

цій. Найвдалішим прикладом таких тренінгів можна вважати тренінгові завдання з курсу «Бюджетування на підприємстві».

Випускний курс бакалаврату має бути найбільш насиченим з точки зору інтенсивності тренінгових занять. Тут слід застосовувати тренінги за фаховими дисциплінами, які спрямовані на отримання професійних та поведінкових компетенцій, а також комплексний тренінг за спеціальністю. Головним завданням тренінгового комплексу четвертого курсу є інтеграція отриманих компетенцій у певну загальну систему. Така система утворюється, коли заключний тренінг носить міждисциплінарний характер. При цьому вирішення тренінгових завдань потребує застосування набутих компетенцій із різних дисциплін. Саме таким вимогам відповідає дисципліна «Тренінг з управління бізнес-процесами підприємства».

Наведені підходи до формування системи тренінгів дозволяють оцінити сучасний стан запровадження тренінгів у навчальний процес та визначити такі напрямки зусиль, які б надали процесу застосування тренінгів системного характеру. До таких кроків слід віднести:

- ✓ Аудит наявних тренінгів, які використовуються на бакалаврському та магістерському рівні по роках навчання.
- ✓ Створення системи оцінювання компетенцій студентів (на вході, у процесі та за результатами навчання).
- ✓ Розробка та впровадження системи оцінювання компетенцій викладачів-тренерів.
- ✓ Розвиток інструментарію та відповідного організаційного забезпечення тренінгів.
- ✓ Розробка гнучко налагоджуваних тренінгових комплексів для бакалаврського та магістерського рівня по роках навчання.

Формування такої системи тренінгів дозволить реально підвищити якість підготовки фахівців та забезпечити стабільний інноваційний розвиток університету.

Репіна І. М., канд. екон. наук, доцент, докторант,
кафедра економіки підприємств

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИКЛАДАЧА-ТРЕНЕРА

Підготовка висококваліфікованих управлінців для різних сфер ринкової економіки сьогодні неможлива лише на основі традиційних методів навчання, що орієнтовані, в основному, на оволодіння студентами інструментальними та системними компетенці-

ями. Сучасний ринок праці вимагає від випускника його комунікативних компетенцій, що відкривають можливості більш ефективного використання потенціалу партнерських зв'язків. У таких умовах конкурентоспроможність випускників навчальних закладів значною мірою залежить від якості оволодіння ними як сучасними економічними знаннями, так і рівня економічної культури, вміння мислити й діяти в категоріальній системі ринкової економіки.

Підвищення культури економічного мислення не може відбутися само по собі. Для студентів дуже важливо усвідомити, що техніку власного мислення можна удосконалювати шляхом постійного тренування в колі професійних знань. Це, в свою чергу, ставить перед викладачами питання про необхідність застосування таких форм, методів, прийомів і засобів навчання, які б інтенсифікували навчальний процес, максимально активізували науково-пізнавальну діяльність осіб, що навчаються.

Викладачами кафедри економіки підприємств широко використовуються інноваційні методи навчання. Зокрема:

➤ *Модерація та Мозкові штурми (Brainstorming)*

Модерація та мозковий штурм — дієві інструменти, які дозволяють долучити до пізнавальної діяльності студентів. Безпосередньо під час лекції вони можуть стати свідком створення нової класифікації, приймати участь у розтлумаченні термінів, якими оперує навчальна дисципліна. Викладачами кафедри економіки підприємств проводяться модерації та мозкові штурми на теми: «Розвиток підприємства — це...»; «Бізнес-культура як я її розумію»; «До промислово-фінансових об'єднань належать...»; «Мале підприємництво в ринковій економіці»; «Особливості створення інновацій і формування попиту на них»; «Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності».

Даний тренінгів інструмент дозволяє глибше зрозуміти студента і на основі цього знайти відповідні мотиваційні стимули, щоб привити йому любов до навчання.

➤ *Брифінгові дискусії (семінар-дискусії) та круглі столи*

Широке використання даного тренінгового інструменту в навчальному процесі дозволяє розвинути у студентів навички економічного мислення, презентації, слухання та відстоювання власної думки під час дискусії. Крім того, систематична участь людини у різного роду дискусіях дозволяє побороти страх перед особистим виступом на аудиторію. Найбільшу зацікавленість у студентів викликали брифінгові дискусії та круглі столи на теми: «Сутність та модельний ряд бізнес-культури»; «Реінженіринг гос-

подарського розвитку підприємства»; «Управління ресурсним обміном»; «Ефективність менеджменту капіталу підприємства»; «Сучасні підходи до формування потенціалу підприємства»; Ринок акцій і ціноутворення на підприємстві»; «Шляхи подолання кризових проявів на промислових підприємствах України».

➤ *Робота в малих групах*

Даний тренінговий інструмент дозволяє активізувати всіх без виключення учасників тренінгу шляхом колективного виконання завдання з обмеженим лімітом часу. Він стимулює розвиток креативності і за умови ідентичності завдання знайти кілька варіантів його вирішення за рахунок різного практичного досвіду, теоретичних та методичних знань учасників малих груп. Тому даний тренінговий інструмент використовується ще більш успішно в тих аудиторіях, де учасники тренінгу мають практичний досвід управлінської діяльності (ЦМП, ЦПО). Прикладами завдань, які використовують викладачі кафедри економіки підприємств для роботи в малих групах, є: «Проведення експертизи бізнес-планів»; «Діагностика ефективності процесів формування і використання капіталу»; «Обґрунтування господарських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства»; «Розробка корпоративної програми антикризових заходів»; «Оцінка організаційного та технічного рівня виробничої системи»; «Розробка організаційного проекту виробничого підрозділу підприємства» та ін.

➤ *Кейси, імітаційні задачі та ситуаційні комплексні завдання*

Кейс-метод широко використовується в усьому світі в ході навчання. Викладачі кафедри економіки підприємств на заняттях використовують не тільки вже відомі кейси, а й самостійно розпрацьовують нові у відповідності з реаліями економічного життя вітчизняних підприємств. Прикладами таких слугують кейси: «Інвестиційне забезпечення розвитку меблевого підприємства «Лагода»; «Банкрутство ВАТ «Кияни»; «Організаційна структура компанії Рейнфорд»; «Київський верстатобудівний завод (оптимізація бізнес-процесів)»; «Торгова марка ЗАТ «Верес»»; «Стратегія розвитку та її безпека ТЦ «Караван»; «Оптимізація бізнес-портфеля компанії «Оболонь» та ін.

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

Імітаційні задачі «Комплексна оцінка працівника», «Два директори», «Розрахунок вартості мотиваційного портфеля керівника»

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

Ситуаційні комплексні завдання — важливий пізнавальний інструмент. За їх допомогою студент маючи справу з реальними або ж з умовними цифровими даними, розширює коло своїх знань з економіки підприємства. Прикладами таких завдань слугують: «Побудова ланцюжка пріоритетів споживачів для визначення напрямку трансформації бізнес-моделі компанії»; «Формування груп підприємств-конкурентів за допомоги кластерного аналізу» та ін.

➤ *Презентації та ярмарки бізнес-ідей*

Презентація — універсальний тренінговий інструмент, який широко використовується для оприлюднення результатів роботи. Існують різні види презентацій, які використовуються як окремих заходів (наприклад, захист індивідуальних завдань, курсових та магістерських дипломних робіт), або в якості закріплюючого елементу проведення певного етапу комплексного тренінгу (наприклад, презентація результатів роботи малих груп).

В рамках дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» кафедра економіки підприємств проводить ярмарку бізнес-ідей — внутрішньо-груповий конкурс бізнес-планів.

➤ *Творчі роботи*

Даний тренінговий інструмент набув свого поширення в останні роки. Студентам магістерської програми «Менеджмент підприємницької діяльності» в рамках дисципліни «Комплексний тренінг» пропонується підготувати відеоролик за матеріалами підприємства — бази практики з висвітленням найбільш гострої для нього проблеми економічного змісту. Потім у студентській аудиторії після перегляду даного відеоролика відбувається пошук шляхів її вирішення.

➤ *Ділові та рольові ігри*

Ділова гра — знакова модель професійної діяльності, контекст якої задається знаковими ж засобами — за допомогою мов моделювання, імітації і зв'язку, включаючи природну мову. Вони можуть застосовуватися для навчання, діагностики індивідуальних можливостей учасників гри, організації процесу прийняття рішень, у дослідницьких цілях. Викладачі кафедри економіки підприємств розробили та проводять ділові ігри: «Фірма»; «Потенціал»; «Мій бізнес-партнер іноземець»; «Природа на продаж».

Так, ділова гра з дисципліни «Потенціал та розвиток підприємства» «Потенціал» у якості контрольного (підсумкового) ін-

струменту перевірки знань студентів перед іспитом була апробована у травні 2007 року і мала успіх. Гра складається з семи ключових етапів-конкурсів: «оратор», «методи оцінювання», «пазли», «функція», «дешифратор», «ох, задаЧЧЧка», «інтелектуальний потенціал». Студенти мають показати володіння предметом курсу та власні ораторські здібності, вміння оперативно аналізувати ситуацію, вести пошук відсутньої інформації, вирішувати задачі підвищеної складності, ідентифікувати функцію грошової одиниці та методи оцінювання потенціалу підприємства, намічати варіанти дій і приймати рішення завдяки своєму інтелектуальному потенціалу.

Рольова гра — це у визначеному змісті репетиція виробничої чи суспільної діяльності людини. Вона дає можливість програти практично будь-яку конкретну ситуацію в обличчях, що дозволяє краще зрозуміти психологію людей, стати на їхнє місце, зрозуміти, що ними рухає в той чи той момент реальної події. Найбільший інтерес у студентів викликають рольові ігри: «Три корочки хліба», «Рада директорів», «Вибір претендента на посаду бригадира», «Все заради життя (техніка ведення переговорів)».

Завдяки ігровим методам навчання відбувається важлива психологічна переорієнтація, кожний починає розуміти, що він вже не просто студент, що відповідає перед викладачем, а обличчя, що володіє правами й обов'язками, обличчя, на якому лежить відповідальність за ухвалення рішення, вибір визначеної точки зору. Це, звичайно, інтенсифікує роботу студентів, дозволяє швидше засвоїти викладений матеріал і придбати досвід майбутньої професійної діяльності.

➤ *Лабораторні роботи з використанням комп'ютерної техніки (Internet-завдання)*

Сучасний тренінговий інструмент — виконання різного роду навчальних завдань з використанням комп'ютерної техніки. Має необмежені можливості для опанування методичного апарату прикладних дисциплін за допомогою відповідного програмного забезпечення:

- Microsoft Excel — лабораторна робота «Графоаналітична модель потенціалу підприємства» з дисципліни «Потенціал та розвиток підприємства»;

- Project Expert — лабораторна робота «Обґрунтування та ресурсне забезпечення розробки та реалізації бізнес-проекту» з дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів»;

- Power Point — презентації роботи малих груп у ході комплексного тренінгу магістерської програми «Менеджмент під-

приємницької діяльності» та професійно-орієнтовного тренінгу (Модуль 1 «Створення нового підприємства») за напрямком економіка підприємства, інші види презентацій;

- Internet-завдання — «Пошук кредитної установи для фінансування малого бізнесу» з дисципліни «Управління ресурсами підприємства».

➤ *Комплексні та корпоративні тренінги*

Особливе місце у логіці підготовки бакалаврів з економіки підприємства на факультеті економіки та управління займає навчальна дисципліна «Комплексний тренінг». На поточний момент розроблено та впроваджено таку тренінгову модель управління підприємством, яка б була прийнятною для ефективного застосування на ній новітніх концепцій управління.

Тренінг у формі ЄКПЗ моделює реально діючі підприємства таким чином, що певна частина внутрішніх виробничих процесів здійснюється фіктивно, а господарські операції, документообіг, задачі по менеджменті, маркетингу і контролінгу тощо — реально. До фіктивних елементів відносяться виробничий персонал, товарні і грошові потоки. Однак їхній рух відбивається в документообігу фірми відповідним чином.

Дії співробітників навчально-тренувальної фірми моделюються окремо для етапів «Створення нового підприємства» та «Функціонування та розвиток підприємства». На першому етапі передбачено проведення ділових і рольових ігор, відповідно, з моделюванням дій засновників та персоналу. Наприклад, на етапі «Створення нового підприємства» студентам буде запропоновано обґрунтувати бізнес-ідею, розробити бізнес-план та змоделювати дії засновників щодо створення та реєстрації фірми. При цьому відпрацьовуватимуться як прості (стандартні) господарські операції, так і складні (не передбачувані або ввідні) операції, які необхідно здійснити в процесі виконання бізнес-плану. Етапу «Функціонування та розвиток підприємства» було надано форму рольової гри з моделюванням дій співробітників протягом ігрового періоду.

На магістерському рівні навчання дисципліна «Комплексний тренінг» є складовою магістерської програми «Менеджмент підприємницької діяльності» для студентів напрямку «Економіка підприємства» та слухачів Центрів магістерської підготовки та післядипломної освіти ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана».

Метою проведення комплексного тренінгу з магістерської програми «Менеджмент підприємницької діяльності» є узагальнення отриманих студентами в процесі навчання теоретичних

знань, застосування наявного досвіду та компетенцій для формування цілісного уявлення про основні напрямки, а також інструменти здійснення управлінської діяльності.

В ході проведення тренінгу вирішуються такі завдання

- відпрацювання студентами конкретних господарських ситуацій після завершення визначеного етапу теоретичної підготовки;

- набуття студентами практичних навичок по виконанню індивідуальних завдань, їхньої публічної презентації, навчання ефективній роботі в команді;

- розвиток фахових професійних компетенцій, лідерських якостей шляхом ініціювання активності студентів.

Під час проведення тренінгу мають місце міждисциплінарні зв'язки між такими магістерськими курсами, як «Управління проектами», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління вартістю підприємства», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів», «Управління ресурсами підприємства», «Економічна безпека бізнесу», «Управління стратегічними змінами підприємства», «Управління антикризовою діяльністю підприємства», «Оптимізація бізнес-процесів», «Контролінг» та іншими дисциплінами, що викладались на різних етапах підготовки бакалаврів і магістрів.

Викладачі кафедри економіки підприємств у рамках програми TACIS МТР4 проводили також і корпоративні тренінги на підприємствах: «ДВРЗ» (м. Київ); «Захист» (м. Переяслав-Хмельницький); «RIA» (м. Тернопіль); «Бібліус» та «Іглу» (м. Львів). Даний тренінговий інструмент дозволяє набути нових знань, навичок і досвіду персоналу підприємства в короткий проміжок часу та сприяє успішній розробці та реалізації актуальних для компанії бізнес-проектів.

Успішному застосуванню тренінгових інструментів сприяє якісна підготовка викладачів тренерів:

- ♦ 17 викладачів кафедри економіки підприємств пройшли внутрішньоуніверситетський тренінг-курс «Впровадження тренінгових технологій у навчальний процес»;

- ♦ 5 викладачів прийняли участь у різних міжнародних проектах та програмах: академії викладацької майстерності CEUME; семінарах з інтерактивних методів навчання InWEnt, Товариства Карла Дуйсберга, програми TACIS.

Висновки і пропозиції:

- перевагою використання тренінгових інструментів у навчальному процесі є набуття студентами (слухачами) всіх видів компетенцій (інструментальних, комунікативних та системних);

- заняття у формі тренінгу в середньому на 10—12 % викликають більший інтерес у студентів ніж інші традиційні форми навчання;

- для максимальної активізації науково-пізнавальної діяльності студентів необхідно застосовувати широкий спектр тренінгових інструментів;

- на сьогоднішній день інноваційні тренінгові технології розроблені набагато краще ніж матеріально і технічно забезпечені;

- не зважаючи на те, що в університеті поступово з'являється спеціальна література з тренінгових технологій навчання, існує проблема з невідповідністю потребам тренінгу аудиторій;

- крім того, комп'ютерні класи потребують суттєвої модернізації та виходу до більш швидкісної мережі Internet;

- для подальшого удосконалення процесу активізації навчання за допомогою тренінгових технологій пропонуємо створити на базі університету професійну спілку викладачів-тренерів.

Інтенсивний характер підготовки фахівців з економіки потребує застосування методів викладання, які суттєво відрізняються від класичного підходу до навчання студентів у вищих навчальних закладах.

Успіх впровадження інтерактивних методів навчання базується на інтенсивній передачі інформації, можливості розвитку самостійності, оволодінні в водночас і спеціальними, і поведінковими навичками.

*Чистов С. М., канд. екон. наук, доцент,
заступник завідувача кафедри макроекономіки
та державного управління*

МІЖПРЕДМЕТНИЙ ТРЕНІНГ «КОМПЛЕКСНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАВДАННЯ»: ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ

Відповідно до Ухвали Вченої ради університету «Про впровадження тренінгових технологій навчання з урахуванням особливостей відповідних спеціальностей» (2004 р.) кафедра макроекономіки та державного управління розробила методичне забезпечення і запровадила тренінг під назвою *«Комплексне державне*