

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни

**“КОМПЛЕКСНИЙ
СВАЛІФАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ
із спеціальності
“Менеджмент організацій”
(для магістрів)**

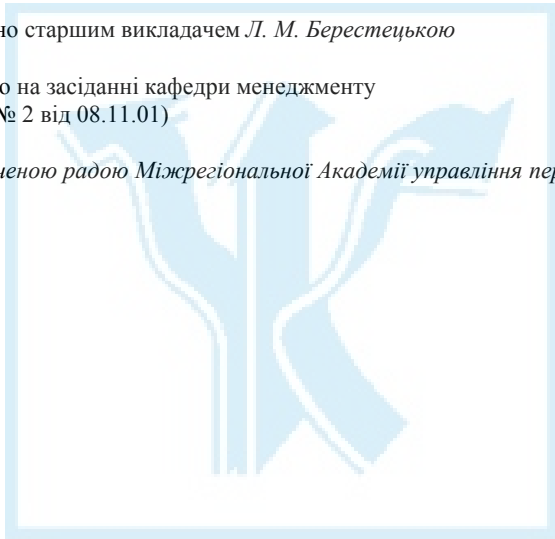
МАУП

Київ 2002

Підготовлено старшим викладачем *Л. М. Берестецькою*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
(Протокол № 2 від 08.11.01)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Берестецька Л. М. Навчальна програма дисципліни “Комплексний кваліфікаційний тренінг” із спеціальності “Менеджмент організацій” (для магістрів). — К.: МАУП, 2002. — 12 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, зміст етапів комплексного кваліфікаційного тренінгу, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2002

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Формування в Україні ринкових відносин, становлення нових підприємницьких структур потребують фахівців, здатних самостійно приймати управлінські рішення, брати на себе відповідальність за їх наслідки, кваліфіковано реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підготовка таких спеціалістів зумовлює необхідність застосування активних методів навчання, які б орієнтували не тільки на засвоєння певної суми знань, а й стимулювали творчу діяльність студентів.

Саме така мета покладена в основу комплексного кваліфікаційного тренінгу як дисципліни, що введена в навчальні програми підготовки магістрів за спеціальністю “Менеджмент організацій”.

Управління фірмою — комплексний процес, тому тренінг покликаний об’єднати в єдину систему знання і навички, отримані протягом всього періоду навчання студентів, і надати можливість втілити їх на практиці у процесі моделювання роботи виробничої фірми.

Тренінг побудований на основі комп’ютерної бізнес-гри, яка імітує ринкову ситуацію, конкуренцію товаровиробників і вимагає від учасників, які виступають в ролі керівників вищої ланки, прийняття відповідних управлінських рішень щодо маркетингової, виробничої, економічної та фінансової діяльності фірми.

Мета тренінгу — формування у студентів стратегічного управлінського мислення, цілісного бачення проблем виробничої фірми та розвиток навичок комплексного управління фірмою.

Після проведення комплексного кваліфікаційного тренінгу магістри повинні вміти:

- проводити маркетингове дослідження ринку;
- формувати місію та цілі організації;
- розробляти стратегію організації;
- визначати конкурентні переваги фірми;
- розробляти план виробничої діяльності;
- розробляти організаційну структуру фірми;
- визначати виробничі та маркетингові витрати;
- розраховувати ціну товару;
- проводити аналіз беззбитковості;
- оцінювати фінансовий стан фірми;
- визначати ефективність управління.

Комплексний кваліфікаційний тренінг тісно пов’язаний з теоретичними і практичними проблемами стратегічного менеджменту, економіки, маркетингу, управління проектами, фінансів, корпоративного управління.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“КОМПЛЕКСНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ”

№ п/п	Етапи тренінгу та їх зміст
	1. Вступ до комплексного кваліфікаційного тренінгу
1.1	Загальна характеристика тренінгу
	2. Процес тренінгу
2.1	Визначення місії та цілей діяльності фірми. Вибір стратегії
2.2	Формування стратегічного плану виробництва продукції
2.3	Розробка концепції маркетингу
2.4	Визначення витрат виробництва
2.5	Розробка організаційної структури фірми
2.6	Моніторинг діяльності фірми
2.7	Управління фінансами фірми
2.8	Аналіз результатів діяльності фірми (підготовка звіту)
	3. Оцінка результатів тренінгу
3.1	Критерії оцінки ефективності тренінгу

**ЗМІСТ ЕТАПІВ КОМПЛЕКСНОГО
КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ТРЕНІНГУ**

1. Вступ до комплексного кваліфікаційного тренінгу

1.1. Загальна характеристика тренінгу

Завдання тренінгу — оволодіти методами адаптації фірми до змін ринкового середовища; розвивати навички управління фірмою в умовах ринкової конкуренції та прийняття колективних управлінських рішень в умовах невизначеності факторів конкурентної боротьби.

Основою тренінгу є комп'ютерна бізнес-гра, в якій моделюються такі процеси:

- створення фірм, що виробляють однорідну продукцію і є конкурентами на ринку; визначення цілей діяльності цих фірм;
- розробка стратегії фірми;
- розробка та реалізація планів збуту і виробництва;
- розрахунок споживання матеріальних ресурсів і потреби в персоналі;
- формування витрат на виробництво та реалізацію продукції;

- ціноутворення на підприємстві;
- розробка і обґрунтування організаційної структури підприємства;
- оцінка фінансового стану підприємства.

Умови бізнес-гри. На ринок виходять кілька фірм (їх може бути до 9) у формі акціонерних товариств, які виробляють і реалізують однорідну, але відмінну за якістю продукцію (олігополістичний тип ринку). Стартові умови ведення бізнесу в усіх фірм однакові. У процесі гри між фірмами розгортається внутрішньогалузева конкурентна боротьба за перерозподіл ринку та отримання максимально можливого чистого прибутку.

Керівництво кожної фірми (команда) повинно розробити певну стратегію управління, яка в бізнес-грі реалізується шляхом визначення кількісних параметрів господарської діяльності. По суті, конкуренція між фірмами є боротьбою їх стратегій.

Показники фірми та її становище на ринку є результатом прийнятих у ході бізнес-гри управлінських рішень та здійснення виробничої, маркетингової, фінансової діяльності.

Бізнес-гра розрахована на 15 ігрових періодів, у кожному з яких імітуються нові ринкові ситуації, що примушує команди вносити корективи у свої плани.

Функції та завдання учасників бізнес-гри. Всі учасники гри розподіляються на команди по 3–4 особи. Завдання кожної команди — ефективно управляти своєю фірмою, конкуруючи з іншими командами (фірмами) на ринку готової продукції.

Учасники команд розподіляють функції самостійно. Координацію дій та контроль за ходом роботи у групі здійснює генеральний директор фірми. Решта команди — його заступники з питань виробництва, збуту, фінансів. Кожен з них відповідає за певну частину рішень.

Протягом тренінгу студенти приймають управлінські рішення, отримують результати їх комп'ютерної обробки та оцінки, на їх основі визначають ефективність обраних ними ринкових стратегій та рішень, аналізують помилки, випробовують різні способи виходу з кризи. Механізм ділової гри передбачає наявність альтернатив прийняття рішень у кожному ігровому періоді, що вимагає від учасників досить високого теоретичного та методичного рівня знань для обґрунтування свого вибору.

Викладачі у тренінгу виконують функції тренерів. Вони знайомлять студентів із правилами гри і слідкують за дотриманням правил гри усіма учасниками, контролюють режим ігрового часу у періодах, надають консультації, оцінюють одержані з допомогою комп'ютера результати, допомагають проаналізувати наслідки прийнятих рішень, визначають розмір заохочення та штрафних санкцій щодо графіка виконання завдань.

2. Процес тренінгу

2.1. Визначення місії та цілей діяльності фірми. Вибір стратегії

1. Визначити назву фірми та її місце розташування.
2. Сформулювати місію фірми.
3. Визначити довго-, середньо- та короткострокові цілі фірми.
4. Обґрунтувати стратегію фірми (I період бізнес-гри).

2.2. Формування стратегічного плану виробництва продукції

1. Вивчити кон'юнктуру ринку, можливості збуту продукції.
2. Здійснити моніторинг ринку сировини, устаткування та праці.
3. Розробити стратегічний план виробництва.
4. Визначити обсяги виробництва продукції (II період бізнес-гри).
5. Обчислити потреби в матеріальних і трудових ресурсах.
6. Розробити прогноз ліквідності.

2.3. Розробка концепції маркетингу

1. Визначити цілі і стратегію маркетингу на довгостроковий період.
2. Розробити комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) фірми:
 - визначити напрямки товарної політики;
 - визначити цінову політику;
 - визначити напрямки дистрибутивної політики;
 - розробити програму просування товару.
3. Прийняти управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності товару (III період бізнес-гри).

2.4. Визначення витрат виробництва

1. Скласти калькуляцію собівартості продукції за методом повних витрат.

2. Визначити нижню межу ціни на продукцію фірми в довгостроковому періоді.
3. Розрахувати витрати виробництва в короткостроковому періоді.
4. Обчислити показник покриття постійних витрат.
5. Визначити нижню межу ціни на продукцію фірми в короткостроковому періоді.
6. Визначити вихідну ціну на продукцію фірми (IV період бізнес-гри).

2.5. Розробка організаційної структури фірми

1. Визначити і згрупувати функції, необхідні для досягнення поставлених цілей.
2. Визначити основні види робіт і згрупувати їх у відповідних організаційних одиницях.
3. Розробити і обґрунтувати організаційну схему виробничого підприємства.
4. Визначити оптимальну кількість організаційних рівнів.
5. Прийняти управлінські рішення щодо обсягів виробництва з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми (V період бізнес-гри).

2.6. Моніторинг діяльності фірми

1. Здійснити моніторинг ринку. Проаналізувати попит на продукцію, конкуренцію та політику продажів.
2. Проаналізувати фінансово-господарську діяльність фірми.
3. Визначити ефективність обраної стратегії, скоригувати її чи замінити (у разі низької ефективності).
4. Проаналізувати управління якістю.

2.7. Управління фінансами фірми

1. Проаналізувати структуру балансу.
2. Оцінити фінансову стійкість фірми.
3. Розрахувати показники ліквідності.
4. Оцінити платоспроможність фірми.
5. Проаналізувати звіт про фінансові результати.
6. Розробити прогноз руху грошових коштів.
7. Розрахувати і проаналізувати показники рентабельності.
8. Обчислити показники оцінки становища фірми на ринку.
9. Прийняти управлінські рішення щодо обсягів продажу та виробництва (VI період бізнес-гри).

2.8. Аналіз результатів діяльності фірми (підготовка звіту)

За результатами фінансово-господарської діяльності фірми необхідно скласти звіт за таким планом:

- реалізація поставлених цілей;
- абсолютна і відносна доля ринку;
- стратегії в конкуренції;
- переваги в боротьбі з конкурентами;
- товарна, цінова, рекламна політика фірми;
- економічні показники діяльності фірми;
- фінансові показники діяльності фірми;
- аналіз беззбитковості;
- показники оцінки становища фірми на ринку.

3. Оцінка результатів тренінгу

3.1. Критерії оцінки ефективності тренінгу

Критерії оцінки ефективності тренінгу:

- місце, яке посідає кожна команда за показниками обсягів продажу продукції і розміром отриманого в кожному ігровому періоді прибутку (сума рангових чисел, яку визначають за допомогою комп'ютера);
- зміст підготовлених звітів про результати фінансово-господарської діяльності фірм, їх презентація та оцінка на зборах акціонерів (за п'ятибальною системою).

За результатами сумарної оцінки визначається команда-переможець. Індивідуальний рівень знань оцінюють письмовим тестуванням.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Місія і цілі організації.
2. Види стратегій фірм.
3. Характеристика основних факторів, що впливають на вибір стратегії фірми.
4. Механізм реалізації стратегічного плану.
5. Організаційно-правові форми бізнесу в Україні.
6. Планування виробничої діяльності фірми.
7. Основні стратегії планування обсягу виробництва.
8. Управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами.

9. Мета і сутність маркетингових досліджень.
10. Сегментація ринку і позиціонування товару.
11. Складові моніторингу конкурентів.
12. Цінова політика в системі маркетингу.
13. Вибір фірмою методу ціноутворення.
14. Товарна політика фірми.
15. Дистрибутивна політика фірми.
16. Комунікативна політика фірми.
17. Витрати виробництва в короткостроковому періоді.
18. Структура бухгалтерських витрат.
19. Витрати виробництва у довгостроковому періоді.
20. Способи обчислення амортизації основних засобів.
21. Визначення вихідної ціни на продукцію фірми.
22. Показник покриття постійних витрат та його використання в управлінні витратами.
23. Аналіз беззбитковості.
24. Організаційні структури управління.
25. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію.
26. Проектування робіт в організації.
27. Проектування організаційної структури.
28. Визначення норми керованості.
29. Визначення оптимальної кількості організаційних рівнів.
30. Власні джерела фінансування фірми.
31. Запозичені джерела фінансування.
32. Прибутковість і ліквідність фірми.
33. Ліквідність та її показники.
34. Показники, що характеризують структуру капіталу.
35. Показники фінансових потоків.
36. Показники рентабельності і дохідності.
37. Основні принципи управління потоками грошових засобів.
38. Використання прибутку в акціонерному товаристві.
39. Дивідендна політика.
40. Фінансові стратегії фірми.
41. Планування доходів і витрат.
42. Оптимізація структури капіталу.
43. Склад фінансової звітності фірми.
44. Визначення потреби фірми у кредитних ресурсах.
45. Баланс фірми.
46. Звіт про фінансові результати.

47. Звіт про рух грошових коштів.
48. Звіт про власний капітал.
49. Розробка стратегії і тактики фінансового оздоровлення фірми.
50. Фінансове планування та організація його здійснення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Албастова Л. Н.* Технология эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: Приор, 1998. — 282 с.
2. *Баканов М. И., Шеремет А. Д.* Теория экономического анализа: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 416 с.
3. *Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? — М.: Финансы и статистика, 1995. — 384 с.
4. *Бригхем Ю. Ф.* Энциклопедия финансового менеджмента. — М.: Экономика, 1998. — 403 с.
5. *Вели Глен А., Шорп Деніел Г.* Основы финансового обліку: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 943 с.
6. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Пер. с нем. — М.: Вышш. шк., 1995. — 255 с.
7. *Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты. — М.: Технол. шк. бизнеса, 1993. — 192 с.
8. *Ковалев В. Н.* Финансовый анализ: Управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 349 с.
9. *Кретов И. И.* Маркетинг на предприятии: Практическое пособие. — М.: АО “Финстатинформ”, 1994. — 181 с.
10. *Куксов А.* Планирование деятельности предприятия // *Экономист*. — 1996. — № 6. — С. 61–67.
11. *Лимитовский М. А.* Основы оценки инвестиционных и финансовых решений. — М.: ДеКа, 1998. — 237 с.
12. *О’Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. — М.: Прогресс, 1999. — 420 с.
13. *Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, А. В. Бандурин, Г. Я. Горобцов и др.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 583 с.
14. *Ревентлоу Р.* Экономика фирмы. — М.: Новости, 1995. — 237 с.
15. *Сиднев С.* Принятие решений в условиях неопределенности // *Бизнес-Информ*. — 1996. — № 15. — С. 41–42.
16. *Управление бизнесом: Экспресс-курс для деловых людей.* — 3-е изд. — К.: МАУП, 1998. — 204 с.

17. *Федулова Л. І.* Моделювання діяльності виробничих систем // Нові інформаційні технології: Зб. наук. пр. — Миколаїв: Вид-во УДМТУ, 1997.
18. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997.
19. *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа. — М., 1995. — 176 с.
20. *Эддоус М., Стенсфилд Р.* Методы принятия решений. — М.: Банки и биржи, 1997. — 292 с.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Комплексний кваліфікаційний тренінг”	4
Зміст етапів комплексного кваліфікаційного тренінгу	4
Контрольні питання	8
Список рекомендованої літератури	10

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп'ютерна верстка

Н. В. Медведєва
Г. В. Воїнова
Т. Г. Замура

МАУП

Зам. № ВКЦ-1086

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП