимальний склад устаткування (кількість одиниць устаткування) для підвищення продуктивності дільниці;

в) подати начальнику виробництва свої пропозиції щодо завантаження устаткування і за його складом для виконання планових показників випуску продукції.

Використовувані матеріали:

- карти технологічного процесу виробництва соків із плодово-овочевої продукції;
- перелік виробничого устаткування;
- схема перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції на соки;
- комп'ютерний додаток;

Порядок виконання завдання.

- вивчити схему перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції в соки;

— вивчити карту технологічного процесу виробництва соків, сектор «Продуктивність ділянки». Визначити значення: «усього пакетів за зміну», «перероблення продукції за зміну (кг)», зважаючи на те, що продуктивності окремих одиниць устаткування відомі (зазначені у відповідних графах) і мають різну величину (у технологічній карті також зазначене співвідношення кілограма сировини і літра соку);

— на підставі розрахованої продуктивності устаткування переконатися в можливості виконання плану, розробленого директором, і подати начальнику виробництва свої пропозиції щодо завантаження устаткування для планування виробництва на наступний період;

— знайти спосіб підвищення продуктивності ділянки (ціни на устаткування зазначені в переліку устаткування);

— подати начальникові виробництва свої пропозиції щодо складу устаткування для підвищення продуктивності ділянки.

Примітка. Ці тренінгові завдання рекомендується вручати слухачам групи в той період, коли вже складені основні документи і зроблені основні розрахунки, що стосуються виробництва відповідно до показників бізнес-плану.

2.4. Тренінгові матеріали для етапу «Управління»

Прості операції

У додатку А описані алгоритми дій персоналу на етапі безпосередньої виробничої діяльності модельованої фірми, а також приклад побудови заняття у вигляді рольової гри. У книзі 1 посібника було відзначено, що рольова гра істотно відрізняється від ділової за кількома параметрами, серед яких можна виділити такі:

— слухачі значно менше розігрують ситуації, а більше виконують ролі посадових осіб підприємницької фірми;

— заняття проходять по групах, але кожен слухач виконує конкретні індивідуальні завдання;

— за увесь час проведення рольової гри, моделюючи один господарський рік, слухачі дістають можливість відпрацювати операції з 4-х напрямів: менеджменту, маркетингу, виробництва, бухгалтерського обліку.

Зважаючи на те, що прості операції, які можна було б моделювати велику кількість разів і різні за обсягом, тренінгові завдання щодо них розробляються для конкретного часу (квартал, місяць, тиждень, день тижня), визначеного керівником гри на підставі загального плану побудови тренінгу, і часу, виділеного для його проведення (приклад наведеної у додатку А даної книги).

Як і в попередньому розділі (у частині навчально-методичного посібника для слухачів з напрямку «Менеджмент»), тут будуть описані тільки тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання. Ключі для виконання тренінгових завдань містяться в розроблених матеріалах для етапу «Управління» у книзі 6 посібника (у повному обсязі — для модельованих періодів: червня—липня, вересня, грудня і квітня). Для інших періодів — у вигляді зведених таблиць до кожного немодельованого місяця).

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

Тренінгові завдання

1. Визначити послідовність дій начальника виробництва і розробити відповідні документи з організації виробництва й управління виробничими процесами.

2. Визначити послідовність дій начальника дільниці і розробити відповідні документи з поточного управління виробничим процесом і контролю.

3. Визначити послідовність дій технолога і розробити відповідні документи щодо поточного управління технологічним процесом.

4. Визначити послідовність дій бригадира і розробити відповідні документи щодо руху поточних матеріальних засобів по виробництву.

Примітка. Тут автори посібника дещо відійшли від штатної структури фірми «Нива» через те, що моделювання дій тільки одного начальника виробництва не повною мірою характеризує глибину і складність виробничих процесів на етапі управління.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються управління виробництвом (економіка підприємства, функціональний і виробничий менеджмент, управління персоналом, контролінг).

2. Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків періоду управління діяльністю фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого періоду діяльності фірми).

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік і орієнтовну структуру показників і документів, що мають відношення до дій начальника виробництва в даний період.

4. Виконати пропонувані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури і консультації викладача-тренера.

5. Підготуватися до заняття у відділі, метою якого будуть узгодження пропонуваних документів, рішень і висновків зі слухачами, котрі відпрацьовують операції на інших напрямках.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити послідовність дій начальника виробництва і розробити відповідні документи з організації виробництва і управління виробничими процесами»

Кінцевий результат:

- а) організувати роботу виробництва;
- б) забезпечити управління виробничими та іншими процесами й організувати взаємозв'язок з іншими підрозділами фірми.

Використовувані матеріали:

- виробнича програма;
- структурно-логічна схема взаємодії підрозділів фірми.

Порядок виконання завдання:

- організувати роботу виробництва;
- розподілити обов'язки між виробничими співробітниками;
- організувати взаємозв'язок з іншими підрозділами фірми:
 - узгодження за планом виробництва з директором (на підставі даних виробничого напрямку);
 - узгодження у план потреби в сировині (на підставі даних технолога) із заступником директора з маркетингу;
 - передання даних директору про виконання плану виробництва (на підставі даних начальника дільниці);
 - передання в бухгалтерію актів списання матеріалів і табелів обліку робочого часу (на підставі даних бригадира і начальника дільниці), проведення інвентаризації разом з бухгалтерією.

Рекомендації для виконання завдання «Визначити послідовність дій начальника дільниці і розробити відповідні документи щодо поточного управління виробничим процесом і контролю»

Кінцевий результат.

- а) складений графік виробництва на місяць для дільниці №1: «Перероблення плодово-ягідної й овочевої продукції на соки, напої та напівфабрикати і їх розфасування»;
- б) заповнений табель обліку виходу на роботу персоналу дільниці;

в) заповнені звітні документи з роботи дільниці по змінах і за місяць (квартал, рік).

Використовувані матеріали:

— схема перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції на соки;

— бланк «Графік виробництва продукції на дільниці № 1»;

— бланк «Табель обліку використання робочого часу».

— бланк «Змінний виробничий листок (звіт)»;

— виробничий журнал;

— комп'ютерний додаток.

Порядок виконання завдання:

— вивчити схему перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції на соки;

— одержавши планові показники в начальника виробництва, скласти графік виробництва для дільниці з кожного виду продукції, що випускається;

— заповнити табель обліку виходу на роботу персоналу дільниці (кількість персоналу, що працює на дільниці, взяти в технолога, список постійних працівників відділу — у начальника виробництва);

— заповнити змінний виробничий листок. Витрату сировини, упакування і тари на одиницю готової продукції взяти в технолога. За потреби (невиконання плану виробництва продукції) розрахувати незавершене виробництво — заповнити відповідні графи в змінному виробничому листку;

— заповнити виробничий журнал;

— у разі невиконання плану подати начальникові виробництва свої пропозиції щодо коригування графіка виробництва і щодо вжитих заходів.

Рекомендації для виконання завдання «Визначити послідовність дій технолога і розробити відповідні документи щодо поточного управління технологічним процесом»

Кінцевий результат:

а) скориговані технологічні схеми і карти;

б) розраховані потреби в сировині, упакуванні і тарі.

Використовувані матеріали:

— схема перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції на соки;

— внутрішній класифікатор сировини, упакування, тари і готової продукції;

— технологічні карти виробництва продукції;

— бланки графіків потреби в сировині, упакуванні і тарі;

— комп'ютерний додаток.

Порядок виконання завдання:

— вивчити схему перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції на соки;

— вивчити технологічні карти видів продукції, що випускаються, ґрунтовані на схемі, що подані в книзі 5. За необхідності внесення змін у технологічні карти погодити питання з начальником виробництва (для прийняття рішення директором);

— одержавши в начальника виробництва план випуску продукції на місяць, заповнити таблицю потреби в сировині, упакуванні й тарі на зазначений місяць. Повідомити начальнику виробництва про необхідну на місяць кількість сировини, упакування і тари для передання даних у відділ логістики;

— одержавши графік виробництва на місяць у начальника дільниці, скласти графік потреби в сировині, упакуванні й тарі позмінно для даної дільниці;

— дати відомості бригадиру про потребу в сировині, упакуванні і тарі на зміну для замовлення їх через заступника директора з маркетингу.

Рекомендації для виконання завдання «Визначити послідовність дій бригадира й розробити відповідні документи щодо руху поточних матеріальних засобів по виробництву»

Кінцевий результат: заповнені документи, що супроводжують одержання сировини, упакування і тари зі складу, а також здачу готової продукції на склад.

Використовувані матеріали:

— типова форма накладної на внутрішнє переміщення матеріалів;

— внутрішній класифікатор сировини, упакування, тари і продукції;

— комп'ютерний додаток.

Порядок виконання завдання:

— вивчити форму накладної-вимоги на внутрішнє переміщення матеріалів;

— вивчити внутрішній класифікатор сировини, упакування, тари і готової продукції, спосіб формування їх номенклатурних номерів;

— одержавши планову потребу в сировині, упакуванні і тарі на дану зміну в технолога, заповнити накладну-вимогу на внутрішнє переміщення матеріалів для одержання їх зі складу;

— одержавши реальні показники випуску готової продукції в начальника дільниці, заповнити накладну-вимогу на внутрішнє переміщення матеріалів для передання готової продукції на склад.

Складні операції

У цій книзі поданий не лише перелік ввідних для моделювання складних (нестандартних) операцій, а й наведені їх приклади для чотирьох періодів із цього переліку (липень, жовтень, січень, квітень). Робота групи слухачів напряму «Виробництво» у межах реалізації завдань за цими ввідними зводиться до моделювання дій начальника

виробництва з вироблення власних пропозицій, а також аналізу пропозицій керівників структурних підрозділів фірми, розроблення документів у вигляді наказів, контактів, розрахунків, інструкцій та ін. Крім того, обговорення пропозицій (як власних, так і інших) матиме груповий характер, тобто воно має бути подане у вигляді службових нарад, порядок підготовки і проведення яких розглянуто у цій книзі в додатку Б у процесі розкриття етапу «Управління» для моделювання простих операцій.

У цій частині посібника наводяться тренінгові завдання і рекомендації з їх виконання, що мають комплексний вигляд, тобто з усіх чотирьох ввідних, що моделюють чотири нестандартні операції. Це обумовлено тим, що в принципі дії начальника виробництва в подібних ситуаціях приблизно однакові, оскільки приблизно ідентичним є перелік підготовлюваних ним документів у вигляді проектів наказів, таблиць, схем, розрахунків та інших.

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА У СКЛАДНИХ (НЕСТАНДАРТНИХ) ОПЕРАЦІЯХ

Тренінгові завдання

1. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №1.
2. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №2.
3. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №3.
4. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №4.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються управління виробництвом у разі виникнення нестандартних виробничих та інших операцій.
2. Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків для даного періоду виробничої діяльності фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого місяця виникнення нестандартної операції).
3. Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік та орієнтовну структуру показників і документів, що стосуються дій начальника виробництва з конкретно модельованої нестандартної операції.
4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури і консультації викладача-тренера.

5. Підготуватися до заняття в груповому режимі, метою якого будуть узгодження пропонованих документів, рішень і висновків зі слухачами, котрі відпрацьовують ввідні в інших відділах.

Рекомендації для виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 1»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Розрахувати виробничі можливості підприємства на зазначений період за запропонованим їх переліком і кількістю для додаткового випуску продукції.

Б. Розрахувати для цих показників такі виробничі потреби:

— для завантаження устаткування;

— у додатковому персоналі;

— у сировині, упакуванні, тарі, інгредієнтах, воді та інших матеріальних засобах.

В. Скласти скориговані з урахуванням додаткових завдань:

— графіки виходу на роботу персоналу в липні і серпні;

— графіки виробництва на липень і серпень;

— заявки-графіки потреб у сировині, упакуванні, тарі, інгредієнтах та інших матеріальних засобах.

Г. Визначити показники з виробничих відходів.

Д. Ці пропозиції подати у вигляді таблиць, до показників яких варто віднести рамкові терміни виконання заходів.

Е. Розрахункові дані таблиць будуть основою для їх попереднього обговорення з іншими керівниками структурних підрозділів фірми до проведення директором службової наради з підготовки та обговорення пропозицій щодо виходу з даної ситуації.

Є. Разом із заходами в кожному розділі таблиці необхідно вказати документи чи їх бланки, що мають бути розроблені в цей період.

Рекомендації для виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 2»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. Розрахувати кількість продукції, яка не буде виготовлена внаслідок поломки преса, у період проведення ремонту сервісною службою.

Б. Розрахувати кількість сировини, яка буде не задіяна у виробництві через поломку преса, і виробити пропозиції щодо її використання.

В. Визначити додаткові можливості інших ліній виробництва при роботі в одну зміну.

Г. Визначити організаційні кроки, які необхідно зробити у зв'язку з перерозподілом продукції: щодо номенклатури, персоналу, дільниць і ліній.

Д.Визначити зміни в термінах випуску готової продукції за кожною асортиментною групою окремо на весь період ремонту преса і його стендового випробовування.

Е.Скласти скоригований табличний і сітьовий графік випуску продукції на цей період.

Є.Розрахувати скориговане завантаження персоналу на кожній дільниці виробництва продукції і скласти скоригований графік виходу на роботу виробничих робітників.

Ж.Ці пропозиції подати у вигляді таблиць, до показників яких слід віднести рамкові терміни виконання заходів.

З.Розрахункові дані таблиць будуть основою для їх попереднього обговорення з іншими керівниками структурних підрозділів фірми до проведення директором службової наради з підготовки та обговорення пропозицій щодо виходу з даної ситуації.

И.Разом із заходами в кожному розділі таблиці необхідно вказати документи чи їх бланки, що мають бути розроблені в цей період.

Рекомендації для виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 3»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А.Оцінити і визначити з погляду виробничих чинників доцільність упровадження пропозицій заступника директора з маркетингу щодо:

— зняття з виробництва окремих видів слабкореалізованої продукції;

— випуску нових видів продукції замість знятих з виробництва;

— перероблення томатної пасти, яка накопичилася на складах (через слабку її реалізацію), на кетчуп.

Б.У разі одержання позитивних результатів за підсумками оцінювання:

— скласти розрахунок можливостей виробництва соків, напоїв з готової продукції, що знімається з реалізації, і плани-графіки виробництва;

— розрахувати виробничі (технічні, технологічні, ресурсні та ін.) можливості підприємства з випуску нових видів продукції. У разі позитивного результату скласти технологічні карти, схеми, графіки завантаження, розрахунок залучення персоналу, інші виробничі документи, необхідні для цього випадку;

— розрахувати показники (матеріальні, кадрові, інші) для виробництва кетчупа з томатної пасти.

В.Ці пропозиції подати у вигляді таблиць, до показників яких слід віднести рамкові терміни виконання заходів.

Г.Розрахункові дані таблиць будуть основою для їх попереднього обговорення з іншими керівниками структурних підрозділів фірми до

проведення директором службової наради з підготовки і обговорення пропозицій щодо виходу з даної ситуації.

Д.Разом із заходами в кожному розділі таблиці необхідно вказати документи чи їх бланки, що мають бути розроблені в цей період.

Рекомендації для виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 4»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А.Оцінити і визначити з погляду виробничих чинників доцільність упровадження пропозицій заступника директора з маркетингу щодо випуску додаткової продукції у вигляді картопляних чіпсів і супових сумішей (наборів) із сушених овочів.

Б.У разі одержання позитивного результату аналізу таких пропозицій необхідно:

- скласти аналіз планового графіка виробництва;
- розрахувати кількість вільних змін на дільниці №5 (виробництво сушених овочів і фруктів);
- визначити можливий обсяг випуску продукції на зазначеній дільниці, виходячи з повного завантаження виробничого устаткування;
- розрахувати кількість виробничого персоналу, додатково залученого для робіт з випуску даної продукції;
- скласти технологічні карти і схеми виробництва даної продукції;
- розрахувати кількість сировини, необхідної для завантаження дільниці №5 за кожним із видів продукції;
- визначити кількість упакування і тари для даних видів продукції;
- скласти графік виробництва і постачань сировини;
- розрахувати потреби у виробничому персоналі і графік його виходу на роботу.

В.Ці пропозиції подати у вигляді таблиць, до показників яких слід віднести рамкові терміни виконання заходів.

Г.Розрахункові дані таблиць будуть основою для їх попереднього обговорення з іншими керівниками структурних підрозділів фірми до проведення директором службової наради з підготовки і обговорення пропозицій щодо виходу з даної ситуації.

Д.Разом із заходами в кожному розділі таблиці необхідно вказати документи чи їх бланки, що мають бути розроблені в цей період.

Примітки

1. У цьому й у решті випадків (для моделювання складних операцій з напрямів «Маркетинг» та «Облік і звітність») недоцільно детально розписувати рекомендації слухачам щодо виконання тренінгових завдань: переліку, виду і змісту документів. Причиною цьому є те, що в процесі виконання простих виробничих операцій на етапі управління (адо цього на етапі організації діяльності фірми) слухачі досить часто складають документи, роблять розрахунки, готують договори та безліч інших документів. Тобто вони фактично підготовлені до роботи над ввідними і мають досвід проведення розрахунків і складання документів.

2. Як рекомендований варіант викладачу-тренеру, що веде напрям «Виробництво», можна запропонувати (за наявності достатньої кількості часу) змоделювати додатково 2—3 посади, що стосуються виробництва (бригадир, технолог та ін.). Тобто із групи слухачів, котрі проходять тренінг з даного напрямку, призначити начальника виробництва, 2—3 його підлеглих і методом виконання тренінгових завдань змоделювати їхні дії і взаємодію суто всередині цього виробничого контингенту фірми.

3. Оскільки під час виконання ввідних у процесі моделювання нестандартних операцій пропозиції начальника виробництва достатньою мірою залежать від пропозицій і висновків заступника директора з маркетингу, їхній взаємодії необхідно приділити набагато більше уваги (розігрування ситуації «двосторонні переговори»), ніж, скажімо, з головним бухгалтером. При цьому допускається висунення й обґрунтування спільних пропозицій директорові щодо виходу із ситуації, у якій опинилася фірма в конкретний період.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ВИКЛАДАЧА-ТРЕНЕРА З НАПРЯМУ «МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА»

Розділ Г 1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИКЛАДАЧА

- 1.1. Цільові настанови.
- 1.2. Навчально-тематичний план.
- 1.3. Навчально-методичний план.
- 1.4. Організація робочого місця.
- 1.5. Рекомендована література.
- 1.6. Додаткові матеріали.

1.1. Цільові настанови

Тема заняття: Виконання простих і складних господарських операцій під час моделювання підприємницьких процесів.

Вид заняття: Практичне, здійснюване функціональним виконанням завдань, що стосуються маркетингу і логістики, дій учасників створеної фірми та обов'язків її співробітників у взаємодії, за завданнями і за часом.

Мета заняття: Прищепити практичні навички з аналізу і прийняття рішень у сфері маркетингу і логістики в період створення, організації діяльності підприємницької фірми, а також під час моделювання її роботи протягом планового періоду (року).

Завдання тренінгу:

- ознайомити слухачів з порядком планування й організації маркетингу і логістики в період створення фірми;
- прищепити слухачам практичні навички з підготовки і прийняття рішень по фірмі, що стосуються маркетингу і логістики;
- навчити слухачів виконувати функціональні обов'язки співробітників, що стосуються маркетингу і логістики, на прикладах модельованих простих і складних виробничо-господарських операцій;
- розкрити слухачам алгоритм взаємодії даного напрямку з іншими функціональними напрямами діяльності фірми під час моделювання різних виробничих процесів.

Вимоги до попередньої підготовки слухачів:

- наявність базових знань у галузі підприємництва, економіки підприємства, маркетингу і логістики;
- наявність попередніх навичок у розробленні й оформленні документів з управління маркетингом, у тому числі з використанням комп'ютерних програм WORD, EXCEL та ін.;

- знання нормативних (законодавчих та інших) документів з питань підприємництва, організації маркетингу і логістики в Україні;
- ознайомлення з документами і розрахунками періоду планування виробничої діяльності, організації й управління маркетингом і логістикою в модельованій виробничій фірмі.

Методи контролю знань і навичок:

- співбесіди за пройденим матеріалом на основі експрес-опитування чи тестування;
- виконання слухачами тренінгових завдань за простою і складною господарською операціями.

Очікувані результати

Слухачі за підсумками тренінгу з даного напрямку:

- закріпили попередньо отримані теоретичні знання практичними навичками, набутими в ході тренінгу;
- набули умінь планувати й організовувати роботу з маркетингу і логістики на етапі створення фірми й у процесі її виробничо-комерційної діяльності;
- ознайомилися з організацією роботи персоналу з маркетингу і логістики, виконанням ним обов'язків за простих і складних операцій, навчилися працювати з документами заступника директора з маркетингу і підлеглого йому персоналу;
- набули навичок у підготовці документів з обґрунтування і планування рішень з маркетингу і логістики в масштабах фірми і їх реалізації.

1.2. Навчально-тематичний план

Таблиця Г 1

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУ ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Вступна частина: _____ хв	Вхід у тренінг		1. Вид і завдання тренінгу. 2. Вхідний аналіз знань слухачів. 3. Обов'язки слухачів на час проведення тренінгу. 4. Особливості тренінгу. 5. Набуття слухачами умінь (очікуваний результат). 6. Порядок проведення заняття (план)

Продовження табл. Г 1

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)

Основна частина: _____ хв	1.Планування	1.1.Маркетинг: • дослідження ринку; • вивчення конкурентного середовища; • вивчення ринку постачальників; • маркетингова стратегія і політика. 1.2.Приміщення: • визначення потреби у складських приміщеннях; • витрати, пов'язані з експлуатацією приміщень; • призначення виконавців. 1.3.Устаткування: • визначення потреби в обладнанні складських приміщень. 1.4.Потреба в транспортних засобах. 1.5.Персонал: • потреба; • витрати. 1.6.Питання охорони праці й дотримання трудової дисципліни. 1.7.Об'єкти планування маркетингу у взаємозв'язку з об'єктами планування інших підрозділів. 1.8.Висновки з етапу планування
	2.Організація	2.1.Організація заходів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю і з логістичними процесами: • визначення переліку питань для вивчення ринку (споживачів, конкурентів, постачальників); • вивчення ринку; • аналіз і попередній вибір привабливих варіантів; • підготовка пропозицій; • введення попередніх переговорів; • аналіз відповідних пропозицій; • складання порівняльної характеристики пропозицій постачальників; • підготовка пропозицій щодо фінансових, матеріальних, ресурсних аспектів договорів, що укладаються, на постачання сировини і виробництво готової продукції; • аналіз існуючих комунікаційних засобів; • складання порівняльної характеристики рекламних засобів; • підготовка проекту договору на рекламу продукції; • підготовка пропозицій зі стимулювання. 2.2.Підготовка документів етапу організації фірми, що стосуються маркетингу і логістики: • договори; • накази.

Продовження табл. Г 1

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
---------	-------------------	-----	--

<p>Основна частина: _____ хв</p>	<p>2.Організація</p>	<p>2.3.Підготовка приміщень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення схеми потоків виробничих запасів і запасів готової продукції; • розроблення схеми складських площ; • розроблення плану-карти; • ремонт складу; • установлення сигналізації; • виконання норм охорони праці і здоров'я, правил загальної і пожежної безпеки; • розрахунок норм і нормативів запасів готової продукції; • розроблення системи управління охороною праці. <p>2.4.Підготовка обладнання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вибір номенклатури і кількості необхідного вантажно-розвантажувального обладнання; • вирішення питань обслуговування; • підготовка робочих місць. <p>2.5.Вирішення питань, пов'язаних з транспортним обслуговуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутрішньофірмових потреб; • постачань сировини і матеріалів; • постачань готової продукції; • виробничих і вантажно-розвантажувальних робіт. <p>2.6.Підготовка персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення організації структури управління; • розроблення посадових інструкцій; • розроблення трудових договорів; • інструктаж персоналу на робочих місцях; • закріплення матеріально відповідальних осіб. <p>2.7.Вирішення питань контролю кількості та якості надходження сировини і випуску готової продукції.</p> <p>2.8.Вирішення питань безпеки праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення інструкцій з ТБ; • розроблення питань первинного і вступного інструктажів; • обладнання місць пожежної безпеки; • обладнання робочих місць відповідно до вимог виробничої санітарії. <p>2.9.Підготовка необхідного переліку додаткового складського й автоматичного інвентарю (інструментів), розроблення норм їх експлуатації і графіка оновлення.</p> <p>2.10.Розроблення системи документообігу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стандарт підприємства з організації обліку; • схеми документообігу; • набирання (чи розроблення) форм обліку на складі; • комп'ютерний варіант документообігу щодо обліку сировини, упакування, тари, готової продукції й інших ТМЦ. <p>2.11.Взаємозв'язок вантажно-розвантажувальних робіт і складських процесів з діяльністю інших підрозділів фірми.</p> <p><i>Підбиття підсумків етапу організації</i></p>
---	-----------------------------	--

Продовження табл. Г 1

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Основна частина: _____ хв	3.Управління		<p>3.1.Елементи управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виконання укладених договорів щодо постачання сировини і збуту готової продукції; • контроль виконання договорів через відстеження графіків постачань сировини і відвантаження готової продукції; • забезпечення сировиною, тарою, упакованням, матеріалами і МШП; • дотримання вимог до перевезення, складування, зберігання сировини, тари, упаковання; матеріалів і готової продукції; • облік ТМЦ і звітність складу; • виконання персоналом своїх обов'язків, дотримання безпеки праці і пожежної безпеки, норм виробничої санітарії; • виконання положень трудових договорів; • підвищення кваліфікації персоналу. <p>3.2.Елементи управління логістичними процесами у взаємозв'язку з елементами управління інших підрозділів.</p> <p>3.3.Виконання простої господарської операції (окремо й у взаємозв'язку з іншими напрямками):</p> <ul style="list-style-type: none"> • вимоги до слухачів на час виконання завдань; • порядок виконання тренінгових завдань; • описання етапів операції; • описання складських робіт, що проводяться на кожному етапі; • приклади оформлення документів за операцією; • підбиття підсумків операції. <p>3.4.Виконання складних господарських операцій (окремо й у взаємозв'язку з іншими напрямками):</p> <ul style="list-style-type: none"> • описання етапів операції і описання робіт, що проводяться на кожному етапі; • підготовка проекту договору на збут готової продукції, на пропозицію замовника; • пов'язування плану-графіка постачань готової продукції з планом-графіком виробництва; • потреби в сировині (на виробництво); • аналіз, пошук, вибір постачальника; • підготовка пропозицій за проектами; • договорів на постачання сировини; • збирання і захоронення відходів основного виробництва; • розрахунок складських показників щодо збереження; • розрахунок потреб у транспортних засобах; • підготовка документального варіанта вирішення складної операції; • розроблення графіка постачань

Закінчення табл. Г 1

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (підпитання, документи)
Заключна частина: _____ хв	1.Контроль знань і навичок. 2.Завдання на наступний етап		Перелік тренінгових завдань

1.3. Навчально-методичний план

Таблиця Г 2

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ПЛАНУ ЗАНЯТТЯ

Розділи	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення
Вступна частина: _____ хв	Вхід у тренінг 1.Мета. 2.Завдання. 3.Вимоги. 4.Результат. 5.Порядок проведення	1.План занять для кожного робочого місяця. 2.Стенд «Тренінг з напрямку», «Маркетинг і логістика»	1.Розподіл слухачів по робочих місяцях. 2.Розповідь групі слухачів з демонстрацією схем на стенді
Основна частина: _____ хв	1.Планування	1.1.Документи етапу планування: — тези з бізнес-плану; — статуту; — Установчого договору, що стосуються маркетингових аспектів. 1.2.Стенд «Планування маркетингу і логістики». 1.3.Контрольні питання слухачам	Розповідь групі слухачів з демонстрацією: 1) схем на стенді; 2) документів планування відповідно до їх розміщення в книзі № _____

Закінчення табл. Г 2

Розділи	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення

	2.Організація	<p>2.1.Документи етапу організації: алгоритм роботи складів, схеми складських приміщень, план-карту, норми щодо зберігання, посадова інструкція заступника директора з маркетингу, сертифікат якості, питання інструктажів, стандарт підприємства (організація обліку матеріалів на підприємстві), схема документо-обігу, форми документів, договори на продаж готової продукції, на постачання сировини, план-графік виробництва, графік добової потреби в сировині, упакуванні, тарі, графік постачань сировини, графік відвантаження готової продукції.</p> <p>2.2.Стенд «Організація процесів маркетингу і логістики».</p> <p>2.3.Контрольні питання слухачам</p>	<p>Розповідь групи слухачів з демонстрацією:</p> <p>1) схем на стенді;</p> <p>2) документів організації відповідно до їх розміщення в книзі № ____</p>
	3. Управління	<p>3.1.Документи етапу управління у вигляді заповнених форм на липень місяць:</p> <ul style="list-style-type: none"> — договір на постачання сировини; — договір на постачання інгредієнтів; — договір на постачання готової продукції; — порядок контролю кількості і якості сировини, що надходить, і готової продукції, що відвантажується; — графік контролю процесів, що стосуються напряду; — план-графік виробництва; — графік добової потреби в сировині, упакуванні, тарі; — графік постачань сировини; — графік відвантаження готової продукції; — накладні-вимоги на внутрішнє переміщення ТМЦ; — типові форми обліку ТМЦ; — матеріальний звіт складу. <p>3.2. Стенд «Етап управління».</p> <p>3.3.Контрольні питання слухачам</p>	<p>1.Розповідь групи слухачів з демонстрацією:</p> <p>1) схем на стенді;</p> <p>2) порядку оформлення документів відповідно до їх розміщення в книзі № ____.</p> <p>2.Видавання слухачам контрольних питань і тренінгових завдань.</p> <p>3.Аналіз виконання тренінгових завдань</p>
Заключна частина: ____ хв	4.Контроль знань і навичок	<p>4.1.Тренінгові завдання.</p> <p>4.2.Тести, перелік питань.</p> <p>4.3.Форми документів (пустографи)</p>	

1.4. Організація робочого місця

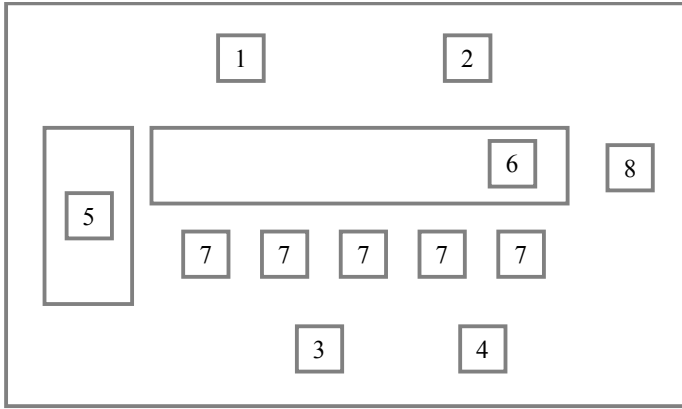


Рис. Г 1. План-схема навчального місця

Умовні позначення:

1 — стенд № 1; 2 — стенд № 2; 3 — стенд № 3; 4 — стенд № 4; 5 — комп'ютер; 6 — графопроектор; 7 — робочі місця слухачів; 8 — демонстраційна дошка

Стенд № 1

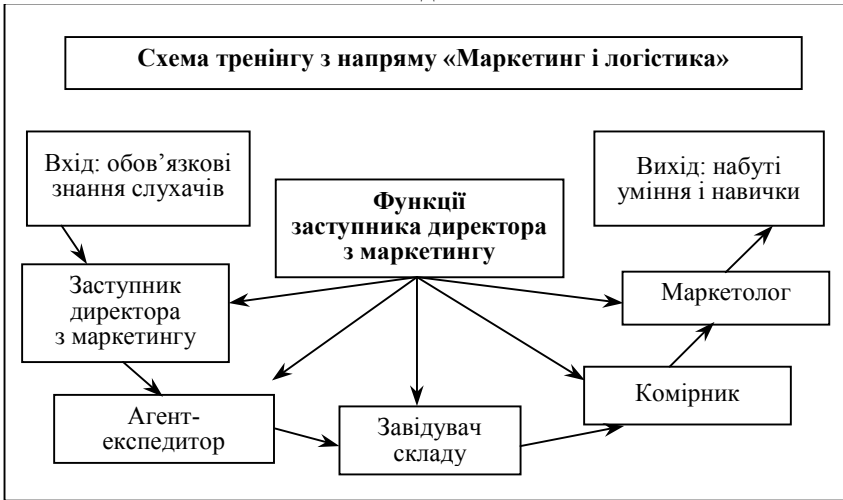


Рис. Г 2. Схема розміщення інформації на стенді № 1

Стенд № 2



Рис. Г 3. Схема розміщення інформації на стенді № 2

Стенд № 3



Рис. Г 4. Схема розміщення інформації на стенді № 3

Стенд № 4



Рис. Г 5. Схема розміщення інформації на стенді № 4

1.5. Рекомендована література

Основна

- Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент. — К.: КНЕУ, 1998.
Гаркавенко С. С. Маркетинг. — К., 2002.
Герасимчук В. К. Маркетинг. — К., 2002.
Кальченко А. Г. Логістика. — К.: КНЕУ, 2000.
Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 1999.

Додаткова

- Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия. — М.: Инфра-М, 1999.
Бышев Г. Л., Тарасевич В. М, Анн Х. Маркетинг. — М.: Экономика, 1999.
Гордон М. П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения. — М., 1998.
Голиков Е. А. Маркетинг и логистика. — М.: 2001.
Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. — СПб.: Питер, 1998.
Маркетинг / Под ред. М. Бейкер. — СПб.: Питер, 2002.

1.6. Додаткові матеріали

1.6.1. Структура і стислий зміст матеріалів розділу «Вступна частина. Вхід у тренінг»

Аналіз базових знань слухачів

Вимоги до попередньої підготовки слухачів:

- Наявність базових знань з маркетингу і логістики: маркетингові дослідження, розроблення стратегії маркетингу, організації і планування маркетингу, управління логістичними процесами, оперативне управління і контроль маркетингової діяльності.
- Наявність попередніх навичок у розробленні й оформленні документів маркетингу і логістики, у тому числі з використанням комп'ютерних програм WORD, EXCEL.
- Знання нормативних (законодавчих та інших) документів, що стосуються підприємництва, маркетингу і логістики: КЗпП, закони про охорону праці, захист прав споживачів, про безпеку праці, постанови Кабінету Міністрів України про стандартизацію і сертифікацію, закони про рекламу, про лізинг, вимоги до перевезення, складування, зберігання сировини і готової продукції та ін.
- Ознайомлення з документами і розрахунками періоду планування й організації модельованої виробничої фірми, що стосуються маркетингу і логістики.

- Уміння формулювати завдання, що стосуються маркетингу і логістики, на етапах обґрунтування ідеї, концепції, розроблення бізнес-плану, документів установи і реєстрації фірми.

Обов'язки слухачів на час проведення тренінгу з напрямку «Маркетинг і логістика».

Слухач зобов'язаний знати:

- функції маркетингу і логістики;
- посадові інструкції співробітників напряму маркетингу і логістики;
- планові і звітні документи, що стосуються маркетингу і логістики, за періодами (планування, організація, управління);
- вимоги нормативних документів щодо складання посадових інструкцій, договорів, контрактів, відповідальності за їх виконання;
- зміст товарної, цінової, збутової і комунікаційної діяльності;
- принципи маркетингу;
- правила і порядок обліку матеріальних засобів на складі, ведення прибутково-видаткових операцій з товарами і їх списання;
- порядок нормування і регулювання виробничих і збутових засобів;
- правила організації продажу зі складу, обліку операцій і звітності щодо них;
- алгоритм і зміст маркетингових досліджень, вибору постачальників і споживачів, визначення найприйнятніших умов комерційної діяльності з матеріально-технічного забезпечення і збуту готової продукції;
- зміст роботи щодо укладення договорів із постачальниками і покупцями, умов виконання їх положень;
- порядок приймання готівки й оформлення операцій, змісту і форм безготівкових розрахунків.

Порядок проведення заняття:

- ознайомлення з питаннями планування, організації й управління фірмою «Нива»;
- контрольні питання слухачам;
- опрацювання стандартної виробничої операції. Розповідає і показує тренер;
- виконання тренінгових завдань слухачами. Аналіз тренером отриманих результатів;
- виконання складної (нестандартної) операції. Розповідає і показує тренер;
- виконання тренінгових завдань слухачами. Аналіз тренером отриманих результатів.

Очікувані результати:

- слухачі поєднали попередньо отримані теоретичні знання з навичками, виробленими в процесі тренінгу;

- слухачі набули умінь планувати й організовувати роботу з напряму маркетингу і логістики в період створення фірми й у процесі її діяльності;

- слухачі ознайомилися з організацією роботи з напряму маркетингу і логістики, навчилися виконувати обов'язки їх співробітниками за простих і складних операцій, працювати з документами відділу;

- слухачі виробили навички формування та обґрунтування пропозицій у сфері маркетингу і логістики для прийняття управлінських рішень у масштабах відділу і фірми.

Навички, що виробляються слухачами:

- організувати роботу з напряму маркетингу і логістики;
- делегувати повноваження підлеглим;
- аналізувати результати діяльності;
- приймати рішення на рівні відділу логістики;
- готувати пропозиції для інших структурних підрозділів підприємства;

- визначати собівартість і ціну продукції (послуги), принципи їх регулювання залежно від умов ринку і рівня рентабельності;

- вибирати постачальників і покупців;

- готувати пропозиції щодо укладення договору з постачальниками і споживачами;

- планувати постачання і реалізацію готової продукції;

- готувати пропозиції щодо укладення договору з постачальником;

- визначати витрати на доставку товару, його складування і зберігання;

- оформляти комерційні пропозиції, повідомлення, нагадування про потреби фірми в сировині, тарі, упакуванні та ін.;

- організувати документообіг складського господарства;

- оптимізувати й ефективно використовувати складські приміщення;

- управляти виробничими і складськими запасами;

- складати обліково-звітні, прибутково-видаткові документи складу;

- здійснювати комерційні операції і складати необхідні документи;

- проводити документальне звірення й інвентаризацію складу.

1.6.2. Структура і стислий зміст матеріалів розділу «Основна частина. Планування маркетингових аспектів»

А.3 концепції створення фірми з перероблення сільськогосподарської продукції:

- організаційні аспекти створення фірми;
- основні види діяльності, які за рішенням засновників буде вести фірма.

Б.3 бізнес-плану:

- резюме: передбачувані види робіт і готової продукції;

- дослідження ринків і їх характеристика;

- вибір місцезнаходження фірми;

- вивчення конкурентного середовища;
- конкурентне оцінювання позиції фірми в обраному сегменті;
- політика фірми стосовно виробників (постачальників) сировини;
- маркетингова політика;
- товарна політика;
- політика і стратегія ціноутворення;
- політика фірмових знижок;
- розподільна політика;
- реклама і просування товарів і послуг;
- стимулювання збуту;
- основні договори, які укладаються фірмою, що забезпечують виробництво товарів і їх реалізацію;
- потреба в приміщеннях і їх наявність;
- потреба в персоналі.

В.Із протоколу зборів засновників: функції, виконувани представниками засновників (засновниками) з питань маркетингу в період створення й організації фірми:

- маркетингові дослідження ринку;
- планування маркетингової діяльності;
- збут готової продукції;
- виконання робіт зі збереження і доставляння готової продукції;
- реалізація поворотних відходів виробництва;
- виготовлення тари й упакування.

1.6.3. Структура і стислий зміст матеріалів розділу «Основна частина. Організація маркетингових процесів»

Цей додаток повинен містити документи, розроблювані за функціональним напрямом «Маркетинг і логістика» на етапі організації роботи фірми (накази, договори, інструкції, схеми й інші), що містяться в книзі 5 посібника.

1.6.4. Структура і стислий зміст матеріалів розділу «Основна частина. Управління маркетинговими процесами»

Цей додаток повинен містити документи, розроблювані співробітниками фірми з функціонального напрямку «Маркетинг і логістика» на етапі управління її діяльністю протягом одного календарного року під час виконання простих і складних господарських операцій (схеми, графіки, документи з обліку і руху ТМЦ, розрахунки, накази, договори, схеми тощо), що містяться в книзі 6 посібника.

1.6.5. Структура і стислий зміст матеріалів розділу «Заключна частина. Контроль знань і навичок»

Методи контролю знань і навичок:

- співбесіда за пройденим матеріалом;
- тестування;
- анкетування;
- вибіркове опитування, експрес-опитування;
- виконання слухачами тренінгових завдань за простою і складною господарською операціями.

Розділ Г 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ СЛУХАЧІВ

- 2.1. Методичне керівництво.
- 2.2. Тренінгові матеріали для етапу «Планування».
- 2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організація».
- 2.4. Тренінгові матеріали для етапу «Управління».

2.1. Методичне керівництво

У наступній частині цього розділу пропонуються навчально-методичні посібники для слухачів, які у процесі тренінгу виконуватимуть тренінгові завдання на всіх етапах проведення ділової і рольової ігор, під час моделювання дій засновників, заступника директора фірми «Нива» з маркетингу і завідувача складу (завідувача складським господарством). Темі занять і завдання відповідають загальній побудові тренінгу і переліку навчальних питань, поданих у книзі 1 у таблиці 3.3.

Особливість розгляду цього питання полягає в тому, що проблеми і заходи, які стосуються маркетингу і логістики, у період створення фірми розглядаються учасниками з моменту обговорення концепції (вони там подані частково) і до початку виробничої діяльності фірми. Докладно їхні дії, а також дії заступника директора з маркетингу і завідувача складу розписані в алгоритмах (додаток А даної книги), в описуванні їхніх дій (книга 3) і документах (книги 4—6). Тому керівник-тренер напряму «Маркетинг і логістика» разом з керівником тренінгу визначають, які саме дії будуть розігруватися, у якій послідовності та які за обсягом.

Обсяг і глибина розгляду питань залежать від часу, виділеного на проведення цього етапу тренінгу, базової підготовки слухачів, загального плану і регламенту проведення, що складаються керівником гри.

У цій частині книги тренінгові завдання і методичні рекомендації слухачам підібрані за найважливішими діями учасників на етапі «Планування» під час моделювання питань, що стосуються маркетингу і логістики. Перше завдання має назву «Складання бізнес-плану фірми.

Розділ маркетингу» й охоплює період моделювання, зазначений у плані (алгоритмі) їхніх дій.

2.2. Тренінгові матеріали для етапу «Планування»

ТЕМА 1. СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ. РОЗДІЛ МАРКЕТИНГУ

Тренінгові завдання

- 1.Зробити аналіз функціонуючого ринку збуту на аналогічну продукцію.
- 2.Зробити аналіз положення конкурентів з виробництва (реалізації) аналогічної продукції.
- 3.Визначити позицію фірми стосовно основних конкурентів.
- 4.Визначити найоптимальніші канали збуту продукції фірми.
- 5.Визначити орієнтовні обсяги продажу фірми (за періодами її діяльності).
- 6.Визначити та обґрунтувати маркетингову стратегію і її політику.
- 7.Визначити та обґрунтувати політику ціноутворення фірми.
- 8.Визначити рекламну політику фірми.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

- 1.Вивчити питання, що стосуються обґрунтування маркетингової частини бізнес-планування.
- 2.Ознайомитися зі змістом маркетингової частини бізнес-плану модельованої фірми і її взаємозв'язки з іншими розділами плану.
- 3.Розробити й обговорити з викладачем перелік і структуру складених розрахунків і висновків, що стосуються маркетингової частини бізнес-плану.
- 4.Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержувані результати і висновки мають бути спрямовані:
 - для групи «Ініціатори» — на аргументацію і підтвердження запропонованих розрахунків і висновків;
 - для групи «Опоненти» — на аналіз сильних і слабких сторін результатів і висновків групи «Ініціатори» і висунення власних пропозицій;
 - для групи «Арбітри» — на аналіз аргументів як «за», так і «проти» розрахунків і висновків «Ініціаторів» і «Опонентів», їхню оцінку.
- 5.Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого буде:
 - для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження запропонованих розрахунків і висновків, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування чи посилення пропонуванних до обговорення розрахунків і висновків, висування власних пропозицій, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами маркетингової частини бізнес-плану.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти аналіз існуючого ринку збуту аналогічної продукції»

Під час виконання цього завдання слухачам необхідно визначити:

А. Основні канали збуту, які використовують виробники аналогічної продукції на регіональному ринку.

Б. Номенклатури продукції (наприклад, соки, напої, нектари), що користується попитом у даному сегменті ринку.

В. Питома вага реалізації даних видів продукції в структурі реалізації на ринку і по визначених каналах збуту.

Ці відомості необхідно оформити таблицею. Рекомендується за вагові знаки брати % (усього 100%, з них — розподіл за видами продукції на кожній ділянці збуту).

У висновках необхідно зробити акценти на двох чинниках:

— аналіз показників за каналами збуту;

— аналіз показників за видами (номенклатурою) продукції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти аналіз положення конкурентів з виробництва (реалізації) аналогічної продукції»

Під час виконання цього завдання слухачам необхідно:

А. Змодельовати від 3 до 5 фірм-конкурентів, що виготовляють і реалізують аналогічну продукцію.

Б. Вибрати 4—5 номенклатурних позицій продукції, які виробляють конкуренти і які збирається впроваджувати в ринок модельована фірма «Нива».

В. Скласти таблицю довільної форми, в якій крім перерахованих вище показників необхідно передбачити графи «зроблено», «ціна» і «реалізовано».

У такій таблиці позначаються як обсяги (у літрах і кілограмах) продукції, так і процентне співвідношення продукції реалізованої до продукції зробленої в кількісному вираженні. Ці співвідношення допоможуть прояснити ситуацію щодо цих двох компонентів і здійснити аналіз відносно не тільки стану з реалізацією продукції, а й стосовно ставлення покупців до того чи іншого виду продукції. Якщо продукція визначеної номенклатури реалізується більш ніж на 70—90%, то необхідно намагатися «втор-

гнути» в цей сегмент ринку з аналогічною, але запропонувати покупцям вигідніші умови з однаковою чи нижчою ціною.

Ці й інші висновки мають бути визначальними в даному розділі бізнес-плану і служити відправним пунктом для слухачів під час підготовки до ділової гри з даної теми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити позицію фірми стосовно основних конкурентів»

Під час виконання цього завдання слухачам рекомендується:

А.Скласти порівняльну таблицю за позиціями п'яти конкурентів і передбачуваними показниками фірми «Нива».

Б.Показниками, що характеризують позиції конкурентів і актуальні для модельованої фірми, можуть бути:

- частка ринків (%);
- обсяги продажів (у кг/л);
- цінові показники (у гривнях у середньому за 1 кг продукції);
- категорії покупців та обсяги продукції, що купується;
- сезонні характеристики;
- умови продажів;
- торгові знижки.

В.Порівняння необхідно проводити за тими ж п'ятьма групами товарів, які розглядалися й у попередніх завданнях.

У висновках необхідно визначити:

- з якими обсягами продажів фірма виходить на ринок (знову за 5 групами) і як вони будуть змінюватися згодом;
- яку частку на ринку фірма збирається зайняти на початку і через 3—6 місяців діяльності щодо кожної конкретної групи товарів;
- за якими цінами товари будуть пропонуватися на етапі впровадження і їх співвідношення з цінами конкурентів;
- позицію фірми щодо кожного з конкурентів і щодо кожної з їхніх груп товарів.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити найоптимальніші канали збуту продукції фірми»

У процесі виконання цього завдання слухачам рекомендується:

А.Скласти таблиці з порівняльними показниками різних варіантів збуту. Можна використовувати перелік збутових каналів, що наведений у тренінговому завданні №1. Варто змодельовати 2—3 варіанти за 3-ма етапами: початок діяльності фірми, перших 6 місяців роботи, кінець року.

Б.За вагові показники можна брати відсотки (весь обсяг — 100%, інші — пропорційно).

В. На початку роботи (на цільових ринках збуту) — основні покупки продукції (оптові організації і роздрібна мережа магазинів) задіяні конкурентами (див. таблицю в занятті №1). Тому необхідно передбачити:

- можливі варіанти початкового збуту продукції;
- динаміку потенційного використання тих самих каналів збуту, якими користуються конкуренти.

У висновках необхідно сформулювати обґрунтування вибору одного з варіантів. Цей вибір ще не є остаточним. Його показники будуть уточнюватися, змінюватися й у бізнес-план можуть увійти у дещо іншому варіанті.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити орієнтовні обсяги продажів продукції фірми (за періодами її діяльності)»

Під час виконання цього завдання слухачам необхідно:

А. Скласти таблиці з орієнтовними обсягами продажів продукції за п'ятьма її групами відповідно до визначених періодів діяльності фірми (рекомендується моделювати поквартально і щомісячно).

Б. Визначити структуру постачань і реалізації за номенклатурою.

В. Спрогнозувати оптимальну структуру продажів (помісячно з урахуванням розвитку виробництва модельованої фірми) і складностей входження в ринок, конкурентного середовища, сезонності та маркетингових дій. Рекомендується застосувати у вигляді варіантів реалізації товарів фірми за їх:

- зростаючими обсягами;
- рівномірними обсягами;
- зниженням продажів.

Як висновки необхідно зробити акцент на обґрунтування оптимального вибору з 3-х варіантів, його привабливості і перспективності.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити та обґрунтувати маркетингову стратегію і політику фірми»

У процесі виконання цього завдання слухачам рекомендується:

А. Скласти таблиці з такими показниками:

- маркетингова стратегія розвитку і диверсифікації;
- маркетингова політика:
 - щодо постачальників сировини, упакування, сервісних послуг для фірми, щодо конкурентів і споживачів;
 - відповідно до співвідношення постійних і тимчасових клієнтів, вільної реалізації і реалізації на замовлення, каналів збуту, обсягів продажів на діючих і нових ринках традиційної й нової продукції.

Б. Передбачити 2—3 варіанти пропозицій з цих напрямів для правильного визначення остаточного вибору.

В. У кожному випадку, моделюючи політику і стратегію маркетингу, необхідно максимально врахувати усі чинники, що стимулюватимуть (чи гальмуватимуть) входження фірми в ринок (наприклад: для постачальників — їх кількість, розподіл обсягів постачань, визначення термінів співробітництва, умов постачання тощо).

Як підсумок необхідно зробити маркетинговий висновок про очікувані результати комерційної діяльності. При цьому важливим є зв'язування цих висновків з матеріалами попередніх тренінгових завдань.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити та обґрунтувати політику ціноутворення фірми»

Під час виконання завдання слухачам рекомендується:

А. Проробити показники і висновки з даного питання, викладені в завданні.

Б. Визначити рівень цін конкурентів (за конкретними номенклатурними позиціями продукції).

В. Скласти таблицю з трьома варіантами пропозицій за цінами (ціни вищі середньоринкових — ціни рівні — ціни нижчі) і з показниками, що характеризують становище конкурентів у процесі реалізації аналогічної продукції.

У підсумках необхідно зробити висновок про цінову політику на плановий період (рік роботи).

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити рекламну політику фірми»

Під час виконання завдання слухачам рекомендується:

А. Скласти таблицю з визначенням форм, методів і показників рекламної діяльності фірми в триваріантному викладі.

Б. За показники взяти переліки рекламних засобів, тривалість рекламних заходів, співвідношення коштів, виділених на рекламу, до загальних витрат фірми, динаміка обсягу і витрат на рекламу, цільові групи одержувачів рекламної інформації та ін.

У висновках необхідно обґрунтувати найоптимальніші варіанти вибору форм і методів рекламної політики як на початковому, так і на наступних етапах діяльності фірми.

Заключні рекомендації теми

Розробляючи матеріали цієї теми, варто враховувати:

А. Рішення за таблицями і розрахунками до кожного завдання будуть основою для складання бізнес-плану.

Б. Такі розділи бізнес-плану, як «Виробництво», «Фінансова частина», багато в чому базуються на висновках розділу «Маркетинг».

В. На підставі цього розділу будуть відпрацьовуватися практичні маркетингові заходи персоналу модельованої підприємницької фірми на етапах організації й управління.

2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організація»

ТЕМА 1. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ

Тренінгові завдання

1. Розробити перелік заходів, документів і графік робіт.
2. Скласти порівняльну таблицю пропозицій постачальників сировини, тари і послуг, а також покупців продукції фірми.
3. Розробити перелік наказів, договорів, контрактів, інструкцій, що регламентують маркетингову діяльність.

Загальні рекомендації до виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні питання, а також нормативні документи, що стосуються маркетингу, збуту, матеріально-технічного постачання, логістики підприємницької діяльності.

2. Ознайомитися з основними роботами фахівців з маркетингу і логістики, вивчити практику створюваних (діючих) підприємницьких фірм, інформацію друкованих спеціалізованих та інших джерел.

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачем перелік і структуру питань, показників, функцій, що характеризують дії заступника директора з маркетингу в період організації діяльності фірми.

4. Виконати завдання, запропоновані в п.2, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержувані результати і висновки мають бути спрямовані:

- для групи «Ініціатори» — на їх аргументацію і підтвердження;
- для групи «Опоненти» — на аналіз сильних і слабких сторін результатів і висновків групи «Ініціатори»;
- для групи «Арбітри» — на аналіз аргументів як «за», так і «проти» пропонованих результатів і висновків групами «Ініціатори» й «Опоненти», їх оцінення.

5. Підготуватися до заняття під керівництвом викладача, метою якого будуть:

- для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих результатів і висновків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори» та їх аналіз, розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих до обговорення рішень і висновків, висунення власних пропозицій, оформлення їх у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» та «Опоненти», підготовка висновку за поданими аргументами і контраргументами по заходах маркетингу і логістики в період організації фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити перелік заходів, документів і графік робіт»

У процесі виконання цього завдання рекомендується:

А.Скласти таблицю з переліком заходів і документів, що стосуються маркетингу, управління матеріально-технічним постачанням, логістики і збуту, логістики ведення складського господарства, а також включають:

— інші заходи і документи, що регламентують виробничу і комерційну діяльність фірми;

— терміни виконання і виконавців;

— результат.

Б.Терміни виконання позначати від початку виробничої діяльності фірми. За вихідні дані, складаючи таблицю, необхідно брати план заходів, що складається директором фірми. Показники такої таблиці будуть підставою для складання планів-графіків роботи як заступника директора з маркетингу, так і підлеглого йому персоналу.

В.Скласти графік робіт заступника директора з маркетингу для одного з модельованих періодів (тижня чи декади). У цьому графіку до показників можна віднести як заходи, так і тимчасові показники кожного дня.

Як висновок з даного завдання можна взяти зміст таблиць і результати за ними.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти порівняльну таблицю пропозицій постачальників сировини, тари і послуг, а також пропозицій покупців продукції фірми»

Під час виконання цього завдання рекомендується вивчити матеріали з бізнес-плану (маркетингова частина). Далі рекомендується:

А.Скласти таблиці для порівняння пропозицій щодо:

— постачальників сировини;

— постачальників тари й упакування;

— постачальників послуг;

— покупців продукції.

Б. До переліку показників для цих таблиць внести:

— найменування сировини, матеріалів і готової продукції (послуг);

— 2—4 постачальники (споживачі);

— показники пропозицій.

В. До числа показників пропозицій внести:

— мінімальну партію постачань;

— обсяги постачань;

— умови постачань;

— термін дії договору;

— вид ціни;

— ціну;

— знижки;

— порядок розрахунків;

— інше.

Г. Порівняти отримані дані і підготувати пропозиції для вибору постачальників і покупців.

Як висновки можна використовувати безпосередньо пропозиції щодо кожного виду робіт (послуг), пропонованого фірмі чи таких, які фірма пропонує своїм клієнтам.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити перелік договорів, наказів, інструкцій, контрактів, що стосуються маркетингу»

Ці тренінгові завдання слід виконувати в три прийоми:

А.1-й — скласти таблицю з переліком документів, що стосуються маркетингу і логістики (показники — перелік документів, терміни виконання, виконавці). Документи рекомендується згрупувати (накази, договори і т.п.).

Б.2-й — скласти таблицю з показниками змісту контракту і посадової інструкції одного зі співробітників (наприклад, завідувача складу). Така таблиця дасть змогу розподілити положення, що стосуються завідувача складу).

В.3-й — складання контракту і посадової інструкції. У цьому випадку слід враховувати той факт, що обидва ці документи є документами нормативно-правового характеру, які визначають трудові взаємини роботодавця і працівника.

Основи цих відносин регулюються Цивільним кодексом, «Законом про працю», іншими законодавчими й іншими нормативними актами.

Тому, використовуючи під час підготовки до ділової гри типові форми контракту, інструкції, необхідно не допускати, щоб їх зміст суперечив нормам права.

Як результат можна подати висновки по таблицях чи скласти самі документи.

Заключні рекомендації теми

У цьому тренінговому завданні подана лише частина комплексу робіт, виконуваних заступником директора з маркетингу.

Ретельніше опрацюючи їх, необхідно взаємно поєднати як зовнішні функції заступника директора з маркетингу (власне маркетингова політика, конкурентне середовище, кон'юнктура ринку, комерційна діяльність та ін.), так і внутрішні (поточна діяльність з виконання планів маркетингу, взаємозв'язок з іншими структурними підрозділами фірми, завезення сировини, матеріалів, тари, збут готової продукції, здійснення вантажно-розвантажувальних робіт, складування вантажів і управління запасами, комерційна діяльність і т.п.)

2.4. Тренінгові матеріали для етапу «Управління»

Прості операції

У цій книзі описані дії персоналу (алгоритм) на етапі безпосередньої виробничої діяльності модельованої фірми, а також приклад побудови заняття у вигляді рольової гри. У книзі 1 посібника було відзначено, що рольова гра істотно відрізняється від ділової за кількома параметрами, серед яких можна виділити такі:

— слухачі значно менше розігрують ситуації, а більше виконують ролі посадових осіб підприємницької фірми;

— заняття проходять по групах, але кожен слухач виконує конкретні індивідуальні завдання;

— за увесь час проведення рольової гри, моделюючи один господарський рік, слухачі дістають можливість відпрацювати операції в 4-х відділах фірми: менеджменту, маркетингу, виробничому, бухгалтерії.

Зважаючи на те, що кількість простих операцій, які можна було б моделювати у відділі маркетингу і логістики, досить велика і об'ємна, тренінгові завдання щодо них розробляються для конкретного часу (квартал, місяць, тиждень, день тижня), визначеного керівником гри на підставі загального плану побудови тренінгу, і часу, виділеного для його проведення (приклад наведений у даній книзі).

Як і в попередніх розділах (у частині навчально-методичного посібника для слухачів інших відділів (напрямів), тут будуть описані лише тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання. Ключі для виконання тренінгових завдань містять розроблені матеріали для етапу «Управління» в книзі 6 посібника (у повному обсязі — для модельованих періодів: червня—липня, вересня, грудня і квітня; для інших періодів — у вигляді зведених таблиць до кожного немодельованого місяця).

Примітки

1.3 огляду на складність і об'ємність як матеріалів, так і модельованих дій заступника директора з маркетингу, вважаємо за необхідне у цій частині посібника перед викладом тренінгових завдань для слухачів для етапу «Управління» сконцентрувати увагу викладача-тренера, котрий веде даний напрям, на узагальненому переліку матеріалів, що був розроблений на етапі ділової гри. Ці матеріали стануть вихідними для відпрацювання тренінгових завдань пізніше — на етапі рольової гри. До них належать:

- а) таблиці:
- плановані виробничі показники фірми (тонн);
 - плановані виробничі показники фірми (грн);
 - основний виробничий план із закупівлі сировини;
 - плановані витрати фірми на придбання сировини;
 - плановані витрати фірми на придбання тари, упакування;
 - обрані збутові канали;
 - попит покупців;
 - маркетингові висновки щодо позиції фірми в обраному сегменті;
 - бюджет витрат на рекламу;
 - планування використання складських приміщень;
 - перелік основних видів вантажно-розвантажувального устаткування для складського господарства;
 - розрахунки потреб у первинному упакуванні і тарі, необхідних для виробництва і збуту товарів, їх вартість;
 - розрахунок потреб у сировині і компонентах для потреб основного виробництва;
 - порівняльна характеристика пропозицій постачальників;
 - планування персоналу для виконання завдань маркетингу і логістики;
- б) накази по фірмі:
- про штатний розклад;
 - про зарахування на посади;
 - про повну матеріальну відповідальність осіб, що стосуються маркетингу і логістики;
 - про організацію складського обліку;
 - про інвентаризацію на фірмі;
- в) договору:
- на постачання сировини;
 - на постачання готової продукції;
 - на рекламу продукції, що випускається;
 - на надання послуг фірмі;
 - на постачання устаткування за лізингом.
2. У період проведення рольової гри під час моделювання процесів, що стосуються напряму «Маркетинг і логістика», необхідно буде, на рівні заступника директора з маркетингу, виконувати поточні і перспективні завдання, що стосуються його дій щодо таких основних блоків питань:
- а) аналіз ринку і конкуренції:
- спостереження за зміною кон'юнктури ринку;
 - вивчення сильних і слабких сторін конкурентів;
 - оцінення планів розвитку конкуруючих підприємств.

б) SWOT-аналіз асортименту, споживчих властивостей, рівень дизайну тари й упакування, сервісного обслуговування:

- відповідність продукції потребам ринку (попит);
- зміна асортименту;
- дослідження з метою поліпшення якості продукції;
- додаткові послуги і сервісне обслуговування;

в) аналіз збуту:

- ефективність каналів збуту;
- конструювання й аналіз альтернативних каналів збуту (представництво, філії, посередники, кооперація);
- власні витрати на збут (реалізацію) і порівняння з конкурентами;
- засоби для оброблення замовлень (обчислювальна техніка, формуляри);
- залучення агентів для пошуку нових клієнтів;
- ефективність системи стимулювання збуту;
- відповідальність конкретного працівника за продаж (збут) готової продукції;

г) умови платежів і цінова політика:

- покриття власних витрат за рахунок ціни;
- наявність у клієнтів можливості проведення дострокових платежів;
- використання системи знижок і націнок;
- негайна виписка рахунка;
- дотримання «розпоряджень щодо ціноутворення при виконанні державних замовлень» (державні тарифи / розцінки) за участі в тендері на підставі Закону України «Про державні закупівлі»;

д) реклама, підтримка продажів:

- визначений розмір витрат на рекламу (бюджет на рекламу) на початку року;

- вплив на бажані цільові групи (групи споживачів) і регіони;

е) показники, що характеризують складське господарство:

- забезпеченість вантажно-розвантажувальним устаткуванням і механізмами для збереження сировини і готової продукції, їх відповідність сучасним вимогам;

- режим і порядок проведення регулярного огляду і поточного ремонту вантажно-розвантажувального устаткування;

- забезпеченість складів устаткуванням для збереження вантажів і тари;

є) кадри:

- визначення для кожного співробітника поточних завдань, функцій, вимог, компетентності й відповідальності;

- контроль за виконанням співробітниками посадових кваліфікаційних вимог;

- сприятлива робоча атмосфера в колективі;

- організація оплати праці відповідно до посадової кваліфікації, досвіду, виконуваних функцій і відповідальності;

- можливість підвищення ефективності праці завдяки перепідготовці кадрів;

ж) постачання (закупівлі):

- контроль виконання планів матеріально-технічного постачання;
- контроль виконання планів постачання готової продукції;
- регулярний контроль своєчасності платежів постачальникам і надходження грошових коштів від покупців;
- спостереження за станом цін на ринках сировини і готової продукції;

— застосування системи винагород у разі використання послуг торгових агентів і знижок у разі дострокового платежу покупців;

з) складське господарство:

— ведення карток складського обліку для кожного товару /продукту;

— ведення зведених книг складського обліку;

— ведення систематичного контролю наявності матеріалів, готової продукції на складах (оперативний облік, інвентаризація, документальне звірення);

— забезпеченість складськими приміщеннями за величиною, технічним оснащенням та аналіз ефективності їх використання.

ТЕМА 1. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ

Тренінгові завдання

1.Визначити послідовність дій заступника директора з маркетингу, розробити відповідні документи з поточної організації маркетингу, логістики, управління ними в процесі виробничої діяльності фірми.

2.Визначити послідовність дій завідувача складу і розробити відповідні документи з поточної складської роботи, з матеріальними засобами, що надходять (вибувають).

3.Змодельовати операції для обраного періоду: липень.

4.Змодельовати операції для обраного періоду: вересень.

5.Змодельовати операції для обраного періоду: грудень.

6.Змодельовати операції для обраного періоду: квітень наступного року.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1.Вивчити теоретичні питання, що стосуються управління маркетингом і логістикою.

2.Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків періоду управління діяльністю фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого періоду діяльності фірми).

3.Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік і орієнтовну структуру показників і документів, що стосуються дій заступника директора з маркетингу і завідувача складу у цей період.

4.Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури, і консультації викладача-тренера.

5.Підготуватися до заняття у відділі, метою якого будуть узгодження пропонованих документів, рішень і висновків зі слухачами, що відпрацьовують операції в інших відділах.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити послідовність дій завідувача складу і розробити відповідні документи для поточної складської роботи матеріальними засобами, що надходять (вибувають)»

Кінцевий результат:

- а) організований і оформлений поточний складський облік;
- б) забезпечення виробництва й інших структурних підрозділів фірми матеріальними засобами.

Використовувані матеріали:

- виробнича, маркетингова, логістична програми;
- структурно-логічна схема взаємодії підрозділів фірми.

Порядок виконання завдання:

- прийняти матеріальні засоби і поставити їх на облік;
- здійснити матеріальні операції з іншими підрозділами фірми:
 - ✓ одержати від постачальників;
 - ✓ одержати з виробництва (видати у виробництво);
 - ✓ видати в інші структурні підрозділи фірми;
- провести документальне звірення з бухгалтерією;
- оформити всередині складську документацію щодо руху матеріальних засобів по складу.

Заповнені документи: ті, що супроводжують одержання сировини, упакування і тари зі складу, а також здавання на склад готової продукції.

Використовувані матеріали:

- типова форма накладної на внутрішнє переміщення матеріалів;
- внутрішній класифікатор сировини, упакування, тари і продукції;
- комп'ютерний додаток.

Порядок виконання завдання:

- вивчити форму накладної-вимоги на внутрішнє переміщення матеріалів;
 - вивчити внутрішній класифікатор сировини, упакування, тари і готової продукції, спосіб формування їх номенклатурних номерів;
 - одержавши первинні документи на сировину, упакування і тару від технолога цеху, заповнити накладну-вимогу на внутрішнє переміщення матеріалів для видавання їх зі складу;
 - одержавши від начальника дільниці первинні документи з випуску готової продукції, а також із відходів, заповнити накладну-вимогу на внутрішнє переміщення матеріалів для приймання готової продукції на склад, а також реалізацію чи поховання відходів.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельовати операції для обраного періоду: липень»

Як приклад можна використовувати завдання у вигляді розроблення необхідних документів для одержання сировини й інших матеріальних

засобів з метою виробництва певного виду продукції. Візьмемо, наприклад, виробництво продукції з *полуниці*.

У процесі виконання цього завдання рекомендується:

— розробити графік постачань полуниці на липень місяць, використовуючи:

- договір на постачання сировини;
- план-графік потреби в сировині, упакованні, тарі;

— скласти заявку про потребу в сировині на перше постачання полуниці, за графіком постачань;

— оформити картку складського обліку по полуниці, використовуючи документи первинної звітності складу:

- прибутковий ордер;
- рахунок-фактуру;
- товаротранспортну накладну;

— на підставі накладної-вимоги на внутрішнє переміщення з відділу виробництва зробити необхідні позначення про видавання сировини (полуниці) у виробництво в накладній і в картці складського обліку;

— оформити товаротранспортну накладну на відвантаження однієї партії полуничного соку споживачеві, використовуючи:

- договір на постачання готової продукції;
- графік відвантаження готової продукції.

Подібним чином виконуються операції щодо забезпечення фірми упакованням, тарою, інгредієнтами (наприклад, цукром і т.п.). Такі операції є типовими, і їх можна моделювати постійно, тобто коли мають бути постачання сировини, упаковання, тари й інгредієнтів для поточного виробництва готової продукції відповідно до виробничого плану і плану реалізації готової продукції.

Крім цих можна буде скласти інші тренінгові завдання, для цього періоду, наприклад, розрахунок збутових запасів готової продукції, виробленої в III кварталі (кварталі найбільшої переробки сировини) з метою забезпечення їх зберігання. Під час виконання цього завдання рекомендується, використовуючи виробничу програму і план реалізації продукції, визначити кількість продукції, яка буде складована, і динаміку зміни збутового запасу, рівень забезпеченості власними складськими потужностями і, за необхідності, передавання частини запасів на відповідальне зберігання.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змоделювати операції для обраного періоду: вересень»

Для даного періоду можна доручити слухачам розрахувати потреби в тарі й упакованні. При цьому рекомендується:

— розробити графік постачань пакетів (№ 1), шухляд (№ 14) на жовтень місяць, використовуючи:

- договір на постачання;

- план-графік потреби в сировині, упакуванні, тарі;
- скласти заявку про потребу в пакетах (№ 1), шухлядах (№ 14) на період з 01.10.20XX р. до 30.10.20XX р. відповідно до розробленого графіка виробництва;
- оформити картку складського обліку пакетів (№ 1) (оприбуткувати ТМЦ), використовуючи документи первинної звітності складу:
 - прибутковий ордер;
 - рахунок-фактура;
 - товаротранспортна накладна;
- на підставі накладної-вимоги на внутрішнє переміщення з відділу виробництва зробити необхідні позначки про видавання ТМЦ (пакетів (№ 1)) у виробництво;
- оформити товаротранспортну накладну на відвантаження чергової партії продукції споживачеві, використовуючи:
 - договір на виробництво готової продукції;
 - графік відвантаження готової продукції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельювати операції для обраного періоду: грудень»

Наступним прикладом тренінгового завдання може бути відпрацювання завідувачем складу документів за звітний місяць (досі операції були локальними, з обмеженими тимчасовими показниками). При цьому рекомендується поставити такі завдання:

- оформлення і ведення документів складського обліку на підставі первинних документів, що надходять на склад;
 - складання документів звітності в цьому періоді.
- Виконуючи це завдання, необхідно:
- заповнити облікові реєстри приймання-здавання документів;
 - відпустити готову продукцію споживачеві;
 - провести внутрішню інвентаризацію (документальне звірення).
- Вихідними даними при цьому є первинні документи, що надійшли на склад за звітний період. При цьому завідувач складу:
- веде облікові реєстри приймання-здавання первинної документації;
 - відпускає готову продукцію споживачеві зі складу;
 - складає матеріальний звіт, використовуючи реєстр приймання-здавання документів (М-13), відомість обліку залишків матеріалів на складі (М-14);
 - проводить інвентаризацію (документальну) ТМЦ, використовуючи типову форму М-21.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельовати операції для обраного періоду: березень»

Суть цього завдання може полягати в опрацюванні функціональних дій заступника директора з маркетингу в зазначений період з реалізації маркетингово-логістичного компонента діяльності фірми:

- організація поточної роботи;
 - управління функціональними ланками
- і містить у собі:
- контроль за виконанням функціональних обов'язків;
 - організацію і здійснення контролю за роботою:
 - ✓ водія-експедитора;
 - контроль відвантаження сировини;
 - документальне оформлення одержання сировини;
 - доставляння сировини на фірму;
 - передання сировини на склад;
 - ✓ завідувача складу;
 - оприбуткування сировини на складі;
 - відпускання сировини у виробництво;
 - відпускання матеріальних цінностей;
 - оперативний складський облік;
 - складання матеріального звіту.

Виконуючи це завдання для розрахунку обсягу закуповуваної сировини, необхідно взяти за основу дані з виробництва про план випуску готової продукції і норми витрат. Після цього потрібно:

- організувати роботу з пошуку постачальників;
- розробити графік постачань на звітний період;
- забезпечити рух первинної документації через склад (фіксування в облікових регістрах) у бухгалтерію.

У цій роботі необхідно використовувати:

- структурно-логічну схему взаємодії структурних підрозділів фірми «Нива» (алгоритм етапу «Управління»);
- схему роботи співробітників маркетингу і логістики;
- бізнес-план;
- функціональні обов'язки посадових осіб.

Складні операції

У цій книзі подано не лише перелік ввідних для моделювання складних (нестандартних) операцій, а й наведені їх приклади для 4-х періодів із цього переліку (липень, жовтень, січень, квітень). Робота групи слухачів напрямку «Маркетинг і логістика» у межах реалізації завдань до цих ввідних зводиться до моделювання дій заступника директора з маркетингу щодо вироблення власних пропозицій, а також аналізу пропозицій керівників структурних підрозділів фірми, розроблення доку-

ментів у вигляді наказів, контрактів, планів, розрахунків, інструкцій тощо. Крім того, обговорення пропозицій (як власних, так і інших) матиме груповий характер, тобто воно має бути подане у вигляді службових нарад, порядок підготовки і проведення яких розглянуто у даному розділі у процесі розкриття етапу «Управління» для моделювання простих операцій.

У цій частині посібника наводяться тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання за всіма 4-ма вступними окремо, що моделюють чотири нестандартні операції. На відміну від начальника виробництва, дії заступника директора з маркетингу в таких ситуаціях різноманітні не за переліком, а за змістом підготовлених ним документів у вигляді проектів наказів, таблиць, схем, планів, розрахунків і т. ін.

Крім того, заступник директора з маркетингу повинен пропонувати не тільки суто маркетингові рішення, а й такі, що стосуються логістики (наприклад, складування продукції, що випускається додатково, удосконалювання виробництва).

ТЕМА 3. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ СКЛАДНИХ (НЕСТАНДАРТНИХ) ОПЕРАЦІЙ

Тренінгові завдання

1. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №1.
2. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №2.
3. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №3.
4. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції №4.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні і практичні питання, що стосуються маркетингу і логістики у разі виникнення нестандартних виробничих та інших операцій.

2. Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків для цього періоду виробничої діяльності фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого місяця виникнення нестандартної операції).

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік і орієнтовну структуру показників і документів, що стосуються дій заступника директора з маркетингу з конкретно модельованої нестандартної операції.

4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури, і консультації викладача-тренера.

5. Підготуватися до заняття в груповому режимі, метою якого будуть узгодження запропонованих документів, рішень і висновків зі слухачами, що відпрацьовують вступні в інших відділах.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 1»

У процесі виконання цього завдання рекомендується:

А. На основі попередніх консультацій з начальником виробництва і головним бухгалтером запропонувати укласти договір з новим замовником на постачання готової продукції за такими параметрами:

- кількістю продукції;
- періодом виробництва;
- термінами постачань;
- періодичністю відвантаження.

Б. Розрахувати найоптимальніші умови виконання цього замовлення фірмою «Нива» за:

- термінами відвантаження продукції;
- відповідальністю у разі настання ризиків;
- термінами і показниками оплати;
- можливими межами торгових знижок;
- зберіганням на складі готової продукції.

В. Запропонувати варіант придбання додаткової сировини, інгредієнтів, тари й упакування для реалізації замовлення за такими основними параметрами:

- обсяг постачань;
- цінові показники;
- умови постачань;
- торгові знижки;
- реалізація відходів;
- персонал;
- транспортування.

Г. Підготувати проекти таких документів:

- договір з новим замовником;
- порівняльні таблиці пропозицій постачальників додаткової сировини, тари, упакування;
- графіки відвантаження і постачання.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю умов виконання додаткового замовлення на підставі аналізу показників проектів договорів із замовником готової продукції і постачальниками.

Рекомендації для виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 2»

Під час виконання даного завдання рекомендується:

А. Проаналізувати і зробити висновки про необхідність внесення змін у графік відвантаження готової продукції оптовим покупцям (замовлення яких становлять 20% від загальної кількості реалізованої продукції) з метою збільшення обсягів.

Б. Запропонувати варіант забезпечення оптових покупців готовою продукцією, за рахунок запасів, що містяться на власних складах, у роздрібній торговельній мережі. Сповістити об'єкти роздрібної торгівлі про відстрочку наступних поставок.

В. Розробити ініціативний лист оптовим споживачам про заміну співвідношення асортименту готової продукції в раніше складених графіках (за кількістю і термінами).

Г. Підготувати пропозицію і скласти гарантійний лист для укладення угоди з іншими реалізаторами готової продукції;

Д. Скласти пропозиції щодо зміни умов реалізації для додаткових покупців на вигідних для них умовах.

Е. Скласти проекти документів:

- доповнення до діючих договорів і нові договори;
- уточнені графіки поставок.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю умов виконання додаткових угод з виробництва і реалізації продукції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції щодо директора для нестандартної операції № 3»

У процесі виконання цього завдання рекомендується:

А. Підготувати детальний аналіз реалізації продукції: за термінами, кількістю, асортиментною групою, за категорією покупців.

Б. Розробити пропозиції щодо продукції:

- з високим попитом і хорошою реалізацією;
- з нормативним попитом і середньою реалізацією;
- з низьким попитом і реалізацією.

В. Підготувати варіанти пропозицій щодо можливості:

- випуску нових видів продукції з обліком кон'юнктури ринку;
- зняття з виробництва продукції з низьким рівнем попиту;
- зміни умов реалізації запасів готової продукції з низьким попитом.

Г. Підготувати такі документи:

- експрес-аналіз ринкової кон'юнктури;
- показники змін, що рекомендуються, до договорів з постійними клієнтами і показників умов договорів з новими покупцями;
- змінні графіки: поставок сировини, упакування, тари, інгредієнтів і готової продукції;

— проекти відповідних листів і договорів.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю, що показує вигідність упровадження перерахованих вище пропозицій і умов виконання додаткових угод з виробництва і реалізації продукції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 4»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А.Змодельовати результати поточного маркетингового аналізу регіонального ринку на предмет додаткового виробництва і реалізації чіпсів і супових овочевих наборів.

Б.На підставі висновків попереднього пункту сформулювати і відбити:

— перелік і кількість необхідної сировини, упакування, тари, інгредієнтів;

— показники відвантаження готової продукції за видами, часом, виконавцями, умовами;

— фінансові показники передбачуваних угод на виробництво і реалізацію нових видів продукції:

— основних постачальників сировини і показники їхніх пропозицій;

— основних покупців продукції і пропоновані для них умови.

В.Скласти документи:

— розрахункові дані з виробництва нових видів продукції;

— проекти угод (договорів) з постачальниками і покупцями;

— графіки постачань сировини, упакування, тари, інгредієнтів, готової продукції.

Як висновок, необхідно скласти порівняльну таблицю, що показує вигідність упровадження перерахованих вище пропозицій і умов виконання додаткових угод з виробництва і реалізації нової продукції.

Рекомендується пропозиції щодо всіх чотирьох ввідних подавати у вигляді таблиць, до показників яких слід віднести рамкові терміни виконання заходів (у тому числі і попередні показники передбачуваних до укладення договорів). Розрахункові дані таблиць будуть основою для їх попереднього обговорення з іншими керівниками структурних підрозділів фірми до проведеного директором службової наради з підготовки та обговорення пропозицій щодо виходу з даної ситуації. Разом із заходами в кожному розділі таблиці необхідно вказати документи чи їх бланки, які мають бути розроблені в цей період.

Примітки

1.Точно так само, як і для інших функціональних напрямів, не слід детально розписувати рекомендації слухачам щодо виконання тренінгових завдань: стосовно переліку, виду і змісту документів. Підставою для цього є те, що під час виконання простих виробничих операцій на етапі управління (а до цього на

етапі організації діяльності фірми) слухачі в достатній кількості роблять розрахунки, готують договори і складають безліч інших документів. Тобто вони фактично підготовлені до роботи над ввідними і мають досвід складання розрахунків і документів.

2. Викладачеві-тренеру, що веде дане заняття, можна рекомендувати (за наявності достатньої кількості часу) змодельовати додатково 2—3 посади, що стосуються маркетингу (див. книгу 1), із групи слухачів, які проходять тренінг у даному відділі.

3. Оскільки при моделюванні нестандартних операцій пропозиції заступника директора з маркетингу значною мірою залежать від пропозицій і висновків начальника виробництва та головного бухгалтера, їхній взаємодії необхідно приділити достатньо уваги (розігрування ситуації «двосторонні переговори»). При цьому допускається висунення та обґрунтування спільних пропозицій директору щодо виходу із ситуації, у якій опинилася фірма в конкретний період.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ВИКЛАДАЧА-ТРЕНЕРА З НАПРЯМУ «ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ»

Розділ Д 1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИКЛАДАЧА

- 1.1. Цільові настанови.
- 1.2. Навчально-тематичний план заняття.
- 1.3. Навчально-методичний план заняття.
- 1.4. Організація робочого місця.
- 1.5. Рекомендована література.
- 1.6. Додатки.

1.1. Цільові настанови

Тема заняття. Виконання простих і складних господарських операцій під час моделювання підприємницьких процесів.

Вид заняття: Практичне виконання завдань з обліку і звітності, обов'язків співробітників бухгалтерії у взаємодії з іншими співробітниками фірми.

Мега заняття: Прищепити практичні навички щодо прийняття управлінських рішень, які стосуються діяльності у сфері фінансового (бухгалтерського) обліку в період створення, організації діяльності підприємницької фірми, а також під час моделювання її роботи протягом календарного року.

Завдання тренінгу:

- ознайомити слухачів з порядком планування й організації роботи бухгалтерії в період створення фірми;
- прищепити слухачам практичні навички з підготовки відповідних пропозицій щодо бухгалтерії для прийняття управлінських рішень по фірмі;
- навчити слухачів виконувати функціональні обов'язки працівників бухгалтерії на прикладах модельованих простих і складних виробничо-господарських операцій;
- показати слухачам алгоритм взаємодії бухгалтерії з іншими підрозділами фірми під час моделювання різних виробничих процесів.

Вимоги до попередньої підготовки слухачів:

- наявність базових знань у сфері підприємництва, економіки підприємства, фінансового менеджменту, обліку і звітності;

- наявність попередніх навичок розроблення й оформлення документів з обліку і звітності, у тому числі з використанням спеціалізованих комп'ютерних програм;
- знання нормативних (законодавчих та інших) документів з питань організації та ведення обліку і звітності в Україні;
- ознайомлення з документами і розрахунками періоду планування діяльності, організації обліку і звітності в модельованій підприємницькій фірмі й управління ними.

Методи контролю знань і навичок:

- співбесіди за пройденим матеріалом із застосуванням експрес-опитування чи тестування;
- виконання слухачами тренінгових завдань із простої і складної господарських операцій.

Очікувані результати

Слухачі за підсумками тренінгу з даного напрямку:

- поєднали попередньо отримані теоретичні знання з навичками, набутими в ході тренінгу;
- набули вмінь планувати й організувати роботу, що стосується обліку і звітності, у період створення фірми й у процесі її діяльності;
- ознайомилися з організацією роботи персоналу бухгалтерії, з обов'язками під час простих і складних операцій, навчилися працювати з документами головного бухгалтера і підлеглого йому персоналу;
- набули навичок підготовки документів для прийняття рішень з обліку і звітності у масштабах фірми.

У наступному розділі подані навчально-методичні матеріали для викладача-тренера і слухачів всіх етапів проведення тренінгу. Причому для функціонального напрямку «Облік і звітність» вони складені за зразком інших напрямків, але з певною деталізацією окремих кроків і дій.

1.2. Навчально-тематичний план

Таблиця Д 1

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУ

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (питання, підпитання)
Вступна частина: _____ хв.	Вхід у тренінг		<ol style="list-style-type: none"> 1. Вид і завдання тренінгу. 2. Вхідний аналіз знань слухачів. 3. Обов'язки слухачів на час проведення тренінгу. 4. Особливості тренінгу. 5. Уміння, яких набувають слухачі (очікуваний результат). 6. Порядок проведення заняття (план)

Закінчення табл. Д 1

Розділи	Навчальні питання	Час	Програмний зміст (питання, підпитання)
Основна частина: ___ хв.	1. Планування		1. Питання планування: — статутного фонду; — потреб фірми; — витрат фірми; — фінансових результатів фірми і руху грошових коштів
	2. Організація		Питання організації: 1. Розроблення наказів по фірмі. 2. Регламентация роботи персоналу. 3. Участь у підготовці договорів, що укладаються фірмою. 4. Документи бухгалтерії
	3. Управління		1. Документальне забезпечення. 2. Проста господарська операція. Виконання простої господарської операції (в бухгалтерії й у взаємозв'язку з іншими підрозділами): описання етапів операції, описання робіт, що проводяться в бухгалтерії на кожному етапі, приклади оформлення документів з операції, підбиття підсумків операції). 3. Складна господарська операція. Виконання складної операції (в бухгалтерії й у взаємозв'язку з іншими підрозділами): розрахунок фінансових можливостей, підготовка варіанту вирішення складної операції
Заключна частина: ___ хв.	Контроль знань і навичок (підбиття підсумків)		1. Контрольні питання за матеріалами фірми «Нива». 2. Контрольні тренінгові завдання слухачам

1.3. Навчально-методичний план

Таблиця Д 2

ПРИКЛАД НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ПЛАНУ

Розділи	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення
Вступна частина: ___ хв.	Вхід у тренінг	1. План проведення занять для групи слухачів 2. Стенд «Схема тренінгу за напрямом». 3. Структурна схема фірми	1. Знайомство зі слухачами. 2. Бесіда з групою слухачів з показом необхідних матеріалів, поданих у кн. 4—6

Розділи	Навчальні питання	Методичне забезпечення (дії і прийоми керівника)	
		Під час підготовки	Під час проведення
Основна частина: ___ хв.	1. Планування	1. Документи етапу планування: тези бізнес-плану, статуту, установчого договору, що стосуються обліку. 2. Стенд «Планування обліку». 3. Контрольні питання слухачам	1. Розповідь групі слухачів з демонстрацією матеріалів стенду «Планування обліку». 2. Демонстрація документів планування відповідно до їх розміщення в кн. 4
	2. Організація	1. Документи етапу організації: тези бізнес-плану, що стосуються питання планування персоналу. 2. Посадові інструкції співробітників. 3. Накази по фірмі. 4. Договори, що укладаються фірмою. 5. Документи, необхідні для організації роботи бухгалтерії. 6. Контрольні питання слухачам	1. Розповідь групі слухачів з демонстрацією матеріалів стенду «Організація обліку». 2. Демонстрація документів організації відповідно до їх розміщення в кн. 5
	3. Управління	1. Документи етапу управління у вигляді заповнених документів бухгалтерії на липень місяць до простої господарської операції 2. Стенд «Управління (ведення) обліку». 3. Контрольні питання слухачам. 4. Регістри бухгалтерського обліку, необхідні для виконання тренінгових завдань до простої господарської операції. 5. Первинні документи, розрахунки і регістри бухгалтерського обліку, необхідні для виконання тренінгових завдань до складної господарської операції	1. Розповідь групі слухачів з демонстрацією матеріалів стенду «Управління (ведення) обліку» 2. Показування документів і розповідь про порядок проведення простої господарської операції. 3. Видавання тренінгових завдань слухачам. 4. Контроль за виконанням тренінгових завдань. 5. Надання необхідної консультаційної допомоги під час виконання ввідної
Заключна частина: ___ хв.	Контроль знань і навичок (підбиття підсумків)	1. Контрольні питання. 2. Додаткові завдання слухачам	1. Аналіз виконання тренінгових завдань. 2. Підбиття підсумків роботи за період

1.4. Організація робочого місця

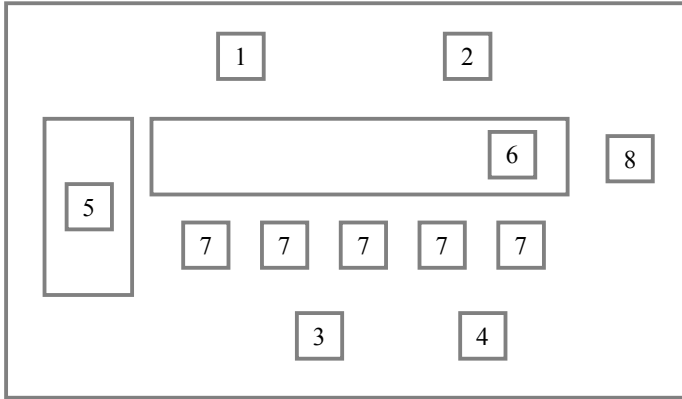


Рис. Д 1. План-схема навчального місця:

Умовні позначення:

1 — стенд № 1; 2 — стенд № 2; 3 — стенд № 3; 4 — стенд № 4; 5 — комп'ютер; 6 — графопроєктор; 7 — робочі місця слухачів; 8 — демонстраційна дошка

Стенд № 1

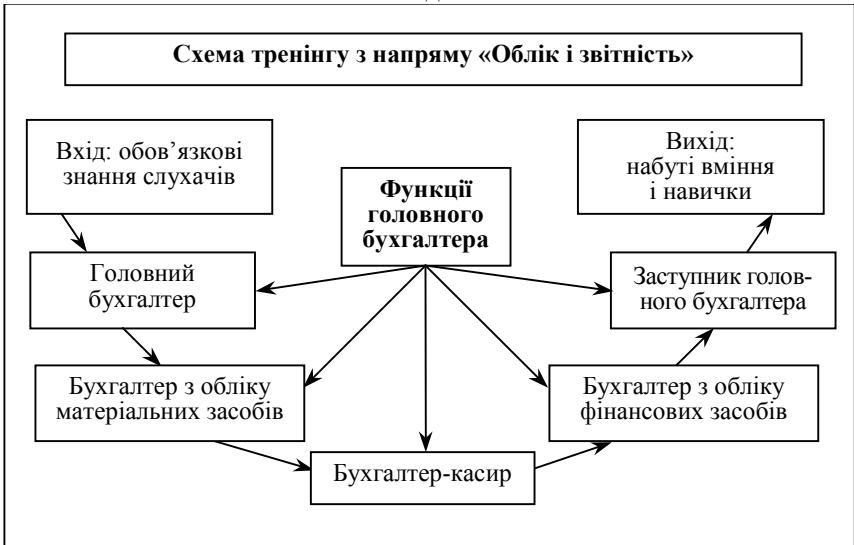


Рис. Д 2. Схема розміщення інформації на стенді № 1

Стенд № 2

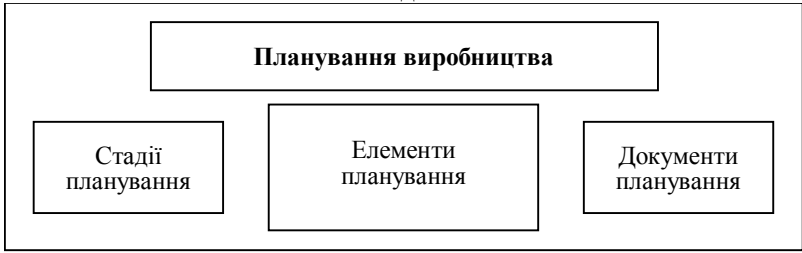


Рис. Д 3. Схема розміщення інформації на стенді № 2

Стенд № 3

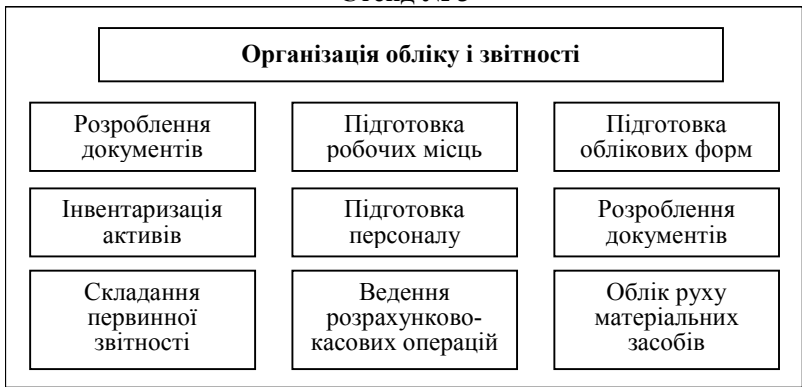


Рис. Д 4. Схема розміщення інформації на стенді № 3

Стенд № 4

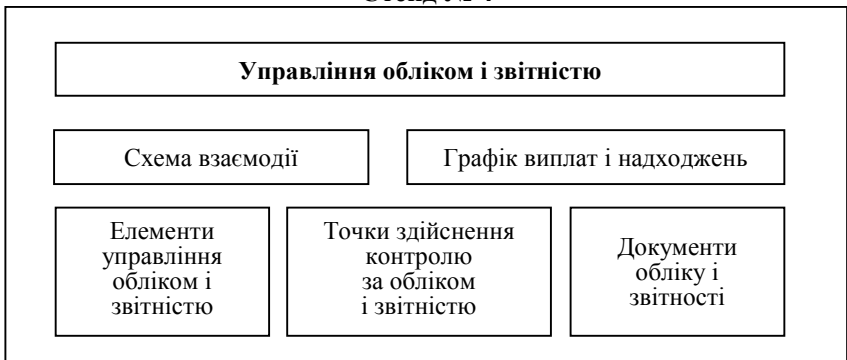


Рис. Д 5. Схема розміщення інформації на стенді № 4

1.5. Рекомендована література

Основна

Голів С. Ф., Єфіменко В. І. Фінансовий та управлінський облік. — К.: ТОВ «Автоінтерсервіс», 1996. — 544 с.

Грабова Н. Н., Добровський В. Н. Бухгалтерський облік у виробничих і торгових підприємствах: Навч. посібник для студ. вузів / Під ред. Н.В. Кужельного. — К.: А.С.К., 2001. — 624 с.

Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник. — К.: КНЕУ, 2001. — 334 с.

Сучасні тренінгові технології навчання веденню бізнесу: Навч.-метод. посібник. — У 6 кн. — К.: КНЕУ, 2002.

Сопко В., Завгородній В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 260 с., іл.

Додаткова

Нормативні документи:

— Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV.

— План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 №291.

— Інструкція про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій.

— Положення (стандарти) бухгалтерського обліку № 1—25.

Журнали:

— Усе про бухгалтерський облік. — 2000—2002 рр.

— Баланс. — 2000—2002 рр.

— Бізнес. — 2000—2002 рр.

— Галицькі контракти. — 2000—2002 рр.

Тренінг підприємницьких процесів при організації роботи навчально-тренувальної бізнес-фірми: Міжрегіональний центр професійної перепідготовки військовослужбовців, звільнених у запас. Проект програми Tacis. — К., 1996.

1.6. Додаткові матеріали

1.6.1. Матеріали для розділу «Вступна частина. Вхід у тренінг»

А. Особливості тренінгу:

• тренінг з напрямку «Облік і звітність» — опрацювання положень концепції і бізнес-плану, що стосуються бухгалтерського обліку моделюваної фірми;

- навчальний період відповідає календарному року діяльності фірми і поділяється на чотири етапи, кожен з яких позначає один квартал у році. Щодо бухгалтерії слухачі опрацьовують один етап;
- робота організовується під загальним керівництвом тренера-методиста напряму «Облік і звітність»;
- відпрацьовуючи один квартал у бухгалтерії, слухачі навчаються практиці прийняття рішень на різних посадах відповідно до реальної підприємницької структури, логіки і послідовності дій її співробітників;
- робота виконується у взаємозв'язку з іншими підрозділами фірми за часом і завданнями;
- наприкінці кожного етапу навчання слухачі підбивають підсумки й аналізують результати діяльності бухгалтерії і фірми за квартал. Наприкінці всього періоду навчання підбиваються підсумки й аналізуються результати діяльності за рік;
- наприкінці кожного періоду навчання слухачам виставляються оцінки їхньої роботи, після чого відбувається зміна навчання їх за іншими функціональними напрямками;
- уся планова, облікова і звітна документація бухгалтерії оформляється письмово і на ПЕОМ.

Б. Очікувані результати:

- слухачі поєднали попередньо отримані теоретичні знання з навичками, набутими в ході тренінгу;
- слухачі набули вмінь планувати й організовувати роботу бухгалтерії в період створення фірми й у процесі її діяльності;
- ознайомилися з організацією роботи бухгалтерії, з виконанням обов'язків її співробітників під час виконання простих і складних операцій, навчилися працювати з документами обліку і звітності;
- слухачі виробили навички в підготовці пропозицій у сфері фінансів для прийняття управлінських та інших рішень у масштабах фірми.

В. План проведення заняття:

- ознайомлення з питаннями планування, організації й управління фірми «Нива». Розповідає тренер:
- контрольні питання слухачам;
- відпрацьовування стандартної господарської операції. Розповідає і показує тренер;
- виконання тренінгових завдань слухачами. Аналіз тренером отриманих результатів;
- виконання складної (нестандартної) ситуації. Розповідає і показує тренер;
- виконання тренінгових завдань слухачами. Аналіз тренером отриманих результатів.

1.6.2. Матеріали для розділу «Основна частина. Планування обліку»

А. Вивчення складу і величини статутного й іншого фондів, а також порядку їх формування:

- з концепції створення фірми з перероблення сільськогосподарської продукції;
- бізнес-плану;
- протоколу зборів засновників.

Б. Вивчення потреб фірми:

- з бізнес-плану.

В. Вивчення витрат фірми:

- з бізнес-плану.

Г. Вивчення фінансових результатів фірми і руху грошових коштів:

- з бізнес-плану.

1.6.3. Матеріали для розділу «Основна частина. Організація обліку»

А. Розроблення наказів про організацію бухгалтерського обліку, про інвентаризацію й ін.

Б. Регламентация роботи персоналу на підставі посадових інструкцій, графіків виконання робіт і т.п.

В. Участь у підготовці договорів, зв'язаних із кредитно-касовим обслуговуванням, лізингом та ін.

Г. Документи бухгалтерії включають:

• зовнішні (відповідні закони України, положення, інструкції та інші нормативно-довідкові матеріали, що регулюють бухгалтерський і податковий облік і звітність);

- внутрішньофірмові (установчі, розпорядницькі, виконавчі й ін.)

1.6.4. Матеріали для розділу «Основна частина. Управління — ведення бухгалтерського обліку»

А. Список основних документів, необхідних для організації роботи в бухгалтерії фірми:

- інвентарний опис майна;
- початковий баланс фірми;
- робочий план рахунків фірми;
- типові форми первинних документів з усіх ділянок бухгалтерського обліку;
- реєстри синтетичного й аналітичного обліку (Журнал-головна, відомості, розрахунки, картки);
- касова книга;
- книга обліку продажу товарів (робіт, послуг);

- книга обліку придбання товарів (робіт, послуг);
- доручення;
- журнал реєстрації доручень;
- бланки форм бухгалтерської звітності;
- бланки форм звітних документів з податків і платежів;
- план-графік з термінами надходжень і виплат;
- норми на списання ТМЦ і ПММ;
- норми амортизаційних відрахувань по основних фондах.

Б. Проста господарська операція. Алгоритм роботи з документами в бухгалтерії (сировина і готова продукція):

- одержання сировини від постачальників:
 - працівникові відділу маркетингу виписується довіреність (ф. № М-2), що реєструється в журналі реєстрації довіреностей (ф. № М-3);
 - за рахунком-фактурою (оформленим у відділі маркетингу) друкується платіжне доручення (ф. № 0401001) на оплату (дані передаються у відділ менеджменту);
 - на сировину, що надійшла, завідувач складу складає прибутковий ордер (ф. № М-4) і передає його в бухгалтерію на реєстрацію (ф. № М-13);
 - у бухгалтерії факт надходження сировини відбивається послідовно в журналі реєстрації довіреностей, у книзі обліку придбання товарів (податковий облік) і в Журналі-головній за відповідними рахунками і субрахунками 2 і 6-го класів;
- передавання сировини у виробництво:
 - на передану у виробництво сировину завідувач складу складає накладну-вимогу на внутрішнє переміщення (ф. № М-11) і передає її в бухгалтерію на реєстрацію;
 - факт передання сировини у виробництво відбивається в бухгалтерії як внутрішнє переміщення в Журналі-головній за відповідними рахунками класу 2;
 - по закінченні місяця начальник виробництва подає до бухгалтерії матеріальний звіт (ф. № М-19) про витрати сировини на виробництво готової продукції;
 - перевіривши матеріальний звіт за формою і за змістом (правильність застосування норм, відповідність зданої на склад готової продукції і т. п.), бухгалтерія відбиває витрачену сировину в Журналі-головній за відповідними рахунками і субрахунками 2 і 8-го класів;
 - наприкінці кожного місяця за відповідними рахунками і субрахунками підраховуються обороти (дебетові і кредитові) і виводяться залишки. Інформація про обсяги і вартість сировини, що надійшла і списана, а також його залишків використовується для складання бухгалтерської і податкової звітності та передається директорові для прийняття відповідних управлінських рішень;
 - відпускання готової продукції споживачам:
 - на суму передбачуваного відвантаження на складі виписується рахунок-фактура (ф. № 869) покупцеві;

— за накладною на відпускання продукції (ф. № М-20), що надходить на склад разом із дорученням покупця, робиться запис у книзі обліку продажів (податковий облік) і Журналі-головній за відповідним рахунками і субрахунками класів 2, 3, 7, 9;

— наприкінці кожного місяця за цими рахунками підраховуються обороти (дебетові і кредитові) і виводяться залишки, а отримана інформація використовується для складання бухгалтерської і податкової звітності (декларація про ПДВ, про прибутки, звіт про фінансові результати і т. д.) і передається директорові;

- документи до операції одержання сировини від постачальників:

- графік постачань;
- договір на постачання;
- рахунок-фактура;
- платіжне доручення;
- довіреність;
- журнал реєстрації довіреностей;
- прибутковий ордер;
- виписка банку;
- податкова накладна постачальника;
- книга обліку придбання товарів (робіт, послуг);
- Журнал-головна;

- документи до операції передання сировини у виробництво:

- графік виробництва;
- накладна-вимога;
- матеріальний звіт;
- Журнал-головна;

- документи до операції відпускання готової продукції споживачам:

- графік постачання готової продукції;
- договір на реалізацію;
- рахунок-фактура;
- виписка банку;
- довіреність одержувача;
- накладна на відпустку;
- податкова накладна;
- книга обліку продажу товарів (робіт, послуг);
- Журнал-головна.

В. Складна господарська операція. Алгоритм відпрацьовування складної господарської операції:

- за умовами ввідної необхідно підготувати пропозиції директору для прийняття рішення. Для цього бухгалтерії необхідно визначити фінансові можливості фірми, які пов'язані з розрахунками додаткових:

- засобів на оплату праці залучених співробітників;
- відрахувань у фонди;
- засобів на сплату податків, пов'язаних зі збільшенням обсягів виробництва, і т.п.;

- необхідно мати дані про умови додаткових договорів постачання сировини і продажу готової продукції (їх суми й умови оплати). Це необхідно для визначення за графіком виплат і надходжень по фірмі її фінансових можливостей для прийняття остаточного рішення щодо ввідної;
- порядок взаємодії з відділами фірми:
 - згідно з планом-графіком виробництва там розраховується кількість додатково залученого персоналу;
 - заступник директора з маркетингу розробляє проекти договорів на постачання сировини і продаж готової продукції (визначаються терміни й умови постачання);
 - у бухгалтерії отримані дані розраховують і складають план-графік виплат і надходжень, за якими можна визначити наявність грошових коштів на той чи інший період;
 - отримані результати від керівників структурних підрозділів (у вигляді пропозицій) надходять директорові для остаточного прийняття рішення щодо ввідної;
- пропозиції директорові з бухгалтерії (варіант):
 - фінансові можливості фірми під час укладення договорів на умовах, визначених заступником директора з маркетингу, достатні, щоб фірма покривала свої витрати і на період виплат мала на розрахунковому рахунку необхідні грошові кошти.

1.6.5. Матеріали для розділу «Заключна частина. Контроль знань і навичок»

- А. Контрольні питання:*
- Завдання бухгалтерії ТОВ «Нива».
 - Функціональні обов'язки головного бухгалтера.
 - Які накази по фірмі готує головний бухгалтер?
 - На підставі яких документів оформляються операції з формування статутного фонду?
 - Документообіг між бухгалтерією і директором.
 - Документообіг між бухгалтерією і складом.
 - Документообіг між бухгалтерією і виробництвом.
 - Форма ведення бухгалтерського обліку в ТОВ «Нива» і основні реєстри, необхідні для неї.
 - Документи, необхідні при одержанні сировини від постачальника.
 - Документи, необхідні при оформленні відпускання готової продукції зі складу фірми.

1.6.6. Типові операції у відділі бухгалтерії

Таблиця Д 3

ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ТИПОВОЇ ОПЕРАЦІЇ У ВІДДІЛІ БУХГАЛТЕРІЇ

Час	Операція	Виконаві	Відділ бухгалтерії	Місце перебування матеріалів у варіантах	
				Друкованому	Комп'ютерному
	1. Закупівля (постачання) сировини	МЛ Б М	Надходить рахунок-фактура на суму закупівлі сировини (див. договір) із МЛ , виписується довіреність на особу, яка проводить закупівлю, і реєструється в журналі в Б . Підписується довіреність у М . Оформляється платіжне доручення на суму закупівлі в Б , підписується у М . Відстежується проходження суми оплати за сировину через виписку банку		
	2. Оприбуткування сировини	МЛ Б	Прибутковий ордер, який надійшов зі складу (МЛ), розноситься в: — журнал реєстрації доручень; — книгу обліку придбання; — Журнал-головну за відповідними рахунками і субрахунками		
	3. Перероблення сировини	МЛ Б В	Накладні на внутрішнє переміщення і матеріальний звіт, які надійшли від начальника цеху, перевіряються і розносяться в Журнал-головну за відповідними рахунками і субрахунками		
	4. Складування готової продукції	МЛ Б	Накладні на оприбуткування готової продукції, що надійшли зі складу, розносяться в Журнал-головну за відповідними рахунками і субрахунками		

5. Продаж готової продукції, реалізація відходів	М Л Б М	Виписування рахунка-фактури, податкової накладної, книги продажів. Позначка в графіку надходження грошових засобів і відбиття цих операцій у Журналі-головній		
6. Підбиття підсумків	М Б	Визначення оборотів і виведення залишків відповідно до рахунків складеної податкової і бухгалтерської звітності, передання підсумкових даних у М		
7. Виконання тренінгових завдань	Б			
8. Контроль	Б			

— Регістри і рахунки, за якими оформляються операції щодо закупівлі сировини.

— Регістри і рахунки, за якими оформляються операції з відпускання готової продукції.

— Документи, на підставі яких оформляється Журнал-головна.

— Документи, на підставі яких складається графік виплат і надходжень на фірмі.

Б. Контрольні завдання слухачам

Контрольні завдання слухачами виконуються у вигляді тренінгових завдань. Порядок їх виконання розкритий у наступній частині цього розділу. Як і для інших функціональних напрямів, для бухгалтерії ці завдання опрацьовуються на всіх етапах ділової і рольової ігор. Особливістю тут є те, що до напрямку «Облік і звітність» віднесені функції фінансового менеджменту (розрахунок фінансових показників, визначення поточного фінансового стану та ін.).

Розділ Д 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ СЛУХАЧІВ

2.1. Методичне керівництво.

2.2. Тренінгові матеріали для етапу «Планування».

2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організація».

2.4. Тренінгові матеріали для етапу «Управління».

2.1. Методичне керівництво

У наступній частині цього розділу пропонуються навчально-методичні посібники для слухачів, яким у процесі тренінгу належить виконати тренінгові завдання на всіх етапах ділової і рольової ігор з моделюванням дій засновників, головного бухгалтера і бухгалтера фірми «Нива». Теми занять і завдання відповідають загальній побудові тренінгу і переліку навчальних питань, поданих у кн. 1 у табл. 3.3.

Відмітна риса цього завдання полягає в тому, що питання і заходи, які стосуються обліку і звітності, у період створення фірми розглядаються учасниками з моменту обговорення концепції (вони там розглядаються частково) і до початку виробничої діяльності фірми. Докладно їхні дії, а також дії працівників бухгалтерії розписані в алгоритмах (дод. А цієї книги), в описанні їхніх дій (кн. 3), у супровідних матеріалах і документах (кн. 3—5). Через це керівник-тренер даного напрямку разом із керівником тренінгу визначають, які саме дії будуть розіграватися, у якій послідовності та які за обсягом.

Обсяг і глибина розгляду цих питань залежать від часу, виділеного на цей етап тренінгу, базової підготовки слухачів, загального плану і регламенту проведення, що складаються керівником гри.

У цій частині книги тренінгові завдання і методичні рекомендації слухачам підібрані за найважливішими етапами дій учасників на стадії планування під час моделювання питань, що стосуються обліку і звітності. Перше завдання має назву «Складання бізнес-плану фірми. Фінансова частина» й охоплює період моделювання, зазначений у плані (алгоритмі) їхніх дій (див. дод. А даної книги).

2.2. Тренінгові матеріали для етапу «Планування»

ТЕМА 1. СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ. ФІНАНСОВА ЧАСТИНА

Тренінгові завдання

1. Скласти розрахунок витрат на організацію фірми та обґрунтувати його.
2. Визначити джерела покриття витрат фірми та обґрунтувати їх.
3. Скласти розрахунок одержання доходу (прибутку) і його розподілу.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

1. Вивчити теоретичні питання, а також нормативні документи, що стосуються складання фінансової частини бізнес-плану.

2. Ознайомитися з основними положеннями фінансової частини бізнес-плану модельованої фірми, а також із розрахунками і висновками, викладеними в розділі «Робота, що передує складанню бізнес-плану».

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачем перелік і орієнтовну структуру показників, що характеризують фінансову частину бізнес-плану.

4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Результати і висновки мають бути спрямовані:

— для групи «Ініціатори» — на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків;

— для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних пропозицій;

— для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінення аргументів як «за», так і «проти» пропонованих групами «Ініціатори» й «Опоненти».

5. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого буде:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих розрахунків і висновків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих розрахунків і висновків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання його в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за представленими аргументами і контраргументами щодо організаційної частини бізнес-плану.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти розрахунок витрат на організацію фірми та обґрунтувати його»

Під час виконання цього завдання необхідно:

А. Скласти таблицю з розрахунком витрат на організаційний період (під ним мається на увазі створення, реєстрація фірми і заходи щодо організації її діяльності). У таблиці необхідно передбачити показники, які дали б повне уявлення про суму матеріальних і нематеріальних витрат, що понесуть учасники в період організації фірми. До матеріальних витрат слід віднести придбання техніки та устаткування для виробництва, невиробничого призначення (офісного і т.п.), малоцінних і швидкозношуваних предметів, канцелярських товарів і видаткових матеріалів. Сюди ж необхідно додати витрати на сировину, тару та інші

матеріальні засоби. До нематеріальних треба віднести витрати на заробітну плату періоду організації, оплату юридичних, маркетингових, консалтингових, інформаційних послуг, на реєстрацію фірми.

Б. Запропонувати 2—3 варіанти вартості товарів, що придбаваються (одержувані послуг), а також вибору методу їх придбання (одержання): купівля, оренда (лізинг), спільне використання і т. д. Щодо послуг, то їх виконують або самі учасники, або наймають юридичних (фізичних) осіб.

В. Розраховані варіанти і суми вважати орієнтовними, оскільки в процесі ділової гри вони уточнюються, доповнюються, змінюються. Тільки після прийняття рішення вони можуть стати основою для включення в бізнес-план.

У висновках з даного тренінгового завдання необхідно підбити підсумок про оптимальні варіанти вибору. При цьому слід урахувати розрахунки і рішення, отримані за підсумками виконання попередніх тренінгових завдань.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити джерела покриття витрат фірми та обґрунтувати їх»

А. Усі розрахунки зробити у вигляді таблиць із зазначенням 2-х груп витрат: матеріальних і нематеріальних (за аналогією з попереднім тренінговим завданням).

Б. Передбачити 2—3 варіанти пропозицій щодо покриття витрат кожного з їх видів.

В. Змодельювати попереднє рішення з метою покриття кожного виду витрат: з яких джерел (фінансових і/чи матеріальних) вони будуть компенсуватися в період організації, а також у період діяльності фірми.

Г. Передбачити те, що серед можливих джерел покриття витрат можуть бути власні засоби учасників, позикові (лізингові) засоби, дохід (прибуток) фірми від її діяльності.

Розглядаючи різні пропозиції та обговорюючи їх, необхідно враховувати принцип мінімізації витрат на організацію діяльності фірми (витрат, прямо не зв'язаних з виробництвом). А з іншого боку, придбання, наприклад, сировини можливе за рахунок цільового кредиту.

У висновках з цього завдання слід відбити попереднє рішення щодо джерел покриття витрат стосовно кожного показника. Такі рішення будуть деталізовані і виражені в конкретних статтях і цифрах під час складання детального переліку витрат фірми, визначення показників собівартості і калькуляції ціни.

Рекомендації щодо тренінгового завдання «Скласти розрахунок одержання доходу (прибутку) і його розподіл»

Виконуючи це завдання, рекомендується виконати такі дії:

А. Скласти таблицю з двома розділами: за прогнозованими доходами і прогнозованими витратами.

Б. Обидва розділи розглянути в 2-варіантному виконанні (різні пропозиції) і в 2-часових періодах (бажано за I і II півріччя).

В. У розділі, що стосується прогнозованих доходів, необхідно передбачити пункти з обсягами реалізованої (але не виробленої) продукції і середню ціну за одиницю (вона не повинна відрізнятися від висновків маркетингової частини бізнес-плану). Їх добуток дасть величину очікуваних доходів.

Г. У розділі, що стосується прогнозованих витрат, необхідно позначити основні групи витрат, які фірма буде нести в першому році своєї діяльності (до них можна віднести витрати на закупівлю сировини, упакування, на виплату зарплати, на відсотки за кредитом, розрахунки з бюджетом, іншими кредиторами і т. п.).

Д. Визначити прибуток, який фірма стане одержувати (різниця між сумою доходів і витрат) у конкретний період своєї діяльності.

Е. Скласти таблицю щодо розподілу прибутку, у якій відбити в 2-варіантному режимі пропозиції за каналами розподілу прибутку (він має назву чистого прибутку). Варто не забувати, що розподілу підлягає прибуток, який залишається в розпорядженні фірми після сплати податку на прибуток. У число каналів розподілу можна включити виплати дивідендів і формування фондів підприємства. При цьому можливі різні варіанти (крім формування резервного фонду підприємства).

У висновках слід сформулювати попередні рішення щодо цього завдання. Вони мають стосуватися як дохідно-витратної частини, так і розподілу прибутку. Необхідно враховувати й ту обставину, що ці попередні рішення будуть враховані під час складання не тільки бізнес-плану, а й установчих документів фірми (у частині розподілу прибутку).

Є. Інші фінансові показники розраховуються за наявності достатньої кількості часу, відведеного на тренінг, чи за рішенням викладача-тренера. У їх числі можуть бути:

— *рух грошових коштів на фірмі*. Це табличний варіант із показниками засобів на початок кожного з періодів, на його кінець і різниця. До періодів відносяться: організація і місяці (квартали, півріччя) поточного господарського року;

— *досягнення фірмою беззбитковості*. Розраховуються:

✓ графічний варіант, де за вертикальною віссю визначаються показники доходу (прибутку) чи витрат (збитків) у період організації фірми і перших місяців її роботи, за горизонтальною віссю — тимчасові показники. Крива наочно показує ріст (зниження) доходу (прибутку), точку «поріг прибутку» чи «нульовий рівень рентабельності»;

✓ табличний варіант, де визначається співвідношення витрат і доходів на кожний конкретний період, який показує досягнення фірмою беззбитковості;

— *проектний баланс фірми за один (перший господарський) рік.* Проектний баланс має не бухгалтерський вигляд, а узагальнений фінансовий:

✓ ліва сторона балансу — зведені показники активів: I розділ — оборотні активи чи основні засоби, II розділ — оборотні кошти. Даний баланс є зведеним і відбиває показники за всі чотири квартали фінансового року;

✓ права сторона — зведені показники пасивів: III розділ — власні засоби, IV розділ — позикові засоби;

✓ в усіх розділах балансу відбиваються узагальнені цифрові показники, джерелом яких є матеріальні і фінансові розрахунки, виконані при відпрацьовуванні попередніх тренінгових завдань;

✓ у розділі II балансу відбиваються матеріальні (сировина, МШП, готова продукція, інші матеріали) і фінансові засоби (каса, розрахунковий рахунок, розрахунки з різними дебіторами);

✓ у розділі III балансу відбиваються як статутний, так і інші фонди (див. попереднє завдання), що створені у фірмі за рішенням учасників і зафіксовані в установчих документах;

✓ у розділі IV балансу відбиваються кредити банку, заборгованість за лізинговими операціями, розрахунки з бюджетом та іншими кредиторами;

— *аналіз фінансового стану фірми:*

Таблиця Д 4

ПРИКЛАД АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ФІРМИ

№	Назва показника	Призначення	Співвідношення
1	Коефіцієнт незалежності $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	Характеризує частку власного капіталу в загальному обсязі пасивів	
2	Рентабельність власного капіталу, % $\frac{\text{Чистий прибуток} \cdot 100 \%}{\text{Власний капітал}}$	Указує на величину прибутку, одержуваного з кожної гривні, вкладеної в підприємство власниками	
3	Рентабельність доходу (продажів), %	Показує, який прибуток має підприємство з кожної гривні реаліза-	

	$\frac{\text{Чистий прибуток} \cdot 100 \%}{\text{Виторг від реалізації (дохід)}}$	ці	
4	Оборотність активів, раз $\frac{\text{Дохід (продажу)}}{\text{Середня величина активів}}$	Характеризує швидкість обороту сукупних активів	
5	Тривалість обороту, днів Тривалість аналізованого періоду $\frac{\text{Тривалість аналізованого періоду}}{\text{Оборотність активів}}$	Показує тривалість одного обороту в днях	

Закінчення табл. Д 4

№	Назва показника	Призначення	Співвідношення
6	Оборотність запасів, раз Собівартість реалізованої продукції $\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня величина запасів}}$	Характеризує швидкість обороту запасів	
7	Загальний коефіцієнт ліквідності $\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}}$	Дає можливість установити, якою мірою поточні активи покривають короткострокові зобов'язання	
8	Рентабельність поточних активів, % $\frac{\text{Чистий прибуток} \cdot 100\%}{\text{Середня величина поточних активів}}$	Показує, який прибуток має підприємство з кожної гривні, вкладеної в поточні активи	
9	Робочий капітал, тис. грн Поточні активи – – Поточні пасиви	Свідчить про перевищення поточних активів над короткостроковими зобов'язаннями (про загальну ліквідність підприємства)	

— *прогноз основних фінансових показників фірми на 2 і 3-й рік її діяльності. Цей прогноз варто подати у вигляді порівняльної таблиці (не менше 2-х варіантів порівняння). Основними показниками для порівняння на 2-му і 3-му році діяльності фірми можуть бути:*

- ✓ дохід;
- ✓ витрати;

- ✓ прибуток;
- ✓ розподіл прибутку.

При цьому всі розрахунки повинні бути в одному контексті з висновками з попередніх тренінгових завдань, а тому можуть скласти основу для планування стратегії діяльності фірми.

Заключні рекомендації

У процесі виконання цього тренінгового завдання варто враховувати його комплексний характер, якщо:

- а) висновки і рішення щодо одного з розділів мають бути пов'язані з розрахунками інших і мати наскрізний структурно-логічний вигляд;
- б) фінансові розрахунково-прогнозні показники даного розділу є основою для складання не тільки відповідного розділу бізнес-плану, а й його додатків, а також установчих і інших нормативних документів фірми під час організації її діяльності й у ході виконання виробничих завдань.

2.3. Тренінгові матеріали для етапу «Організація»

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ. ДІЇ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА

Тренінгові завдання

1. Розробити перелік заходів, документів і графік робіт головного бухгалтера.
2. Розробити контракт і посадову інструкцію бухгалтера.
3. Скласти початковий (вступний) баланс.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються організації обліку новостворюваної фірми.
2. Ознайомитися з практикою оформлення документів бухгалтерського обліку в новостворюваній фірмі (на практичних прикладах та з підручників).
3. Розробити та обговорити з викладачем перелік і структуру роботи головного бухгалтера в період організації діяльності фірми.

4. Виконати пропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури. Одержувані результати і висновки повинні бути спрямовані:

- для групи «Ініціатори» — на їх підтвердження;
- для групи «Опоненти» — на їх спростування і висунення власних;
- для групи «Арбітри» — на аналіз і оцінку аргументів як «за», так і «проти» пропонованих результатів і висновків.

5. Підготуватися до заняття з викладачем, метою якого будуть:

— для групи «Ініціатори» — розроблення системи аргументів на підтвердження пропонованих результатів і висновків, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групи «Опоненти» й «Арбітри»;

— для групи «Опоненти» — ознайомлення з матеріалами групи «Ініціатори», розроблення системи контраргументів для спростування пропонованих до обговорення рішень і висновків, висунення власних пропозицій, їх оформлення у вигляді єдиного документа для передавання в групу «Арбітри»;

— для групи «Арбітри» — ознайомлення з матеріалами груп «Ініціатори» й «Опоненти», підготовка висновку за поданими аргументами і контраргументами щодо організації обліку і звітності в розглянутий період.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити перелік заходів, документів і графік робіт головного бухгалтера»

Під час виконання завдання рекомендується:

А. Скласти таблицю № 1 з переліком заходів і документів, які необхідно підготувати головному бухгалтеру і його персоналу в організаційний період. До показників таблиці віднести:

- власне заходи і документи (що стосуються організації обліку);
- терміни виконання (в інтервальному режимі або за точними даними);
- виконавці;
- очікуваний результат.

Б. Скласти таблицю № 2 у вигляді графіка робіт головного бухгалтера на визначений період (наприклад, на тиждень чи декаду). У ній можливі такі показники:

- заходи, виконувані головним бухгалтером;
- час виконання цих заходів за днями тижня (декади).

В. Передбачити різні варіанти як за обсягом робіт і документів, так і за їх хронологічною побудовою.

У висновках необхідно обґрунтувати попереднє рішення щодо складених документів. Вони повинні мати посилання на загальнофірмовий план заходів, зміст якого розглядався в ході виконання тренінгового завдання з моделювання дій директора фірми.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити контракт і посадову інструкцію бухгалтера»

Виконуючи це завдання, необхідно:

А. Визначитися в основних параметрах, що функціонально стосуються дій бухгалтера. До числа цих параметрів можна віднести:

- права та обов'язки;
- відповідальність;
- вимоги до знань і вмінь;
- підпорядкованість;
- права та обов'язки роботодавця;
- режим робочого часу, відпочинку, оплати робіт;
- специфічні дані;
- інші.

Б. Скласти таблицю з показниками:

- параметрами з пункту а);
- їх розподілу в контракті і /або в обов'язках.

В. Предметно визначити, які параметри стосуються контракту, які — обов'язків, а які будуть включені й у той, і в інший документ.

Г. На підставі даної таблиці скласти проект контракту і посадову інструкцію бухгалтера. При цьому варто враховувати вимоги:

— Цивільного кодексу України, КЗпП та інших нормативних документів, що визначають і регулюють правові, трудові й інші відносини між працівником і роботодавцем;

— наказу по фірмі «Про організацію бухгалтерського обліку», складеного відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та інших нормативних актів, проектів інших наказів по фірмі, що визначають і регулюють дії бухгалтера.

Під час складання цих документів рекомендується використовувати як типові їх форми (з різного роду довідників і збірників), так і аналоги вже наявних, з якими можна ознайомитися в діючих фірмах, бажано подібного профілю. Як висновок можна представити рішення за складеними документами.

Рекомендації щодо виконання завдання «Скласти початковий (вступний) баланс»

А. Оскільки виконання цього завдання вимагає специфічних даних, спочатку необхідно визначитися щодо їх переліку, а це й буде складати майбутній баланс.

Б. Форма балансу має відповідати стандартній, застосовуваній в Україні на період моделювання фірми. Оскільки в таких формах пунктів

досить багато, в остаточний документ рекомендується включати тільки ті з них, які мають конкретні цифрові показники.

В. Це тренінгове завдання необхідно виконувати після практичного проходження тем, пов'язаних з обліком (оприбуткуванням) матеріальних і грошових коштів у період організації фірми і, підкреслимо, після одержання актів і відомостей інвентаризації.

Г. У процесі складання балансу необхідно згрупувати активи і пасиви фірми і відбити їх у відповідних статтях.

Успішному складанню балансу має передувати попереднє складання Журналу-головної і всіх регістрів. Як висновок можна здійснити оперативний аналіз статей балансу і визначити основні фінансові показники, які з нього випливають.

Заключні рекомендації з теми

Оскільки ця робота має високий ступінь складності (стосовно саме організації бухгалтерського обліку), то важливою є саме продумана попередня робота слухачів, коли необхідне ретельне опрацювання всіх операцій у цей період, ознайомлення з документами, розрахунками, порядком обліку матеріальних і грошових коштів, що надходять (вибувають) з фірми.

Складання балансу є завершальною стадією моделювання дій головного бухгалтера (і бухгалтерії в цілому) в період організації діяльності фірми. Також варто пам'ятати про те, що складанню вступного балансу передують інвентаризація основних, оборотних (матеріальних, фінансових) засобів і нематеріальних активів, що проводиться до початку виробничої діяльності фірми (у нашому прикладі з фірмою «Нива» — до 15 червня).

2.4. Тренінгові матеріали для етапу «Управління»

Прості операції

У додатку А цієї книги описані дії персоналу (алгоритм) на етапі безпосередньої виробничої діяльності модельованої фірми, а також наведений приклад побудови заняття у вигляді ролівої гри. У книзі 1 посібника було відзначено, що роліва гра істотно відрізняється від ділової за кількома параметрами, серед яких можна виділити такі:

— слухачі значно менше розігрують ситуації, а більше виконують ролі посадових осіб підприємницької фірми;

— заняття проходять по групах, однак кожен слухач виконує конкретні індивідуальні завдання;

— за весь період проведення рольової гри в процесі моделювання одного господарського року слухачі дістають можливість відпрацьовувати операції в чотирьох відділах фірми: менеджменту, маркетингу, виробничому, бухгалтерії.

Беручи до уваги те, що простих операцій, які можна було б моделювати з напрямку «Облік і звітність», дуже багато, вони різні за обсягом, тренінгові завдання за ними розробляються для конкретного часу (квартал, місяць, тиждень, день), визначеного керівником гри на підставі загального плану побудови тренінгу, і часу, відведеного на його проведення (приклад наведено в дод. А даної книги).

Як і в попередніх розділах (у частині навчально-методичного посібника для слухачів інших напрямів), тут будуть описані тільки тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання. Ключі для виконання тренінгових завдань містяться в розроблених матеріалах для етапу «Управління» у книзі 6 посібника (у повному обсязі — для модельованих періодів липня, вересня, грудня і березня, для інших періодів — у вигляді зведених таблиць до кожного немодельованого місяця).

Примітка

1. З огляду на складність і об'ємність як матеріалів, так і модельованих дій працівників бухгалтерії, необхідно у цій частині посібника перед викладом тренінгових завдань для слухачів для етапу «Управління» сконцентрувати увагу викладача-тренера, котрий веде даний напрям, на узагальнений перелік матеріалів, розроблених на етапі ділової гри. Ці матеріали стануть вихідними для опрацювання тренінгових завдань пізніше — на етапі рольової гри. До них належать:

- а) таблиці:
 - плановані виробничі показники фірми (тонн);
 - плановані виробничі показники фірми (грн);
 - основний виробничий план щодо закупівлі сировини;
 - плановані витрати фірми на придбання сировини;
 - плановані витрати фірми на придбання тари, упакування, інших матеріальних засобів;
 - плановані витрати фірми на заробітну плату;
 - плановані витрати фірми на оплату послуг сторонніх організацій;
 - перелік основних видів устаткування, майна та їх групи;
 - розрахунки тари й упакування, що необхідні для виробництва товарів, та їх вартість;
 - планування персоналу для бухгалтерії;
- б) накази по фірмі:
 - про штатний розклад;
 - про зарахування на посади;

- про організацію бухгалтерського обліку;
- каси й касові операції;
- про повну матеріальну відповідальність посадових осіб фірми;
- про організацію складського обліку;
- про інвентаризацію на фірмі;
- інші;

в) договори:

- про матеріальну відповідальність;
- на постачання сировини;
- постачання готової продукції;
- рекламу продукції, що випускається;
- контракти з працівниками;
- інші.

2. У ході рольової гри під час моделювання процесів, що стосуються напряму «Облік і звітність», необхідно буде на рівні головного бухгалтера (бухгалтера) виконувати поточні і перспективні завдання, які стосуються його дій, щодо таких основних блоків питань обліку, контролю й аналізу:

- а) основні засоби і нематеріальні активи;
- б) виробничі запаси і готова продукція;
- в) заробітна плата і страхування;
- г) розрахункові і кредитні операції;
- д) власний і позиковий капітал;
- е) собівартість і прибуток;
- є) фінансова, статистична і податкова звітність.

ТЕМА 1. ДІЇ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА

Тренінгові завдання

1. Визначити послідовність дій головного бухгалтера, розробити відповідні документи з поточної організації обліку і звітності, управління ними в процесі виробничої діяльності фірми.

2. Визначити послідовність дій бухгалтера і розробити відповідні документи з його поточної роботи.

3. Змодельовати операції для обраного періоду. Липень.

4. Змодельовати операції для обраного періоду. Вересень.

5. Змодельовати операції для обраного періоду. Грудень.

6. Змодельовати операції для обраного періоду. Квітень.

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються ведення обліку і звітності;

2. Ознайомитися з аналогами документів і розрахунків періоду управління діяльністю фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого періоду діяльності фірми).

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік і орієнтовну структуру показників і документів, що стосується дій головного бухгалтера і бухгалтера в даний період.

4. Виконати пропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, отриманій після вивчення рекомендованої літератури і консультації викладача-тренера.

5. Підготуватися до заняття, метою якого буде узгодження пропонованих документів, рішень і висновків зі слухачами, котрі відпрацьовують операції в інших відділах.

Рекомендації щодо виконання завдання «Визначити послідовність дій головного бухгалтера і розробити відповідні документи з поточної організації обліку і звітності, управління ними в процесі виробничої діяльності фірми»

- Кінцевий результат:
 - а) організувати роботу бухгалтерії;
 - б) забезпечити правильність обліку, контролю й економічного аналізу активів і пасивів;
 - в) організувати взаємозв'язок з іншими підрозділами фірми за даними питаннями.
- Використовувані матеріали:
 - законодавство, нормативно-довідкова література;
 - виробнича й інша програми, фінансовий план;
 - структурно-логічна схема взаємодії відділів фірми.
- Порядок виконання завдання:
 - організувати роботу бухгалтерії відповідно до наказу про організацію бухгалтерського обліку й інших нормативно-регламентних документів по фірмі;
 - розподілити обов'язки між співробітниками на конкретний модельований період, передбачити кооперацію праці і взаємозамінність виконавців;
 - організувати взаємозв'язок з іншими підрозділами фірми:
 - ✓ узгодження за планом виробництва з начальником виробництва;
 - ✓ узгодження за планом забезпечення фірми матеріальними засобами порядку надходжень і виплат за договорами із заступником директора з маркетингу;
 - ✓ передання даних директору про план надходжень і виплат на поточний період;
 - ✓ постановлення на облік і зняття з обліку матеріальних, грошових та інших засобів і джерел (на підставі даних структурних підрозділів фірми і відповідних прибутково-видаткових документів), що надійшли на фірму і вибули з фірми.

Рекомендації для виконання завдання «Визначити послідовність дій бухгалтера і розробити відповідні документи щодо його поточної роботи»

- Кінцевий результат: оформлені бухгалтерські документи по окремих ділянках (секторах) обліку.
- Використовувані матеріали:
 - посадова інструкція;
 - графік виконання робіт;
 - нормативно-довідкова інформація;
 - нормативні документи з фірми;
 - виробнича й інша програми;
 - договори з постачальниками і покупцями на виконання робіт і надання послуг;
 - типові форми первинних документів і звітів;
 - реєстри синтетичного й аналітичного обліку;
 - робочий план рахунків;
 - перелік господарських операцій;
 - комп'ютерний додаток.
- Порядок дій під час виконання цього завдання. Залежно від змісту блоку господарських операцій з конкретної дільниці (сектору) обліку:
 - вивчити виробничу й інші програми, плани, графіки на модельований період;
 - перевірити законність і доцільність господарських операцій;
 - скласти відповідні первинні документи;
 - заповнити реєстри синтетичного й аналітичного обліку;
 - підрахувати дебетові і кредитові обороти за рахунками й субрахунками, вивести вихідні залишки, проаналізувати підсумкову інформацію;
 - скласти відповідні форми бухгалтерської, статистичної і податкової звітності, а якщо це не передбачено посадовою інструкцією, то передати підсумкову інформацію головному бухгалтеру.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельювати операції для обраного періоду. Липень»

Як приклад можна використати завдання у вигляді розроблення необхідних документів з оприбуткування сировини й інших матеріальних засобів для виробництва певного виду продукції. Візьмемо, приміром, виробництво продукції з *полуниці*. Виконуючи це завдання, учасники тренінгу з даного напрямку мають виробити навички ведення бухгалтерського обліку сировини і матеріалів.

- *При цьому вони відпрацьовують:*

— порядок використання нормативно-довідкових документів з цієї дільниці;

— складання первинних документів;

— ведення поточного синтетичного й аналітичного обліку;

— складання відповідної звітності;

— контрольні й аналітичні функції.

• *Використовувані матеріали:*

— графік постачань;

— графік виробництва;

— договір постачання;

— довіреність (ф. № М-2);

— рахунок-фактура (ф. № 869);

— платіжне доручення (ф. № 0401001);

— журнал реєстрації довіреностей (ф. № М-3)

— прибутковий ордер (ф. № М-4);

— реєстр приймання-здавання документів (ф. № М-13);

— податкова накладна постачальника;

— книга обліку придбання товарів (робіт, послуг);

— накладна-вимога (ф. № М-14);

— матеріальний звіт (ф. № М-19);

— Журнал-головна;

— комп'ютерний додаток.

(ці матеріали містяться в книзі 6, розділ _____, тека _____, файл _____.)

• *Порядок дій під час виконання завдання:*

— на підставі договору і рахунка-фактури постачальника друкується платіжне доручення, яке передається в банк;

— виписується довіреність на одержання сировини, що реєструється в журналі;

— документи на оприбутковану і відпущену сировину (накладні постачальника, податкові накладні, прибуткові ордери, накладні-вимоги й ін.), що надійшли за реєстром від завідувача складу, перевіряються за формою і змістом;

— у журналі реєстрації довіреностей робиться позначка про їх використання;

— дані з податкових накладних заносяться в книгу придбання товарів;

— інформація з прибуткових ордерів розноситься в Журнал-головну за відповідними кореспондованими рахунками і субрахунками;

— матеріальний звіт, що надійшов від начальника цеху, перевіряється за формою й по суті (звірення з відповідними документами складу сировини і складу готової продукції, правильність застосування норм, підрахунків і т. п.);

— підсумкові дані матеріального звіту розносяться в Журнал-головну за відповідними кореспондованими рахунками і субрахунками;

— по закінченні місяця (модельованого періоду) підраховуються дебетові і кредитові обороти за рахунками, виводиться сальдо, а отримана інформація використовується для складання балансу та інших форм бухгалтерської, статистичної й податкової звітності, а також із контрольною (наприклад, при інвентаризації) й аналітичною метою;

— підсумкові дані книги придбавання товарів (робіт, послуг) є підставою для складання декларації за ПДВ у частині податкового кредиту.

Далі можна змодельовати ведення складського обліку (картотеки, оборотних відомостей), сировини, різних ТМЦ і МШП, проведення інвентаризації та інших операцій зі складанням відповідних документів.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельовати операції для обраного періоду. Вересень»

Як приклад можна використати завдання з ведення обліку оплати праці. При цьому слухачі повинні відпрацювати:

— порядок використання нормативно-довідкових документів з цієї ділянки;

- складання первинної документації;
- ведення синтетичного й аналітичного обліку;
- складання відповідної звітності;
- контрольні й аналітичні функції;
- взаємозв'язок з іншими відділами.

• Використовувані матеріали:

— законодавчо-нормативна база (закони України, зокрема «Про оплату праці», відповідні нормативні акти Кабміну України, ДПАУ і т. ін.);

— внутрішньофірмові установчі і розпорядчі документи (Статут, колективний трудовий договір, накази про зарахування на роботу, про штатний розклад і т. п.);

- таблиць використання робочого часу (ф. № П-14);
- розрахункова відомість (типова чи довільна форми);
- платіжна відомість (ф. №П-53);
- особовий рахунок (ф. № В-5);
- Журнал-головна;
- комп'ютерний додаток
(ці матеріали містяться в книзі. б, розділ _____, тека _____, файл _____.)

• Під час виконання завдання, необхідно:

— використовуючи дані табельного обліку і штатного розкладу, відкрити розрахункову відомість і нарахувати заробітну плату працівникам АУП, персоналу збуту і виробництва;

— відповідно до норм чинного законодавства утримати з нарахованої заробітної плати кожного працівника (прибутковий податок і т. д.), а також здійснити нарахування на заробітну плату;

— за даними графи «разом до видачі» виписати платіжну відомість;

— за підсумковими сумами розрахункової відомості дати бухгалтерські проведення і відбити їх у Журналі-головній за відповідними рахунками і субрахунками класів 2, 6, 8, 9;

— по закінченні місяця (модельованого періоду) підрахувати дебетові і кредитові обороти за рахунками, вивести сальдо, а одержану інформацію використати для складання різних форм звітності, а також із контрольною і аналітичною метою.

Далі можна змоделювати оформлення платіжних доручень на перерахування грошей у страхові фонди, одержання готівки, оформлення прибуткового ордера, видачу зарплати по відомості, оформлення видаткового ордера й інші операції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змоделювати операції для обраного періоду. Грудень»

Як приклад можна використати завдання з ведення касових операцій. При цьому слухачі повинні відпрацювати:

— порядок використання нормативно-довідкових документів з даної ділянки;

— складання первинної документації;

— ведення синтетичного й аналітичного обліку;

— складання відповідної звітності;

— контрольні й аналітичні функції;

— взаємозв'язок з іншими відділами.

• ***Використовувані матеріали:***

— заява на одержання чекової книжки (ф. № 896);

— чек на одержання грошей;

— прибутковий касовий ордер (ф. № КО-1);

— видатковий касовий ордер ф. № (ВО-2);

— касова книга (ф. № КО-4);

— оголошення на внесок готівки;

— Журнал-головна;

— комп'ютерний додаток

(ці матеріали містяться в книзі 6, розділ _____, тека _____, файл _____.)

• ***Порядок дій під час виконання цього завдання:***

— заповнити заявку на одержання чекової книжки в банку;

— виписати чек на суму заробітної плати до видачі (за зразок можна взяти дані попереднього модельованого періоду — вересня);

— оприбуткувати грошові кошти за прибутковим касовим ордером;

— на суму виданої за платіжною відомістю заробітної плати скласти видатковий касовий ордер;

— прибутковий і видатковий касові ордери внести в касову книгу, скласти звіт касира;

— підсумкові суми зі звіту сконтувати і рознести в Журнал-головну за відповідними рахунками і субрахунками класів 3 і 6;

— по закінченні місяця (модельованого періоду) підраховуються дебетові і кредитові обороти за рахунками, виводиться сальдо, а одержана інформація використовується для складання балансу й інших форм бухгалтерської, статистичної і податкової звітності, а також із контрольною (наприклад, при інвентаризації) й аналітичною метою.

Далі можна змодельувати складання заявки-розрахунку для встановлення ліміту залишку готівки в касі, депонування невиданих сум, складання оголошення на внесок готівки, їх інвентаризацію й інші операції.

Рекомендації щодо виконання завдання «Змодельувати операції для обраного періоду. Квітень»

Як приклад можна використати завдання зі складання фінансової і податкової звітності за I квартал у складі балансу (ф. № 1), звіту про фінансові результати (ф. № 2) і Декларації про прибуток підприємства з необхідними додатками (за підсумками діяльності за I квартал). При цьому вивчаються й віпрацьовуються:

— зміст відповідної законодавчо-нормативної бази;

— порядок використання підсумкових даних синтетичного й аналітичного обліку, їх взаємозв'язок;

— порядок проведення аналізу фінансових показників і використання підсумкових результатів для прийняття управлінських рішень;

• Використовувані матеріали:

— закони України, зокрема «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», «Про оподаткування прибутку», П(З)БУ, зокрема № 1, 2, 3;

— Журнал-головну та інші регістри синтетичного й аналітичного обліку;

— бланки затверджених форм фінансової і податкової звітності;

— комп'ютерний додаток

(Ці матеріали містяться в книзі 6, розділ _____, тека _____, файл _____.)

• Порядок дій під час виконання даного завдання:

— підрахувати обороти за всіма рахунками і субрахунками Журналу-головної;

— звірити суми всіх дебетових і кредитових оборотів і переконатися в їх рівності;

— визначити й підрахувати залишки за всіма рахунками і субрахунками Журналу-головної;

— звірити суми всіх дебетових і кредитових залишків і перекона-тися в їх тотожності;

— обороти і залишки за синтетичними рахунками журналу-головної звірити із сумами всіх оборотів і залишків відповідних аналітичних рахунків у регістрах поточного обліку;

— скласти баланс, використовуючи дані про залишки активів і пасивів на 1 квітня за відповідними рахунками і субрахунками Журналу-головної. При цьому врахувати, що баланс необхідно скласти за принципом «Баланс-нетто», у зв'язку з чим деякі показники за статтями 1 і 2-го розділів активу і 1-го розділу пасиву в загальний підсумок (валюту) не включаються;

— для складання звіту про фінансові результати варто використо-вувати дані про сумарні обороти за січень—березень за відповідними рахунками і субрахунками. Так, для заповнення 1-го розділу використо-вуються переважно обороти за рахунками класів 7 і 9, а для 2-го розділу — класу 8;

— декларація про прибуток з необхідними додатками складається також на підставі даних бухгалтерського обліку (суми оборотів за від-повідними рахунками і субрахунками Журналу-головної). При цьому необхідно врахувати, що сума оподаткованого прибутку (с. 39 декла-рації) може не збігатися з відповідними показниками 1-го розділу звіту про фінансові результати. Усі суми розбіжностей для самоконтролю варто обґрунтувати:

✓ за поданою нижче формою скласти порівняльний аналітичний баланс і здійснити горизонтальний і вертикальний аналіз активів і пасивів фірми:

Таблиця Д 5

Показник (стаття)	Абсолютні величини		Питома вага		Зміни	
	на поча-ток пері-оду	на кінець періоду	на поча-ток пері-оду	на кінець періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі

✓ розрахувати й проаналізувати показники (коефіцієнти), що ха-рактеризують фінансову стійкість, рентабельність, ліквідність, оборот-ність;

✓ результати проведеного аналізу з відповідними коментарями і пропозиціями оформити у вигляді аналітичної записки.

Далі можна змоделювати складання декларації за ПДВ, різних звітів органам соціального захисту, статистики і т. п.

У цій частині посібника наведені лише окремі можливі тренінгові завдання, що їх можуть виконувати слухачі. Алгоритмом дій бухгалтерії під час моделювання етапу управління діяльністю фірми за один го-

сподарський рік (дод. А цієї книги) передбачено повний перелік дій і документів бухгалтерії.

Складні операції

У додатку А цієї книги поданий не тільки перелік ввідних для моделювання складних (нестандартних) операцій, а й наведені їх приклади для чотирьох періодів із цього переліку (липень, вересень, січень, квітень). Робота групи слухачів напряму «Облік і звітність» у межах реалізації завдань за цими ввідними зводиться до моделювання дій головного бухгалтера щодо вироблення власних пропозицій, а також аналізу пропозицій керівникам структурних підрозділів фірми, розроблення документів у вигляді наказів, тощо. Крім того, обговорення пропозицій (як власних, так і інших) матиме груповий характер, тобто воно має бути подане у вигляді службових нарад, порядок підготовки і хід яких розглянуто в цьому розділі під час розкриття етапу «Управління» для моделювання простих операцій.

У цій частині посібника наводяться тренінгові завдання і рекомендації щодо їх виконання за всіма чотирма ввідними окремо, що моделюють чотири нестандартні операції. На відміну від начальника виробництва, заступника директора з маркетингу дії головного бухгалтера в цих операціях різноманітні не за переліком, а за змістом підготовлюваних ним документів у вигляді таблиць, схем, розрахунків тощо.

ТЕМА 3. ДІЇ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА У ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ СКЛАДНИХ (НЕСТАНДАРТНИХ) ОПЕРАЦІЙ

Тренінгові завдання

1. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 1.
2. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 2.
3. Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 3.
4. *Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 4.*

Загальні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань теми

1. Вивчити теоретичні питання, що стосуються обліку і звітності, у разі виникнення нестандартних виробничих та інших операцій.

2. Ознайомитися з аналогічними документами і розрахунками для даного періоду виробничої діяльності фірми і роботи її персоналу (для конкретно обраного модельованого місяця виникнення нестандартної операції).

3. Розробити і попередньо обговорити з викладачами перелік і орієнтовну структуру показників і документів, що стосуються дій головного бухгалтера щодо конкретно модельованої нестандартної операції.

4. Виконати запропоновані завдання, ґрунтуючись на інформації, одержаній після вивчення рекомендованої літератури, і консультації викладача-тренера.

5. Підготуватися до заняття в груповому режимі, метою якого буде узгодження пропонувананих документів, рішень і висновків зі слухачами, котрі відпрацьовують ввідні в інших відділах.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 1»

Під час виконання цього завдання рекомендується:

А. На основі попередніх консультацій з начальником виробництва і заступником директора з маркетингу запропонувати внести зміни фінансових умов виконання договору з додатковим замовником за такими параметрами:

- умови розрахунків з постачальниками і щодо випущеної продукції;
- розрахунків за змінюваними виробничими показниками.

Б. Розрахувати найоптимальніші фінансові умови виконання даного замовлення для фірми «Нива» за такими варіантами чи їх комбінаціями:

- передоплати за сировину в розмірі 30, 50 і 75 %;
- передоплати за готову продукцію в розмірі 30, 50 і 75 %;
- можливі межі торгових знижок;
- витрати на зберігання на складі готової продукції.

В. Запропонувати варіант залучення додаткових оборотних коштів на придбання сировини, інгредієнтів, тари й упакування для реалізації замовлення за такими параметрами:

- мінімального залучення позикових коштів;
- максимального використання особистих грошових коштів.

Г. Підготувати такі документи:

- план руху грошових засобів на липень—серпень;
- порівняльну таблицю дебіторської і кредиторської заборгованості фірми на цей період;
- графік грошових надходжень і виплат.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю фінансових умов виконання додаткового замовлення для найоптимальнішого варіанта на підставі аналізу показників і їх комбінацій.

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 2»

А. На основі попередніх консультацій з начальником виробництва і заступником директора з маркетингу запропонувати внести зміни фінансових умов виконання договорів у зв'язку з поломкою преса за такими параметрами:

— умовами розрахунків з постачальниками і щодо відпущеної продукції;

— розрахунки за змінюваними виробничими показниками;

Б. Розрахувати найоптимальніші фінансові умови виконання даного замовлення для фірми «Нива» за такими варіантами чи їх комбінаціями:

— у разі відмови від одержання частини продукції від постачальників;

— у разі узяття нового кредиту;

— у разі розміщення замовлення на інших виробничих площах;

— у разі зняття однієї продукції з виробництва і збільшення кількості перероблення іншої.

В. Запропонувати варіанти залучення додаткових оборотних коштів (чи їх перерозподілу) для придбання сировини, інгредієнтів, тари й упакування за всіма переліченими вище варіантами і їх комбінаціями;

Г. Підготувати такі документи:

— план руху грошових коштів на жовтень;

— порівняльну таблицю дебіторської і кредиторської заборгованості фірми на цей період;

— графік грошових надходжень і виплат на січень;

— розрахунок додаткових (нових) витрат;

— зміни в собівартості і ціні продукції.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю фінансових умов виконання замовлень з урахуванням вимушених змін для найоптимальнішого варіанта (окремо й у комбінації).

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 3»

А. На основі попередніх консультацій з начальником виробництва і заступником директора з маркетингу проаналізувати фактичні фінансові показники:

— по розрахунках з постачальниками і покупцями, у т.ч. із середніми і малими підприємствами;

— за змінами у виробничих показниках.

Б. Розрахувати найоптимальніші фінансові умови виконання пропозицій начальника виробництва і заступника директора з маркетингу за такими варіантами або їх комбінаціями:

- у разі відмови від випуску продукції, що погано реалізується;
- у разі взяття нового кредиту;
- у разі розпродажу продукції, яка погано реалізується за цінами рівними чи нижчими від собівартості;
- якщо прийняте рішення про направлення на перероблення продукції, яка погано реалізується;
- у разі зняття з виробництва однієї продукції і збільшення кількості перероблення іншої.

В. Запропонувати варіанти залучення додаткових оборотних грошових коштів (чи їх перерозподілу) для придбання сировини, інгредієнтів, тари й упакування за всіма переліченими вище варіантами або їх комбінаціями.

Г. Підготувати такі документи:

- порівняльну таблицю дебіторської і кредиторської заборгованості фірми на цей період;
- графік грошових надходжень і виплат на січень;
- розрахунок додаткових (нових) витрат;
- зміни в собівартості і ціні продукції.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю фінансових умов виконання замовлень з урахуванням вимушених змін для найоптимальнішого варіанта (окремо й у комбінації).

Рекомендації щодо виконання завдання «Розробити пропозиції для директора щодо нестандартної операції № 4»

А. На основі попередніх консультацій з начальником виробництва і заступником директора з маркетингу проаналізувати фактичні фінансові показники:

- за розрахунками з постачальниками і за відпущеною продукцією;
- за змінами у виробничих показниках.

Б. Розрахувати найоптимальніші фінансові умови виконання пропозицій начальника виробництва і заступника директора з маркетингу за такими варіантами або їх комбінаціями:

- у разі відмови від випуску продукції, яка погано реалізується;
- у разі взяття нового кредиту;
- у разі розпродажу продукції, яка погано реалізується за цінами рівними чи нижчими від собівартості;
- якщо прийняте рішення про направлення на перероблення продукції, яка погано реалізується;
- у разі зняття з виробництва однієї продукції і збільшення кількості перероблення іншої;

— якщо прийняте рішення про випуск нових видів продукції (чипси, супові овочеві набори).

В. Запропонувати варіанти залучення додаткових оборотних грошових коштів (чи їх перерозподілу) для придбання сировини, інгредієнтів, тари й упакування за всіма переліченими вище варіантами або їх комбінаціями.

Г. Підготувати такі документи:

— порівняльну таблицю дебіторської і кредиторської заборгованості фірми на цей період;

— графік грошових надходжень і виплат;

— розрахунок додаткових (нових) витрат (матеріальних і на персонал);

— зміни в собівартості і ціні продукції.

Як висновок необхідно скласти порівняльну таблицю фінансових умов виконання замовлень з урахуванням вимушених змін для найоптимальнішого варіанта (окремо й у комбінації).

Рекомендується пропозиції щодо всіх чотирьох ввідних давати у вигляді таблиць, до показників яких варто віднести рамкові терміни виконання заходів (у тому числі й попередні показники розрахунків: виплат і надходжень). Розрахункові дані таблиць будуть основою для попереднього обговорення з іншими керівниками структурних підрозділів фірми до проведення директором службової наради з підготовки та обговорення пропозицій щодо виходу з даної ситуації. Разом із заходами в кожному розділі таблиці необхідно вказати документи або їх бланки, які мають бути розроблені в цей період.

Примітки

1. Так само, як і для попередніх функціональних напрямів, не треба детально розписувати рекомендації слухачам щодо виконання тренінгових завдань: щодо переліку, виду і змісту документів. Причиною цього є те, що під час виконання простих виробничих операцій на етапі управління (а до цього на етапі організації діяльності фірми) слухачі досить добре складають документи, роблять розрахунки, готують договори і виконують безліч інших операцій. Тобто вони фактично підготовлені до роботи над ввідними і мають досвід складання розрахунків і документів.

2. Викладачеві-тренеру, котрий веде даний напрям, можна порадити (за наявності достатнього часу) змодельовати додатково 2—3 посади, що мають відношення до бухгалтерії (див. книгу 1), із групи слухачів, котрі проходять тренінг у цьому відділі.

3. Оскільки під час виконання ввідних у процесі моделювання нестандартних операцій пропозиції директора значною мірою залежать від пропозицій і висновків начальника виробництва і заступника директора з маркетингу, їх взаємодії доцільно приділити достатньо уваги (ро-

зігрування ситуації «двосторонні переговори»). При цьому допускається висунення і обґрунтування спільних пропозицій директору щодо виходу з нестандартної операції, у якій виявилася фірма в конкретний період.

ВИСНОВОК

Ця книга завершує частину навчально-методичного посібника, що містить докладний опис тренінгу у вигляді ЄКПЗ (книга 1) і конкретні методичні рекомендації викладачам-тренерам, котрі готуватимуть і проводитимуть тренінгові заходи у вигляді ділової і рольової ігор (книга 2 посібника).

Автори посібника у цій книзі детально поєднали навчальні і методичні компоненти підготовки і проведення тренінгу зі змістовними матеріалами модельованої підприємницької фірми «Нива». Такий підхід допоможе тренерам (особливо початківцям) логічно побудувати свою роботу з підготовки до тренінгових занять, визначити власну структурну схему відпрацювання етапів, що включає такі компоненти, як робота з матеріалами, слухачами, підготовку приміщень, технічних та інших засобів.

Певна річ, що неможливо, а то й не потрібно у цій частині посібника детально розписувати всі тренінгові завдання і ключі до їх виконання. Як зазначалося в книзі 1 посібника, керівник тренінгу і викладачі-тренери можуть (навіть зобов'язані!) достатньою мірою імпровізувати в цьому питанні, моделювати власні ігрові ситуації, ввідні, а також максимально ініціювати активність самих слухачів, особливо тих, хто реально працював чи працює у сфері підприємництва. Іншими словами, принцип зворотного зв'язку в тренінгових композиціях повинен переважати.

Водночас, як застереження порадимо тренінговим фахівцям не захоплюватися інноваціями в структурно-логічній і змістовній сторонах тренінгу. Будь-яке ускладнення (як і невиправдане спрощення) матеріалів треба ретельно продумувати, воно має цілком відповідати загальній структурі ЄДИНОГО КОМПЛЕКСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЗАВДАННЯ. Ви в цьому переконаєтеся самі, коли почнете вивчати наступні книги посібника.