

Бородієнко О. В.,
канд. географ. наук, доцент
Інститут професійно-технічної освіти
НАПН України, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ КЕРІВНИКІВ

***Анотація.** У статті розглядаються принципи, методики та результати використання інноваційної педагогічної технології – бізнес-симуляції – в процесі розвитку професійної компетентності керівників. Виявлено компоненти професійної компетентності керівників, розвиток яких є можливим за допомогою бізнес-симуляції. Проаналізовано досвід використання запропонованої технології у світі.*

***Ключові слова:** професійна компетентність, методи ігрового імітаційного моделювання, бізнес-симуляція, система розвитку професійної компетентності керівників.*

***Постановка проблеми в загальному вигляді.** Серед чинників, які впливають на логіку розвитку корпоративних систем навчання та розвитку персоналу, можна виділити як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед найбільш вагомих зовнішніх, на нашу думку, слід виділити посилення конкуренції на ринках товарів і послуг, що породжує необхідність пошуку підприємствами та компаніями джерел конкурентних переваг, які, за подібності, а в багатьох випадках, аналогічності пропозиції зміщуються в бік професіоналізму співробітників. Швидка зміна технологій породжує необхідність постійного коригування асортиментного ряду*

продуктів та послуг, що в свою чергу породжує актуальність постійного навчання персоналу. Крім того, поглиблюється суперечність між зростанням рівня вибагливості споживачів щодо продуктів та якості обслуговування та низьким рівнем готовності персоналу компаній надавати високий рівень сервісу. Вагомими внутрішніми чинниками, які впливають на корпоративні системи навчання та розвитку персоналу, є ущільнення функцій, виконання яких вимагається від працівників, посилення внутрішньо корпоративних вимог щодо професійного рівня, якості виконання завдань, рівня результативності персоналу. Поряд з існуючою тенденцією до скорочення витрат на підтримку бізнес-процесів (в тому числі й бізнес-процесу навчання та розвитку персоналу) актуалізується необхідність пошуку нових принципів та форм організації корпоративних систем навчання та розвитку персоналу.

Власний науково-педагогічний досвід автора дав змогу виділити основні чинники побудови корпоративних систем навчання та розвитку персоналу. В контексті нашого дослідження хотілося б згадати деякі з них: особливості сучасного технологічного розвитку визначають необхідність в частому й оперативному опануванні великими масивами нової інформації, формування нехарактерних для керівників вмінь та навичок, тому системою їх розвитку має бути забезпечена відповідна методична й технологічна складова, яка дасть можливість вирішити це завдання, зокрема використання таких технологій навчання, в тому числі й дистанційних інтерактивних технологій, які б дали можливість швидко й з гарантованим результатом опанувати необхідні знання); необхідність забезпечення високої якості та гарантованості результатів навчання (що актуалізує

необхідність введення в систему розвитку професійної компетентності керівників якісних та валідних систем їх оцінювання з точки зору рівня сформованості компонентів професійної компетентності в динаміці, а також результативності процесу навчання й розвитку, включно до впливу цього процесу на результати їх професійної діяльності); необхідність розвитку таких специфічних компонентів професійної компетентності керівників, як відповідальність, творчий підхід, професійна мобільність, наставництво, підприємницький підхід в процесі здійснення виробничих функцій (що визначає необхідність вивчення потенціалу та впровадження в систему розвитку професійної компетентності керівників підходів коучингу та бізнес-моделювання) [1]. Тому проблема пошуку сучасних педагогічних технологій навчання та розвитку керівників, з допомогою яких вдалося б реалізувати всі вищезазначені завдання, є на часі. Вважаємо, що наукова дискусія з приводу використання в корпоративних системах навчання та розвитку персоналу такої інноваційної технології ігрового імітаційного моделювання, як бізнес-симуляція, має як яскраво виражене як прикладне, так і теоретичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Потрібно відзначити, що проблема застосування інтерактивних технологій навчання, зокрема технологій ігрового імітаційного моделювання досить широко розкрита вітчизняними дослідниками-педагогами. Значна увага дослідників відображує популярність у вітчизняній педагогіці так званого діяльнісного підходу, який зацентровує увагу на формуванні змісту та технологій навчання та

розвитку з точки зору специфіки або майбутньої професійної діяльності, або актуального виробничого контексту тих, хто навчається (якщо мова йде про підвищення кваліфікації персоналу). Зокрема, Г. Романова, Л. Сігаєва, Г. Дзвоник, О. Грищенко, Ю. Колісник-Гуменюк, М. Скрипник, А. Шевченко, В. Петрович, О. Ковальчук та багато інших досліджували застосування даного типу технологій в професійній освіті та післядипломному навчанні. Традиційно, найбільш широко застосовуваними методами з групи методів ігрового імітаційного моделювання є ділові та рольові ігри та їх різновиди – рольові ігри-інсценування, організаційно-дієві ігри, організаційно-мислительні ігри, навчальні ділові ігри [2]. Деякі дослідники [3] до даної групи методів відносять також метод модерації (що, на нашу думку, є дискусійним, оскільки не відображує основну ознаку даної групи методів – побудова навчально-пізнавальної діяльності на імітації професійної діяльності). Проте, практично відсутні наукові розробки з питань застосування в процесі навчання та розвитку персоналу такої інноваційної педагогічної технології ігрового імітаційного моделювання, якою є бізнес-симуляція та яка набула достатньо широкого застосування в зарубіжній практиці освітньої діяльності.

Формулювання мети статті. Таким чином, метою даної статті є аналіз принципів, методики та результатів використання інноваційної педагогічної технології ігрового імітаційного моделювання – бізнес-симуляції – в процесі розвитку професійної компетентності керівників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів.... Існують різні підходи до визначення категорії «професійна компетентність керівника» та структури професійної компетентності. Не вдаючись

до детального аналізу напрацювань вітчизняних педагогів у цьому контексті, зазначимо, що ряд дослідників ототожнює професійну та управлінську компетентність керівника, включаючи в структуру моделі професійної (управлінської) компетентності ті складові, які забезпечують виключно реалізацію управлінської функції. Окремі дослідники поняття професійної компетентності розглядають значно ширше, включаючи в її структуру, наприклад, когнітивний, операційний та особистісний компоненти. На нашу думку, такий підхід до визначення структури професійної компетентності не відображає специфіку діяльності сучасного керівника та виклики і завдання високого рівня складності, які доводиться вирішувати сучасному керівнику на виробництві. Тому варто було б звернути увагу на напрацювання зарубіжних дослідників [4,5], які серед ключових компонентів професійної компетентності сучасного керівника виділяють: лідерство, прийняття рішень, підприємницька компетентність, аналітичні здібності, управління результативністю, бачення, технологічна грамотність, клієнтоорієнтованість, планування та організація. Враховуючи необхідність розвитку саме таких специфічних компонентів професійної компетентності керівників та аналізуючи потенціал використання методів ігрового імітаційного моделювання, можемо зробити висновок, що вони не в повній мірі можуть реалізувати функцію розвитку зазначених компетенцій (Таблиця 1).

**Особливості використання методів
ігрового імітаційного моделювання**

Назва методу (за класиф. М.Сергєєвої [3])	Види управлінських, педагогічних, розвивальних завдань
Імітація діяльності на тренажері	<ul style="list-style-type: none"> -первинне/базове навчання нового персоналу; -перепідготовка персоналу; -навчання персоналу в зв'язку з введенням нових технологій, внесенням змін в існуючі бізнес-процеси, нових стандартів діяльності; -відпрацювання типових операцій; -автоматизація навичок роботи; -виконання операцій у відповідності із існуючими стандартами роботи.
Рольові та ділові ігри	<ul style="list-style-type: none"> -відпрацювання навичок взаємодії як в типових, так і в складних/унікальних ситуаціях; -знайомство з best practices (кращими практиками) роботи колег; -генерування продуктивних ідей щодо вирішення складних ситуацій; -» прийняття» більшістю учасників згенерованих ідей; -можливість отримати зворотній зв'язок від колег/експертів щодо якості використання певних навичок/підходів; -можливість використання даного методу в якості одного з інструментів в оцінці персоналу.
Організаційно- діяльнісні ігри	<ul style="list-style-type: none"> -можливість корекції настановлень персоналу; -можливість для учасників оцінити свою діяльність «з боку» ; -аналіз і корекція використання технік взаємодії;

Назва методу (за класиф. М.Сергєєвої [3])	Види управлінських, педагогічних, розвивальних завдань
	-розвиток навичок самостійного і колективного прийняття рішень; -можливість проектувати, програвати та «проживати» різні сценарії розгортання подій, тестувати їх в без ризиковому ігровому середовищі.

Джерело: власні напрацювання автора [6].

Не викликає сумніву, що професійне використання педагогом (тренером) зазначених видів ігрового імітаційного моделювання дасть ефект у розвитку певних компонентів професійної компетентності керівника. Проте, в багатьох випадках потенціал використання зазначених методів є незначним, особливо якщо мова йде про розвиток не ключових, в специфічних управлінських компетенцій. В зв'язку з цим ми вважаємо бізнес-симуляцію безальтернативною технологією розвитку зазначених у Таблиці 2 компонентів управлінської компетентності.

Таблиця 2.

Компоненти професійної компетентності керівників, розвиток яких є можливим з допомогою бізнес-симуляції

Назва компоненту професійної компетентності	Індикатори (прояви) компетентності
Розуміння специфіки бізнесу та розвинуте бізнес-мислення	- розуміння джерел формування конкурентних переваг підприємства/структурного підрозділу на загальному та локальних ринках;

	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння місця окремих бізнес-процесів (логістики, закупівель, виробництва/технічної експлуатації, продажів, обслуговування) в загальному бізнес-процесі підприємства; - розуміння впливу окремих управлінських рішень на підприємство в цілому, його операційну та фінансову ефективність; - бачення бізнесу як системи; - розуміння специфіки різних конкурентних стратегій підприємства; - розуміння взаємозв'язку між «фізичним» та «вартісним» параметрами процесів; - розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та бізнес-процесами.
<p style="text-align: center;">Специфічні управлінські навички</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансових, аналітичних); - вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства в цілому та організувати роботу у відповідності із актуальною кон'юнктурою локального ринку; - вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів; - планування роботи структурного підрозділу з врахуванням доцільної маркетингової стратегії.

<p>Специфічні компоненти професійної компетентності</p>	<ul style="list-style-type: none"> - володіння методами активізації продажів; - клієнтоорієнтовані настановлення; - володіння елементами фінансової грамотності; - вміння вибудовувати стратегію підприємства, яка гарантує зростання його доходів.
--	---

Джерело: власні розробки автора [6].

У MBA Brief Concept Definitions дається таке визначення бізнес-симуляції: це моделювання операцій або управління реальним бізнес-процесом, організацією, структурним підрозділом, конкуруючих підприємств, яке принципово, але не детально відображує реальні процеси. Поява та широке використання бізнес-симуляцій за кордоном було пов'язане з розвитком концепції «experiential learning», навчання через практику, автором якої є Д.Кольб. Бізнес-симуляція вважається однією з найбільш ефективних педагогічних технологій, яка дає можливість отримати практичний досвід, в нашому випадку управління або окремими структурними підрозділами, або підприємством в цілому, причому за різних стратегій та в ситуаціях з високим рівнем невизначеності. Крім того, учасники мають можливість тестувати різні управлінські стратегії та рішення в безризиковому ігровому середовищі, коригувати власні стратегії управління, аналізувати їх з позицій ефективності не тільки окремого бізнес-процесу, але й підприємства в цілому.

Практика використання бізнес-симуляцій в вищій школі, післядипломній та корпоративній освіті за кордоном нараховує більше 40 років. І якщо вперше дана технологія навчання та розвитку персоналу була застосована на виробництві у внутріфірмовій системі

навчання, то пізніше вона дифузіонувала у вищу школу, де була інкорпорована у навчальні курси університетів. В середині 70-х рр. минулого століття на ринок вийшли перші комерційні бізнес-симуляції, які поступово завоювали широку популярність у світі. Наразі 80 компаній, які входять в TOP 100 найбільших світових компаній, послуговуються технологією бізнес-симуляцій для розвитку свого персоналу, переважно керівників.

Досвід педагогічної діяльності автора дає змогу констатувати, що дана педагогічна технологія дає змогу вирішити низку питань, які часто важко піддаються корекції за умов застосування традиційних педагогічних технологій: значна відірваність змісту навчання та контенту завдань від реальної практичної діяльності, що значно знижує мотивацію учасників; системне розуміння специфіки діяльності підприємства та місце конкретного бізнес-процесу в ньому; матеріально-вартісний зріз кожного управлінського рішення; розуміння специфіки різних конкурентних стратегій підприємства з проекцією на фінансово-економічну результативність кожної з них.

Технологія реалізації бізнес-симуляції в процесі розвитку професійної компетентності керівників передбачає декілька етапів (зазначимо, що бізнес-симуляція може використовуватись як самостійна подія, так і бути вписаною в широку програму розвитку керівників):

- об'єднання учасників у міні-команди (їх може бути до 6, що дає змогу змодельовати не тільки діяльність окремого підприємства, а й конкурентні умови на ринку);
- інструктаж (учасники знайомляться зі специфікою підприємства, яке вони отримують в управління, товарно-матеріальними запасами, активами та зобов'язаннями, складають початковий баланс);

- реалізація першого періоду діяльності підприємства (що передбачає повний управлінський цикл – планування, закупівлі, виробництво, оптимізація затратної частини діяльності, формування ринкової пропозиції). Даний етап є свого роду діагностичним, оскільки віддзеркалює характерні для учасників управлінські стилі та підходи до прийняття рішень;

- тендер (форма моделювання ринку відповідних товарів та послуг, в рамках якого кожне підприємство формує ринкову пропозицію (на основі парламентів ціни, якості, ділової репутації, умов);

- підведення підсумків першого періоду (складання балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про виконання плану діяльності, аналіз фінансово-господарської діяльності, ефективності обраної в першому періоді стратегії).

Як було зазначено, перший період не має на меті досягнення конкретних навчально-пізнавальних цілей. Для корегуючого педагогічного впливу між періодами (а їх доцільно реалізувати не менше 4 для того, щоб мати змогу протестувати та проаналізувати різні стратегії діяльності) вводять так звані теоретичні блоки для закладення когнітивної основи майбутніх умінь (в залежності від мети бізнес-симуляції; наприклад, це можуть бути теми «Конкурентні стратегії підприємства», «Методи аналізу зовнішнього середовища», «Оптимізація бізнес-процесів підприємства» тощо). В наступному періоді учасникам пропонується протестувати отримані інструменти та проаналізувати їх вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Останнім етапом є підведення підсумків. Його пропонується реалізувати за прикладом проведення технічного і фундаментального аналізу фондового ринку (оскільки опосередкованим результатом

управлінської діяльності є капіталізація підприємства та вартість його акцій на фондовому ринку; даний показник закладений в основу багатьох комп'ютерних бізнес-симуляцій). Кожна команда представляє результати своєї діяльності за критерієм інвестиційної привабливості підприємства. Крім того, формується рейтинг команд за об'єктивними показниками діяльності підприємства в динаміці (ЕВІТДА, вироблена та реалізована продукція, залишки, обсяг інвестицій в розвиток, динаміка прибутку, структура активів та зобов'язань тощо). Кінцевий рейтинг команд є похідним від наведених аспектів аналізу.

Висновки та перспективи подальших розвідок....

Бізнес-симуляція є унікальною технологією ігрового імітаційного моделювання. Вона дає можливість розвинути специфічні компоненти професійної компетентності керівників різного рівня: системне розуміння діяльності підприємства, розуміння джерел його конкурентних переваг, вміння визначати актуальну конкурентну стратегію, здатну максимізувати прибутки, володіння елементами фінансової грамотності, системне розуміння матеріально-вартісного зрізу управлінських рішень. Крім того, учасники набувають практичного досвіду управління підприємством або його структурним підрозділом в безризиковому ігровому середовищі, що, безумовно, посилює усвідомлення цінності отриманого досвіду. Перспективними напрямками досліджень, з нашої точки зору, є розробка навчально-методичного забезпечення щодо використання даної технології в системах розвитку професійної компетентності керівників різних рівнів, а також розробка методики оцінювання результативності використання даної технології з точки зору досягнення цілей навчально-пізнавальної діяльності та цілей професійної діяльності керівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бородієнко О. В. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу телекомунікаційних послуг та обслуговування абонентів / О. В. Бородієнко // Професійна освіта: проблеми й перспективи/ ПТТО НАПН України. – К.: ПТТО НАПН України, 2014. – Вип. 6. – С.14-19.
2. Ковальчук О. Дидактичні ігри як метод активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів у процесі вивчення педагогіки / О. Ковальчук // Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. – 2004. – Вип.18. – С.89-97.
3. Сергеева М. Г. Педагогическая технология «Учебная фирма» и ее роль в профессиональном становлении учащихся / Образовательные технологий. – №2. – 2013. – С.116-140.
4. Prof.Dave Bartram. The SHL Universal Competency Framework. – White Paper 2012. – The SEB Talent Measurement Solution.
5. Competencies for the Future. – The United Nations Publications. – 2013.
6. Borodiyenko A.V. Byznes-symulyatsyya VS tradytsyonnie pedahohycheskye tekhnolohyy: effekti yspol'zovanyya / A.V. Borodiyenko // Obrazovatel'nie tekhnolohyy. – NYU shkol'nikh tekhnolohyy. - №4. – 2014. – S.77-84.
7. Burgess, T. F. Business gaming: an historical analysis and future perspectives. - The simulation and gaming workbook. Games and Simulations for Business. – 1995. - Vol. 3. - P. 64–75.
8. Faria A. J., Hutchinson David, Wellington William and Steven Gold. Developments in Business Gaming : A Review of the Past 40 Years. - Simulation & Gaming. – 2008. – Режим доступу: <http://sag.sagepub.com/content/40/4/464>.

REFERENCES

1. Borodiyenko O. V. Systema rozvytku profesiynoyi kompetentnosti kerivnykiv strukturnykh pidrozdiliv z prodazhu telekomunikatsiynykh posluh ta obsluhovuvannya abonentiv / O. V. Borodiyenko // Profesiyna osvita: problemy y perspektyvy/ IPTO NAPN Ukrayiny. – K.: IPTO NAPN Ukrayiny, 2014. – Vypusk 6. – S.14-19.
2. Koval'chuk O. Dydaktychni ihry yak metod aktyvizatsiyi navchal'no-piznaval'noyi diyal'nosti studentiv u protsesi vyvchennya pedahohiky / O.Koval'chuk // Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya pedahohichna. – 2004. – Vyp.18. – S.89-97.
3. Serheeva M. H. Pedahohycheskaya tekhnolohyya «Uchebnaya fyрма» y ee rol' v professyonal'nom stanovlenyy uchashchykhsya / Obrazovatel'nye tekhnolohyy. – №2. – 2013. – S.116-140.
4. Prof.Dave Bartram. The SHL Universal Competency Framework. – White Paper 2012. – The SEB Talent Measurement Solution.
5. Competencies for the Future. – The United Nations Publications. – 2013.
6. Borodiyenko A.V. Byznes-symulyatsyya VS tradytsyonnie pedahohycheskye tekhnolohyy: effekti yspol'zovanyya / A.V. Borodiyenko // Obrazovatel'nie tekhnolohyy. – NY Y shkoll'nykh tekhnolohyy. - №4. – 2014. – S.77-84.
7. Burgess, T. F. Business gaming: an historical analysis and future perspectives. - The simulation and gaming workbook. Games and Simulations for Business. – 1995. - Vol. 3. - P. 64–75.
8. Faria A. J., Hutchinson David, Wellington William and Steven Gold. Developments in Business Gaming : A Review of the Past 40 Years. - Simulation & Gaming. – 2008. – Режим доступу: <http://sag.sagepub.com/content/40/4/464>.

Borodiyenko A. V. Innovative technologies of managers' professional competence development

Annotation. The article covers the principles, methods and results of innovative educational technology - business simulations - in the development of professional competence of managers. Elements of managers' professional competence whose development is possible by using of business simulation is found. The experience of using of the proposed technology in the world is analyzed.

Keywords: professional competence, methods of game simulation, business simulation, the system of managers' professional competence development.

Бородиенко А. В. Инновационные технологии развития профессиональной компетентности современных руководителей

Аннотация. В статье рассматриваются принципы, методики и результаты использования инновационной педагогической технологии – бизнес-симуляции – в процессе развития профессиональной компетентности руководителей. Выявлены компоненты профессиональной компетентности руководителей, развитие которых возможно с помощью бизнес-симуляции. Проанализирован опыт использования предложенной технологии в мире.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, методы игрового имитационного моделирования, бизнес-симуляция, система развития профессиональной компетентности руководителей.