

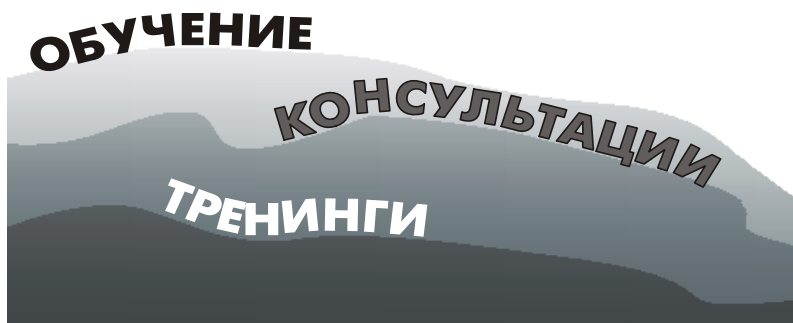
**Я слушаю и забываю,
Я вижу и запоминаю,
Я делаю и понимаю.**

Конфуций

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ ВЕДЕНИЮ бизнеса

*Учебно-методическое
пособие*

В шести книгах



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ УКРАИНЫ
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



Технология подготовки и проведения тренингов

*Рекомендовано
Министерством образования и науки Украины*



Киев 2001

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ
ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА**

Учебно-методическое пособие

В шести книгах

Киев 2001

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА

Учебно-методическое пособие

В шести книгах

Книга 1

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГОВ

Киев 2001

Работа выполнена под общим руководством
доктора экономических наук профессора **А. Ф. Павленко**

Научное руководство и координация работ:
кандидат экономических наук **С. В. Степаненко**,
кандидат экономических наук профессор **Г. А. Швиданенко**,
кандидат экономических наук **И. Н. Репина**, **А. Г. Дубинский**

Разработчики — коллектив преподавателей КНЭУ

В подготовке первой книги принимали участие: кандидат экономических наук **Е. Г. Деревянко**, (введение, разд. 1, подразд. 1.1, 1.2; разд. 4, подразд. 4.1; заключение), кандидат экономических наук **И. Н. Репина**, (разд. 3, подразд. 3.1), **А. Г. Дубинский** (разд. 1, подразд. 1.3; разд. 2; разд. 3, подразд. 3.2, 3.3, 3.4; разд. 4, подразд. 4.2, 4.3, 4.4).

Учебно-методическое пособие «Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса» рассматривает принципы внедрения инновационных методов обучения в процесс подготовки (переподготовки) специалистов для сферы предпринимательства.

При создании пособия использовались имеющиеся разработки высших учебных заведений Украины, в частности, материалы, подготовленные вузами в 1995—1998 годах в рамках выполнения проекта EDUK 9301 «Переподготовка и трудоустройство бывших офицеров в Украине» по программе Tacis Европейского Союза при участии Киевского национального экономического университета (КНЭУ).

Пособие рекомендуется для широкого применения в высших и других учебных заведениях, специализированных центрах, а также в структурах, организующих подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов для малого и среднего бизнеса.

© А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко,
Г. А. Швиданенко, А. Г. Дубинский и др., 2001
© КНЕУ, 2001

Учебное издание

**СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ
ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА**

Учебно-методическое пособие

В шести книгах

Книга 1

**ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ
И ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГОВ**

Под общим руководством
доктора экономических наук профессора **А. Ф. Павленко**

Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса: Учеб.-метод. пособие: В 6 кн. — Кн. 1. Технология подготовки и проведения тренингов / А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко, Г. А. Швиданенко, А. Г. Дубинский и др. — К.: КНЕУ, 2001. — 121 с.

ISBN 966-574-272-8

Первая книга издания представляет собой адекватную методическую базу для разработки и реализации высшими учебными заведениями и специализированными центрами современных тренинговых программ. Основное внимание авторами обращено на проведение деловых и ролевых игр, предназначенных для отработки моделей экономического поведения их участников в бизнес-среде.

ББК 65.9 (4 Укр) 09

Редактор *І. Соломарський*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *І. Гусак*
Верстка *Т. Мальчевської*
Графіка *Т. Матвієнко*

Підписано до друку 21.08.01. Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Умов. друк. арк. 7,21.
Умов. фарбовідб 7,65. Обл.-вид. арк. 8,20. Наклад 1000 прим. Зам. № 01-2226

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

Пособие подготовлено коллективом авторов Киевского национального экономического университета в рамках программы разработки и внедрения в учебный процесс современных тренинговых методов обучения.

Актуальность пособия обусловлена следующим:

- 1) наличием комплекса учебных, методических и практических материалов;
- 2) широкими возможностями использования руководителями, специалистами, преподавателями, студентами;
- 3) учетом действующих в Украине законодательно-инструктивных актов;
- 4) современными подходами к созданию и функционированию отечественной фирмы в условиях конкурентной среды.

В пособии содержатся материалы, которые в максимальной степени способствуют приближению учебного процесса к реальной практике создания и функционирования структур малого и среднего бизнеса.

Пособие состоит из 6 книг.

Книга 1. «Технология подготовки и проведения тренингов» содержит рекомендации по созданию и внедрению тренинговых технологий, описание их функций и сфер применения. В ней рассматриваются также основополагающие и организационные аспекты подготовки и проведения тренинга в виде решения единой комплексной предпринимательской задачи (ЕКПЗ) моделирования процессов учреждения фирмы и управления ее деятельностью.

Книга 2. «Методическое руководство для преподавателей-тренеров» включает рекомендации по составлению тренинговых заданий, примеры учебных и методических пособий, других материалов, необходимых для подготовки и проведения тренинга на всех этапах решения ЕКПЗ.

Книга 3. «Практикум по планированию, организации и управлению фирмой» представляет собой алгоритм последовательных

действий учредителей и персонала в процессе комплексного моделирования различных ситуаций на этапах создания и функционирования фирмы.

Книги 4—6 содержат образцы соответствующих сопроводительных документов, разработка которых является обязательным условием нормального функционирования реального предприятия, в частности:

Книга 4. «Планирование деятельности фирмы: сопроводительные материалы и документы»;

Книга 5. «Организация деятельности фирмы: сопроводительные материалы и документы»;

Книга 6. «Управление деятельностью фирмы: сопроводительные материалы и документы»;

Методические материалы пособия предназначены для преподавателей, которые будут выступать в роли тренеров в процессе подготовки и проведения комплексных и других функциональных тренингов общеэкономической направленности.

Содержательные материалы пособия предназначены для углубления практической подготовки студентов дневной, вечерней, заочной и дистанционной форм обучения, слушателей факультетов (курсов) подготовки, переподготовки, повышения квалификации. Материалы могут быть полезны при проведении целевых семинаров (тренинг-семинаров) по вопросам предпринимательства, а также в процессе индивидуального обучения руководителей и специалистов малого и среднего бизнеса. Книги 3—6 могут быть использованы как базовая основа для осуществления самостоятельной деятельности в сфере предпринимательства.



Рыночная трансформация экономики Украины, следствием которой являются кардинальные изменения во внешней среде отечественных предприятий, порождает объективную потребность в совершенствовании отечественной системы высшего экономического образования. К сожалению, существующие модели преподавания не удовлетворяют требованиям сегодняшнего дня.

Во-первых, в большинстве случаев они предполагают использование традиционных методов обучения с низкой степенью интерактивности и интеграции в реальную экономическую жизнь. В результате при высоком уровне теоретических знаний выпускники не имеют практических навыков принятия хозяйственных решений в условиях динамичной конкурентной среды и неопределенности. Другой крайностью является использование неадаптированных к условиям переходной экономики программ учебных курсов, заимствованных у образовательных институтов из индустриально развитых стран.

Основным направлением реформирования отечественной системы высшего экономического образования должно стать придание последней прикладного характера без снижения качества теоретической подготовки студентов, что предполагает интеграцию академических и инновационных подходов. При этом внимание следует акцентировать на использовании интерактивных методов обучения (ситуационных заданий, полевых эмпирических исследований, групповых проектов, симуляций и так далее) и развитии лидерских способностей как предпосылки конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

Оптимальным способом применения инновационных методов преподавания является решение комплексных предпринимательских задач в форме практических тренингов, моделирующих деятельность реальной организации (коммерческой или некоммерческой). Это позволит наиболее полно удовлетворить потребности всех целевых сегментов потребителей образовательных услуг: от студентов, не имеющих практического опыта работы, до успешно работающих на рынке предпринимателей.

Как свидетельствует практика работы, наибольшую ценность гибкая система подготовки и переподготовки специалистов представляет для сферы малого и среднего бизнеса. Ее успешное функционирование возможно только при условии адекватного научно- и организационно-методического обеспечения, что предполагает разработку соответствующих материалов, интегрированных в единый комплекс.

Раздел 1

ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1.1. СИСТЕМА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Тренинговые технологии являются разновидностью образовательных технологий¹. Под образовательной технологией понимается выстроенная в определенной последовательности и оптимизированная система действий (операций) субъектов образовательного процесса, ориентированная на эффективное достижение поставленных целей. Она охватывает все элементы учебного процесса: его цели, содержание, формы, методы и средства, результат.

Отличительной чертой образовательной технологии является ее поэтапная структуризация, при которой каждый шаг представляет собой миниатюрную модель процесса в целом. Пооперационной разработке подлежат действия как преподавателей, так и студентов (слушателей). Критерием оптимизации образовательной технологии как системы является минимальный уровень затрат (как материальных, так и интеллектуальных).

Все образовательные технологии подразделяются на две большие группы: технологии, основанные на традиционных методах обучения, и технологии, базирующиеся на использовании активных методов обучения и современных информационно-коммуникационных средств. Технологии, относящиеся к разным группам, отличаются выполняемыми дидактическими функциями, содержанием, характером учебной деятельности, механизмом обратной связи, степенью использования технических средств обучения.

В состав традиционных образовательных технологий входят:

- догматическая — функционирует по схеме «изложение материала преподавателем — воспроизведение студентом»;
- объяснительно-иллюстративная — ориентирует обучаемых на понимание материала и объяснение явлений;

¹ При подготовке данного подраздела использованы материалы проблемного методологического семинара «Современные педагогические технологии высшей школы» (Международный независимый эколого-политологический университет, Россия).

- эвристическая (проблемное обучение) — направлена на развитие когнитивной сферы студента и обучение решению структурированных проблем.

К инновационным образовательным технологиям относятся:

- ♦ тренинговые технологии — ориентированы на концептуализацию практического опыта обучаемых и актуализацию накопленных теоретических знаний (модификации: тематические и комплексные тренинги, анализ конкретных ситуаций, игровая технология);

- ♦ программированное обучение — направлено на усвоение (запоминание) хорошо структурированных и логически выстроенных фреймов, сопровождающихся пооперационным контролем и подкреплением;

- ♦ мультимедийные технологии — ряд функций преподавателя выполняют технические средства обучения (предоставление информации сообщаемого, справочного и иллюстративного плана, динамическая визуализация содержания, проведение упражнений и тестов, ведение учета и др.).

Как упоминалось выше, ключевым элементом тренинговых технологий являются активные методы обучения. Мы не будем останавливаться на детальной классификации последних, поскольку это выходит за рамки предмета работы. Отметим лишь, что весомый вклад в разработку типологии активных методов обучения внесли такие исследователи, как Ю. С. Арутюнов, М. М. Бирштейн, В. Н. Бурков, А. А. Вербицкий, С. Р. Гидрович, Р. Ф. Жуков, В. М. Ефимов, Л. Н. Иваненко, В. Ф. Комаров, А. Л. Лившиц, В. И. Маршев, Ю. М. Порховник, В. И. Рабальский, Т. П. Тимофеевский и др. В дальнейшем классификация указанных методов будет рассматриваться только с точки зрения их применимости при проведении тренинговых занятий.

Активные методы обучения ориентированы на личность самого студента, на его осознанное участие в развитии собственных знаний, персональных и профессиональных навыков, в том числе навыков коллективной работы и творческого решения конкретных проблем. Наряду с традиционными для отечественного академического образования лекциями, семинарами и практическими занятиями, более глубокое исследование изучаемых вопросов достигается методами «мозгового штурма», ролевыми играми, интервьюированием и дискуссиями в малых группах и между группами, устными и письменными презентациями, анализом практических примеров. При использовании активных методов обучения как элемента тренинговых технологий следует учитывать такие их особенности, как:

- активизация деятельности обучаемого, даже вне зависимости от его субъективного желания участвовать в процессе обучения;
- повышенная степень мотивации и эмоциональности;
- возникновение прямых и обратных связей между преподавателем и обучаемыми.

Активные методы обучения подразделяются на:

- имитационные, которые предусматривают создание имитационной модели объекта или процесса (деловые и ролевые игры, игровое проектирование, компьютерные симуляции, анализ конкретных ситуаций, имитационные упражнения и индивидуальные тренинги);

- неимитационные, при которых активизация учебного процесса достигается за счет системы прямых и обратных связей между преподавателем и обучаемыми (проблемные лекции, практические занятия и лабораторные работы, семинары и дискуссии, курсовое и дипломное проектирование, практика, стажировка, обучающие и контролирующие программы, конференции).

Тренинговые технологии предполагают в основном использование имитационных методов, которые преимущественно являются игровыми. Игра представляет собой разновидность непродуктивной деятельности, главным мотивом которой является не ее результат, а сам процесс. Она включает такие компоненты, как роли, правила игры, игровые действия, моделирование игрового процесса.

Чаще всего тренинговые технологии включают деловые игры в качестве интегрального элемента. Деловые игры отрабатывают навыки поведенческих коммуникаций в процессе группового взаимодействия участников. Они отличаются сложностью и взаимозависимостью решаемых задач, охватывая комплекс взаимосвязанных действий, в котором предыдущие решения во многом детерминируют последующие. В процессе игры моделируются реальные ситуации, которым свойственна динамичность и неопределенность. Эти и другие свойства деловых игр определяют их полифункциональность — возможность применения для целей диагностики поведенческих характеристик студентов (слушателей), их обучения, отработки практических навыков и решения исследовательских задач.

В зависимости от содержания и цели различают такие разновидности деловых игр: ролевые игры (в том числе психодрама и социодрама), групподинамические упражнения, плановые игры, групповые дискуссии, метод (изучения) конкретной ситуации. Игровая образовательная технология предполагает моделирова-

ние и проигрывание профессиональных ситуаций и имеет целью формирование оценочно-аналитических навыков, а также навыков поведения в различных, в том числе нестандартных ситуациях.

Ролевая игра представляет собой метод обучения, включающий следующие элементы:

- определение значимых параметров организационного развития — цель игры;
- исполнение ролей участниками игры в свободной от риска ситуации — отработка навыков эффективного поведения;
- межличностное взаимодействие участников игры — отработка коммуникативных навыков.

Как правило, в процессе игры используются роли сотрудников, выполняющих соответствующие должностные обязанности.

Психодрама относится к методам психодиагностики и психотерапии и представляет собой пример как ситуативного теста, так и ролевой игры. Процесс психодрамы включает три основных этапа: подготовительный, собственно драматическое действие — исполнение ролей; обсуждение — оценочный и эмоциональный обмен, извлечение уроков.

Все присутствующие делятся на непосредственных участников событий (экспериментальная группа) и зрителей, отслеживающих ход игры. Главный герой — протагонист — представляет реальную жизненную ситуацию, преломляя ее через призму своего экзистенциального опыта. Он не связан жестким сценарием и может импровизировать.

Ведущий психодрамы выполняет роль режиссера (фасилитатора). Его основная роль — оказание помощи в процессе исследования ситуации: подготовка героев к игре, создание доверительной атмосферы, стимулирование и фиксация реакций участников, сопровождение игры, подведение итогов игры и интерпретация ее результатов. Режиссер может привлекать помощников. В их обязанности входит исполнение ролей вспомогательных персонажей, которые подталкивают протагониста к принятию правильного в данной ситуации решения.

Остальные члены группы не принимают непосредственного участия в игре, но они активно участвуют в ее обсуждении с позиции главного героя и своей собственной.

Социодрама базируется на тех же принципах, что и психодрама. Однако ее участниками являются члены «естественной группы», связанные определенными отношениями (производственными, семейными и др.) в реальной жизни, причем игроки могут меняться ролями. Участники социодрамы могут моделировать

реальные ситуации, отрабатывая навыки внутригруппового взаимодействия и взаимодействия с другими группами.

Преимущества ролевой игры заключаются в том, что отработанные модели поведения лучше запоминаются, а сама игра, как правило, доставляет удовольствие участникам. С другой стороны, игровой процесс является искусственно смоделированным и достаточно условным. Поэтому при недостаточном профессионализме тренера возможна профанация игры за счет незрелости исполнителей (отсутствия у них опыта практической деятельности в определенной сфере). Кроме того, если игроки ощущают психологический дискомфорт и напряжены, цель ролевой игры может не быть достигнута.

Групподинамические упражнения предполагают достаточно длительные, самостоятельные, спонтанные действия участников в условиях заданной ситуации, которая в ходе игры может меняться в результате действий игроков. Их главная цель — отработка навыков решения задач и коллективного взаимодействия. Как показывает практика, ролевые игры больше ориентированы на обучение как участников-исполнителей, так и зрителей, а групподинамические упражнения — на тренинг их участников.

Метод групповых дискуссий представляет собой синтез активных и пассивных методов обучения: тестирования и деловой игры. Он предполагает выдачу одинаковых заданий нескольким участникам. Результаты их выполнения обсуждаются всеми членами группы. Результатом этого процесса должно стать принятие оптимального решения. Групповые дискуссии позволяют преподавателям оценить индивидуальный потенциал обучаемых, а студентам (слушателям) приобрести навыки коллективного взаимодействия.

Эффективная дискуссия возможна лишь при условии адекватной базовой подготовки участников (профессиональной и психологической). Основные проблемы при применении данного метода обычно касаются распределения учебного времени, возникновения потребности в дополнительной информации и невозможности заранее спланировать ход обсуждения. Преимущества групповых дискуссий заключаются в активном процессе обмена знаниями между участниками. Однако при этом существует опасность коллективной выработки неправильного решения.

Чаще всего применяется такая модификация групповой дискуссии, как «мозговой шторм». Это неструктурированный обмен идеями между членами группы с целью генерации идей, их диагностики и адаптации к конкретной ситуации. Правила проведения «мозгового шторма» предусматривают отсутствие критики

со стороны тренингового персонала, поощрение креативного мышления, фиксацию идей, недискриминацию участников.

Метод «папки с входящими документами» предполагает работу студента (слушателя) с документами, оформление которых предусмотрено служебными обязанностями соответствующего сотрудника. Как правило, работа должна быть завершена в течение ограниченного периода времени. От участников обучения требуется выполнение действий, а не их описание.

Метод анализа конкретных ситуаций (кейсов) ориентирован на выработку аналитических умений и навыков принятия решений в стандартных профессиональных ситуациях. Как известно, этот методологический подход впервые стал активно применяться в школах бизнеса США в 20-е годы и к настоящему времени превратился за рубежом в классический компонент профессиональной подготовки специалистов-управленцев.

Объектом изучения является деловая ситуация (бизнес-ситуация), представляющая собой имитацию реальной ситуации из жизни определенной организации. Другой подход к подготовке ситуации предполагает моделирование гипотетических проблем организационного развития безотносительно к конкретному субъекту хозяйствования. Ситуации этих подвидов называют описательными и искусственно сконструированными, соответственно.

Работа с ситуациями может проводиться как по развернутому варианту («гарвардские кейсы»), так и на примере упрощенной модели, различных видеоматериалов или случаев из жизни. Цель процесса обучения заключается в том, чтобы студенты (слушатели) осмыслили предложенный материал и пришли к правильным выводам.

С помощью метода анализа конкретных ситуаций вырабатываются умение и навыки индивидуального или группового решения поставленных задач. Важными его достоинствами являются тесная связь с реальной деятельностью организации, сравнительно небольшие финансовые и временные затраты на разработку материалов, быстрота проведения игры, многовариантность (возможны различные варианты ситуации и их легко изменять) и многоцелевой характер использования. Применение этого метода на практике обычно сводится к детальной проработке одной и той же ситуации обучающимися или их группами.

Положительными чертами кейсов являются их реалистичность и возможность решения проблем в процессе групповой работы. Однако кейсы приучают студентов (слушателей) работать в

безрисковых условиях, что усложняет их интеграцию в динамичную практику хозяйствования.

Метод проектов относится к числу имитационных активных методов обучения. По определению, проект — это совокупность определенных действий, документов, предварительных текстов, замыслов для создания реального объекта. В основе метода проектов лежит развитие познавательных, творческих навыков обучаемых, их умения самостоятельно конструировать свои знания, ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического мышления.

Использование метода проектов целесообразно при выполнении таких условий:

- постановка значимой в исследовательском, творческом плане проблемы/задачи, требующей интегрированных знаний, исследовательского поиска для ее решения;
- практическая значимость ожидаемых результатов;
- определение базовых знаний из различных областей, необходимых для работы над проектом;
- структурирование содержательной части проекта (с указанием поэтапных результатов);

Общей чертой тренинговых технологий независимо от комбинации применяемых активных методов обучения является их креативность (созидательность). Она предполагает:

- ♦ соответствие образовательного продукта потребностям потребителей (студентов, слушателей);
- ♦ индивидуализацию процесса обучения;
- ♦ интерактивность учебного процесса.

Основным методом межличностного взаимодействия студентов (слушателей) при применении тренинговых технологий является обучение в сотрудничестве, то есть использование модели формирования малых групп. Учебные задания структурируются таким образом, что все члены команды оказываются взаимосвязанными и взаимозависимыми и при этом достаточно самостоятельными в овладении материалом и решении задач. Кроме того, это обеспечивает гибкость учебного процесса и предоставляет преподавателю пространство для маневра при подаче материала. С одной стороны, он может больше внимания уделить отдельным студентам или группе. С другой — он может в нужный момент объединить всех студентов группы, дать необходимые пояснения, прочитать лекцию, если это необходимо, и т. д.

При организации учебного процесса самостоятельная работа обучаемых по подгруппам является базой их коллективной рабо-

ты. Каждый студент пользуется результатами как работы в подгруппах, так и общегрупповых обсуждений.

Формирование комплекса активных методов для применения в учебном процессе должно осуществляться с учетом преследуемых целей, продолжительности обучения, базовой подготовки участников, материально-технического и кадрового обеспечения.

Таким образом, современные образовательные технологии позволяют обеспечить более высокий уровень практической подготовки студентов (слушателей) по сравнению с традиционными. В первую очередь это относится к тренинговым технологиям, которые нацелены на отработку определенных навыков и умений.

1.2. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ТРЕНИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОБЛЕМЫ ИХ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ

Тренинговые технологии являются ключевым элементом системы активных методов обучения. Наиболее часто встречающейся формой их применения является корпоративный тренинг (бизнес-тренинг). Это интенсивный и достаточно короткий курс повышения квалификации, предназначенный для обучения практическим навыкам, необходимым для успешной деятельности в профессиональной сфере. По сути, он предназначен для отработки серий стандартных алгоритмизированных навыков.

Большинство тренинговых программ базируется на разработках зарубежных авторов, адаптированных к украинским реалиям. В роли преподавателей, как правило, выступают психологи. С одной стороны, это обеспечивает душевный комфорт участников, а с другой — снижает уровень подачи специального (экономического) материала. Информация подается в сжатом виде и максимально приближено к практике работы предприятия-заказчика. От тренера не требуется обширных теоретических знаний предмета, поскольку он выполняет в основном роль организатора групповой работы. По сути, проводится семинар в режиме непрерывной дискуссии, прерывающейся мини-лекциями, деловыми играми, кейсами и другими заданиями.

В целом модель преподавания предполагает формирование позитивного настроения участников, который бы обеспечил трансформацию знаний и экзистенциального опыта в навыки и умения. Разбор теоретического материала закрепляется деловыми и ролевыми играми или индивидуальными упражнениями. Концепция работы базируется на том, что максимально эффективное усвое-

ние материала обеспечивается лишь в случае практического осуществления участником определенных действий.

По тематике корпоративные тренинги условно подразделяются на следующие группы:

- направленные на развитие профессиональных навыков участников (тренинги самоорганизации);
- командообразующие (тренинги командной работы);
- отрабатывающие навыки эффективного управления персоналом (тренинги по организации работы персонала для высшего руководства);
- вырабатывающие правильную психологическую установку по отношению к потребителям (тренинги ориентации на клиента).

В отдельную категорию можно выделить тренинги личностного роста. Они предлагают обучающую среду, в которой через упражнения в ощущениях участник может раскрыть и осознать те глубинные установки и интерпретации, которые непосредственно влияют на результаты, создаваемые им в жизни.

По критерию служебного положения участников тренинги также классифицируются на проводимые для топ-менеджеров, для руководителей среднего звена и для специалистов.

По форме проведения бизнес-тренинги могут быть закрытыми (для сотрудников одной компании) и открытыми (для сотрудников разных компаний). От этого зависит содержательное наполнение тренинга (например, отраслевая специфика тренинговых заданий). Закрытые тренинги помимо основных функций, как правило, выполняют функцию командообразования.

В зависимости от спектра рассматриваемых вопросов тренинги могут быть тематическими и комплексными.

Тренинги в определенном смысле являются формой практической психологической работы и всегда отражают в своем содержании определенную парадигму, которой придерживается ведущий (тренер). Выделяют такие основные парадигмы:

- ♦ тренинг как форма «дрессуры», при которой жесткими манипулятивными приемами формируются нужные модели поведения и «стираются» вредные, ненужные;
- ♦ тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения;
- ♦ тренинг как форма активного обучения, целью которого является либо передача психологических знаний, либо развитие определенных умений и навыков;

♦ тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска способов решения собственных психологических проблем.

Степень ответственности участников тренинга возрастает по мере перечисления парадигм, а степень ответственности тренингового персонала — снижается.

В целом же, выбор тренинговых техник и методов обусловлен целевой направленностью тренинга. Так, например, если сотрудникам необходимо сообщить важные для их работы сведения, то используются информационные техники; если существует потребность улучшить групповые взаимоотношения, — имитационные игры или групподинамические упражнения.

Применение активных методов обучения не только резко улучшает запоминание материала, но и способствуют его реализации в повседневной жизни. Поэтому в процессе обучения персонала пригодны в первую очередь те методы, при которых слушатели идентифицируют себя с учебным материалом, включаются в изучаемую ситуацию, побуждаются к активным действиям, переживают состояние успеха и соответственно мотивируют свое поведение.

Важную роль в инициировании активности участников тренинга играют средства визуального сопровождения: доски (флип-чарты — блокноты с отрывными листами; белые доски, предполагающие использование специальных маркеров), проекторы для демонстрации слайдов, аудио- и видеоаппаратура, компьютерная техника. Кроме того, использование этих средств облегчает процесс усвоения материала аудиторией.

Таким образом, тренинговые технологии являются альтернативой традиционной модели образования, организованной по принципу «изложение подготовленного материала — проверка его усвоения студентами (слушателями)». Их сущность заключается в том, чтобы в процессе взаимодействия обучающего и обучаемых актуализировать творческий потенциал участников, а не вооружить их определенным количеством знаний. Поэтому единственным путем снятия противоречия между современной системой академического образования и реалиями экономической жизни является внедрение тренинговых технологий в учебный процесс вузов.

Применение тренинговых технологий предполагает высокий уровень вовлечения студентов в учебный процесс, а также построение сложной системы межличностных коммуникаций, обеспечивающей эффективный обмен информацией в ходе твор-

ческой дискуссии. В свою очередь, это способствует развитию у студентов (слушателей) аналитического мышления и выработке навыков принятия управленческих решений в условиях неопределенности или неполной информации.

Возможны различные варианты применения тренинговых технологий в процессе обучения. Так, проект «Переподготовка и трудоустройство бывших офицеров в Украине» предполагал:

а) проведение комплексных и тематических тренингов (как групповых, так и индивидуальных);

б) моделирование работы коммерческой организации (фирмы);

в) сопровождение самостоятельной предпринимательской деятельности слушателей (оказание маркетинговых, консалтинговых и информационных услуг на принципах бизнес-инкубации).

На основе анализа результатов проекта «Переподготовка и трудоустройство бывших офицеров в Украине» можно сделать вывод, что использование тренинговых технологий эффективно мотивирует слушателей к применению полученных знаний на практике. Нестандартные методы обучения позволили перевести теоретические знания слушателей в новую плоскость, но в то же время наглядно показали недостатки соответствующих учебных курсов, с точки зрения их интеграции с занятиями практического блока.

Практические занятия были объединены в следующие модули:

- управление персоналом и делопроизводство;
- контроллинг и анализ финансовой деятельности;
- бухгалтерский учет и внутренний аудит;
- маркетинг;
- управление производством;
- логистика (снабжение, сбыт, ведение складского хозяйства).

За период обучения слушатели проходили через все этапы жизненного цикла создаваемой и/или действующей фирмы:

- планирование создания и деятельности;
- учреждение (регистрация);
- организация деятельности;
- управление деятельностью (в частности, выполнение соответствующих хозяйственных операций);
- определение финансовых результатов деятельности и оценка ее эффективности.

В ходе тренинга обрабатывались функциональные обязанности персонала моделируемой фирмы: принятие управленческих решений и проведение хозяйственных операций. При этом рассматривались варианты работы в различных сферах экономики: как производственной, так и непроизводственной.

Тренинговая форма обучения предполагает коллективную деятельность слушателей и их совместную ответственность за полученные результаты, что является мотивацией эффективной работы. Моделирование реальных хозяйственных процессов позволяет обеспечить максимально эффективную подготовку слушателей как к работе в качестве сотрудников реальных предприятий, так и к самостоятельной предпринимательской деятельности.

Вместе с тем опыт внедрения тренинговых технологий позволил выявить ряд проблем, с которыми организаторы тренингов столкнулись во время их проведения, в частности:

а) наличие противоречий как с содержательной, так и с методической точки зрения между инновационными подходами к обучению (тренинговыми технологиями) и традиционными подходами;

б) недооценка преимуществ тренинговых технологий преподавателями академических вузов;

в) отсутствие специально подготовленных преподавателей (тренеров), в совершенстве владеющих тренинговыми технологиями, вследствие специфических особенностей последних по сравнению с теоретическими экономическими дисциплинами;

г) отсутствие системы подготовки тренинговых материалов и последовательно-логичного внедрения тренингов в учебный процесс: от мини-тренингов по отдельным разделам учебно-тематического плана конкретной дисциплины до комплексного предпринимательского тренинга в конце обучения;

д) отсутствие структурных подразделений по разработке и внедрению тренинговых технологий в виде специализированных центров (отделов, лабораторий) как в масштабах вуза, так и на факультетах (кафедрах);

е) и как следствие предыдущего пункта — отсутствие системы взаимодействия преподавателей различных кафедр друг с другом при подготовке и проведении тренингов, то есть слабая командная работа.

Решение указанных проблем возможно только путем создания целостной системы подготовки и переподготовки специалистов экономического профиля, в основу которой были бы положены как достижения академической науки, так и тренинговые технологии.

Основные функции, которые должны выполнять тренинговые технологии, целесообразно рассмотреть на примере комплексного тренинга как самого сложного вида данной формы обучения. В состав его функций входят:

а) *Комплексная функция* — предполагает решение единой предпринимательской задачи, охватывающей все этапы жизненного цикла фирмы:

- выдвижение и обоснование бизнес-идеи;
- разработка и обоснование концепции организации деятельности фирмы;
- разработка и обоснование бизнес-плана фирмы;
- проработка мероприятий и документов учредительного и организационного периода;
- работа в отделах моделируемой фирмы: от выполнения отдельных хозяйственных операций до аналитической оценки деятельности.

б) *Целевая функция* — предполагает отработку управленческих решений и хозяйственных операций в разрезе функциональных обязанностей персонала моделируемой предпринимательской структуры.

в) *Информационная функция* — предполагает накопление и регулярное обновление информации, касающейся моделируемых хозяйственных процессов.

г) *Интегративная функция* — предполагает моделирование внешних связей фирмы с контактными аудиториями (контрагентами, финансовыми учреждениями, государственными органами).

д) *Коммуникативная функция* — предполагает выполнение участниками тренинга индивидуальных заданий определенного функционального блока и обмен информацией между ними.

е) *Симулятивная функция* — предполагает имитацию различных хозяйственных ситуаций с целью разработки участниками тренинга соответствующих сценариев деятельности.

ж) *Методологическая функция* — предполагает практическую направленность учебного процесса и учет индивидуальных потребностей участников тренинга.

з) *Мотивационная функция* — предполагает формирование у участников тренинга устойчивой мотивации к эффективной деятельности как в качестве сотрудников реальных предприятий, так и в качестве предпринимателей.

1.3. СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТРЕНИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Универсальность тренинговых технологий позволяет применять их в различных сферах деятельности. Возможны варианты их интеграции в учебный процесс вузов, применения различными тренинговыми центрами и подобными организациями (например, центрами переподготовки персонала, курсами повышения квалификации преподавателей, службой занятости населения), исполь-

зования консалтинговыми фирмами и тренинговыми подразделениями крупных предприятий.

В данном учебно-методическом пособии основное внимание будет уделено использованию тренинговых технологий *высшими учебными заведениями*. По нашему мнению, тренинг целесообразно проводить в течение одного учебного года в виде:

— единичных тренингов в рамках учебных дисциплин до начала производственной практики студентов;

— комплексного тренинга в период (или вместо) производственной практики.

Оптимальным вариантом является органичное сочетание этих двух видов тренинга, т. е. разработка единой структурно-логической схемы, включающей вводные мини-тренинги, промежуточные межпредметные тренинги и заключительный комплексный тренинг. Все они должны быть взаимосвязанными, взаимодополняющими и последовательно расположенными.

Создание системы профессиональных тренингов при вузе имеет следующие преимущества перед традиционными формами обучения:

- постепенный «ввод» студента (слушателя) в моделируемую хозяйственную ситуацию после завершения определенного этапа теоретической подготовки;

- выработка у студентов (слушателей) практических навыков по выполнению индивидуальных заданий, их публичной презентации, обучение эффективной работе в команде.

- развитие лидерских качеств путем инициирования активности студента (слушателя).

Во многих учебных заведениях предпочтение отдается сугубо психологическим тренингам. Вместе с тем психологические тренинги являются наиболее эффективными при правильном их сочетании с профессиональными. В этом качестве они обеспечивают инфраструктуру профессиональной подготовки и играют существенную роль в учебном процессе.

На рис. 1.1. представлена модель комплексной тренинговой системы, предназначенная для подготовки студентов специальности «Менеджмент организаций» на факультете экономики и управления КНЭУ.

Комплексный тренинг может проводиться в период производственной практики студентов (начиная, завершая или дополняя ее).

В течение всего периода обучения студентов (слушателей) следует последовательно провести несколько комплексных тренингов.



Рис. 1.1. Модель комплексной тренинговой системы подготовки студентов специальности «Менеджмент организаций»

Комплексный тренинг 1 — на материалах моделируемой производственной фирмы для всех студентов экономических специальностей. Ориентировочное время проведения — 3-й курс, 6-й семестр

1. Тренинг в виде ЕКПЗ по модели производственной фирмы: бизнес-идея — концепция — бизнес-план — организация — работа фирмы.

2. Консалтинг для слушателей по обоснованию бизнес-идеи и разработке бизнес-плана (форма контроля — защита консультационного проекта).

3. Тестирование слушателей, анализ результатов, выдача рекомендаций для обучения на 4 курсе.

Целесообразность проведения данного тренинга на материалах моделируемой фирмы (в нашем пособии сферой бизнеса является производство пищевых продуктов) обусловлена его практической ценностью для студентов всех экономических специальностей.

Комплексный тренинг 2 — на материалах моделируемых фирм из разных сфер бизнеса для всех студентов (слушателей) в соответствии со специальностью. Ориентировочное время проведения — 4-й курс, 8-й семестр

1. Тестирование, анализ и рекомендации для выбора специализированных тренингов.

2. Тренинг в виде ЕКПЗ выбранного профиля.

3. Консалтинг для слушателей по обоснованию бизнес-идеи и разработке бизнес-плана.

4. Тестирование слушателей, анализ результатов, выдача рекомендаций для устройства на работу и/или дальнейшего обучения в магистратуре.

Необходимость проведения комплексного тренинга, соответствующего профилирующей специальности, обусловлена тем, что в 7—8 семестре студенты не только глубоко изучают профессионально ориентированные дисциплины, но готовятся применить полученные знания на практике после выпуска.

Комплексный тренинг 3 — профессиональный тренинг по тематике соответствующих магистерских программ. Ориентировочное время проведения — 1—2 семестр магистратуры

1. Тренинг (индивидуальный, групповой) в соответствии со специализацией.
2. Консалтинг по обоснованию бизнес-плана и практической реализации бизнес-идеи.
3. Экспертиза бизнес-планов и рекомендации по их использованию.
4. Тестирование, анализ результатов и рекомендации по дальнейшему обучению и трудоустройству.

Комплексный тренинг третьего уровня является наиболее сложным, поскольку он должен учитывать индивидуальные потребности студентов (слушателей), которые определяются их опытом практической работы, служебным положением, мотивацией к обучению.

В целом же, трехуровневая тренинговая программа позволяет подкрепить теоретические знания слушателей практическими навыками в области предпринимательства (в частности для выполнения функциональных обязанностей по специальности). Однако приведенная структурно-логическая схема не является статичной и может корректироваться в соответствии с возможностями конкретного вуза (например кадровым обеспечением) и его целевыми установками.

В индустриально развитых странах широко распространена практика создания учебно-тренировочных фирм (УТФ) при учебных заведениях и центрах. Основными видами их деятельности являются:

- обучение участников на материалах моделируемых предпринимательских структур;
- проведение участниками УТФ реальных хозяйственных операций.

На основе применения тренинговых технологий учебно-тренировочные фирмы выполняют следующие функции:

- руководство практической работой студентов (слушателей);
- предоставление консалтинговых и информационных услуг студентам (слушателям) как стационарной, так и дистанционной формы обучения;

- трудоустройство студентов путем налаживания долгосрочных партнерских отношений с потенциальными работодателями.

Возможны различные модели функционирования УТФ, однако все они предполагают лишь обеспечение профессионального роста студентов (слушателей). Для целей планирования их карьеры во многих учебных заведениях создаются собственные службы трудоустройства (например кадровые агентства). Однако потенциал этих структур весьма ограничен, поскольку они лишь выполняют посреднические функции, обеспечивающие коммуникации между потенциальным работодателем и претендентом на получение рабочего места.

Поэтому оптимальным вариантом, на наш взгляд, было бы функционирование службы трудоустройства в составе УТФ. Причем оценка профессионального уровня и потенциала студентов (слушателей) должна производиться на основании результатов проведения тренингов. Такая система способствовала бы:

- ♦ максимальному удовлетворению потребностей студентов (слушателей) в трудоустройстве и информационном сопровождении их практической деятельности (в особенности в случае организации собственного бизнеса);

- ♦ удовлетворению рыночного спроса на персонал экономических специальностей;

- ♦ внедрению новых технологий преподавания, учитывающих структуру учебного процесса вуза и ориентированных на практическое трудоустройство студентов (слушателей) в процессе или по окончании обучения;

- ♦ внедрению новых подходов организации работы по трудоустройству в сочетании со структурой и содержанием учебного процесса в вузе;

- ♦ обучению студентов (слушателей) современным методам планирования карьеры и инициированию их активности в этом направлении.

Для решения вышеперечисленных задач необходимо реализовать следующие мероприятия:

- провести маркетинговое исследование потребностей целевого рынка в разрезе образовательных, консалтинговых, информационных и рекрутинговых услуг;

- заключить соответствующие договоры со студентами (слушателями);

- создать трехуровневую тренинговую программу и обеспечить ее успешное функционирование;

- создать систему оценки уровня знаний и навыков студентов (слушателей) на всех этапах их обучения в УТФ;
- обеспечить информационно-консалтинговое сопровождение студентов (слушателей) в процессе обоснования ими предпринимательской идеи и разработки бизнес-плана;
- обеспечить мониторинг рынка труда, формирование базы данных о потенциальных работодателях, заключение с ними договоров о сотрудничестве;
- создать бизнес-инкубатор путем привлечения внешнего финансирования (например венчурного капитала или иностранной технической помощи);
- обеспечить отбор лучших бизнес-планов (консультационных проектов) с последующим формированием проектных групп для их практического внедрения (в частности в рамках бизнес-инкубатора).

Учебно-тренировочные фирмы могут создаваться как отдельные структурные подразделения, в составе кафедр вузов, специализированных тренинговых центров, лабораторий и т. д. Однако ключевыми факторами их успешной работы являются наличие эффективных технологий обучения, удовлетворяющих потребности целевой аудитории, и адекватное финансовое обеспечение. В этой связи следует подробнее остановиться на роли бизнес-инкубаторов в сопровождении процесса реализации разработанных студентами (слушателями) проектов.

Основная функция бизнес-инкубаторов, как показывает мировая практика, заключается в поддержке малого и среднего бизнеса на стадии его организации и на протяжении начального периода функционирования. Различают такие виды инкубаторов: частные (существующие на средства частных лиц), корпоративные (создаваемые отдельными фирмами), государственные (реализующие целевые программы поддержки предпринимательства) и университетские.

Параллельно с УТФ предполагается создать бизнес-инкубатор университетского типа. Его основной функцией является содействие учебному процессу и, в частности, внедрению тренинговых технологий. Основными пользователями должны стать студенты, а возможно, и сотрудники вуза. Создаваемым в рамках инкубатора предпринимательским структурам будут предоставляться финансовые, консультационные, информационные, маркетинговые, арендные и другие услуги. Таким образом инициаторы бизнес-проектов будут полностью обеспечены соответствующей инфраструктурой.

При условии успешного внедрения вузом тренинговых технологий и создания соответствующих специализированных структурных подразделений, может быть разработан пакет платных услуг, предоставляемых студентам на протяжении всего периода обучения (рис. 1.2). Услуги могут приобретаться как целостный комплекс или по отдельности (по желанию потребителей).

В случае применения *центрами переподготовки кадров* тренинговые технологии выполняют следующие функции:

- образовательную — интеграция тренинга в учебный план;
- прикладную — предоставление слушателям возможности применить приобретенные практические навыки во время и после обучения;
- консалтинговую — предоставление консультационных, информационных и маркетинговых услуг представителям целевой группы в период обучения и после его завершения;
- селекционную — отбор по результатам разработки проектов лучших слушателей для дальнейшего трудоустройства или направления в бизнес-инкубатор.

На *крупных предприятиях*, где имеются структурные учебно-производственные подразделения, тренинговые технологии будут способствовать выполнению таких задач, как:

- ♦ подготовка (переподготовка) необходимых специалистов;
- ♦ обеспечение эффективного выполнения функций экономических служб предприятия;
- ♦ оказание консалтинговых услуг специалистам предприятия в соответствующих профессиональных сферах.

В *консалтинговых фирмах* тренинговые технологии будут выполнять следующие функции:

- консалтинговую — проведение корпоративных тренингов по заказу в качестве одной из форм консультационных услуг;
- методологическую — разработка аналитических и других материалов по заказу;
- кадровую — профессиональная подготовка специалистов по заказу.

Тренинговые технологии представляют значительный интерес и для *курсов повышения квалификации преподавателей* в сфере:

- подготовки (переподготовки) специалистов для учебно-тренировочных фирм или других подобных структур;
- обучения преподавателей на курсах переподготовки (повышения квалификации) в учебно-тренировочной фирме;
- разработки тренинговых методик и материалов в области практического предпринимательства;

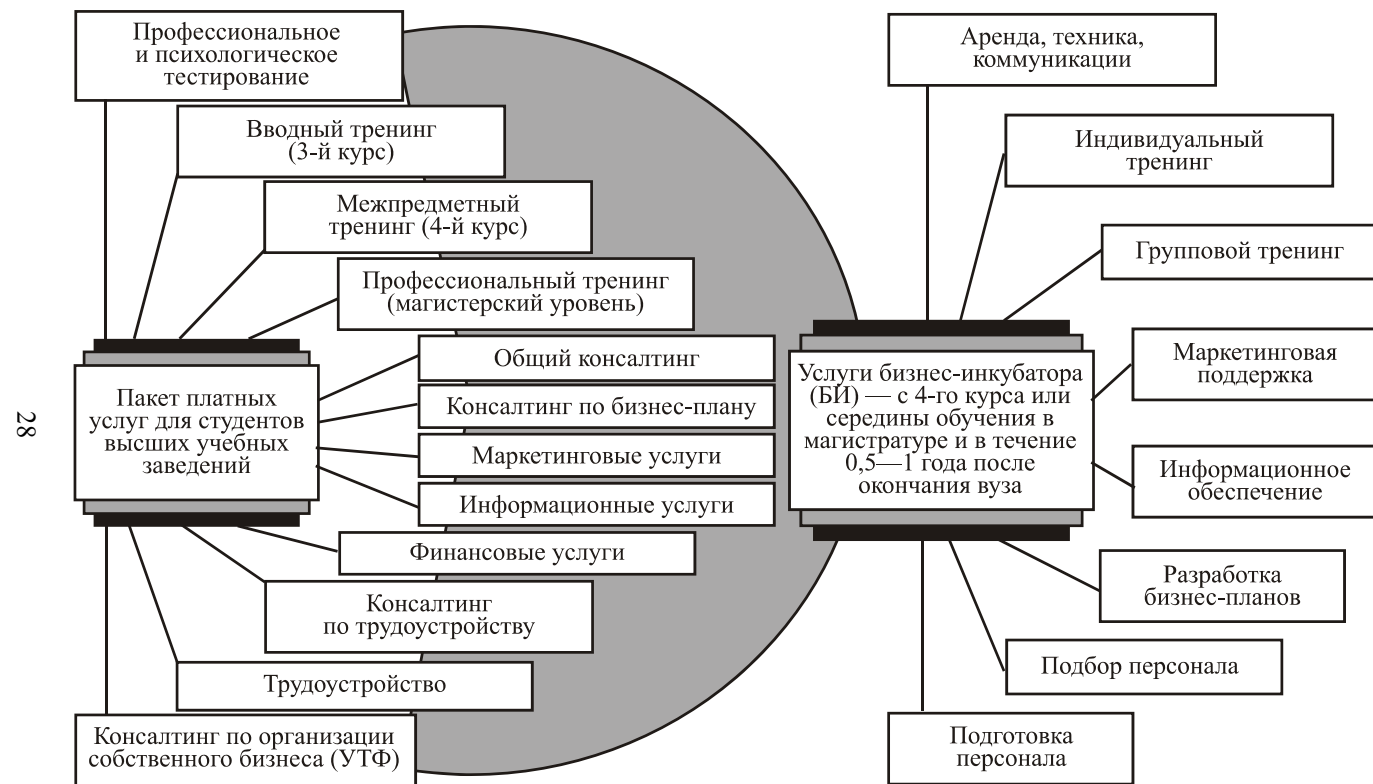


Рис. 1.2. Характеристика пакета платных услуг, базирующихся на внедрении тренинговых технологий

- подготовки и проведения индивидуальных консультаций для педагогического состава.

Кроме того, материалы тренингов различной направленности могут использоваться перечисленными выше структурами при подготовке тематических семинаров, конференций, «круглых столов» и других публичных мероприятий, посвященных проблемам поддержки предпринимательства.



Резюме

Тренинговые технологии относятся к числу инновационных методов обучения, что определяет широкий спектр направлений их применения. Они могут быть использованы:

- а) Для обучения тренингового персонала:
 - тренеров-методистов для организации и проведения тренингов;
 - тренеров-методистов для организации дистанционного обучения;
 - организаторов практического предпринимательского обучения для учебных заведений (курсов);
 - тренеров-консультантов для оказания консультационно-информационных услуг;
 - персонала учебно-тренировочных фирм и бизнес-инкубаторов;
 - организаторов тренингов по вопросам практического предпринимательства.
- б) Для создания организационных структур:
 - моделируемых фирм с имитацией хозяйственных процессов по принципу ЕКПЗ;
 - учебно-тренировочных фирм, выполняющих функции организации и проведения тренингов, обслуживания бизнес-инкубаторов, информационно-консультационного обслуживания студентов (слушателей) дистанционной формы обучения, оказания помощи в организации собственного бизнеса;
 - бизнес-инкубаторов, выполняющих функцию комплексного сопровождения бизнес-проектов в сфере малого и среднего бизнеса.
- в) Для совершенствования:
 - технологий стационарного и дистанционного обучения;
 - учебно- и организационно-методических материалов;
 - моделей УТФ и бизнес-инкубаторов.

г) Для предоставления консалтинговых услуг в сфере:

- организации практического предпринимательского обучения;
- организации бизнеса;
- разработки бизнес-планов и подготовки других аналитических материалов.

Таким образом, тренинговые технологии являются универсальными, что определяет целесообразность их применения как высшими учебными заведениями, так и другими структурами, занимающимися подготовкой специалистов экономического профиля, в том числе для сферы малого и среднего бизнеса. Тесная взаимосвязь содержательной и методической подсистем с выходом на практические рекомендации, удовлетворяющие потребности студентов (слушателей), позволяет использовать их как в учебном процессе, так и в других сферах, связанных с предпринимательской деятельностью. Тренинговые технологии, предусматривающие моделирование финансово-хозяйственной деятельности реальной фирмы, могут быть использованы комплексно или в виде отдельных модулей, что обеспечивает их доступность различным целевым группам потребителей.



Раздел 2

ТРЕНИНГ В ВИДЕ ЕДИНОЙ КОМПЛЕКСНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЗАДАЧИ (ЕКПЗ)

2.1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СТРУКТУРА ТРЕНИНГА

Тренинг в виде решения *единой комплексной предпринимательской задачи (ЕКПЗ)* предназначен для практического обучения студентов (слушателей) приемам и действиям, связанным с планированием, организацией и управлением предприятием (фирмой) в сфере малого и среднего бизнеса. Его проведение позволяет:

- обеспечить практическое применение теоретических знаний, приобретенных в процессе изучения различных дисциплин;
- выработать у студентов (слушателей) навыки подготовки и принятия управленческих решений, обработки информации, проведения необходимых расчетов, разработки документов как на этапах создания предприятия (фирмы), так и при моделировании хозяйственных процессов;
- обеспечить выполнение студентами (слушателями) функциональных обязанностей сотрудников моделируемой фирмы в течение одного календарного года.

Достижение поставленных целей возможно путем последовательного решения соответствующих задач. В частности, необходимо:

- ♦ разработать структурно-логическую схему процесса подготовки и принятия решений с момента возникновения бизнес-идеи до момента подведения итогов деятельности моделируемой фирмы за календарный год;
- ♦ интегрировать теоретические знания и практические навыки слушателей в единый комплекс и привести их в соответствие с текущими потребностями рынка труда;
- ♦ апробировать в целевой группе тренинговые технологии, ориентированные на трудоустройство ее членов в процессе или по окончании обучения;
- ♦ мотивировать студентов (слушателей) к приобретению практических навыков в области предпринимательской деятельности.

Для этого следует создать систему промежуточного и итогового контроля знаний участников, смоделировать хозяйственные операции фирмы с момента ее учреждения и на протяжении календарного года, широко применять интерактивные методы обу-

чения (например деловые и ролевые игры, при проведении которых слушателям будет предоставлена возможность выполнять различные функциональные обязанности). Необходимо также обеспечить соответствие принимаемых персоналом моделируемой фирмы хозяйственных решений современной нормативно-правовой базе предпринимательства.

Тренинг в виде ЕКПЗ моделирует реально действующие предприятия (фирмы) таким образом, что определенная часть внутренних производственных процессов осуществляется фиктивно, а хозяйственные операции, документооборот, операции менеджмента, маркетинга и контроллинга — реально. К фиктивным элементам относятся производственный персонал, товарные и денежные потоки. Однако их движение соответствующим образом отражается в документообороте фирмы.

В первую очередь, моделируется организационная структура фирмы по аналогии с реальными субъектами хозяйствования. Она предполагает наличие соответствующих структурных подразделений с распределением между ними функций управления и персонала. Слушатели на разных этапах функционирования фирмы играют различные роли: учредителей (собственников) фирмы на этапе планирования ее работы и учреждения (регистрации) и наемного персонала на этапах организации фирмы и управления ее деятельностью.

На рис. 2.1. представлена функциональная структура моделируемой фирмы.

Коммуникации между участниками тренинга осуществляются по аналогии с реально существующими фирмами. Их характеристика дана в виде схем, адаптированных к деятельности моделируемого в книгах 3—5 данного методического пособия условного ООО «Нива».

Важнейшим условием эффективности тренинга является четкое определение взаимосвязей между подразделениями и операциями, их структурно-логическое построение по исполнителям и по времени. На рис. 2.2 смоделирован документооборот реальной фирмы производственного профиля. Здесь важно отметить, что в ходе комплексного тренинга участники должны получить представление о документах, с помощью которых оформляются текущие хозяйственные операции фирмы, а также научиться их оформлять.

Тренинги в виде ЕКПЗ могут проводиться различными структурными подразделениями вуза (тренинговыми центрами, лабораториями, кафедрами). Возможно, например, создание единого тренингового комплекса в масштабах всего учебного заведения или создание децентрализованной сети тренинговых подразделений при факультетах.



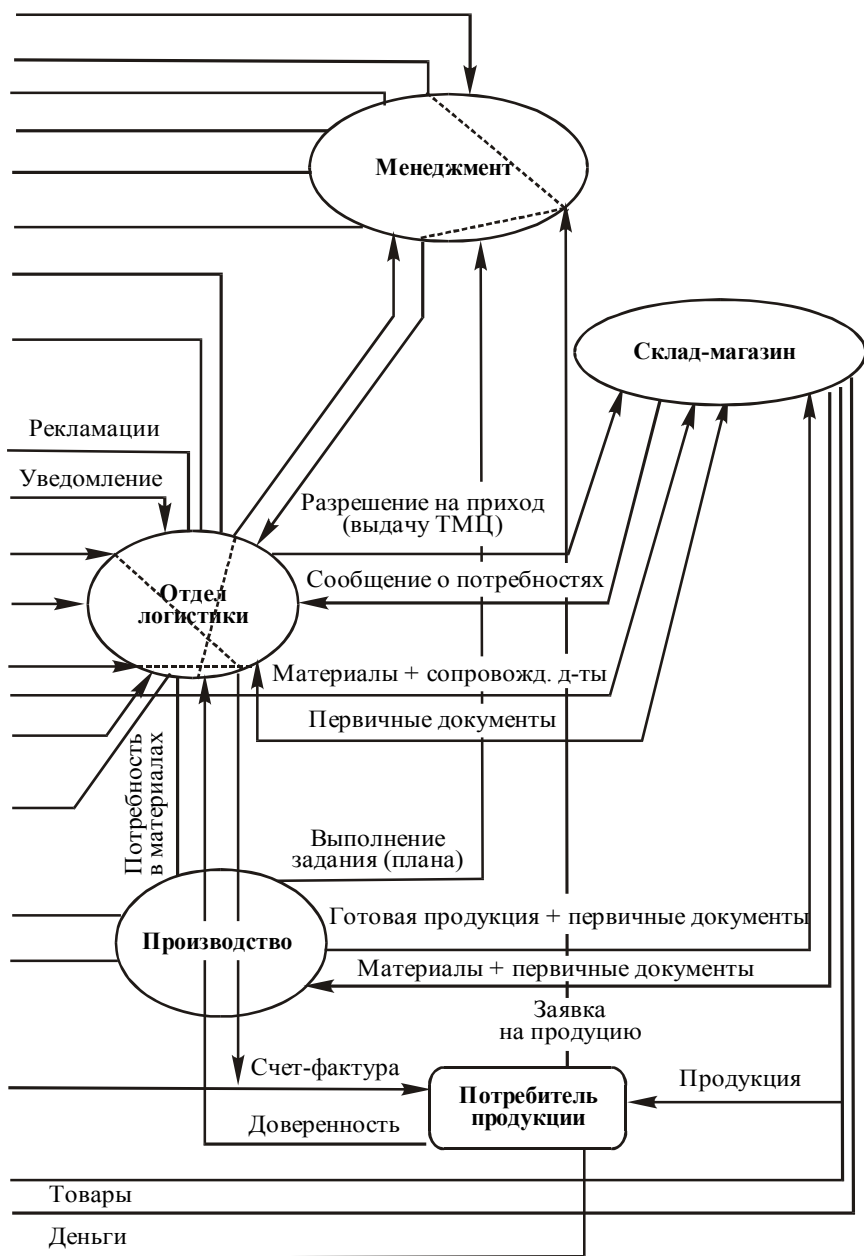
Рис. 2.1. Функциональная структура моделируемой фирмы

Территориальное размещение этих структур должно предполагать наличие соответствующих помещений для тренингового персонала и структурных подразделений моделируемой фирмы («Менеджмент», «Маркетинг и логистика», «Производство», «Бухгалтерия»). Основные требования к их местонахождению следующие:

- компактность, обеспечивающая эффективный обмен информацией между отделами;
- изолированность персонала различных отделов друг от друга;
- наличие необходимой материальной базы (в первую очередь, офисной техники и средств связи).



Рис. 2.2. Модель документооборота между



функциональными подразделениями фирмы

2.2. ТРЕНИНГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ

Общим требованием к тренинговому персоналу является владение активными методами обучения и навыками эффективных коммуникаций. Личностные качества тренеров должны соответствовать стандартам «The Competent Trainer Standard», разработанным International Board of Standards for Training, Performance and Instruction [(IBSTI (1988, Barrington, IL)], в частности:

- способность определять потребности участников тренинга и адаптировать учебные материалы с учетом этих потребностей;

- забота о поддерживающей инфраструктуре проведения тренинга;

- способность устанавливать доверительные отношения с аудиторией;

- способность управлять процессом обучения;

- навыки эффективной самопрезентации (в том числе с использованием техник нейролингвистического программирования);

- умение четко и лаконично формулировать мысли;

- положительное отношение к дискуссии;

- способность воодушевлять аудиторию;

- совершенное владение методическим аппаратом обучения;

- умение пользоваться оргтехникой;

- аналитические способности (особенно в отношении оценки знаний и умений участников);

- способность к самооценке;

- способность максимально точно, полноценно и корректно представить информацию, полученную во время подготовки и проведения тренинга, в письменном или устном виде с анализом (интерпретацией) и оценкой результатов обучения.

Важное значение имеют и этические аспекты работы тренингового персонала, поскольку даже использование игровой образовательной технологии может нанести психологический ущерб обучаемым. Так, например, кодекс этики и практики обучающих тренеров Британской ассоциации консультирования, разработан с целью закрепить правила работы тренеров, информировать и защищать членов общества, обратившихся за обучением.

Этические нормы включают такие ценности, как целостность, справедливость и уважение к личности. Обучающие тренеры несут одинаковую этическую ответственность за свою работу независимо от того, является ли обучение платным или нет.

Основные ценности консультирования и обучения находят выражение в антидискриминационной практике. Обучающие

тренеры должны осознавать свои собственные предубеждения и стереотипы восприятия и особенно внимательно следить за тем, как они могут повлиять на процесс обучения. Тренеры должны также учитывать наличие предубеждений и стереотипов у обучаемых и обеспечить соблюдение принципа антидискриминации в ходе обучения. Тренеры обязаны уважать личностную ценность и человеческое достоинство обучаемых и относиться с должным пониманием к особенностям, обусловленным их происхождением, социальным положением, полом, возрастом и физической недееспособностью.

Согласно данному кодексу члены БАК признают свою ответственность в качестве обучающих тренеров по отношению к обучающимся консультантам и их клиентам, по отношению к коллегам, Ассоциации и обществу в целом.

Численность группы должна соответствовать целям обучения и модели работы. При решении этого вопроса должны учитываться также методы аттестации и возможность уделять внимание каждому обучаемому. В том случае, когда непосредственная обратная связь между обучающим тренером и обучаемым является частью обучения, максимальное рекомендованное количественное соотношение между обучающими и обучаемыми составляет 1:12.

Тренеры несут ответственность за обеспечение безопасности обучаемых и их клиентов в течение всего обучения. Они должны оценивать и совершенствовать свой профессионализм и действовать в пределах своей профессиональной компетенции.

В самом начале обучения обучающие тренеры должны довести до сведения обучающихся, каковы границы конфиденциальности в ходе обучения. Они должны установить дистанцию между собой и обучаемыми и соблюдать ее таким образом, чтобы рабочие отношения не смешивались с дружбой и другими личными связями.

Тренерам настоятельно рекомендуется по окончании их собственного обучения пройти по меньшей мере годичную практику в соответствующей области. Им следует взять на себя обязательство по дальнейшему профессиональному самосовершенствованию в качестве обучающих тренеров. Тренеры должны следить за ходом своей работы и быть готовыми дать отчет обучающимся и коллегам о том, что именно и с какой целью они делают. Тренеры несут ответственность перед собой и обучаемыми за поддержание своей рабочей формы, восстановление физических и душевных сил и за эффективность своей работы.

Организация и проведение тренинга в виде ЕКПЗ предполагает адекватное кадровое обеспечение, то есть наличие специально подготовленных преподавателей — тренеров-методистов. Их количество и статус зависят от целевых установок организации, проводящей комплексный тренинг. Команду тренеров должен возглавлять компетентный руководитель тренинга (главный тренер).

В данном подразделе определены общие требования к тренерам независимо от вида комплексного тренинга и параметров моделируемой фирмы или ситуации. Требования к уровню профессиональной подготовки тренингового персонала в зависимости от этапа тренинга конкретизированы в подразделе 2.4 данного пособия.

Руководитель тренинга (главный тренер) осуществляет общее организационно-методическое руководство тренингом:

- налаживает эффективные коммуникации между структурными подразделениями;
- моделирует внешнюю среду (государственные учреждения, банки, поставщиков, клиентов, партнеров и участников фирмы);
- управляет мероприятиями по маркетинговой поддержке тренинговой программы и ее материально-техническому обеспечению;
- осуществляет мероприятия по повышению квалификации тренеров;
- координирует процесс подготовки учебных материалов.

Путем моделирования главным тренером институтов внешней среды и хозяйственных ситуаций обеспечивается:

- концентрация внимания тренеров-методистов на учебном процессе;
- комплексное управление деятельностью отделов фирмы по решению стандартных и спонтанно возникающих задач;
- отработка коммуникаций сотрудников моделируемой фирмы с внешней средой.

Помимо моделирования ситуаций, связанных с внешним миром, главный тренер может принимать непосредственное участие в проведении тренинга, выполняя функциональные обязанности директора моделируемой фирмы.

Деятельность тренеров-методистов предполагает не только выполнение преподавательской работы, но и вовлечение их в процесс управления моделируемой фирмой. Это значит, что кроме преподавательских функций они играют роли руководителей ее соответствующих структурных подразделений.

В компетенцию тренеров-методистов входит:

- обеспечение организации и проведения тренинга;
- разработка необходимых учебно-методических и информационно-аналитических материалов и обеспечение ими слушателей;
- профессионально-практическая подготовка студентов (слушателей) по функциональным направлениям тренинга.

Кроме того, в качестве менеджеров среднего звена моделируемой фирмы они должны обеспечить наличие должностных инструкций для подчиненных, организационных справочников по всем рабочим местам, прочей необходимой первичной документации.

Тренеры должны быть квалифицированными специалистами с высоким уровнем теоретической подготовки по экономическим дисциплинам и навыками практической работы в сфере бизнеса, должны свободно ориентироваться в отечественной правовой базе предпринимательства, в совершенстве владеть персональным компьютером, а также знать основы делопроизводства для обеспечения документооборота моделируемой фирмы. В зависимости от выполняемых функций они могут специализироваться в области управления персоналом; организации производства, маркетинга, логистики, финансов или бухгалтерского учета.

Практическая работа тренеров в процессе подготовки и проведения тренинга предполагает:

- подготовку, внедрение и регулярное обновление собственных методических разработок с учетом отечественной практики предпринимательской деятельности;
- непосредственное проведение занятий с участниками тренинговой программы;
- выявление в ходе тренинга пробелов в знаниях студентов (слушателей) и их устранение путем организации соответствующей индивидуальной и групповой работы.

В зависимости от конкретной ситуации тренеры могут выполнять различные функции. Как эксперты они излагают новый материал и оценивают работу студентов (слушателей), а как консультанты (фасилитаторы) — мотивируют их к самостоятельной генерации идей и выработке решений. Кроме того, тренинговый персонал может выполнять функции аналитиков, координаторов и методистов на различных этапах ЕКПЗ. Специфика игровых этапов заключается в том, что тренинговый персонал исполняет несколько ролей: наставника, излагающего сценарий и правила игры; судьи, контролирующего соблюдение правил, и ведущего, подводющего итоги.

Специфика работы тренеров заключается в том, чтобы овладеть достаточным количеством разнообразных алгоритмов (методов, приемов) и уметь комбинировать эти алгоритмы в самых разнообразных вариантах, в зависимости от обстоятельств. В то же время тренер должен быть готов в любой момент забыть привычный алгоритм и импровизировать, по ходу дела модифицируя упражнения и изобретая новые.

В процессе обучения внимание участников тренинговой программы нужно обращать на ключевые моменты изучаемого материала, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие преподавателя и студента (слушателя). При этом необходимо практиковать дифференцированный и индивидуализированный подход к обучению, учитывающий различия в уровне подготовки целевой группы. Участники программы, имеющие определенную профессиональную подготовку и практический опыт, заинтересованы не столько в получении теоретических знаний, сколько в моделировании реальных хозяйственных ситуаций. Следовательно, учебный процесс должен постоянно находиться в состоянии адаптации к изменениям во внешней среде и, в первую очередь, к правовой базе предпринимательства. Это обуславливает необходимость координации взаимодействия моделируемой фирмы с органами государственной власти и реальными предприятиями, а также потребность в создании системы повышения квалификации тренингового персонала.

2.3. ИНТЕГРАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНИНГА В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Комплексный тренинг в виде ЕКПЗ представляет собой заключительный этап обучения студентов (слушателей), во время которого происходит апробация ими полученных теоретических знаний и отработка приобретенных практических навыков. Корректность такого подхода к определению места тренинга в учебном плане подтверждает опыт отечественных учебных заведений.

В табл. 2.1 и 2.2. на примере тренингового центра охарактеризованы условия интеграции комплексного тренинга в учебный процесс. Данный пример является условным. Каждое высшее учебное заведение может самостоятельно выбирать модель внедрения тренинговых технологий, адаптируя их к сложившимся организационным условиям.

Таблица 2.1

МЕСТО ТРЕНИНГА В УЧЕБНОМ ПЛАНЕ

Разделы учебного плана	Затраты учебного времени, % от общих затрат	В том числе % затрат учебного времени на изучение раздела			
		лекции	практические занятия	консультации	самостоятельная работа студентов
Основы предпринимательства	5,0	31,3	43,8	6,3	18,8
Законодательное регулирование предпринимательства	7,8	48,0	36,0	4,0	12,0
Менеджмент (стратегический, оперативный, кадровый, финансовый)	14,1	40,0	48,9	4,4	6,7
Маркетинг, логистика	7,2	34,8	52,2	4,3	8,7
Бухгалтерский учет	7,5	16,7	66,7	4,2	12,5
ПЭВМ и офисная техника	7,5	8,3	79,2		12,5
Бизнес-планирование	9,7	19,4	48,4	9,7	22,6
Комплексный тренинг	25,6		91,5	2,4	6,1
Защита, практика, экзамен	15,6		80,0	8,0	12,0
Итого	100	—	—	—	—

[illegible]

Табл. 2.3 характеризует структурно-логическое построение тренинга в виде решения единой комплексной предпринимательской задачи.

Таблица 2.3

ЕДИНАЯ КОМПЛЕКСНАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ЗАДАЧА

Этапы	Наименование этапа	Вид занятия	Содержание выполняемых упражнений	Ожидаемый результат
1	Бизнес-идея и ее обоснование	Деловая игра	Обоснование бизнес-идеи, расчет экономических показателей, выбор способов осуществления бизнес-идеи	Выбор вида предпринимательской деятельности
	Концепция организации деятельности фирмы	Деловая игра	Обоснование организационно-правовой формы предпринимательства, сравнение вариантов. Обоснование концепции организации деятельности и определение основных индикаторов успеха	Выбор организационно-правовой формы предпринимательства и основных направлений деятельности, формирование системы оценочных индикаторов
	Подготовка и разработка бизнес-плана фирмы	Деловая игра	Разработка бизнес-плана фирмы и приложений к нему	Бизнес-план деятельности моделируемой фирмы
2	Организация деятельности фирмы	Деловая игра с моделированием действий персонала	Обоснование мероприятий по организации деятельности фирмы	Организационные решения и действия, направленные на подготовку фирмы к началу деятельности
3	Тренинг по направлениям: • менеджмент • производство • маркетинг и логистика • бухгалтерский учет и финансы	Ролевая игра с выполнением функциональных обязанностей персонала (до 20 должностей)	Моделирование хозяйственной деятельности фирмы и работы ее должностных лиц на основе расчетных показателей бизнес-плана и документов, разработанных на этапе 2	Документально оформленные хозяйственные операции моделируемой фирмы в течение года. Анализ деятельности

Детализированная ситуативно-должностная структура ЕКПЗ представлена на рис. 2.3, а структурно-логическая схема (из расчета общей продолжительности тренинга 40 ч) — на рис. 2.4.



Рис. 2.3. Структура ЕКПЗ в соответствии с этапами жизненного цикла фирмы и функциональными направлениями

Планирование деятельности. Деловая игра с моделированием действий учредителей — 12 часов

Бизнес-идея		Концепция		Бизнес-планирование							
Выдвижение и обоснование		Выдвижение и обоснование		Предварительная работа		Базовые показатели		Функциональные блоки			
				— алгоритм работы — методы, логика — результат		— структура бизнес-плана — методы расчета		Менеджмент (М)	Производство (П)	Маркетинг, логистика (МК+Л)	Бухгалтерский учет (Б)
2ч		2ч		2ч		2ч		1ч	1ч	1ч	1ч

Организация деятельности. Деловая игра с моделированием действий персонала — 10 часов

Учреждение, регистрация, организация деятельности				
Общие принципы и действия: — структура — методы — исполнители — результат	Направления и специальности			
	Менеджмент (директор)	Производство (начальник производства)	Маркетинг, логистика (заместитель директора по маркетингу)	Бухгалтерия (главный бухгалтер)
2ч	2ч	2ч	2ч	2ч

Управление деятельностью. Ролевая игра — 18 часов

Вводный инструктаж					Работа по направлениям и специальностям (хозяйственные операции)							
Цель, задачи, структура, алгоритм, обязанности					I -й квартал		II-й квартал		III-й квартал		IV-й квартал	
Общие	По направлениям				• простые операции • сложные операции		• простые операции • сложные операции		• простые операции • сложные операции		• простые операции • сложные операции • итоги	
	М	П	МК + Л	Б								
(по 0,4 часа на каждый)					4ч		4ч		4ч		4ч	

Рис. 2.4. Структурно-логическая
схема тренинга в виде ЕКПЗ

Возможны также и другие варианты распределения учебного времени при проведении тренинга в виде ЕКПЗ. Например:

- вариант № 1 — 50 часов, из них на деловые игры — 26 часов, на ролевую игру — 24 часа;
- вариант № 2 — 96 часов, из них на деловые игры — 48 часов, на ролевую игру — 48 часов;
- вариант № 3 — 168 часов, из них на деловые игры — 80 часов, на ролевую игру — 88 часов.

Детально затраты времени по вариантам охарактеризованы в табл. 2.4.

Таблица 2.4

**ЗАТРАТЫ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ НА ПРОВЕДЕНИЕ
КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНИНГА В ВИДЕ ЕКПЗ ПО ВАРИАНТАМ**

№ этапа	Наименование этапа	Затраты учебного времени, ч								
		Вариант 1			Вариант 2			Вариант 3		
		подготовка	проведение	итого	подготовка	проведение	итого	подготовка	проведение	итого
1	Бизнес-идея и ее обоснование	2	1	3	4	2	6	6	3	9
2	Обоснование концепции организации деятельности	2	1	3	4	2	6	6	3	9
3	Разработка бизнес-плана фирмы	6	4	10	12	6	18	18	9	27
4	Организация деятельности фирмы	6	4	10	12	6	18	18	9	27
5	Управление деятельностью фирмы	8	16	24	16	32	48	32	64	96
Всего		24	26	50	48	48	96	80	88	168

Как показывает опыт, при организации комплексного тренинга в виде ЕКПЗ необходимо выделить время как для подготовки к нему, так и для его непосредственного проведения. Учитывая сложность данной модели обучения, рекомендуется соотносить затраты времени на выполнение различных видов работ следующим образом:

- а) для деловой игры:
- подготовка к занятиям — $2/3$ учебного времени;
 - проведение занятий — $1/3$;

б) для ролевой игры:

- подготовка к занятиям — 1/3 учебного времени;
- проведение занятий — 2/3.

Рассмотренная структурно-логическая схема тренинга в виде ЕКПЗ последовательно вводит участников тренинговой программы в ситуативные модели, требующие принятия соответствующих хозяйственных решений. При этом обеспечивается постепенное усложнение изучаемого материала и его профилирование.

В процессе подготовки и проведения тренинга в виде ЕКПЗ необходимо соблюдать следующие условия:

- все расчеты и документы моделируемой фирмы должны быть подготовлены заранее, а на практических занятиях участники должны отрабатывать ситуации, предложенные тренерами;
- содержание и формы документов должны соответствовать современной нормативно-правовой базе Украины;
- расчетно-аналитические документы, являющиеся объектом обсуждения, должны представлять собой основу для выполнения хозяйственных операций моделируемой фирмы;
- в ходе деловых и ролевых игр должны отрабатываться модели экономического и социального поведения, адекватные ситуации переходной экономики.

Соответствующие материалы ЕКПЗ, разработанной авторами пособия, находятся в книгах 4—6 данного пособия. В их число входит обоснование бизнес-идеи и концепции создания фирмы, а также сопроводительные документы для каждого этапа проведения тренинга.

2.4. МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНИНГА

Основными компонентами комплексного тренинга являются деловые и ролевые игры. На первом этапе активно используется метод «мозгового штурма», в котором принимают участие все слушатели, распределенные по подгруппам. Целью дискуссии является выбор сферы бизнеса, в которой будет работать моделируемая фирма, а также подготовка организационных документов. Участники тренинга готовят пакет документов, предназначенных для государственной регистрации предприятия (в частности, заключают учредительный договор, разрабатывают устав, составляют протокол учредительного собрания). Затем разрабатывается

бизнес-план и прочие организационно-правовые документы (контракты, договора, должностные инструкции и т. д.).

Вторая часть тренинга построена по принципу распределения между участниками функциональных обязанностей персонала моделируемой фирмы по направлениям «Менеджмент», «Производство», «Маркетинг, логистика», «Бухгалтерский учет». На этом этапе студенты (слушатели) приобретают навыки практической работы, что формирует у них системное видение процесса функционирования реального предприятия, а также способствует их профессиональной ориентации.

Остановимся подробнее на описании должностных обязанностей участников тренинга в качестве персонала моделируемой фирмы.

Проведение тренинга по направлению «Менеджмент» (должности - «Директор», «Менеджер», «Секретарь») предполагает наличие базовой подготовки участников в таких областях, как основы предпринимательства; основы права (в частности трудового законодательства); порядок учреждения и государственной регистрации предприятий; методика планирования и организации деятельности фирмы; организация документооборота.

В процессе обучения студенты (слушатели) должны приобрести навыки подготовки плановых документов, организации делопроизводства, построения системы контроллинга на предприятии, аналитической работы и оценки результатов хозяйственной деятельности. На рис. 2.5. приведена модель тренинга по направлению «Менеджмент».

При разработке модели направления авторы пособия исходили из таких принципов:

1. Названия должностей адаптированы к отечественной практике предпринимательства и не соответствуют приведенным в классификаторе ДК-00395, опубликованном Государственным комитетом по стандартизации, метрологии и сертификации, а также Международной стандартной классификации профессий МКЗ — ISCO-98.

2. Численность и структура персонала структурных подразделений оптимизирована по признаку их максимальной функциональности (4—6 мест).

3. Функциональные обязанности персонала регламентируются должностными инструкциями моделируемой фирмы, содержащимися в книгах 4—5 пособия.

Более подробно направление «Менеджмент» характеризуют его функционально-ролевая модель (рис. 2.6) и модель взаимодействия тренера и участника тренинга, играющего роль директора (рис. 2.7). По аналогии моделируются функционирование и коммуникативная среда других направлений тренинга.

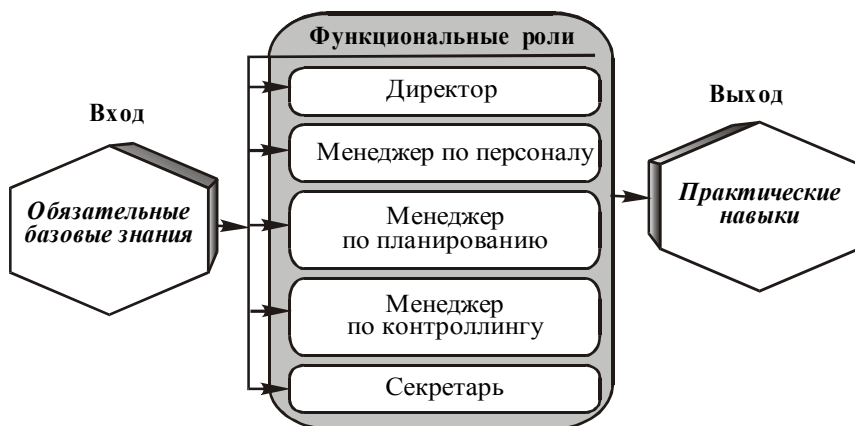


Рис. 2.5. Концептуальная модель направления «Менеджмент»



Рис. 2.6. Функционально-ролевая модель направления «Менеджмент»



Рис. 2.7. Модель взаимодействия тренера и участника тренинга, играющего роль директора (направление «Менеджмент»)

Проведение тренинга по направлению «Производство» (должности — «Начальник производства», «Технолог» и др.) предполагает наличие базовых теоретических знаний слушателя в таких сферах, как:

- планирование производственной деятельности (в частности разработка соответствующего раздела бизнес-плана);
- организация производства;
- управление производственным персоналом;
- операционный менеджмент;
- контроллинг производственных операций.

Результатом тренинга должно стать приобретение участниками навыков:

- ♦ разработки производственного плана в составе бизнес-плана, производственной программы, плана материально-технического снабжения, технологических карт производства;
- ♦ оформления табеля учета рабочего времени, сменных отчетов, производственных журналов, типовых документов складского учета;
- ♦ мониторинга, анализа и оценки производственной деятельности.

Концептуальная модель направления «Производство» представлена на рис. 2.8, а функционально-ролевая — на рис. 2.9.

Приведенное на рис. 2.8 распределение функциональных ролей адаптировано к производственной фирме среднего размера, имеющей цеховую структуру, с производственным персоналом численностью более 50 человек. Предполагается, что моделируемое предприятие должно ритмично работать и выпускать широкий ассортимент продукции. Для фирм непромышленной сферы, предоставляющих потребителям различные услуги, направление «Производство» должно быть модифицировано в соответствии с отраслевой спецификой.



Рис. 2.8. Концептуальная модель направления «Производство»

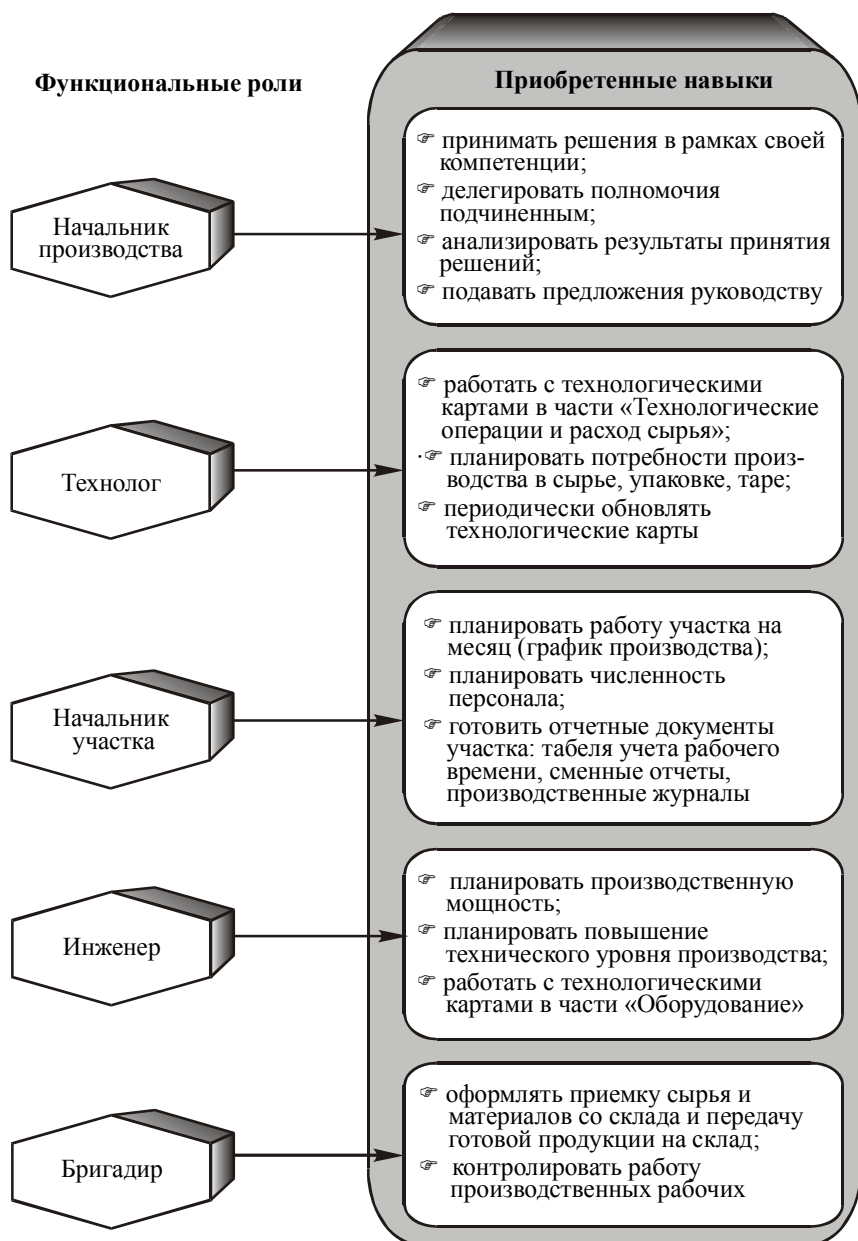


Рис. 2.9. Функционально-ролевая модель направления «Производство»

Проведение тренинга по направлению «Маркетинг/логистика» (специальность — «Заместитель директора по маркетингу», «Начальник склада» и др.) предполагает наличие у студентов (слушателей) базовых теоретических знаний в таких областях, как:

- планирование и организация маркетинговой деятельности (в частности разработка маркетингового раздела бизнес-плана);
- построение логистической системы движения материальных и информационных потоков;
- разработка оперативных мероприятий по реализации стратегии маркетинга.

Предусматривается приобретение участниками навыков:

- ♦ проведения маркетинговых исследований;
- ♦ мониторинга, анализа и оценки работы маркетинговой и логистической функциональных подсистем предприятия;
- ♦ подготовки аналитических материалов;
- ♦ практической разработки плановых документов;
- ♦ обеспечения документооборота (подготовки коммерческих предложений; прайс-листов; договоров с поставщиками и потребителями; гарантийных писем; графиков поставок сырья и отгрузки готовой продукции; документов складского учета).

Концептуальная модель направления «Маркетинг/логистика» представлена на рис. 2.10, а функционально-ролевая — на рис. 2.11.

Проведение тренинга по направлению «Бухгалтерский учет» (должности «Главный бухгалтер», «Бухгалтер») предполагает наличие базовых теоретических знаний участников в сфере бухгалтерского учета, налогового законодательства и ведения соответствующего документооборота.



Рис. 2.10. Концептуальная модель направления «Маркетинг/логистика»

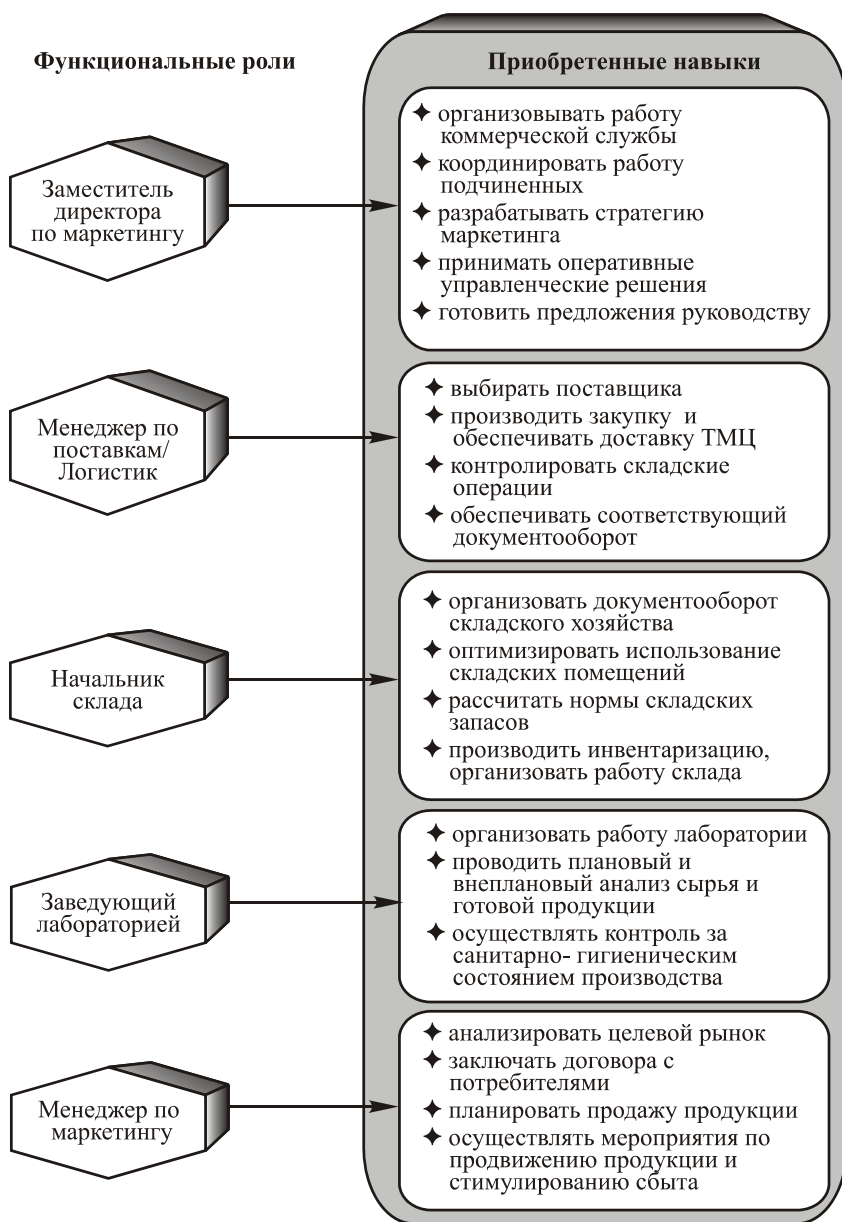


Рис. 2.11. Функционально-ролевая модель направления «Маркетинг/логистика»

Тренинг предусматривает приобретение студентами (слушателями) практических навыков:

- ведения аналитического и синтетического учета хозяйственных операций;
- подготовки первичных бухгалтерских документов и финансовой отчетности;
- финансового анализа;
- стратегического управленческого учета;
- взаимодействия с контролирующими органами.

Концептуальная модель направления «Бухгалтерский учет» представлена на рис. 2.12, а функционально-ролевая — на рис. 2.13.



Рис. 2.12. Концептуальная модель направления «Бухгалтерский учет»

Штатное расписание бухгалтерии моделируемой фирмы является ориентировочным. В зависимости от специфики вида деятельности могут быть введены такие должности, как бухгалтер по учету операций с ценными бумагами, бухгалтер по расчетам с дебиторами и кредиторами, бухгалтер-аудитор и другие. Так как моделируемая фирма работает в производственной сфере и характеризуется интенсивным движением материальных потоков, сектор учета товарно-материальных ценностей является наиболее трудоемким. Это обуславливает необходимость усиления его вторым бухгалтером указанной специализации. Учитывая динамичность и противоречивость правовой базы бухгалтерского учета, в процессе обучения приоритет следует отдавать групповым методам, предполагающим коллективный разбор тренинговых заданий.

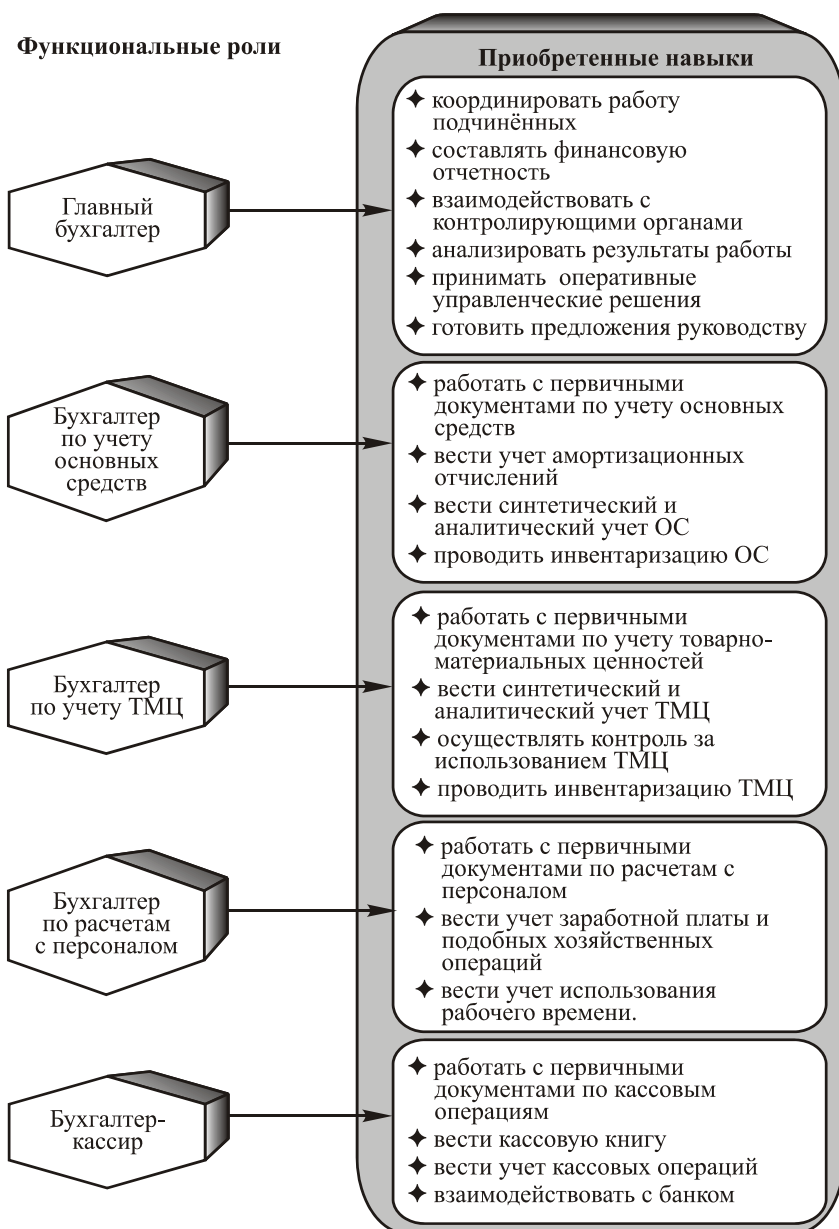


Рис. 2.13. Функционально-ролевая модель направления «Бухгалтерский учет»



Резюме

Применение активных методов обучения при проведении тренинга в виде ЕКПЗ ориентировано на приобретение студентами (слушателями) навыков практической работы. Выполнение участниками тренинга функциональных обязанностей сотрудников различных структурных подразделений моделируемой фирмы придает системность их видению процесса функционирования предприятия. Высокая степень детализации хозяйственных операций и сопроводительных документов приближает слушателей к реальной предпринимательской обстановке как по внутреннему содержанию, так и по внешним проявлениям.

Соответственно и преподаватели-тренеры должны обладать глубокими теоретическими знаниями, иметь опыт практической работы в реальном секторе экономики и уметь применять интерактивные технологии обучения (преимущественно групповые — деловые и ролевые игры). Участники тренинга (студенты, слушатели) должны иметь соответствующую базовую подготовку, чтобы в процессе обучения актуализировать накопленные теоретические знания. Особенно это касается области права, поскольку все хозяйственные операции моделируемой фирмы и сопровождающие их управленческие решения базируются на нормах действующего законодательства.



Раздел 3

ДЕЛОВАЯ ИГРА: ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ

3.1. ДЕЛОВАЯ ИГРА: СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ

Деловые игры представляют собой имитацию экономических процессов в бизнес-среде. Они отображают реальную практику хозяйствования и позволяют отрабатывать функциональное взаимодействие участников.

Деловая игра синтезирует преимущества экспериментального, аналитического и экспертного методов. Ее ценность заключается в том, что целевые установки согласуются с практическими потребностями студентов (слушателей), рассматривается широкий спектр проблем в их синкретическом единстве, отрабатываются модели межличностного взаимодействия, обеспечивается обратная связь между участниками и тренинговым персоналом. Если традиционные методы предполагают доминирование интеллектуальной сферы, то игровые — потенцируют личностное развитие студентов (слушателей). Благодаря интенсивности коммуникации в ходе игры она может стать средством оптимизации взаимодействия представителей различных экономических специальностей.

Проведение деловой игры предполагает моделирование процессов и механизмов принятия решений путем взаимодействия (в частности, соревнования) участников. Как правило, студентов распределяют на группы по три—пять человек, чтобы уменьшить затраты времени на обсуждение игровых ситуаций и создать атмосферу состязательности. С помощью деловых игр можно не только имитировать управление персоналом предприятия, но и оценивать эффективность принятых решений.

Проведение деловых игр может сочетаться с применением традиционных методов обучения, например лекций. Вводная лекция по теме игры позволяет вооружить студентов (слушателей) соответствующими теоретическими знаниями. Заключи-

тельная лекция по итогам игры позволяет обобщить и систематизировать знания, полученные эмпирическим путем.

В основе деловой игры лежит моделирование проблем, с которыми сталкиваются реальные предприятия. Это предполагает конфликтность, как основополагающий принцип данного метода обучения. Вторым принципом является наличие определенных правил и регламента, которым подчиняются игроки. Регламент, в частности, определяется продолжительностью и количеством этапов деловой игры. Кроме того, устанавливаются временные ограничения выполнения отдельных операций и количество циклов игры.

Процесс выработки решений происходит в условиях поэтапного, многократного уточнения изначально неполной информации и ее анализа. При этом дополнительная информация либо поступает извне (подбирается участниками на подготовительном этапе или предоставляется тренинговым персоналом), либо вырабатывается в ходе игры. Между принятыми управленческими решениями существует взаимозависимость: более ранние решения влияют на более поздние и определяют состояние дел в последующие моменты времени.

Методическое обеспечение деловых игр включает сценарий (развернутое описание сущности и последовательности игровых действий), методические указания участникам (вспомогательная аналитическая и расчетная документация), методические указания тренинговому персоналу (ключи к решению задач, инструкция по использованию технических средств обучения, критерии оценки действий игроков).

Деловая игра предполагает следующую последовательность этапов работы: вводный инструктаж, формирование групп участников, изучение сценария, дискуссия (общее или по подгруппам обсуждение ситуации), распределение ролей между участниками, игровой процесс, подведение итогов игры.

Вводный инструктаж предполагает ознакомление участников с правилами и регламентом. Распределение студентов по подгруппам должно проводиться с учетом их пожеланий и опыта практической работы (если таковой имеется).

После распределения ролей игроки знакомятся с исходной ситуацией с учетом своей роли. Для изучения ситуации часть информации предоставляется тренерами, а часть участники должны подобрать самостоятельно.

Игровой процесс состоит в том, что участниками производятся все необходимые действия, имитирующие реальные хо-

зайственные процессы. При этом каждая подгруппа оформляет соответствующие документы, которые затем передает преподателю.

Подведение итогов — это, в сущности, анализ и оценка работы как подгрупп, так и отдельных участников. Оценка дается и тренинговым персоналом, и самими игроками в процессе заключительной дискуссии. Необходимо также ознакомить участников игры с правильным вариантом решения задания и дать им возможность обсудить его.

При проведении деловой игры функция тренера заключается в координации действий участников. Необходимо предоставить игрокам максимум самостоятельности, не вмешиваясь чрезмерно в процесс выработки управленческих решений. С педагогико-психологической точки зрения, игра представляет собой возможность изучить индивидуальные особенности ее студентов (слушателей): диагностировать стиль работы, склонность к риску, скорость обучения, гибкость /кость мышления и др.

Однако существенным недостатком деловых игр как метода обучения является трудоемкость их разработки. Поэтому наиболее эффективным является вариант их интеграции в структуру комплексных тренингов. В этом случае обеспечивается взаимодействие специалистов с различной профессиональной подготовкой, что позволяет ускорить разработку игровых сценариев и ситуаций, а также повысить их качество.

3.2. КОНЦЕПЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ КАК ЭТАПА ЕКПЗ

Игровые методы являются ключевой составляющей тренинговых технологий. Их применение способствует активизации познавательной деятельности студентов (слушателей) и позволяет им реализовать свой потенциал в процессе моделирования экономической и социальной деятельности. В соответствии с классическим определением А. А. Вербицкого, учебная деловая игра представляет собой знаковую модель профессиональной деятельности, контекст которой задается знаковыми же средствами — с помощью языков моделирования, имитации и связи, включая природный язык. Благодаря игровым методам происходит психологическая переориентация студентов (слушателей),

позволяющая им легче усваивать материал и рассматривать его с прикладной точки зрения.

Обязательным условием успешного проведения деловой игры является насыщенный по своему содержанию и глубине проработки материалов подготовительный этап к каждому занятию. Это касается как тренеров, так и участников программы, как учебно-методических материалов, так и мест проведения тренингов.

Предпосылкой успешного проведения тренинга является также обеспечение атмосферы здорового соперничества студентов (слушателей), стремления к лидерству в сочетании с командным духом, принятия персональной и коллективной ответственности и т. д. Для этого целесообразно структурировать учебную группу путем формирования подгрупп. При проведении тренинга в виде решения ЕКПЗ участники деловой игры разбиваются на три команды, условно именуемые «Инициаторы», «Оппоненты», «Арбитры», в составе которых слушатели работают как на протяжении подготовительного этапа, так и во время самой игры.

Целью структурирования учебной группы является организация конструктивной дискуссии, в рамках которой каждая из подгрупп выполняет различные функции. Подгруппа «Инициаторы» выдвигает заранее подготовленные и обоснованные предложения, подгруппа «Оппоненты» пытается подвергнуть их сомнению путем поиска контраргументов и обоснования альтернативных вариантов действий, а подгруппа «Арбитры» осуществляет отбор решений для практического осуществления. Таким образом в дискуссии участвуют доказывающая, опровергающая и примиряющая стороны.

К проведению деловой игры выдвигаются следующие требования:

- деловая игра должна быть логически структурирована: результат предшествующего этапа становится рабочим входом последующего;

- участникам должны быть заблаговременно выданы тренинговые задания;

- активность участников должна базироваться на разработанных ими в течение подготовительного этапа решениях и регулироваться тренерами;

- работа каждого участника должна быть оценена на каждом этапе деловой игры.

Задания, выполняемые участниками комплексного тренинга, могут быть представлены как лабораторные, контрольные или курсовые работы, которые студенты обязаны подготовить и защитить. Сам процесс подготовки и проведения деловой игры должен не только определить уровень знаний и практических навыков студентов (слушателей), но и оценить их способность эффективно выполнять обязанности учредителей или сотрудников моделируемой фирмы.

Непосредственными участниками деловой игры являются как тренеры, так и студенты (слушатели). С учетом деления учебной группы на три подгруппы оптимальное количество преподавателей будет составлять 4 человека:

- руководитель деловой игры (далее в тексте **Р**);
- руководитель подгруппы «Инициаторы»;
- руководитель подгруппы «Оппоненты»;
- руководитель подгруппы «Арбитры».

При комплектовании подгрупп необходимо обеспечить примерно одинаковый уровень знаний и навыков их членов и равномерно распределить лиц с выраженными качествами лидера по подгруппам.

Помимо профессиональных тренеров к процессу подготовки и проведения деловой игры могут привлекаться практики в области малого и среднего предпринимательства, консультанты, специалисты-психологи и др.

Тренинговый персонал, задействованный в деловой игре, должен включать специалистов по направлениям:

- менеджмент (далее в тексте **М**);
- производство (далее в тексте **П**);
- маркетинг и логистика (далее в тексте **МЛ**);
- бухгалтерский учет (далее в тексте **Б**).

Кроме описанных в подразделе «Тренинговый персонал» требований к квалификации преподавателей необходимо, чтобы они владели навыками практической психологии и были способны эффективно мотивировать участников деловой игры. В целом, к психологическим аспектам тренинга можно отнести следующие: поведение участников, взаимоотношения между ними, их совместимость и побудительные мотивы действий.

В табл. 3.1. дана характеристика основных знаний и навыков тренингового персонала по направлениям.

В табл. 3.2 по аналогии представлена матрица базовых знаний и умений участников тренинга.

Таблица 3.1

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИГОДНОСТИ ТРЕНЕРОВ

№ п/п	Знания и навыки	Категории тренеров				
		Р	По направлениям			
			М	П	МЛ	Б
1. Должен знать						
1.1	Основы рыночной экономики и предпринимательства	8	8	6	6	6
1.2	Правовую базу предпринимательства	10	10	10	10	10
1.3	Менеджмент в производственной (непроизводственной) сфере	8	8	4	6	4
1.4	Организацию производства и управление предприятием	10	8	6	6	6
1.5	Бизнес-планирование	10	10	6	6	6
1.6	Управленческий учет и делопроизводство	10	10	6	6	6
1.7	Финансовый и бухгалтерский учет	8	6	4	4	10
1.8	Методику подготовки и проведения тренингов	10	10	10	10	10
1.9	Практическую психологию	8	8	6	6	6
2. Должен уметь						
2.1	Разрабатывать документы этапов планирования, организации и управления деятельностью фирмы	10	10	10	10	10
2.2	Организовывать работу структурных подразделений и сотрудников моделируемой фирмы	10	10	10	10	10
2.3	Готовить тренинговые задания и ключи к их решению	10	10	10	10	10
2.4	Организовывать и проводить деловые (ролевые) игры, координировать действия их участников	10	10	10	10	10
2.5	Оценивать действия участников и вырабатывать рекомендации по их совершенствованию	10	10	10	10	10
2.6	Работать на ПЭВМ и офисной технике	8	8	8	8	8

Критерии оценки в баллах: 10 — совершенные знания; 8 — хорошие знания; 6 — средние знания; 4 — поверхностные знания.

Таблица 3.2

**ОЦЕНКА БАЗОВОЙ ПОДГОТОВКИ
УЧАСТНИКОВ КОМПЛЕКСНОГО ТРЕНИНГА**

№ п/п	Знания и навыки	Категории участников ЕКПЗ				
		Обучающихся на:			Другие	
		М	МЛ	Б	Предпри- ниматели	Практики
1. Должен знать						
1.1	Основы рыночной экономики и предпринимательства	8	6	4	4	4
1.2	Нормативно-правовую базу предпринимательства	6	6	8	6	6
1.3	Теорию маркетинга и логистики	6	10	4	6	6
1.4	Основы менеджмента и контроллинга	10	6	4	6	6
1.5	Основы бизнес-планирования	8	4	4	8	6
1.6	Организацию предприятия, производства то- варов, оказания услуг	8	6	6	8	6
1.7	Основы управленческого, финансового и бух- галтерского учета	6	4	8	6	6
1.8	Основы управления производством (персоналом)	10	6	6	8	8
1.9	Основы кадрового и прочего делопроизводства	4	4	4	6	8
2. Должен уметь						
2.1	Планировать предпринимательскую деятель- ность	8	6	4	6	6
2.2	Организовывать работу по созданию собст- венного бизнеса	6	4	6	8	—
2.3	Разрабатывать документы, необходимые для создания фирмы	4	8	10	6	—
2.4	Рассчитывать и анализировать технико- экономические, финансовые и прочие показа- тели	6	6	8	8	8
2.5	Работать на ПЭВМ и офисной технике	8	8	8	6	6

Критерии оценки в баллах: 10 — совершенные знания; 8 — хорошие знания; 6 — средние знания; 4 — поверхностные знания.

Материальное обеспечение проведения деловой игры предполагает наличие:

- комплекта документов для моделируемой фирмы (в т. ч. в электронном виде);
- комплекта методических пособий и рекомендаций для тренеров;
- тренинговых заданий и ключей к их решениям (в т. ч. в электронном виде);
- компьютерного класса с основными видами офисной техники;
- комплекта учебной и прочей специальной литературы, периодических изданий и аналитических материалов, связанных с тематикой тренинга.

В данном пособии разработаны основные документы тренинга и моделируемой фирмы. Дополнительно необходимо подготовить тренинговые задания для слушателей и методические пособия для преподавателей по каждому этапу игры, а также скорректировать расчеты и сопроводительные документы с учетом отраслевой специфики.

3.3. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

На подготовительном этапе деловой игры основная ответственность возлагается на ее руководителя. Он осуществляет такие организационные мероприятия:

- разрабатывает сценарий проведения деловой игры;
- разрабатывает график подготовки игры и контролирует его выполнение;
- обеспечивает наличие подготовленных помещений и необходимых технических средств обучения;
- осуществляет общее руководство коллективом тренеров;
- утверждает материалы, разработанные тренерами, и оценивает разработки подгрупп слушателей;
- оказывает методическую и консультативную помощь тренерам;
- назначает тренеров для работы с подгруппами слушателей.

Подготовительный этап предусматривает также совместные действия команды тренеров, включающие определение перечня учебных вопросов, порядка и времени их рассмотрения в соответствии с утвержденным графиком тренинга. В табл. 3.3. приведен ориентировочный перечень вопросов деловой игры.

Таблица 3.3

ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ВОПРОСОВ

Этапы ЕКПЗ	Учебные темы	Учебные вопросы
1	1.1. Бизнес-идея фирмы и ее обоснование	1.1.1. Факторы, относящиеся к виду деятельности 1.1.2. Факторы, относящиеся к месту деятельности 1.1.3. Ключевые факторы успеха
	1.2. Обоснование концепции организации деятельности фирмы	1.2.1. Организационно-правовая форма предприятия 1.2.2. Ассортимент продукции 1.2.3. Уставные документы 1.2.4. Производственная база, имущество фирмы, персонал 1.2.5. Финансовые ресурсы. Порядок распределения прибыли 1.2.6. Деловой риск и его минимизация 1.2.7. Организационные мероприятия 1.2.8. Стратегические цели и задачи
	1.3. Подготовка к составлению бизнес-плана	1.3.1. Формирование информационной базы бизнес-планирования 1.3.2. Маркетинговые мероприятия (рынок, конкуренты, товар, реклама, партнеры, поставщики, потребители) 1.3.3. Составление сметы затрат (инвестиционных и текущих) 1.3.4. Определение потребности во внешнем финансировании 1.3.5. Оценка денежных потоков 1.3.6. Распределение прибыли
	1.4. Маркетинговая часть бизнес-плана	1.4.1. Концепция маркетинга (политика и стратегия) 1.4.2. Политика ценообразования 1.4.3. Анализ рынка сбыта продукции 1.4.4. Анализ и оценка конкурентов 1.4.5. Конкурентные преимущества фирмы 1.4.6. Каналы сбыта продукции 1.4.7. Прогнозный объем продажи и контролируемая часть рынка 1.4.8. Рекламная политика фирмы
	1.5. Производственная часть бизнес-плана	1.5.1. Планирование технологий 1.5.2. Планирование оборудования 1.5.3. Планирование помещений 1.5.4. Планирование производства 1.5.5. Планирование персонала 1.5.6. Управление качеством 1.5.7. Охрана труда

Продолжение табл. 3.3

Этапы ЕКПЗ	Учебные темы	Учебные вопросы
1	1.6. Финансовая часть бизнес-плана	1.6.1. Прогноз финансовых результатов 1.6.2. Распределение прибыли 1.6.3. Критический объем производства 1.6.4. Прогнозные формы финансовой отчетности 1.6.5. Прогноз финансовых показателей
	1.7. Организационная часть бизнес-плана	1.7.1. Организационная структура фирмы 1.7.2. Распределение функциональных обязанностей сотрудников 1.7.3. Заключаемые фирмой договора 1.7.4. Деловой риск и способы его минимизации
	1.8. Моделирование процесса учреждения и регистрации фирмы (действий учредителей)	1.8.1. Подготовка и обсуждение вопросов, относящихся к этапу создания фирмы (мероприятия, документы, расчеты, исполнители) 1.8.2. Подготовка и проведение собрания 1.8.3. Организационные мероприятия после первого собрания 1.8.4. Подготовка и проведение последующих собраний 1.8.5. Организационные мероприятия после собраний учредителей
2	2.1. Моделирование организационных процессов (действий директора)	2.1.1. Разработка и выполнение мероприятий по организации деятельности фирмы. График работ 2.1.2. Разработка должностных инструкций и проектов контрактов: заместителя директора по маркетингу, начальника производства, главного бухгалтера и др. 2.1.3. Набор персонала и организация его работы 2.1.4. Подготовка и заключение необходимых договоров 2.1.5. Подготовка текущей документации (приказы, договора)
	2.2. Моделирование производственных процессов (действий начальника производства)	2.2.1. Разработка и выполнение мероприятий по организации производства. График работ 2.2.2. Разработка должностных инструкций и проектов контрактов производственного персонала 2.2.3. Набор персонала и организация его работы 2.2.4. Подготовка приказов и договоров, касающихся организации производства
	2.3. Моделирование процессов в модуле МЛ (действий заместителя директора по маркетингу)	2.3.1. Разработка и выполнение мероприятий в сфере маркетинга и логистики. График работ 2.3.2. Разработка должностных инструкций и проектов контрактов персонала 2.3.3. Набор персонала и организация его работы 2.3.4. Подготовка текущей документации (приказы, договора)

Этапы ЕКПЗ	Учебные темы	Учебные вопросы
2	2.4. Моделирование финансовых процессов (действий главного бухгалтера)	2.4.1. Разработка перечня мероприятий по организации бухгалтерского учета, определение принципов учетной политики. График работ 2.4.2. Разработка должностных инструкций и проектов контрактов персонала 2.4.3. Набор персонала 2.4.4. Подготовка текущей документации (приказы, договора)
	2.5. Моделирование действий прочего персонала	2.5.1. Организация работы секретаря: кадровое и текущее делопроизводство 2.5.2 Организация работы лаборатории 2.5.3. Выполнение действий других работников (согласно должностным обязанностям и графикам работ, охарактеризованным в сопроводительных документах)

Кроме этого необходимо разработать эффективную систему определения базового уровня знаний участников тренинга (путем тестирования, собеседования, экспресс-опроса, анкетирования, выполнения контрольных заданий). Полученные таким образом данные следует тщательно проанализировать, чтобы на основании результатов анализа обеспечить оптимальную комплектацию учебных групп.

В круг служебных обязанностей тренингового персонала входит также подбор литературы (в частности, правовых актов) для слушателей; разработка графика подготовительного и игрового этапов; подготовка методических пособий и тренинговых заданий (с ключами к их решению) на каждом этапе деловой игры.

Исходя из опыта проведения подобных тренингов, можно рекомендовать распределение преподавателей между подгруппами слушателей в соответствии с моделью, представленной в табл. 3.4.

Распределение тренеров по тематическим блокам деловой игры осуществляется в соответствии с их специализацией. Особенно жестко следует соблюдать этот принцип в отношении подгруппы «Инициаторы». В то же время для других подгрупп выбор тренера может быть произвольным. Рекомендуется также в отдельных случаях поручать одному из наиболее подготовленных преподавателей возглавить подготовку и проведение тренинга в качестве его руководителя при прохождении определенного учебного вопроса (блока вопросов).

Таблица 3.4

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕНЕРОВ МЕЖДУ ПОДГРУППАМИ
УЧАСТНИКОВ ТРЕНИНГА**

Этапы ЕКПЗ	Учебные темы	«И»		«О»		«А»		Р	
		П	Д	П	Д	П	Д	П	Д
1	Бизнес-идея и ее обоснование	1	1	2	2	3	3	4	4
	Обоснование концепции организации деятельности фирмы	1	1	2	2	3	3	4	4
	Маркетинговая часть бизнес-плана	1	1	1	+	1	+	4	+
	Производственная часть бизнес-плана	2	2	2	+	2	+	4	+
	Финансовая часть бизнес-плана	3	3	3	+	3	+	4	+
	Организационная часть бизнес-плана	4	4	4	+	4	+	4	+
	Моделирование действий учредителей	4	4	4	+	4	+	4	+
2	Моделирование действий директора	4	4	4	+	4	+	4	+
	Моделирование действий начальника производства	2	2	2	+	2	+	4	+
	Моделирование действий замдиректора по маркетингу	1	1	1	+	1	+	4	+
	Моделирование действий главного бухгалтера	3	3	3	+	3	+	4	+

Условные обозначения:

И — подгруппа «Инициаторы»;

А — подгруппа «Арбитры»;

П — подготовительный этап;

Д — деловая игра;

О — подгруппа «Оппоненты»;

Р — руководитель игры;

1 — тренер, курирующий направление маркетинга и логистики;

2 — тренер, курирующий направление производства;

3 — тренер, курирующий направление бухгалтерского учета и отчетности;

4 — тренер (старший тренер), курирующий направление менеджмента;

+ — специализация тренера не имеет принципиального значения.

В некоторых случаях целесообразно создавать при руководителе тренинга четвертую подгруппу участников, которая вместе с ним моделирует внешнюю среду, разрабатывает нестандартные ситуации, готовит по ним документы, расчеты и решения.

В табл. 3.5 охарактеризован порядок организации и проведения отдельных этапов деловой игры (на примере подготовительного этапа как важнейшего компонента комплексного тренинга).

Таблица 3.5

ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ ПОДГОТОВИТЕЛЬНОГО ЭТАПА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Мероприятия и действия	Шаги	Тренеры				Подгруппы участников		
		Р	И	О	А	И	О	А
Разработка плана деловой игры и проведение организационных мероприятий	1							
Разработка учебно-методических материалов для подготовки и проведения деловой игры	2							
Оценка уровня базовых знаний участников	3							
Распределение участников по подгруппам, идентификация лидера (лидеров)	4							
Разработка тренинговых заданий и ключей к их решению	5							
Вводное занятие с участниками по изучению содержания деловой игры	6							
Обеспечение участников необходимыми тренинговыми материалами и заданиями	7							
Самостоятельная подготовка участников к деловой игре (под руководством тренера)	8							
Подготовительное занятие с подгруппой по обсуждению наработанного материала и выработке стратегии поведения	9							
Подготовка материальной базы игры	10							
Проведение деловой игры	11							

Индивидуальная подготовка преподавателей к деловой игре включает изучение материалов моделируемой фирмы, специальной и методической литературы, а также разработку плана и методики подготовки и проведения занятий. Она должна быть ориентирована:

- на подтверждение предлагаемых в материалах моделируемой фирмы решений по теме (подгруппа «Инициаторы»);
- опровержение предлагаемых подгруппой «Инициаторы» решений и выдвижение собственных предложений (подгруппа «Оппоненты»);
- анализ аргументов и контраргументов первых двух подгрупп, разработку собственных предложений и заключений (подгруппа «Арбитры»).

С таких же позиций должны разрабатываться учебно-методические пособия для соответствующих подгрупп. В их число входят:

- ♦ сопроводительные материалы к учебным вопросам (см. далее табл. 3.6 — «Перечень рекомендуемых к разработке материалов»);
- ♦ методические рекомендации участникам по подготовке к деловой игре (для каждой темы);
- ♦ задания участникам для самостоятельной работы, учитывающие базовый уровень знаний членов команды, продолжительность подготовки к игре и время, отведенное для ее проведения.

Задания слушателям могут иметь вид:

- заполненных форм, таблиц, расчетов и графиков, предназначенных для анализа слушателями с целью обоснования выводов;
- пустых форм и таблиц, которые слушателям предлагается заполнить и на основании полученных результатов сделать выводы;
- тестовых заданий, предназначенных для оценки слушателями вариантов управленческих решений.

Учебно-методическое пособие для индивидуальной или групповой работы студентов (слушателей) должно охватывать следующий круг вопросов:

- тема занятия с указанием ее места в общей структуре ЕКПЗ;
- перечень предлагаемых к рассмотрению вопросов по данной теме;
- методические рекомендации для выполнения заданий и подготовки к занятию.

Так как перечень учебных тренинговых вопросов довольно обширен, в книге 2 данного пособия представлены рекомендации по составлению учебно-методических материалов для преподавателей-

тренеров, а также образцы методических пособий, тренинговых заданий, рекомендаций по их выполнению и ключей к решению.

Материалы моделируемой в данном пособии фирмы содержат алгоритмы действий участников и персонала фирмы на всех этапах ее создания и функционирования. Их краткий перечень представлен в табл. 3.6.

Таблица 3.6

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ
К РАЗРАБОТКЕ МАТЕРИАЛОВ**

Этапы ЕКПЗ	Учебные темы	Разрабатываемые материалы
1	1.1. Бизнес-идея и ее обоснование	● сравнительная таблица для принятия решения о выборе вида предпринимательской деятельности ● сравнительная таблица оценки видов деятельности ● сравнительная таблица предполагаемых мест расположения фирмы ● таблица оценки конкурентной позиции фирмы
	1.2. Обоснование концепции организации деятельности фирмы	● сравнительная таблица выбора организационно-правовой формы предпринимательства ● сравнительная таблица выбора видов продукции ● сравнительная таблица получения и распределения прибыли
	1.2. Работа, предшествующая разработке бизнес-плана	● сравнительная таблица с перечнем работ и исполнителей ● таблица характеристик общей ситуации на рынке ● таблица финансовых показателей
	1.3. Маркетинговая часть бизнес-плана	● сравнительная таблица стратегии и комплекса маркетинга ● таблица с анализом отрасли, рынка (продукта, покупателей, конкурентов), каналов сбыта ● прогноз объемов продаж
	1.4. Производственная часть бизнес-плана	● производственная программа ● расчет параметров технологического процесса ● обоснование потребности в ресурсах ● разработка плана материально-технического снабжения
	1.5. Финансовая часть бизнес-плана	● смета затрат, связанных с организацией фирмы ● расчет потребности во внешнем финансировании ● расчет прибыли и пропорции ее распределения
	1.6. Организационная часть бизнес-плана	● расчет численности персонала ● перечень заключенных фирмой договоров и их финансовые показатели

Этапы ЕКПЗ	Учебные темы	Разрабатываемые материалы
2	2.1. Моделирование действий учредителей (участников)	• перечень вопросов, относящихся к периоду создания (организации) фирмы • распределение обязанностей участников до момента назначения директора • последовательность обсуждения вопросов на собраниях участников • состав и структура учредительных документов • контракт с директором и должностная инструкция
	2.2. Моделирование действий директора	• составление перечня мероприятий, разрабатываемых документов и графика работы директора • разработка контрактов и должностных инструкций • расчет затрат в учредительном периоде и источников их покрытия
	2.3. Моделирование действий начальника производства	• разработка перечня мероприятий, документов и графика работ начальника производства • разработка проектов контрактов и должностных инструкций персонала • разработка приказов и договоров, относящихся к производству
	2.4. Моделирование действий заместителя директора по маркетингу	• разработка перечня мероприятий, документов и графика работ • сравнительная таблица предложений поставщиков, сырья, тары и услуг для фирмы • оценка емкости и структуры рынка • формирование каналов сбыта • разработка документов (контрактов, инструкций, приказов и договоров)
	2.5. Моделирование действий главного бухгалтера	• разработка перечня мероприятий, документов и графика работ главного бухгалтера • разработка внутрифирменных документов, инструкций • составление начального (вступительного) баланса
	2.6. Моделирование действий прочего персонала	• оформление кадровой и текущей документации • оформление документов лаборатории

Более подробное описание выполняемых операций, действий преподавателей и обучаемых содержится в книге 2 пособия.

В комплект учебно-методических материалов, предоставляемых участникам на подготовительном этапе, входят материалы моделируемой фирмы по изучаемой теме и учебно-методическое пособие, разработанное преподавателем к данному занятию. Тема-

тические пособия, выдаваемые слушателям на подготовительном этапе, должны быть логически связаны с учебно-методическими пособиями предыдущих занятий. Их содержание должно основываться на результатах, полученных ранее (документах, расчетах, финансово-экономических показателях, принятых решениях). Рекомендуемые варианты оформления учебно-методических пособий преподавателя показаны в сопроводительных материалах.

Содержание самостоятельной подготовки студентов (слушателей) дифференцировано по подгруппам и предполагает следующие действия участников:

а) для подгруппы «Инициаторы»:

- изучение учебно-методических материалов, предоставленных преподавателем;
- выполнение задания;
- обоснование выводов.

б) для подгруппы «Оппоненты»:

- изучение учебно-методических материалов, предоставленных преподавателем;
- ознакомление с выводами и предложениями подгруппы «Инициаторы»;
- подготовка контраргументов и разработка собственных вариантов решения.

в) для подгруппы «Арбитры»:

- изучение учебно-методических материалов, предоставленных преподавателем;
- ознакомление с выводами и предложениями подгрупп «Инициаторы» и «Оппоненты», их сравнение и оценка;
- подготовка собственных предложений в виде экспертного заключения.

В ходе самостоятельной подготовки слушателей все тренеры-руководители подгрупп:

- уточняют уровень базовых знаний слушателей своей подгруппы;
- работают с лидером подгруппы;
- распределяют игровые роли между участниками;
- контролируют выполнение слушателями заданий для самостоятельной работы;
- при необходимости проводят индивидуальные консультации со слушателями;
- анализируют итоги самостоятельной работы участников и обобщают полученные результаты.

На подготовительном этапе подгруппа «Оппоненты» должна иметь возможность предварительно ознакомиться с материалами,

подготовленными подгруппой «Инициаторы», а подгруппа «Арбитры» — с материалами подгрупп «Инициаторы» и «Оппоненты». Последовательность передачи рабочих материалов показана на рис. 3.1.

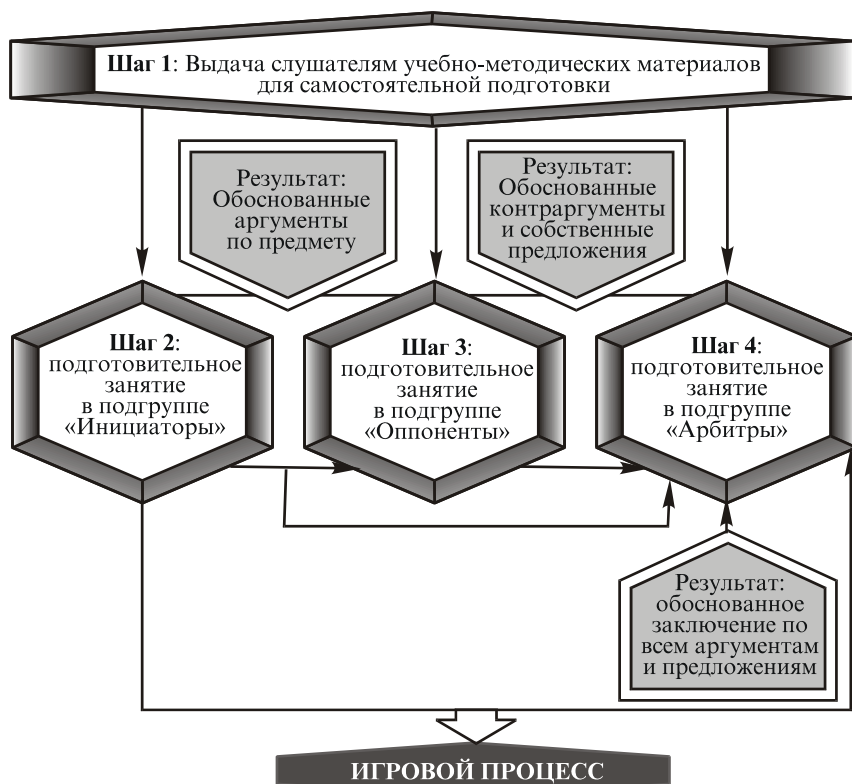


Рис. 3.1. Последовательность передачи рабочих материалов на подготовительном этапе

Рекомендуется следующий план проведения подготовительных занятий:

- а) для подгруппы «Инициаторы»:
 - анализ преподавателем результатов самостоятельной работы слушателей;
 - разрешение спорных вопросов;
 - обобщение полученных результатов;
 - разработка системы обоснованных аргументов в подтверждение решений, предлагаемых в материалах моделируемой фирмы;

— оформление полученных предложений в виде единого документа для передачи в группы «Оппоненты» и «Арбитры» (при этом некоторые аргументы умышленно не вносятся в документ с целью их резервирования для деловой игры).

б) для подгруппы «Оппоненты»:

— анализ преподавателем результатов самостоятельной работы слушателей;

— разрешение спорных вопросов;

— обобщение полученных результатов;

— ознакомление с предложениями группы «Инициаторы»;

— разработка системы обоснованных контраргументов и собственных предложений по каждому вопросу рассматриваемой темы;

— оформление полученных контраргументов и собственных предложений в виде единого документа для передачи в группу «Арбитры» (при этом некоторые контраргументы умышленно не вносятся в документ с целью их резервирования для деловой игры).

в) для подгруппы «Арбитры»:

— анализ преподавателем результатов самостоятельной работы слушателей;

— разрешение спорных вопросов;

— обобщение полученных результатов;

— изучение предложений, полученных от групп «Инициаторы» и «Оппоненты»;

— разработка системы обоснованных аргументов «за» и «против» и разработка собственных предложений в подтверждение предлагаемых решений;

— оформление полученных выводов в виде заключения по представленным аргументам и контраргументам по каждому вопросу рассматриваемой темы.

Эффективная работа участников тренинга на подготовительном этапе является необходимым условием успешного проведения деловой игры. Сама игра сравнительно непродолжительна, но процесс обучения является чрезвычайно интенсивным. Поэтому необходимо, чтобы участники тренинга были обеспечены не только информационными, но и материальными ресурсами.

На рис. 3.2. представлен оптимальный план размещения участников и технических средств обучения при проведении деловой игры.

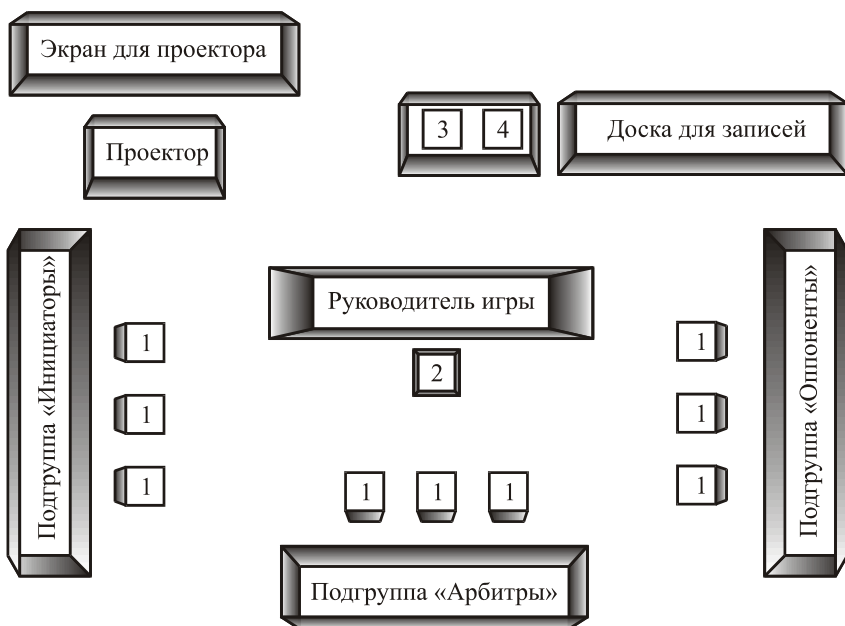


Рис. 3.2. Оптимальный план размещения участников и технических средств обучения при проведении деловой игры

Условные обозначения:

- 1 — персональная ЭВМ;
- 2 — сервер;
- 3 — принтер;
- 4 — ксерокс.

Отметим, что применение компьютерной техники является желательным, но не обязательным фактором и в основном связано с необходимостью доработки отдельных документов или их презентации (если материал обширный и его демонстрация на проекторе затруднительна).

3.4. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Важным фактором достижения целей тренинга является соблюдение алгоритма проведения деловой игры (табл. 3.7). Руководитель игры должен составить его так, чтобы не нарушались принципы хронологической последовательности и логической структуризации материала. При этом необходимо согласовать указанный алгоритм с остальными тренерами.

Таблица 3.7

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Последовательность операций	Руководитель игры	Преподаватели подгрупп	Члены подгруппы «Инициаторы»	Члены подгруппы «Оппоненты»	Члены подгруппы «Арбитры»
1	Открывает занятие, объявляет порядок рассмотрения вопросов и регламент				
2	Предоставляет слово подгруппе «Инициаторы»		Представляют по каждому учебному вопросу темы предложения, разработанные на подготовительном этапе		
3	Отводит время для обсуждения	Помогают слушателям сформулировать выводы		Анализируют выступление подгруппы «Инициаторы»	Анализируют выступление подгруппы «Инициаторы», предлагают уточнить неоднозначные предложения и недостаточно раскрытые вопросы
4	Предоставляет слово подгруппе «Оппоненты»			Излагают по каждому учебному вопросу темы контраргументы и свои предложения, разработанные на подготовительном этапе	
5	Отводит время для обсуждения выступления	Помогают слушателям сформулировать выводы	Анализируют выступление подгруппы «Оппоненты». Разрабатывают обновленную систему аргументов в защиту своих предложений, опровергая (критикуя) предложения подгруппы «Оппоненты» и учитывая свои, зарезервированные на подготовительном этапе		Анализируют выступление подгруппы «Оппоненты», предлагают уточнить неоднозначные предложения и недостаточно раскрытые вопросы
6	Предоставляет слово подгруппе «Инициаторы»		Излагают обновленную систему аргументов		

7	Отводит время для обсуждения выступления	Помогают слушателям сформулировать выводы		Анализируют выступление (новые аргументы) группы «Инициаторы», разрабатывают обновленную систему контраргументов в опровержение новых аргументов группы «Инициаторы» с учетом своих, зарезервированных на подготовительном этапе, контраргументов и предложений	Анализируют выступление подгруппы «Инициаторы», предлагают уточнить неоднозначные предложения и недостаточно раскрытые вопросы
8	Предоставляет слово подгруппе «Оппоненты»			Представляют обновленную систему контраргументов	
9	Выносит решение о необходимости продолжения дискуссии	Если есть необходимость в продолжении дискуссии, операции 5—9 повторяются			
10	Отводит время для обсуждения выступления	Помогают слушателям сформулировать выводы			Корректируют свои заключения, вынесенные на подготовительном этапе, с учетом дискуссии.
11	Предоставляет слово подгруппе «Арбитры»				Представляют свои заключения по каждому учебному вопросу темы
12	Оценивает результаты работы каждой подгруппы, подводит итоги. Представляет окончательные решения по вопросам темы. Ориентирует подгруппы на подготовку к следующему занятию на основе полученных решений	Оценивают результаты работы слушателей. Выдают предварительные задания для подготовки к следующему занятию			

Деловая игра на этапе 1 «Планирование деятельности фирмы» состоит из взаимосвязанных тематических блоков, охарактеризованных ниже.

Блок А «Бизнес-идея и ее обоснование»:

- план проведения деловой игры;
- методические рекомендации к изучению темы;
- сравнительная таблица по принятию решения о виде предпринимательской деятельности;
- изложение бизнес-идеи;
- предварительные финансовые расчеты;
- практические задания слушателям для участия в деловой игре.

Блок Б «Обоснование концепции организации деятельности фирмы»:

- план проведения деловой игры;
- методические рекомендации к изучению темы;
- сравнительная таблица по принятию решения об организации деятельности фирмы;
- концепция создания и функционирования фирмы;
- финансовые расчеты для обоснования концепции;
- практические задания слушателям для участия в игре.

Блок В «Работа, предшествующая разработке бизнес-плана фирмы»:

- план проведения деловой игры;
- методические рекомендации к изучению темы;
- базовые финансово-экономические показатели;
- практические задания слушателям для участия в деловой игре.

Блок Г «Разработка бизнес-плана и обоснование его показателей»:

- план проведения деловой игры;
- методические рекомендации к изучению темы;
- финансово-экономические показатели;
- практические задания слушателям для участия в деловой игре.

Блок Д «Мероприятия по реализации бизнес-плана фирмы»:

- план проведения деловой игры;
- методические рекомендации к изучению темы;
- детализированные финансово-экономические показатели;
- практические задания слушателям для участия в деловой игре.

Рассмотрим пример составления методического пособия преподавателя для блока А «Бизнес-идея и ее обоснование». Время проведения: 2 часа (90 минут). В табл. 3.8 изложен алгоритм данного модуля деловой игры.

Таблица 3.8

АЛГОРИТМ ЭТАПА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «БИЗНЕС-ИДЕЯ И ЕЕ ОБОСНОВАНИЕ»

Время, мин.	Учебные вопросы	Функции руководителя	Действия участников игры		
			Подгруппы		
			«Инициаторы»	«Оппоненты»	«Арбитры»
5	Изучение и уяснение вводной установки на игру, правил ее проведения и поведения участников	Постановка цели, задач, вопросов, правил. Представление участников игры	Общее обоснование	Постановка вопросов	Постановка вопросов
10	Рассмотрение учебных вопросов	Предоставление слова участникам	Изложение и обоснование идеи	Постановка вопросов. Контраргументы и их обоснование	Вопросы. Выставление оценок сторонам. Подготовка заключения
15	1. Изложение бизнес-идеи фирмы	Координация работы участников. Утверждение заключения подгруппы «Арбитров»	Анализ факторов, определяющих выбор вида деятельности	Постановка вопросов. Контраргументы и их обоснование	Вопросы. Выставление оценок сторонам. Подготовка заключения
15	2. Сильные и слабые стороны бизнес-идеи	Руководство сторонами. Утверждение заключения	Анализ факторов, обоснование расчетов	Постановка вопросов. Контраргументы и их обоснование	Вопросы. Выставление оценок сторонам. Подготовка заключения
20	3. Обоснование ключевых факторов влияния	Координация работы участников. Утверждение заключения	Анализ факторов, обоснование расчетов	Постановка вопросов. Контраргументы и их обоснование	Вопросы. Выставление оценок сторонам. Подготовка заключения
20	4. Принятие решения	Утверждение заключения			
5	Заключительная часть	Подведение итогов занятия			

На подготовительном этапе для блока А необходимо разработать соответствующие учебно-методические материалы:

- методические рекомендации к изучению темы;
- сравнительную таблицу для принятия решения о выборе вида деятельности;

- краткое содержание бизнес-идеи;
- финансовые расчеты для воплощения идеи.

В обязанности тренингового персонала входит:

- распределение участников по группам;
- выдача заданий по подготовке к проведению игры;
- обеспечение участников учебно-методическими материалами;
- проведение консультаций по теоретическим и практическим вопросам предпринимательской деятельности и ее законодательного обеспечения;

- координация работы участников в подгруппах.

Участники деловой игры должны действовать в рамках определенного кодекса поведения, включающего следующие правила:

- слово студентам (слушателям) предоставляет только руководитель игры;

- работа ведется в соответствии с утвержденным регламентом;
- выступления, не имеющие отношения к предмету дискуссии, немедленно прерываются руководителем;

- заключения группы «Арбитры» утверждаются руководителем;
- не рассматриваются аргументы, не подтвержденные законодательными актами, а также беспредметные и субъективные рассуждения;

- неэтичные действия участников решительно пресекаются руководителем.

При постановке игровых задач руководитель не излагает материал, который должна сообщить участникам игры группа «Инициаторы», а лишь устанавливает регламент, определяет порядок рассмотрения вопросов деловой игры и ориентирует слушателей на конструктивное обоснование аргументов и контраргументов.

В процессе непосредственного проведения игры руководитель:

- обеспечивает соблюдение алгоритма и регламента игры;
- следит за точностью и обоснованностью аргументов, фактов и ссылок на законодательство;

- вносит коррективы и поправки в действия участников, если считает их доводы необоснованными;

- корректно обеспечивает достижение конструктивного компромисса;

- отправляет на доработку «сырые» аргументы и доводы или предоставляет подгруппе «Арбитры» право работать с ними;

- обеспечивает корреляцию хода и итогов игры с учебным планом;
- оценивает уровень достижения поставленной цели и действия участников (подгруппы в целом и отдельных слушателей);
- выдает задания для самостоятельной отработки слушателями.

При проведении деловой игры целесообразно использовать имеющиеся в аудитории компьютеры и другие средства ТСО. Для каждого участника и тренера должны быть подготовлены средства идентификации — таблички с указанием фамилии, имени и отчества. Выбор и обоснование бизнес-идеи должны базироваться на заранее подобранном информационно-аналитическом и учебно-методическом материале.

В данном пособии содержатся как методические рекомендации (книга 2), так и практические материалы (книги 3—6), с помощью которых тренер может самостоятельно составить методическое пособие по проведению игры на этапе выдвижения и обоснования бизнес-идеи, тренинговое задание, а также ключи к выполнению этого задания.

Участники игры обязаны предварительно:

- ознакомиться с рекомендованной литературой и другими информационными материалами;
- подготовить замечания и предложения относительно изложения и обоснования бизнес-идеи;
- составить сравнительную таблицу для принятия решения относительно выбора вида деятельности и обосновать соответствующие выводы;
- произвести базовые финансовые расчеты для обоснования решения и разработать предварительный финансовый план;
- подготовить предложения относительно выбора на следующем занятии организационно-правовой формы предпринимательства.

Рассмотрим пример методических указаний тренера, выдаваемых участникам для подготовки к деловой игре по теме «Бизнес-идея и ее обоснование» (табл. 3.9).

Выводы, разработанные участниками игры для блока А, должны содержать обоснование привлекательности бизнес-идеи и выбранной стратегической зоны хозяйствования. Так как все документы комплексной задачи подготовлены, а расчеты составлены, тренинговый персонал последовательно подводит участников игры к принятию единственно правильного решения. При этом важно ограничить доступ слушателей к материалам моделируемой фирмы, содержащимся в книгах 3—6 пособия. Рекомендуется ограничиться его описанием или экспресс-изложением ключевых моментов.

Таблица 3.9

**ПРИМЕР МЕТОДИЧЕСКИХ УКАЗАНИЙ, ВЫДАВАЕМЫХ УЧАСТНИКАМ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ДЕЛОВОЙ ИГРЕ ПО ТЕМЕ
«БИЗНЕС-ИДЕЯ И ЕЕ ОБОСНОВАНИЕ»**

Показатель	Характеристика
Время проведения	<i>N</i> учебных часов
Сущность проблемы	Создание общества с ограниченной ответственностью, занимающегося производством пищевых продуктов (первичная переработка сельскохозяйственного сырья)
Установка на игру	Вы — член подгруппы «Инициаторы». Задача состоит в том, чтобы обосновать бизнес-идею с учетом: • отраслевых факторов (структуры отрасли и текущей рыночной конъюнктуры, емкости рынка и ассортимента продукции); • географических факторов (местоположения, наличия инфраструктуры развития бизнеса); • организационных факторов (организационно-правовой формы предпринимательства, принципов формирования уставного фонда и ресурсной базы, организации управления, производства и труда); • ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ, инновационного потенциала, корпоративной культуры, клиентских технологий, стратегии развития)
Исходные данные	а) рынок пищевых продуктов находится в стадии роста; б) достижению рыночного успеха способствует: • свободный доступ к источникам ресурсов; • наличие потенциальных инвесторов; • возможность использования современного оборудования на условиях лизинга; • возможность привлечения высококвалифицированного производственного персонала; • возможность заключения долгосрочных договоров с поставщиками и потребителями; • возможность реализации продукции через торговую сеть одного из участников; • возможность завоевания целевого сегмента рынка за счет ценового лидерства, высокого качества продукции и клиентского сервиса
Оформление бизнес-идеи	Краткое изложение основных аспектов, без излишней детализации
Правила представления бизнес-идеи	Четкое и ясное изложение аргументов и выводов, минимальные затраты времени — соблюдение регламента. Готовность к дискуссии с представителями подгруппы «Оппоненты». Использование ссылок на законодательные акты, а не на практику предпринимательства; использование результатов маркетинговых исследований и знаний, полученных на подготовительном этапе

На данном этапе утверждаются рамочные показатели для проведения последующих занятий. После завершения игры руководитель выдает тренерам и участникам новые задания для дальнейшей подготовки.

Алгоритм и методическое обеспечение проведения игры по блокам «Б», «В», «Г» разрабатываются аналогично (с учетом специфики их содержания).

Для проведения деловой игры по теме «Обоснование концепции организации деятельности фирмы» (раздел «Выбор организационно-правовой формы предпринимательства») разрабатывается сравнительная таблица, характеризующая недостатки и преимущества альтернативных вариантов. Обоснование выбора может иметь такую форму:

- единоличное владение — простейшая форма организации бизнеса;
- хозяйственное общество — наиболее гибкая и наименее рискованная форма организации бизнеса.

Таким образом, хозяйственному обществу должно быть отдано предпочтение перед единоличным владением. Это обуславливает необходимость тщательного изучения его организационно-экономического механизма.

Дальнейшая работа базируется на утвержденной концепции бизнес-идеи:

- а) вид деятельности фирмы — первичная переработка сельскохозяйственного сырья и производство пищевых продуктов;
- б) организационно-правовая форма хозяйствования — хозяйственное общество.

Собственно говоря, уже в процессе анализа сравнительной таблицы можно было бы сделать выбор в пользу определенного конкретного вида хозяйственного общества, например, общества с ограниченной ответственностью (ООО). Но практика проведения такого рода деловых игр показала, что на этом этапе недостаточно аргументов в пользу ООО и тренерам трудно убедить слушателей в правильности и эффективности такого выбора.

Поэтому выбор необходимо обосновать с помощью более детального анализа организационно-экономического механизма хозяйственных обществ.

Чаще всего принимают во внимание как способ организации — на условиях соглашения путем объединения имущества для осуществления предпринимательской деятельности с целью получения прибыли, — так и то, что они:

- являются юридическими лицами и могут заниматься любой предпринимательской деятельностью, не противоречащей зако-

нам Украины, причем предприятия, учреждения и организации, которые стали участниками обществ, не ликвидируются как юридические лица;

- могут учреждаться предприятиями, организациями, а также отдельными гражданами, кроме случаев, предусмотренных действующим законодательством Украины;

- являются собственниками имущества, переданного учредителями (участниками); изготовленной продукции; полученных доходов; другого имущества, приобретенного законным путем;

- самостоятельно несут последствия случайной гибели или повреждения имущества, которое является их собственностью, если другое не предусмотрено действующим законодательством.

Важна также типология хозяйственных обществ, а именно:

- ♦ акционерное общество (АО): имеет уставный фонд, разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости; участники несут ответственность в пределах принадлежащего им количества акций;

- ♦ общество с ограниченной ответственностью (ООО): имеет уставный фонд, разделенный на части, размер которых определяется учредительными документами и формируется за счет взносов участников. Участники общества несут ответственность в пределах своих взносов;

- ♦ общество с дополнительной ответственностью (ОДО) — имеет уставный фонд, разделенный на части, размер которых определяется учредительными документами и формируется за счет взносов участников. Участники отвечают по его обязательствам своими взносами в уставный фонд. Если этих сумм недостаточно, то и дополнительно — принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере по отношению к взносу каждого;

- ♦ полное общество (ПО) — участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом;

- ♦ коммандитное общество (КО) — включает помимо одного или нескольких участников, которые несут ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, также одного или более участников, ответственность которых ограничивается вкладом в уставный фонд.

На основании приведенной выше информации участниками тренинга должны быть отобраны наиболее привлекательные виды хозяйственных обществ: АО и ООО. Следующий шаг предпо-

лагает анализ финансово-экономических показателей. Результаты их компаративного анализа показывают, что для реализации разрабатываемой бизнес-идеи, такая организационно-правовая форма предпринимательства, как ООО, является более эффективной.

Этот выбор кладется в основу дальнейшего решения ЕКПЗ. Искусство руководителя тренинга, как и руководителей подгрупп «Инициаторы» и «Арбитры», состоит в том, чтобы предельно аргументированно доказать целесообразность создания ООО. Если этого не случится, то руководителю следует разъяснить сложившуюся ситуацию, особенно настаивая на продолжении игры по ранее утвержденному сценарию, поскольку на рассмотрение выносятся сформированный пакет взаимосвязанных документов, расчетов и решений.

На этапе обоснования концепции создания фирмы участники тренинга должны:

- ознакомиться с рекомендованной литературой и другими информационными материалами;

- подготовить замечания и предложения по проекту концепции;

- проанализировать сравнительную таблицу, подготовленную для принятия решения о выборе организационно-правовой формы предпринимательства;

- дать сравнительную характеристику разных видов хозяйственных обществ с финансовой точки зрения;

- обосновать выбор организационно-правовой формы предпринимательства;

- разработать организационные мероприятия, связанные с созданием общества с ограниченной ответственностью (определить размер и структуру уставного фонда, порядок распределения прибыли, спрогнозировать финансовые показатели начального периода функционирования фирмы).

Результатом работы является утверждение выводов относительно стратегической зоны хозяйствования и организационно-правовой формы предпринимательства. В сочетании с выводами блока А они представляют собой информационную базу для следующего этапа тренинга.

В процессе рассмотрения темы «Обоснование концепции организации деятельности фирмы» принимаются решения относительно состава учредителей, размера уставного фонда, источников ресурсов, распределения прибыли и других организационных аспектов, которые впоследствии детализируются в учредительных документах и бизнес-плане. Необходимые показатели долж-

ны быть представлены в табличной форме, а их анализ — учитывать следующие ограничения:

1. Абсолютные значения показателей являются условными, поэтому основное внимание должно уделяться их соотношениям.

2. Перечень статей затрат соответствует используемому аналогичными предприятиями данной отрасли.

3. В основу расчета стоимостных показателей положен среднерыночный уровень цен на ресурсы и продукцию.

4. Детальные расчеты показателей деятельности фирмы содержатся в бизнес-плане моделируемой фирмы (книга 4).

В табл. 3.10 приведены методические указания слушателям для проведения деловой игры по теме: «Обоснование концепции организации деятельности фирмы».

Таблица 3.10

**ПРИМЕР МЕТОДИЧЕСКИХ УКАЗАНИЙ, ВЫДАВАЕМЫХ
УЧАСТНИКАМ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ДЕЛОВОЙ ИГРЕ ПО ТЕМЕ
«ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ»**

Показатель	Характеристика
Время проведения	<i>N</i> учебных часов
Регламент	Для изложения концепции отводится 15 минут
Методическое обеспечение	«Материалы этапа планирования»
Сущность проблемы	Разработка концепции организации деятельности фирмы, т. е. краткое изложение основных аспектов создания бизнеса с детализацией ключевых факторов успеха, идентифицированных на предыдущем этапе
Установка на игру	Вы — член подгруппы «Инициаторы». Необходимо привести убедительные аргументы в обоснование разработанного проекта концепции
Структура проекта концепции	
1. Общие положения	Организационно-правовая форма, виды деятельности, стратегия развития фирмы и, в частности, завоевание целевого сегмента рынка
2. Учредители и уставный фонд	Перечень учредителей, их взносы в уставный фонд (денежные и имущественные), порядок учреждения и регистрации фирмы, оформление изменений в уставном фонде
3. Персонал фирмы	Планирование численности персонала (на период учреждения, начального и последующих этапов функционирования), квалификационные требования и критерии отбора, договорные отношения с персоналом, правила внутреннего распорядка, система оплаты труда и мотивации персонала, охрана труда

Показатель	Характеристика
4. Производственная база и имущество фирмы	Выбор местоположения, формирование производственной базы (привлечение необходимых ресурсов), порядок использования амортизационных отчислений, заключение договоров
5. Финансовые ресурсы фирмы. Получение и распределение прибыли	Структура капитала, потребность во внешнем финансировании, обеспечение устойчивого финансового положения, распределение прибыли, прогнозирование сбыта (объем, структура, рентабельность продукции и продажи), анализ безубыточности, порядок расчетов с потребителями
6. Деловой риск и его минимизация	Перечень рисков, способы их минимизации, внешнего и внутреннего страхования
7. Стратегические цели и задачи	Обоснование стратегии развития, формирование иерархии целей, задач и программ
8. Ликвидация фирмы	Основания для ликвидации, связанные с процессом ликвидации затраты
9. Основные конкурентные преимущества	• современное оборудование • высококвалифицированный персонал • конкурентный уровень цен • гибкая система условий реализации продукции • ориентация на потребности покупателей • гарантированное качество продукции

Результатом этапа является утверждение концепции организации деятельности фирмы. Принятые решения совместно с решениями по блокам А и Б являются отправной точкой для подготовки и проведения занятий по блокам В, Г и Д.

Проведение занятий по блокам В и Г («Работа, предшествующая разработке бизнес-плана» и «Разработка бизнес-плана фирмы») базируется на описанных выше методических подходах. Это определяет сходство учебного плана, структурного построения и информационного обеспечения.

Работа, которая предшествует разработке бизнес-плана, определяет качество подготовки данного документа. На предплановой стадии формируется необходимая информационная база, которая впоследствии должна быть использована участниками. Конкретные действия исполнителей и распределение между ними функциональных обязанностей детально охарактеризованы в книге 3.

Тренеры вместе со слушателями определяют содержание будущего бизнес-плана и его объем в зависимости от цели разра-

ботки, порядка доступа к документу (для внутренних или внешних пользователей), отраслевой специфики, потребности во внешнем финансировании.

На этапе разработки бизнес-плана должны быть приняты основные решения относительно финансового и материально-технического обеспечения реализации проекта. В документе должны быть представлены детальные расчеты необходимых показателей.

Рассмотрим ресурсные аспекты разработки бизнес-плана на примере ООО «Нива», моделируемого при проведении тренинга в виде ЕКПЗ (книги 3—5 пособия). В протоколе собрания учредителей закреплены следующие положения:

- затраты на этапе основания и организации деятельности фирмы несут учредители за счет собственных средств;
- приобретение оборудования и сырьевых ресурсов осуществляется за счет заемного капитала (банковский кредит);
- часть оборудования будет взята в лизинг.

Смета затрат детализирована пообъектно, чтобы исключить возможность неэффективного использования ресурсов. Она базируется на предварительных расчетах потребности в оборудовании, ТМЦ и персонале, а также фонда оплаты труда как одного из ключевых элементов валовых расходов. Все затраты распределены между учредителями, а порядок их покрытия также закреплён протоколом.

Далее необходимо разработать финансовый раздел бизнес-плана. Базовая информация, необходимая для выполнения расчетов, должна включать:

- оценку емкости целевого рынка;
- среднерыночные цены на ресурсы (в том числе трудовые и финансовые), продукцию и товары-заменители;
- себестоимость отдельных видов продукции;
- ставки обязательных платежей.

После прогнозирования движения денежных потоков по проекту создания фирмы определяется порядок распределения полученной прибыли: нормы отчислений в специальные фонды и удельный вес выплат участникам. Необходимо отдельно отразить суммы, реинвестируемые в производство и направляемые на покрытие убытков.

На предплановой стадии учредители должны также:

- ♦ изучить рынок ресурсов, привлекаемых для реализации проекта;
- ♦ оценить конкурентную среду;

- ♦ изучить методы продвижения аналогичной продукции на рынок, их эффективность и объем связанных с этим расходов;
- ♦ смоделировать источники поставок ресурсов и каналы распределения;
- ♦ изучить возможность сотрудничества с другими фирмами, производящими и реализующими пищевые продукты;
- ♦ подготовить проекты предпринимательских договоров и оценить затраты, связанные с их выполнением;
- ♦ оценить уровень делового риска и обосновать методы его минимизации.

При отработке вопросов блока Г «Разработка бизнес-плана» нужно определить круг исполнителей соответствующих работ. Эту роль могут выполнять сами учредители или внешние консультанты. Возможен также и смешанный вариант, при котором консультанты будут привлекаться только для выполнения наиболее сложных видов работ. При этом нужно учитывать уровень компетентности учредителей в вопросах бизнес-планирования, наличие времени на разработку документа, наличие средств на оплату информационно-консалтинговых услуг.

Алгоритм проведения деловой игры, посвященной разработке бизнес-плана, аналогичен приведенному выше для предыдущих блоков. Основной проблемой, с которой предстоит столкнуться тренерам, является большой объем изучаемого материала при дефиците учебного времени. Поэтому выбор конкретных вопросов и тренинговых заданий по этой теме, их последовательность и степень важности определяются преподавателями на основании предыдущего опыта.

В процессе подготовки к проведению занятий блока Г участники тренинга должны:

- ознакомиться с рекомендованной литературой и другими информационными материалами;
- подготовить предложения относительно организации предплановой и плановой работы;
- проанализировать содержание бизнес-идеи и концепции создания и организации деятельности фирмы;
- проанализировать предварительные финансовые расчеты и разработать предложения относительно форм и объемов финансирования;
- разработать смету затрат, связанных с созданием фирмы и организацией ее деятельности, производственную программу, план материально-технического снабжения, прогноз уровня продаж, предварительный финансовый план, план привлечения внешнего

финансирования, аналитический материал, посвященный оценке финансового состояния предприятия, план распределения прибыли.

- предложить мероприятия по организации работы структурных подразделений учебно-тренировочной фирмы.

Ниже приведены методические указания для участников тренинга на этапе «Разработка бизнес-плана фирмы и обоснование его показателей».

Участникам должен быть предложен макет бизнес-плана фирмы, основные положения которого базируются на результатах предыдущих блоков деловой игры. Поскольку наиболее информативным разделом бизнес-плана является «Финансовый план», основной целью практического занятия является его разработка, что предполагает расчет основных финансовых показателей.

Ориентировочная пооперационная процедура разработки финансового плана включает:

1-я операция. Расчет стартового капитала

Разработка сметы затрат на этапе создания фирмы с использованием таких рабочих названий, как: «Стартовый капитал (взносы учредителей)», «Условно-постоянные (переменные) затраты», «Аренда (лизинг)», «Уставный фонд», «Затраты на персонал» и другие. Необходимо отдельно оценить сумму затрат, которые несет каждый из учредителей.

Участники тренинга должны рассчитать:

- лизинговые платежи;
- амортизационные отчисления;
- затраты на ремонт оборудования;
- страховые платежи;
- выплату основной суммы долга и процентов по банковскому кредиту;
- административные затраты;
- затраты на охрану помещений;
- транспортные расходы (для вариантов приобретения и аренды автотранспорта);
- затраты на оплату услуг связи — телефонной, электронной (абонентная плата + местные разговоры);
- затраты на сбыт (в частности на рекламу);
- затраты на приобретение малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- обязательные платежи (государственные и местные);
- затраты на оплату услуг посторонних организаций;
- затраты на оплату труда (прямые и косвенные).

2-я операция. Определение источников покрытия затрат

Каждой статье затрат, оцененной на предыдущей операции, должен обязательно соответствовать источник покрытия. При этом нужно учесть, что до открытия расчетного счета в учреждении банка платежи (например регистрационный сбор, услуги нотариуса и др.) осуществляются за счет личных средств участников. Итоговые суммы по операциям 1 и 2 (см. таблицы) должны совпадать.

3-я операция. Прогнозирование сбыта в натуральном выражении

Необходимо определить объемы продажи каждого вида продукции в натуральном выражении с учетом производственной мощности предприятия и емкости целевого рынка. Для корректировки показателей могут быть использованы коэффициент использования мощности и плановый рост объемов производства.

4-я операция. Расчет себестоимости единицы продукции. Ценообразование

Калькулирование себестоимости продукции должно осуществляться в соответствии с требованиями национального стандарта бухгалтерского учета «Затраты». При этом необходимо отдельно рассчитать сумму постоянных и переменных затрат, поскольку данная информация в дальнейшем будет использована для расчета точки безубыточности и оценки чувствительности бизнес-проекта.

Цены на продукцию формируются в соответствии со следующим алгоритмом:

$$\text{Цена} = \text{себестоимость} + \text{прибыль} + \\ + \text{налог на добавленную стоимость (НДС)}.$$

Результатом этой операции должна стать таблица, содержащая данные о себестоимости и цене единицы продукции (по ассортиментным позициям), рентабельности отдельных видов продукции. С учетом такой информации необходимо разработать прогноз продажи в стоимостном выражении.

6-я операция. Определение прибыли и чистого денежного потока, генерируемого проектом

Исходя из рассчитанных на предыдущих операциях стоимостных показателей нужно определить валовый доход, валовые рас-

ходы, прибыль (до и после налогообложения). На основании чистой прибыли и амортизационных отчислений должен быть рассчитан чистый денежный поток, генерируемый проектом.

7-я операция. Определение пропорций распределения прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после налогообложения

Необходимо определить процентное соотношение реинвестируемой и выплачиваемой учредителям чистой прибыли. Отдельно необходимо оценить перспективы возврата банковского кредита.

8-я операция. Оценка эффективности инвестиций

Участники тренинга должны рассчитать основные показатели эффективности инвестиционного проекта: чистую настоящую стоимость, индекс доходности, период возврата инвестиций, внутреннюю норму рентабельности. Исходной информацией являются данные о размере инвестиционных затрат и чистого денежного потока. Норма дисконта задается тренерами, поскольку дискуссия относительно ее размера не предусмотрена планом занятия.

После завершения всех расчетов участники тренинга работают с макетом бизнес-плана фирмы. На основании произведенных расчетов они должны заполнить предложенные таблицы с использованием стоимостных показателей, отражающих текущую рыночную конъюнктуру.

Результатом работы по изучению тем блока Г является готовый плановый документ. Он представляет собой основу, на которой будут базироваться последующие хозяйственные операции моделируемой фирмы. Поэтому руководитель тренинга должен выдать задания, относящиеся к организации ее работы в разрезе структурных подразделений, что предполагает осуществление мероприятий по внедрению бизнес-плана (блок Д).

Переход к блоку Д означает усиление ролевой компоненты деловой игры, поскольку на этом этапе усиливается потребность в моделировании действий, связанных с учреждением и регистрацией фирмы. Поэтому при подготовке к проведению соответствующего модуля деловой игры следует:

- подготовить образцы всех необходимых документов, предоставив слушателям возможность составить их самостоятельно или ознакомиться с содержанием ранее разработанных;
- обеспечить соответствие расчетных показателей содержанию бизнес-плана;

- предоставить слушателям возможность принятия решения в отношении распределения обязанностей учредителей (в частности относительно покрытия затрат) и сотрудников моделируемой фирмы;

- обеспечить соответствие принимаемых участниками тренинга решений его общей стратегии;

- выдать слушателям до начала занятий по этой теме практические задания в соответствии с приложениями к деловой игре.

В процессе учреждения и регистрации моделируемой фирмы учредителями должны быть совершены следующие действия:

- ♦ подготовлен пакет учредительных документов;

- ♦ уточнены размер и структура уставного фонда в разрезе взносов учредителей и видов активов;

- ♦ подготовлено, проведено и документально оформлено собрание учредителей;

- ♦ утверждена смета затрат с указанием источников и сроков их покрытия;

- ♦ уточнен бизнес-план;

- ♦ распределены обязанности учредителей на данном этапе их деятельности;

- ♦ разработаны должностная инструкция директора и проект контракта с ним;

- ♦ назначен директор.

Полный алгоритм действий участников содержится в сопроводительных документах. Там же находятся все документы и расчеты, которые составляют и выполняют учредители до момента назначения директора и делегирования ему части полномочий.

При подготовке занятий блока Д необходимо совместно со слушателями детально проанализировать различные проблемные ситуации, возникающие в процессе учреждения и регистрации фирмы, а также определить пути их решения.

В соответствии с материалами моделируемого ООО «Нива», изложенными в книге 3 пособия, учредители осуществляют следующие действия:

- готовят пакет необходимых документов и подают их в районную администрацию;

- вносят на временный расчетный счет в банке сумму, соответствующую 30 % заявленного уставного фонда;

- ведут переговоры с потенциальными поставщиками и подрядчиками, составляют протоколы о намерениях;

— готовят проекты договоров для передачи директору.

Очень важно смоделировать последовательность действий, предпринимаемых участниками в процессе регистрации фирмы. Пакет документов должен быть подготовлен с учетом как требований действующего законодательства, так и решений, принятых на занятиях предыдущих блоков (протоколов заседаний, учредительных документов, бизнес-плана и др.).

Учитывая большой объем работ, целесообразно распределить задания для участников игры следующим образом: одна подгруппа готовит учредительные документы; другая — разрабатывает план мероприятий и определяет последовательность их выполнения; третья — обеспечивает документооборот (формирует банк данных по вопросу государственной регистрации). Результатом работы по блоку Д должен стать смоделированный пакет регистрационных документов.

На этапе 2 «Организация деятельности фирмы» имитируются действия персонала моделируемой предпринимательской структуры до начала производственной деятельности. Этап состоит из 2 тематических блоков:

Блок Е «Действия директора до момента назначения персонала фирмы»

Блок Ж «Действия персонала фирмы до начала ее производственной деятельности»

Структурно-логическая схема действий директора и персонала фирмы по организации деятельности фирмы до момента начала производства продукции, подробно изложена в книге 4 данного пособия.

Особенности деловой игры на этом этапе состоят в том, что здесь еще шире применяются элементы ролевой игры, когда наряду с моделированием ситуаций, возникающих в период организации фирмы, обращается пристальное внимание на действия персонала. В этом и заключается специфика тренинга в виде ЕКПЗ, которая обеспечивается практической реализацией принципов последовательности, непрерывности и логической взаимосвязи действий и документов.

При проведении занятий блока Ж может быть разыграна ситуация, когда слушателям подгруппы «Инициаторы» вручаются задания на подготовку:

- перечня договоров, приказов, должностных инструкций с указанием их содержания;
- перечня необходимых на данном этапе ресурсов;
- расчета финансовых показателей.

Более детальный перечень разрабатываемых документов приведен в книге 5 настоящего пособия. Там же содержится алгоритм, в соответствии с которым определяется последовательность осуществления моделируемых действий.

Практические задания слушателям для подготовки к проведению игры на этапе учреждения и регистрации предприятия предполагают:

- ознакомление с рекомендованной литературой и другими информационными материалами;

- подготовку предложений относительно организации работы персонала предприятия (включая директора);

- разработку и анализ финансового плана данного этапа;

- подготовку регистрационной и текущей документации;

- обоснование мероприятий по организации деятельности фирмы на начальном этапе ее функционирования.

Более подробное описание тренинговых заданий дано в сопроводительных документах.



Резюме

Результатом проведения деловой игры в структуре ЕКПЗ должны стать:

- документы, разработанные на этапах планирования и организации деятельности моделируемой фирмы;

- план мероприятий по оперативному управлению фирмой после начала производственной деятельности.

В процессе проведения игры участники должны приобрести навыки проведения предплановой работы и бизнес-планирования, разработки соответствующей документации и выполнения необходимых экономических расчетов. Также целью деловой игры является закрепление правовых знаний студентов (слушателей). В особенности это относится к применению норм трудового законодательства и нормативно-правовой базы регистрации субъектов предпринимательства.

Тренинговый персонал должен обеспечить оценку выполнения участниками программы индивидуальных и групповых заданий. Параллельно необходимо проводить работу по формированию профессионального и психологического профиля каждого студента (слушателя). Накопленная информация впоследствии будет использована при распределении функциональных ролей между участниками тренинга.

Раздел 4

РОЛЕВАЯ ИГРА: ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ

4.1. КОНЦЕПЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Современная ролевая игра отличается от классической психодрамы и социодрамы, рассмотренных в подразделе 1.1 главным образом, более значительным влиянием ее участников на организацию игры. Обучаемые могут самостоятельно предложить наиболее значимые для них темы. Это значит, что им предоставляется возможность самостоятельного (в пределах темы) конструирования ситуации, определения общего количества ролей и их персонального распределения, обмена ролями в ходе игры, использования дублирования при отработке ролей; анализа игры после завершения ее непосредственного процесса.

Ролевая игра может быть как имитирующей функционирование реальной системы, так и моделирующей — предполагающей отработку навыков на примере систем-заменителей. Условность модели тем не менее обеспечивает сохранение и прикладной характер соответствующих способов действий.

Ролевая игра, в частности, позволяет участникам освоить действия, необходимые для выполнения служебных обязанностей. Ее обучающий эффект можно усилить путем применения видеосъемки (при обязательном согласии обучаемых). Анализ ролевой игры позволяет идентифицировать эффективные и неэффективные модели поведения. Кроме того, происходит так называемая проблематизация участников, заключающаяся в пересмотре ими своей системы стереотипов и ее реформировании.

Для преодоления скованности участников, облегчения их «вживания» в роль и естественности поведения желательно, чтобы вмешательство тренингового персонала в игровой процесс было минимальным. Функции руководителя сводятся главным образом к ознакомлению участников с условиями, целями и техниками игры, ее сопровождению, общему контролю за процессом и оказанию в случае необходимости методической помощи в достижении игровых целей, а также к общему подведению ито-

гов, включающему, если это целесообразно, индивидуальные советы и рекомендации ее участникам.

Как показывает практика, ролевые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей. Соответственно и начало производственной деятельности моделируемой фирмы предполагает усиление внимания к ролевой составляющей тренинга. Однако обучение участников тренинга на этапе управления текущими операциями основано на использовании результатов предыдущих этапов ЕКПЗ. Все действия, расчеты и показатели базируются на материалах периода планирования (бизнес-план) и организации деятельности фирмы. Организационная, нормативная, учетная, расчетная и другая документация фирмы разрабатывается до начала занятий с учетом показателей бизнес-плана и документов периода учреждения и регистрации.

Деятельность фирмы целесообразно моделировать в пределах календарного года. Слишком продолжительный период моделирования может вызвать трудности при формировании оптимального набора учебных вопросов. Кроме того, значительное количество документов и действий, связанных с осуществлением производственной деятельности, усложняет процесс подготовки и проведения тренинга.

Поэтому с целью оптимизации структуры учебного плана и на основании имеющегося опыта проведения тренингов авторы настоящего пособия рекомендуют:

- отрабатывать 4 квартала с 4 подгруппами студентов (слушателей);
- моделировать в каждом квартале по одному производственному месяцу (июль, сентябрь, декабрь, март) и одному отчетному финансовому месяцу (октябрь, январь, апрель, июнь);
- учитывая, что фирма начинает работать во второй половине июня, следует объединить оставшийся до конца этого месяца период с июлем, но при этом отдельно рассчитывать соответствующие показатели.

Выбор конкретных декад (недель, дней) в моделируемых месяцах и кварталах зависит от времени, выделенного на проведение ролевой игры, объема и степени детализации ранее подготовленных материалов, уровня подготовки преподавателей и студентов (слушателей).

Алгоритм действий персонала фирмы в пределах календарного года, с помощью которого можно было бы легко смоделировать лю-

бой временной промежуток деятельности фирмы, включает типовые операции (разовые, ежеквартальные, ежемесячные, еженедельные, ежедневные). С их использованием руководитель игры может планировать деятельность фирмы в течение определенного периода.

Книга 6 содержит документацию, соответствующую:

- моделируемым производственным месяцам;
- моделируемым отчетным финансовым месяцам (квартальная финансовая и налоговая отчетность, а также сводные месячные таблицы финансово-экономических показателей);
- прочим моделируемым периодам (сводные месячные таблицы финансово-экономических показателей).

Все рассчитанные показатели расположены в хронологической последовательности, а деловая документация имеет регистрационные номера.

Процесс подготовки преподавателей и слушателей к ролевой игре осуществляется аналогично деловой игре. Разница заключается в том, что подгруппы формируются в соответствии с моделируемыми кварталами. Кроме того, учитываются особенности функциональных направлений (менеджмент, производство, маркетинг и логистика, бухгалтерский учет) и должностные обязанности персонала.

Штатное расписание моделируемого в книге 3 настоящего пособия ООО «Нива» выглядит следующим образом:

- функциональное направление «Менеджмент»: директор, секретарь, заведующий лабораторией;
- функциональное направление «Производство»: начальник производства;
- функциональное направление «Маркетинг и логистика»: заместитель директора по маркетингу; начальника склада;
- функциональное направление «Бухгалтерский учет»: главный бухгалтер, бухгалтер.

При этом следует помнить, что численность персонала зависит от:

- сферы и видов деятельности моделируемой фирмы;
- времени, выделенного на организацию и проведение тренинга;
- организационной структуры моделируемой фирмы;
- количества квалифицированных тренеров, владеющих активными методами обучения;
- уровня базовой подготовки студентов (слушателей).

Деятельность моделируемой фирмы предполагает проведение:

- ♦ простых (стандартных) хозяйственных операций — действий с использованием ранее разработанных документов;

♦ сложных (нестандартных) хозяйственных операций — действий на основании вводных ситуаций, обусловленных динамичностью внешней среды.

В зависимости от продолжительности тренинга может моделироваться от 1 до 24 нестандартных ситуаций (по две на каждый месяц). В пособии предлагаются для июля, октября, января и апреля — материалы по одной отработанной нестандартной операции (вводной); для остальных месяцев — перечень возможных нестандартных ситуаций (вводных).

4.2. КООРДИНАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ УЧАСТНИКОВ РОЛЕВОЙ ИГРЫ И ЕЕ МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Координация действий студентов (слушателей) осуществляется тренерами, которые курируют соответствующие функциональные направления. Помимо формирования системы коммуникаций между членами учебной группы они также непосредственно участвуют в ролевой игре. Оптимальная численность тренингового персонала составляет 5 человек: руководитель игры (главный тренер) и руководители направлений. При необходимости функции руководителя игры могут быть возложены на тренера, возглавляющего направление «Менеджмент». Как и при проведении деловой игры, рекомендуется комплектовать равные по уровню подготовки подгруппы и привлекать к проведению тренинга практиков в области предпринимательской деятельности в качестве экспертов или консультантов.

Основной задачей тренингового персонала является развитие практических навыков слушателей, полученных в процессе деловой игры. Целесообразно, чтобы преподавательский состав при переходе от деловой к ролевой игре не менялся.

Руководитель ролевой игры (главный тренер) обязан:

- осуществлять организационное и методическое руководство;
- моделировать внутрифирменные коммуникации, связи с внешней средой и хозяйственные операции;
- имитировать институты внешней среды (банк, налоговую администрацию, органы государственной власти и местного самоуправления, поставщиков/заказчиков, другие организации);
- организовывать аналитическую работу;
- осуществлять мероприятия по разработке и внедрению системы контроля знаний и навыков студентов (слушателей);

— инициировать активность слушателей посредством разработки нестандартных операций как запланированных, так и спонтанных.

Особенностью работы тренеров-руководителей подгрупп является то, что они одновременно выступают в двух ипостасях: преподавателя, обеспечивающего подготовку и проведение данного вида практического тренингового занятия, и должностного лица моделируемой предпринимательской структуры.

Ролевая игра в структуре ЕКПЗ базируется на принципах:

- модульного построения учебного процесса (обеспечивает последовательное принятие решений и отработку практических навыков участниками);
- учета неоднородности уровня подготовки и мотивационных установок студентов (слушателей);
- доминирования практических аспектов обучения;
- адаптации методического обеспечения к правовому полю.

В процессе организации и проведения такой игры тренеры разрабатывают и используют следующие материалы:

- методическое пособие по подготовке и проведению ролевой игры (с указанием простых и сложных хозяйственных операций);
- описания тренинговых рабочих мест и алгоритм действий на них слушателей;
- тренинговые задания для участников программы и ключи к их выполнению;
- текущую документацию моделируемой предпринимательской фирмы.

Функциональные обязанности тренингового персонала схематично характеризует рис. 4.1.

К участию в ролевой игре допускаются студенты (слушатели) обладающие соответствующей теоретической и практической подготовкой, что подтверждено результатами промежуточного контроля. Они должны знать:

- содержание бизнес-идеи, концепции организации деятельности и бизнес-плана;
- содержание учредительных документов и документов периода организации деятельности фирмы;
- функциональные обязанности должностных лиц моделируемой фирмы;
- систему целей деятельности (включая плановые значения соответствующих показателей) и мероприятий по их достижению;
- нормативно-правовую базу этапа организации деятельности фирмы.



Рис. 4.1. Алгоритм работы тренингового персонала при проведении ролевой игры

Кроме того, студенты (слушатели) должны уметь:

- ♦ планировать деятельность фирмы в целом и ее структурных подразделений;
- ♦ разрабатывать документацию, подготовка которой предусмотрена функциональными обязанностями должностных лиц моделируемой фирмы;
- ♦ работать в команде с целью выполнения и сопровождения хозяйственных операций.

Методическое обеспечение подготовки и проведения ролевой игры формируют:

- план и структурно-логическая схема подготовки и проведения тренинга;
- методическое пособие тренера на период подготовки и проведения игры;
- тренинговые задания и ключи к их решению по простым и сложным хозяйственным операциям;

- перечень мероприятий, осуществляемых должностными лицами моделируемой фирмы за один календарный год;
- пакет документов в соответствии с перечнем, приведенным в приложениях к пособию (на бумажных носителях и в электронном виде).

Для подготовки и проведения ролевой игры необходимо иметь специально оборудованный тренинговый класс (рис. 4.2), вмещающий 4 подгруппы слушателей по 4—6 человек в каждой. Материально-техническая база игры должна включать 8—12 компьютеров, объединенных в локальную сеть и имеющих выход в Интернет; прочую офисную технику (принтер, ксерокс, проектор с экраном); доски (стойки) для закрепления наглядных материалов и определения территориальных границ структурных подразделений фирмы. Класс должен быть оборудован сигнализацией и иметь систему электропитания, поддерживающую одновременную работу 8—12 компьютеров, 3—4-х единиц офисной техники и достаточный уровень освещенности. Кроме того, следует обеспечить необходимое количество расходных материалов для технических средств обучения.

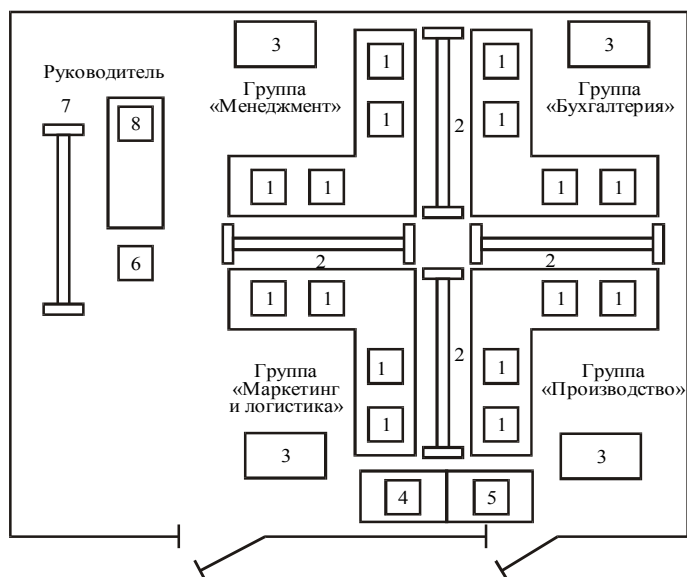


Рис. 4.2. План тренингового класса для проведения деловой игры

Условные обозначения.

1 — ПЭВМ; 2 — стойки (перегородки); 3 — полки для материалов; 4 — ксерокс; 5 — принтер; 6 — проектор; 7 — экран; 8 — сервер.

4.3. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Как и на предыдущем этапе ЕКПЗ, организационные мероприятия по подготовке ролевой игры проводит ее руководитель (главный тренер), который:

- разрабатывает план, сценарий и алгоритм проведения ролевой игры;
- составляет график подготовительного этапа и контролирует его выполнение;
- разрабатывает материалы и документы, моделирующие внешнюю среду и необходимые для работы групп по сложным операциям (вводным ситуациям);
- обеспечивает материально-техническую базу игры;
- осуществляет руководство тренинговым персоналом;
- изучает материалы, представленные тренерами и подгруппами слушателей;
- оказывает методическую и консультативную помощь преподавателям.

Организация подготовительного этапа также предусматривает совместные действия команды тренеров, включающие, в первую очередь, формирование перечня учебных вопросов, определение последовательности и продолжительности их изучения.

Например, для проведения ролевой игры может быть отведено 40 часов. Моделирование хозяйственных операций одного квартала занимает 8 часов, а подведение итогов — 2 часа (т. е. всего 10 часов). В расчете на календарный год это соответствует 40 часам. Руководитель игры выбрал из алгоритма этапа управления текущими операциями следующие периоды для моделирования:

- а) для простых производственных операций — с 15 по 20 июня; с 20 по 25 июля; с 15 по 25 сентября; с 25 по 30 декабря; с 5 по 10 марта;
- б) для финансовых операций (составление баланса, отчета, проведение финансового анализа, подготовка совещания) — с 5 по 15 октября, января, апреля, июня;
- в) для сложных производственных операций — вводные ситуации из перечня за июль, октябрь, январь и апрель.

Пример перечня учебных вопросов для подготовки к ролевой игре, приводится в табл. 4.1.

Таблица 4.1

**ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ
К РОЛЕВОЙ ИГРЕ (НА ПРИМЕРЕ I КВАРТАЛА)**

Учебные темы	Учебные вопросы
1.1. Выполнение простых (стандартных) хозяйственных операций	1.1.1. Организация, управление 1.1.2. Производственные процессы 1.1.3. Логистика и маркетинг 1.1.4. Учет и отчетность
1.2. Выполнение сложных (нестандартных) хозяйственных операций	1.2.1. Подготовка предложений для сферы производства 1.2.2. Подготовка предложений для сферы маркетинга и логистики 1.2.3. Подготовка предложений для сферы бухгалтерского учета 1.2.4. Обобщение предложений и выработка решения
1.3. Анализ хозяйственной деятельности предприятия в I квартале	1.3.1. Анализ производственных показателей 1.3.2. Анализ материально-технического снабжения 1.3.3. Анализ коммерческой деятельности 1.3.4. Финансовый анализ 1.3.4. Обобщающая диагностика

Аналогичные вопросы должны быть рассмотрены во II и III кварталах. В IV квартале, кроме того, подводятся итоги за год, осуществляются выплаты участникам, пересматриваются договора и контракты, срок действия которых истекает, проводится итоговое совещание, на котором присутствуют владельцы предприятия.

Тренинговым персоналом, задействованным в ролевой игре, должны быть предварительно подготовлены необходимые материалы в количестве и объеме, соответствующем целевым установкам и продолжительности тренинга, а также разработана система входного контроля уровня знаний и практических навыков студентов (слушателей) с целью их последующего распределения по подгруппам. В основу этой системы могут быть положены результаты выполнения слушателями тренинговых заданий в ходе проведения деловой игры. Тренеры также осуществляют подбор специальной литературы и нормативно-правовых материалов для участников программы, согласовывают график и сценарий проведения ролевой игры.

Распределение преподавателей для работы с подгруппами основывается на принципе последовательности обучения, обусловленном структурой и логикой ЕКПЗ. Рекомендуется не менять функциональную специализацию тренеров и не проводить их ротацию.

Дальнейшие действия осуществляются в последовательности, приведенной в табл. 4.2.

Таблица 4.2

**ДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ РОЛЕВОЙ ИГРЫ
НА ПОДГОТОВИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ**

Руководитель игры	Тренеры	Слушатели подгрупп			
		М	П	МЛ	Б
Организация подготовительно- го этапа	Индивидуальная подготовка				
	Разработка учебно-методического пособия преподавателя				
	Разработка учебно-методического пособия для слушателей				
	Разработка (уточнение) практических материалов				
	Обеспечение слушателей учебно-методическими материалами				
	Подготовка места проведения ролевой игры				
	Руководство самостоятельной работой слушателей				
	Проведение подготовительного занятия				

Индивидуальная подготовка преподавателей включает изучение материалов моделируемой фирмы, методической и специальной литературы, а также разработку плана, графика и учебно-методических пособий для подготовки и проведения данной части ЕКПЗ.

Разработка учебно-методических и прочих материалов, интегрированных в структурно-логическую схему тренинга, должна предусматривать высокую степень вовлечения студентов (слушателей) в учебный процесс, обеспечивать взаимосвязь между деловой и ролевой игрой. Как правило, подготовка методического обеспечения является коллективным процессом, а разработанные материалы — результатом командной работы.

План (структурно-логическая схема) подготовки и проведения ролевой игры зависит от продолжительности данного этапа тренинга, уровня подготовки участников, сложности учебных вопросов, количества моделируемых должностей. Методические

рекомендации слушателям по подготовке и проведению игры включают перечень тем и учебных вопросов, структурно-логическую схему игры, перечень заданий и рекомендации по их выполнению, перечень источников информации, включая рекомендованную литературу.

Тренинговые задания слушателям готовятся в виде таблиц для последующих расчетов, а также перечня документов, которые необходимо заполнить (составить) слушателям в процессе самостоятельной работы.

Ключи к тренинговым заданиям представляют собой заполненные таблицы, составленные расчеты, графики и другие документы, которые готовятся преподавателями до начала тренинга и используются для оценки выполнения слушателями тренинговых заданий.

В комплект учебно-методических разработок, предоставляемых слушателям на подготовительном этапе, входят материалы моделируемой фирмы по рассматриваемой теме в виде перечня соответствующих мероприятий и документов. Они должны быть логически связаны с предыдущими модулями ЕКПЗ, основаны на полученных ранее результатах, приведены в соответствие с конкретными тематическими блоками ролевой игры и обеспечены информационно-справочным аппаратом (главным образом правовым).

При подготовке мест проведения игры нужно исходить из численности персонала моделируемой фирмы, продолжительности данного этапа тренинга и уровня предварительной подготовки слушателей. Рабочие места преподавателей и студентов (слушателей) как должностных лиц должны быть надлежащим образом оборудованы, а также должна быть сформирована адекватная материально-техническая база игры.

Текстовые и табличные материалы тренинга готовятся на бумажных носителях и в электронном виде. Печатные материалы должны находиться в специальных папках и/или размещаться на демонстрационных щитах.

Самостоятельная работа студентов (слушателей) предполагает:

- изучение учебно-методических, информационных и прочих материалов;
- выполнение тренинговых заданий;
- подготовку обоснованных выводов;
- уяснение порядка действий при выполнении игровых задач;
- взаимодействие с тренерами путем проведения индивидуальных и индивидуально-групповых консультаций.

Координация самостоятельной работы участников программы тренинговым персоналом состоит в уточнении уровня базовой подготовки, работе с лидерами подгрупп, распределении ролей и заданий, контроле выполнения слушателями заданий по подготовке к игре, а также в анализе и обобщении результатов самостоятельной работы студентов (слушателей).

Кульминацией предигрового этапа является проведение подготовительного занятия. На нем студенты (слушатели) должны уяснить для себя структурно-логическую схему ролевой игры и порядок рассмотрения учебных вопросов, а также предварительно ознакомиться с тренинговыми заданиями и местом проведения игры.

Процесс подготовки ролевой игры (с методической точки зрения) отличается от подготовительного этапа деловой игры. Лейтмотивом деловой игры была дискуссия, когда одна подгруппа выдвигала предложения и аргументировала их, другая — обсуждала и выдвигала контраргументы, третья — выполняла функции третейского суда. Основной упор делался на командную работу студентов (слушателей).

Подготовка же к ролевой игре имеет не групповой, а индивидуальный характер. Каждый участник должен приобрести необходимые знания и умения для выполнения определенных функциональных обязанностей. Соответственно и его действия будут оценены как работа отдельного сотрудника, а не члена команды.

4.4. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Алгоритм проведения ролевой игры как этапа ЕКПЗ наглядно представлен на рис. 4.3.

Более детально структуру данного этапа тренинга характеризует информация, содержащаяся в табл. 4.3.

Таблица 4.3

СТРУКТУРА РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Блоки	Учебные вопросы	Моделируемые периоды
I II III IV	Простая хозяйственная операция	Текущие календарные месяцы
	Сложная хозяйственная операция	Один месяц в текущем календарном квартале
	Подведение итогов хозяйственной деятельности	В конце каждого календарного квартала и года

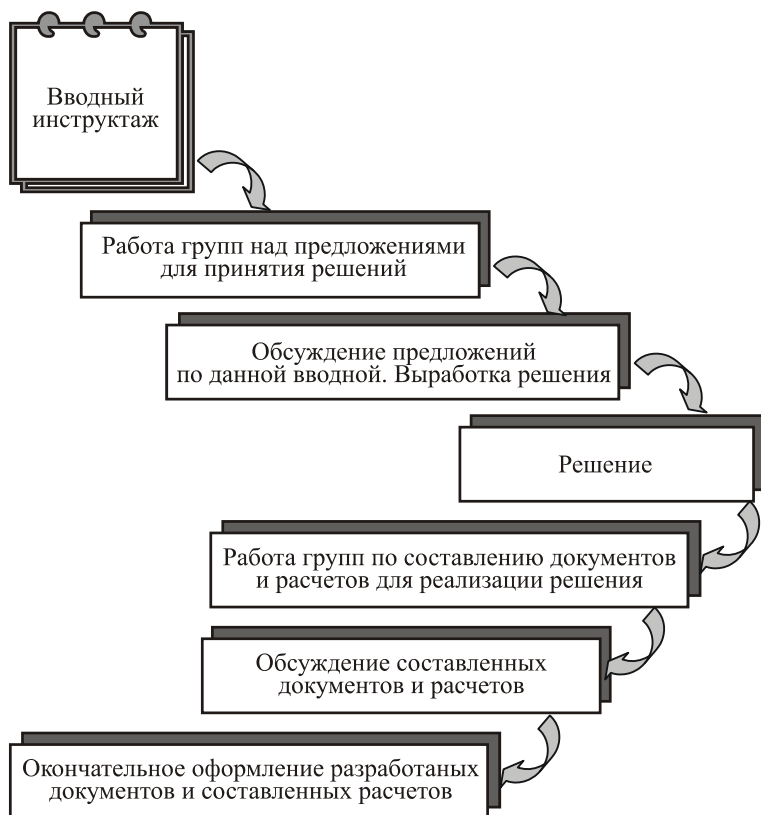


Рис. 4.3. Алгоритм проведения ролевой игры

Вводное занятие ролевой игры предполагает групповую и индивидуальную работу студентов. Они должны уяснить содержание текущей работы фирмы, а также свои должностные обязанности. На последующих занятиях участники игры получают тренинговые задания и приступают к выполнению функций сотрудников моделируемой фирмы.

Работа студентов (слушателей) предполагает имитацию 2—3 действий должностных лиц, роли которых они играют. Основное внимание должно уделяться методике подготовки и выполнения операций, их документальному оформлению. Каждый блок заканчивается подведением итогов в виде промежуточного контроля. Руководитель игры самостоятельно определяет объем учебных задач, порядок и последовательность их выполнения.

Хронологическая последовательность действий участников ролевой игры следующая:

1 этап. Распределение слушателей по 4-м учебным подгруппам для выполнения обязанностей должностных лиц моделируемой фирмы по функциональным направлениям (менеджмент, производство, маркетинг и логистика, бухгалтерский учет).

2 этап. Разработка графика ротации учебных подгрупп в ходе игры (табл. 4.4.)

Таблица 4.4

ПРИМЕР ГРАФИКА РОТАЦИИ ПОДГРУПП

Моделируемые периоды	Функциональные направления и должности			
	Менеджмент	Производство	Маркетинг	Бухгалтерия
	Директор	Начальник производства	Заместитель директора по маркетингу	Главный бухгалтер
I квартал	Подгруппа А	Подгруппа Б	Подгруппа В	Подгруппа Г
II квартал	Подгруппа Б	Подгруппа А	Подгруппа Г	Подгруппа В
III квартал	Подгруппа В	Подгруппа Г	Подгруппа А	Подгруппа Б
IV квартал	Подгруппа Г	Подгруппа В	Подгруппа Б	Подгруппа А

В ходе ролевой игры будут отрабатываться материалы (документы) и действия, относящиеся к определенному функциональному направлению. При этом решение текущих задач также может иметь групповую (все участники готовят одно задание и выступают в одной роли) или индивидуальную (каждый готовит отдельное задание и играет конкретную роль) форму. Использование индивидуальной формы целесообразно в случае значительной продолжительности тренинга, высокого уровня базовой подготовки студентов (слушателей), адекватной организационной структуры моделируемой фирмы.

Внутри каждой из указанных в табл. 4.4 подгрупп могут быть сформированы следующие секции:

- подгруппа «А»: секции А1 — директор, А2 — менеджер по планированию, А3 — менеджер по персоналу, А4 — секретарь;
- подгруппа «Б»: секции Б1 — начальник производства, Б2 — начальник участка, Б3 — технолог, Б4 — инженер;
- подгруппа «В»: секции В1 — заместитель директора по маркетингу, В2 — менеджер по маркетингу, В3 — заведующий лабораторией, В4 — заведующий складом;

• подгруппа «Г»: секции Г1 — главный бухгалтер, Г2 — бухгалтер по учету ТМЦ, Г3 — бухгалтер по расчетам с персоналом, Г4 — бухгалтер-кассир.

В рамках функциональных направлений ЕКПЗ допускается проведение мини-тренингов с ротацией студентов (слушателей) по секциям — табл. 4.5.

Таблица 4.5

ПРИМЕР ГРАФИКА РОТАЦИИ ВНУТРИ ПОДГРУПП

Моделируемые периоды	Функциональные направления и должности															
	Менеджмент				Производство				Маркетинг				Бухгалтерия			
	Директор				Начальник производства				Заместитель директора по маркетингу				Главный бухгалтер			
	Секции				Секции				Секции				Секции			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I квартал	Подгруппа А				Подгруппа Б				Подгруппа В				Подгруппа Г			
	А1	А2	А3	А4	Б1	Б2	Б3	Б4	В1	В2	В3	В4	Г1	Г2	Г3	Г4
	А2	А1	А4	А3	Б2	Б1	Б4	Б3	В2	В1	В4	В3	Г2	П	Г4	Г3
	А3	А4	А1	А2	Б3	Б4	Б1	Б2	В3	В4	В1	В2	Г3	Г4	Г1	Г2
	А4	А3	А2	А1	Б4	Б3	Б2	Б1	В4	В3	В2	В1	Г4	Г3	Г2	Г1

Ротация студентов (слушателей) осуществляется после выполнения тренинговых заданий и подведения итогов работы. Порядок ротации внутри подгруппы и время мини-тренингов определяет тренер в зависимости от конкретной ситуации.

При отсутствии достаточного количества компьютерной техники или оборудованных учебных мест выполнение заданий слушателями может быть перенесено на время самостоятельной подготовки. Однако в целом необходимо стремиться к максимально широкому использованию средств ТСО, в том числе имитационных программ, моделирующих хозяйственные процессы.

В табл. 4.6 представлена функциональная модель ролевой игры, которая охватывает период времени после завершения подготовительного этапа, распределения слушателей и их вводного инструктажа.

При выполнении простой (стандартной) производственной операции моделируются: производственные процессы в рамках календарного года, определенный временной период, принятие решений должностными лицами, документооборот. Информационной базой моделирования является бизнес-план (книга 4), сопроводительные документы периодов организации и управления текущей деятельностью (книги 4—6), тренинговые задания и ключи к ним.

Выдача тренинговых задач происходит следующим образом: на основании сопроводительных документов тренер выбирает моделируемый блок, структурирует слушателей, распределяет роли между подгруппами и секциями и вручает слушателям тренинговые задания, объясняя порядок, график и условия их выполнения. Дальнейшие действия участников игры заключаются в том, что они одновременно выполняют функции персонала моделируемого предприятия, имитируя хозяйственные операции и обеспечивая их документальное оформление.

Результатом каждого занятия являются составленные и утвержденные документы. Тренеры анализируют достигнутые условные показатели деятельности фирмы и действия членов возглавляемой ими подгруппы, оценивая правильность выполнения задания. На общем собрании группы документы и решения не обсуждаются, так как после ротации те же тренинговые задания будут выданы другой подгруппе.

Итоговое собрание группы проводит руководитель игры (главный тренер). При этом он анализирует работу подгрупп в контексте алгоритма проведения тренинга: по времени, по взаимодействию структурных подразделений, по логике и т. д.

Разработкой вводных ситуаций в разрезе функциональных направлений занимается руководитель ролевой игры. Тренеры готовят задания, предусматривающие осуществление сложных хозяйственных операций, ключи к их решению, методические указания, а также организуют предварительную работу слушателей, проводя подготовительное занятие. При этом координаторы направлений «Производство», «Маркетинг и логистика», и «Бухгалтерский учет» разрабатывают собственные предложения в качестве начальника производства, заместителя директора по маркетингу и главного бухгалтера, а затем передают их координатору направления «Менеджмент», играющему роль директора. Последний разрабатывает соответствующие распорядительные документы (приказы).

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ
(на примере)

Этап	Моделируемый период	Действия
		тренеров
Простая операция	I квартал	1. Разъясняют суть хозяйственных процессов 2. Выдают тренинговые задания 3. Проводят консультации 4. Проверяют задания 5. Обобщают результаты и анализируют предложения, делают выводы 6. Взаимодействуют с другими тренерами 7. Подводят итоги и оценивают работу слушателей
Сложная задача	I квартал	1. Разъясняют вводную ситуацию 2. Выдают тренинговые задания слушателям 3. Проводят консультации 4. Проверяют задания, оценивают их, делают выводы 5. Взаимодействуют с другими тренерами 6. Подводят итоги и оценивают работу слушателей
Итоги хозяйственной деятельности фирмы	I квартал	1. Разъясняют порядок выполнения заданий данного этапа 2. Выдают тренинговые задания слушателям 3. Проводят консультации 4. Обобщают данные, анализируют их, делают выводы 5. Взаимодействуют с другими тренерами 6. Подводят итоги и оценивают работу слушателей
<i>Итоговое</i>		

Моделирование нестандартной хозяйственной операции осуществляется в контексте вводной ситуации и предполагает обоснование, принятие и документальное оформление управленческих решений. Информационную базу моделирования составляют мероприятия этапа управления текущей деятельностью (книга 4), соответствующие сопроводительные документы (книги 4—6), тренинговые задания и ключи к ним (книга 2). Следует отметить также, что после проведения тренинга по вводной ситуации, показатели и расчеты, предназначенные для выполнения простых операций, не изменяются.

Интегральным элементом ролевой игры является итоговая оценка работы студентов (слушателей). Она проводится после выполнения участниками тренинговых заданий в качестве должностных лиц и в конце каждого моделируемого квартала. Оценивается уровень владения техникой принятия управленческих ре-

Таблица 4.6

**ПРОВЕДЕНИЯ РОЛЕВОЙ ИГРЫ
I квартала)**

участников	Разработанные материалы
студентов (слушателей)	
1. Усваивают информацию и изучают материалы 2. Выполняют тренинговые задания (самостоятельно и в составе подгруппы) 3. Представляют свои решения и выводы тренеру 4. Налаживают связь с другими подгруппами (секциями) и получают/предоставляют информацию	1. Последовательность выполнения операций 2. Документы моделируемой фирмы за I квартал 3. Тренинговые задания 4. Методические пособия
1. Изучают вводную ситуацию 2. Готовят предложения по ее разрешению 3. Взаимодействуют со слушателями других подгрупп (секций) 4. Обсуждают предложения с руководителем направления «Менеджмент» 5. Передают решение руководителю игры	1. Тренинговые задания 2. Методические пособия 3. Последовательность выполнения операций 4. Документы моделируемой фирмы
1. Изучают порядок выполнения задания 2. Выполняют задания путем взаимодействия с другими подгруппами (секциями) 3. Готовят предложения для руководства 4. Обсуждают предложения с руководителем направления «Менеджмент» 5. Передают решение руководителю игры	1. Тренинговые задания 2. Методическое пособие 3. Документы моделируемой фирмы
<i>занятие</i>	

шений, проведения экономических расчетов, а также знание документооборота. Для целей оценки помимо текущих тренинговых заданий может быть использована такая форма контроля, как индивидуальное собеседование

На основании результатов итоговой оценки знаний и навыков тренеры совместно составляют отчет по каждому студенту (слушателю), в котором формулируют рекомендации относительно его последующего трудоустройства.



Резюме

Ролевая игра является завершающим этапом ЕКПЗ, поскольку максимально приближает участников тренинговой программы к реальным условиям хозяйствования. Цель ее проведения состоит в

отработке студентами (слушателями) практических навыков управления фирмой в целом и ее структурными подразделениями.

Система ротации участников игры позволяет каждому из них выполнять различные функциональные обязанности. Это способствует расширению кругозора студентов (слушателей) и повышает уровень их практической подготовки.

Ролевая игра интегрирует различные элементы системы управления предприятием. При этом моделируется система коммуникаций между структурными подразделениями и синтезируются соответствующие информационные потоки. Однако ролевая игра не только развивает коммуникативные навыки участников, но и облегчает их адаптацию к реальной практике предпринимательства.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усложнение внешней среды функционирования украинских предприятий в процессе формирования рыночных отношений вызывает потребность в высококвалифицированных специалистах экономического профиля, способных принимать эффективные решения в условиях неопределенности. Для подготовки таких специалистов необходимо сократить разрыв между академическим образованием и практикой предпринимательства. Достичь поставленной цели можно только путем внедрения современных образовательных технологий в учебный процесс.

Перед отечественной системой высшего экономического образования стоит комплекс жизненно важных задач:

- обеспечение оптимальной структуры учебного плана, учитывающей применение активных методов обучения;
- внедрение вариативного подхода к разработке учебных программ;
- переход к индивидуальной форме обучения с использованием тренинговых и мультимедийных технологий;
- интеграция традиционных и инновационных методов обучения.

Активные методы обучения позволяют ориентироваться не на запоминание знаний, а на умение использовать их для решения учебных задач. Участие в дискуссиях развивает в студентах коммуникабельность, способность отстаивать свое мнение, вырабатывать групповые решения, что необходимо будущим специалистам.

Использование активных методов обучения, которые опираются на творческое мышление студентов (слушателей), активизирует их познавательную деятельность, делает их соавторами новых идей, приучает самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации. На этой основе необходимо создать целостную, жестко формализованную и личност-

но-ориентированную модульную систему обучения, способную обеспечить:

- целенаправленное изучение и освоение прикладной системы знаний с оперативной проверкой на практике умения пользоваться полученными знаниями в различных приложениях и ситуациях;
- выявление (в том числе на основе самооценки) неиспользованных ранее интеллектуальных возможностей каждого субъекта обучения;
- автоформализацию перспектив достижения поставленных образовательных целей;
- актуализацию личностных, профессиональных интересов, мотивацию к углубленному изучению учебных дисциплин;
- возможность гибкой самоорганизации процесса наращивания знаний и получения необходимых навыков за счет самостоятельного индивидуализированного прохождения компьютерных и видео материалов;
- планомерное наращивание результатов самостоятельной познавательной деятельности.

Внедрение тренинговых технологий в учебный процесс академических вузов, а также их применение в других сферах, позволяет не только повысить качество теоретической и практической подготовки студентов (слушателей), но и способствует личностному развитию последних в контексте гуманистической системы ценностей.





СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Большаков В. Ю.* Психотренинг: социодинамика, игры, упражнения. — СПб.: Светоч, 1994. — 316 с.
2. *Байрон А., Люис Р., Пуселик Ф.* Магия нейролингвистического программирования без тайн. — СПб.: Петербург — XXI век, 1995. — 176 с.
3. *Бендлер Р., Гриндер Д.* Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. — Воронеж: НПО «Модек», 1995. — 256 с.
4. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. — М.: Прамеб, 1992. — 384 с.
5. *Бэрн Р., Ричардсон Д.* Агрессия. — СПб.: Питер, 1997. — 336 с.
6. *Гарбузов В. И.* Практическая психотерапия, или как вернуть ребенку и подростку уверенность в себе, истинное достоинство, здоровье. — СПб.: Сфера, 1994. — 160 с.
7. *Гриндер Д., Бендлер Р.* Структура магии. — М.: Каас, 1995. — 520 с.
8. *Добрович А. Б.* Общение: наука и искусство. — М.: Яуза, 1996. — 254 с.
9. Игры — обучение, тренинг, досуг / под ред. В. В. Петрушинского. — М.: Новая школа, 1994. — 368 с.
10. *Киппер Д.* Клинические ролевые игры и психодрама. — М.: Класс, 1993. — 222 с.
11. *Кларин М. В.* Технология обучения. — Рига, 1999. — 328 с.
12. *Козлов Н. И.* Лучшие психологические игры и упражнения. — Екатеринбург: АРД ЛТД, 1997. — 144 с.
13. *Ксендзюк О.* Трансформация личности: нейролингвистическое программирование, анализ и комментарии. — Одесса: Хаджибей, 1995. — 352 с.
14. *Кулагина Н. Ю.* Возрастная психология (развитие ребенка от рождения до 17 лет). — М.: УРАО, 1997. — 176 с.
15. *Леви В. И.* Искусство быть другим. — СПб.: Питер, 1993. — 190 с.
16. *Леви В. И.* Искусство быть собой. — М.: Знание, 1991. — 256 с.

17. *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб.: Питер, 1997. — 688 с.
18. *Марасанов Г. И.* Социально-психологический тренинг. — М.: Совершенство, 1998. — 208 с.
19. *Маслоу А.* Психология бытия. — М.: Рефл-бук, 1997. — 304 с.
20. Материалы проекта EDUK 9301 «Переподготовка и трудоустройство бывших офицеров в Украине», реализованного в 1995—1998 годах в рамках программы Тасис Европейского Союза при участии Киевского национального экономического университете (КНЭУ).
21. *Ньюстром Д. У., Скэннел Э. Е.* Деловые игры и современный бизнес. — М.: Бином, 1997. — 140 с.
22. *О'Коннор Д., Сеймор Д.* Введение в нейролингвистическое программирование. — Челябинск: Версия, 1997. — 256 с.
23. *Пидкасистый П. И., Хайдаров Ж. С.* Технология игры. — М.: МПУ, 1996. — 268 с.
24. *Прутченков А. С.* Трудное восхождение к себе. Методические разработки и сценарии занятий социально-психологических тренингов. — М.: Российское педагогическое агентство, 1995. — 140 с.
25. *Прутченков А. С.* Свет мой зеркальце, скажи... Методические разработки социально-психологических тренингов. — М.: Новая школа, 1996. — 144 с.
26. *Роджерс К. Р.* Взгляд на психотерапию. Становление человека. — М.: Прогресс, 1994. — 480 с.
27. *Рудестам К.* Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. — М.: Прогресс, 1993. — 368 с.
28. *Самоукина Н. В.* Игры в школе и дома: психотехнические упражнения и коррекционные программы. — М.: Новая школа, 1995. — 144 с.
29. *Сопер П.* Основы искусства речи. — М.: Прогресс, 1992. — 416 с.
30. *Харин С. С.* Искусство психотренинга. Заверши свой гештальт. — Минск: Изд-во «В. П. Ильин», 1998. — 352 с.
31. *Шибутани Т.* Социальная психология. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 544 с.



СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ 1

Введение	7
Раздел 1. Тренинговые технологии	8
1.1. Система образовательных технологий	8
1.2. Сущность и функции тренинговых технологий, проблемы их разработки и внедрения	15
1.3. Сферы применения тренинговых технологий	20
<i>Резюме</i>	<i>29</i>
Раздел 2. Тренинг в виде единой комплексной предпринимательской задачи (ЕКПЗ)	31
2.1. Цели, задачи и структура тренинга	31
2.2. Тренинговый персонал	36
2.3. Интеграция комплексного тренинга в учебный процесс	40
2.4. Модель комплексного тренинга	47
<i>Резюме</i>	<i>57</i>
Раздел 3. Деловая игра: организация и проведение	58
3.1. Деловая игра: сущность и принципы	58
3.2. Концепция проведения деловой игры как этапа ЕКПЗ	60
3.3. Подготовка к проведению деловой игры	65
3.4. Алгоритм проведения деловой игры	77
<i>Резюме</i>	<i>97</i>
Раздел 4. Ролевая игра: организация и проведение	98
4.1. Концепция проведения ролевой игры	98
4.2. Координация действий участников ролевой игры и ее методическое обеспечение	101
4.3. Подготовка к проведению ролевой игры	105
4.4. Алгоритм проведения ролевой игры	109
<i>Резюме</i>	<i>115</i>
Заключение	117
Список литературы	119