

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО

На правах рукопису

**БЄЛКІН**

**Ігор Володимирович**

**УДК 378.147.091.33: 311-057.17(043.5)**

**ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У  
ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ МАРКЕТИНГОВИХ  
КОМУНІКАЦІЙ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

**ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття наукового ступеня  
кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:

**Коношевський Леонід Леонідович,**  
кандидат педагогічних наук, доцент

ВІННИЦЯ-2017

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
<p>РОЗДІЛ 1. ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА.....</p>	
14	14
1.1 Підготовка менеджера маркетингових комунікацій у ВНЗ України й інших країн.....	14
1.2 Ділова гра як метод професійної підготовки менеджера маркетингових комунікацій.....	32
1.3 Модель формування готовності до професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій із застосуванням ділових ігор.....	48
Висновки до першого розділу.....	67
<p>РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....</p>	
70	70
2.1 Модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із використанням ігрових технологій.....	70
2.2 Реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі .....	92
2.3 Застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації.....	112
Висновки до другого розділу.....	127
<p>РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....</p>	
129	129
3.1 Організація і методика проведення педагогічного експерименту.....	129

3.2 Аналіз результатів педагогічного експерименту.....	149
Висновки до третього розділу.....	166
ВИСНОВКИ.....	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	173
ДОДАТКИ.....	204

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

AACSB – міжнародна організація, що займається питаннями бізнес-освіти

MIM – магістр міжнародного менеджменту

MMS – магістр науки управління

AMBA – The Association of MBAs – Асоціація навчальних закладів, що присвоюють ступінь MBA

ARUP – алгоритм розв’язання управлінських проблем

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ЕГ – експериментальна група

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

КГ – контрольна група

MBA – Master of Business Administration (магістр ділового адміністрування)

НАПН – Національна академія педагогічних наук

ООН – Організація Об’єднаних Націй

США – Сполучені штати Америки

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Соціально-економічні перетворення в Україні, як от: входження в Євросоюз, розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, зростання обсягів загальної та спеціалізованої економічної інформації, упровадження складного високоефективного виробничо-технологічного устаткування зумовили зміни в підготовці фахівців сфери управління, зокрема в галузі маркетингових комунікацій, котрі дозволяють оптимізувати бізнес-процеси.

Маркетингові комунікації є основою для всіх галузей ринкової діяльності, мета яких – досягнення успіхів у задоволенні сукупних потреб суспільства. Їх застосовують як ефективний інструмент маркетингу, що передбачає практику доведення до споживачів необхідної для підприємства інформації, та розглядають як процес управління рухом товарів на всіх етапах – у момент виведення товару на ринок, перед реалізацією, під час здійснення акту продажу і після завершення процесу споживання.

Професійну компетентність майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій визначаємо як здатність фахівця, спрямовану на забезпечення соціального замовлення та задоволення потреб замовника, що передбачає знання маркетингових моделей та економічних закономірностей, уміння застосовувати їх на практиці, аналізувати ринки, сегментувати споживача, переносити відомі способи діяльності в нові економічні умови.

Готовність до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій інтерпретуємо як інтеграційну характеристику, що полягає в знанні маркетингової теорії; в умінні формувати і реалізовувати маркетингову стратегію, здійснювати ефективні комунікативні акти, що сприяють можливості формувати в споживачів пізнавальні та соціальні потреби. До того ж, структура готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій містить спрямованість на гуманізацію маркетингової діяльності, емоційно-ціннісне ставлення до неї, уміння здійснювати суб'єкт-суб'єктну взаємодію.

Маркетинговий комунікаційний процес має низку елементів, передбачає певну послідовність, наявність прямих і зворотних зв'язків. Зовнішня його простота приховує ті досить складні завдання, що варто розв'язувати маркетологам для забезпечення

ефективної комунікації зі споживачами. Водночас нині недостатньо розроблені теоретичні підходи до організації навчання та відбору змісту підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, а також засобів їхнього навчання.

Запорукою якісної професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій виступає оптимально організоване навчання у ВНЗ, що передбачає тенденцію руху від пізнання до самопізнання і творчості. Провідна роль у цьому належить методам інтерактивного навчання. Саме вони активізують самостійність думок студентів, залучають їх до роботи зі значними обсягами інформації, формують систему ставлень, створюють атмосферу порозуміння та співпереживання, роблять студентів справжніми суб'єктами навчання.

Аналіз досягнень педагогічної та психологічної наук, передового досвіду викладачів ВНЗ свідчить, що до таких методів інтерактивного навчання належать ділові ігри, які, однак, ще не знайшли належного наукового обґрунтування.

Водночас нагромаджено вагомий досвід використання ділових ігор у підвищенні кваліфікації управлінських кадрів, фахівців економічного спрямування. Його описано в працях вітчизняних і зарубіжних науковців (Т. Ю. Вахрущева [51], В. П. Габрусевич [67], В. П. Галушко [69], Ю. В. Геронімус [72], О. П. Катеруша [133; 134], М. В. Кларін [142], С. М. Лутковська [174], О. О. Стягунова [273], Г. А. Чередніченко [297], В. І. Чупрасова [298], Є. В. Шувалова [301], Г. П. Щедровицький [302] та ін.). На їхню думку, саме ділові ігри є найкращим методом інтерактивного навчання набуття професійних компетентностей.

Питанням розроблення, впровадження і використання ділових ігор у фаховій підготовці присвячені дослідження Ю. В. Бадюка [14-17], Я. М. Бельчикова [24], М. М. Бірштейн [24], Н. Д. Бондар [46; 47], Н. В. Борисова [48], А. О. Вербицького [55; 56], А. І. Жука [107], Н. В. Захарченко [111-113], М. Ю. Кадемії [124; 277], Н. М. Кириленко [138-140], А. М. Коломієць [146], Л. Л. Коношевського [17; 149; 150], А. М. Князева [48], Н. П. Кошель [107], Н. М. Костриці [155], В. П. Крижанівської [146], В. Н. Круглікова [160], О. М. Парубка [222; 223], В. А. Петрук [226-229], Л. С. Рибалко [242], А. В. Рибачук [243], В. І. Свистун [155], В. А. Ткаченка [277], Л. В. Тополі [278], О. В. Торічного [279], І. В. Хом'юк [229], Ю. М. Чеботар [296],

В. В. Ягупова [155] й ін.

В основі нашого теоретичного аналізу лежить низка досліджень психологічних особливостей ділової гри (Н. П. Анікеева [8], Л. С. Виготський [65; 66], М. М. Козяр [145], Т. В. Ткаченко [145], В. А. Трайнев [281; 282], Д. Б. Ельконін [305] та ін.); використання ділових ігор в роботі менеджерів (Л. М. Карамушка [126-129], О. І. Мармаза [181], З. М. Митник [196], В. П. Пугачев [239] та ін.), у навчальному процесі (Т. О. Кудрявцева [161], Л. В. Туріщева [285], Т. М. Хлебнікова [292], П. М. Щербань [303] та ін.); психологічних параметрів управління (М. В. Кларін [141], А. П. Панфілова [220; 221], В. Я. Платов [234], Л. Б. Полак [235], А. М. Смолкін [263] та ін.). Водночас удосконалення потребує розроблення ділових ігор саме для формування готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Важливими в цьому контексті є наукові праці Л. М. Карамушки [126-129], в яких наголошено на значенні методів інтерактивного навчання для формування готовності менеджера до ефективної професійної діяльності.

Незважаючи на багатоаспектність досліджень щодо використання ділових ігор у навчанні, проблемам їхнього розроблення і впровадження в професійне навчання взагалі, у вивчення спеціальних дисциплін зокрема, приділено недостатньо уваги.

Отже, актуальність дослідження зумовлена суперечностями між:

– збільшеною суспільною потребою в менеджерах маркетингових комунікацій нового покоління, які адаптовані до ринкових соціально-економічних перетворень, мають високий рівень професійної компетентності, та недостатньою науково-теоретичною і методичною розробленістю педагогічних проблем формування готовності до професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій;

– наявністю ділових ігор, що спроможні ефективно вплинути на формування професійної компетентності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, і потребами розроблення технологій їх використання з цією метою;

– перспективними педагогічними можливостями ділової гри як засобу підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до інноваційної професійної діяльності та невизначеністю педагогічних умов їх застосування в такій ролі.

Сформульовані суперечності визначають *проблему дослідження педагогічних*

умов використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ.

Важливість та актуальність окресленої проблеми, пошук шляхів розв'язання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: *„Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах”*.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до тематичного плану наукових досліджень Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету за темою: „Методика використання ділових ігор для розвитку творчих здібностей майбутніх фахівців економічного профілю” (реєстраційний номер 0110U006353). Тема дисертації затверджена на засіданні вченої ради Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (протокол № 11 від 26.04.2006 р.) й узгоджена з Міжвідомчою радою з координації наукових досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології НАПН України (протокол № 1 від 24.02.2009 р.).

**Мета дослідження** полягає у виявленні, теоретичному обґрунтуванні й експериментальній перевірці педагогічних умов ефективного використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

**Об'єкт дослідження** – професійна підготовка майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ економічного спрямування.

**Предмет дослідження** – педагогічні умови використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

Основу дослідження становить **гіпотеза** про те, що продуктивне використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій буде ефективним за реалізації таких **педагогічних умов**:

– модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із використанням ігрових технологій;

– реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі;



– застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації.

Для реалізації поставленої мети й перевірки гіпотези були визначені такі **завдання:**

1. З'ясувати стан дослідження проблеми ефективного використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Розкрити структуру і зміст ділових ігор.

2. Визначити педагогічні умови ефективного використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності.

3. Побудувати модель професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ за допомогою ділових ігор з урахуванням педагогічних умов та експериментально перевірити їхню ефективність.

4. Створити й експериментально перевірити ділові ігри з профільних дисциплін підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій з використанням ігрових технологій.

5. Укласти методичні рекомендації щодо розроблення та проведення ділових ігор.

Для розв'язання поставлених завдань використовували такі **методи дослідження:** *теоретичні:* аналіз і синтез; систематизація, порівняння, моделювання й узагальнення психологічної, педагогічної, навчальної і методичної інформації з досліджуваної проблеми; аналіз державних освітніх стандартів вищої професійної освіти в аспекті підготовки менеджерів маркетингових комунікацій, навчальних планів, програм, підручників і навчальних посібників; аналіз та узагальнення досвіду викладання економічних дисциплін, які застосовано під час професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ; *емпіричні:* педагогічні спостереження; вивчення, аналіз та узагальнення досвіду роботи різних ВНЗ, анкетування, бесіди, тестування тощо, педагогічний експеримент; математичні методи опрацювання експериментальних даних. Спостереження за діяльністю студентів під час організації й упровадження ділових ігор, бесіди, анкетування, інтерв'ювання викладачів і студентів сприяли встановленню умов удосконалення професійної підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, розвитку їхніх професійно важливих якостей, інтерпретації результатів

дослідно-експериментальної роботи.

*Дослідно-експериментальна база:* дослідження проводилося на базі Донецького національного університету, Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, Вінницької філії Приватного вищого навчального закладу „Університет Сучасних Знань”, Полтавського Національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. У дослідно-експериментальній роботі були задіяні 469 студентів 1-4 курсів (ЕГ-1 нараховувала 115 осіб, ЕГ-2 – 109 осіб, ЕГ-3 – 118 осіб, КГ – 127 осіб).

**Загальною теоретико-методологічною основою** дослідження стали фундаментальні положення теорії пізнання, професійного навчання та розвитку особистості; концептуальні положення філософії, психології, педагогіки, економіки, маркетингу; загальнонаукові принципи організації навчально-виховного процесу у вищій школі; принципи особистісно орієнтованого, системного, інтерактивного навчання; положення діалектики про загальний зв'язок, взаємозумовленість і цілісність явищ реального світу; про єдність теорії і практики; про єдність емпіричного й теоретичного в науковому дослідженні. Дисертаційне дослідження спирається на положення філософії освіти (В. П. Андрущенко, Г. П. Васянович, Б. С. Гершунський, Н. Л. Замкова, І. А. Зязюн, В. Г. Кремень, Дж. Кідд, М. Полані, О. Я. Савченко, П. Ю. Саух, А. Г. Спіркін та ін.); теорії особистості та її розвитку (Л. С. Виготський, Г. С. Костюк, А. Маслоу, В. Ф. Паламарчук, К. Роджерс, С. Л. Рубінштейн та ін.); методологію сучасної педагогіки (О. В. Акімова, Ю. К. Бабанський, В. Ю. Биков, В. П. Безпалько, Р. С. Гуревич, А. М. Коломієць, І. Я. Лернер, О. І. Матяш, Н. Є. Мойсеюк, Є. С. Рубанський, Н. Ф. Тализіна, Б. М. Теплов, В. І. Шахов й ін.), основні положення інноваційної освіти (Л. І. Даниленко, Е. Н. Гусинський, Дж. Д'юї, М. Ю. Кадемія, М. М. Ковтонюк, С. І. Подмазін, Л. А. Руденко, І. С. Якиманська й ін.), теорії професійного навчання й розвитку (Г. А. Атанов, С. Я. Батищев, В. І. Бондар, Е. Ф. Зеєр, Н. В. Кузьміна, А. К. Маркова, О. М. Паламарчук, М. І. Сметанський, Є. В. Ткаченко, В. В. Шапкін та ін.); основні положення особистісно орієнтованого підходу до навчання (Є. В. Бондаревська, С. І. Подмазін, В. В. Серіков, С. Л. Яценко й ін.); методів активного навчання (Ю. В. Бадюк, Г. О. Балл, А. О. Вербицький, О. М. Довгялло, В. А. Козаков, О. І. Мармаза, Н. А. Недужий, О. М. Парубок, В. А. Петрук, В. І. Рибальський, П. М. Щербань та ін.);

питання комунікації та комунікативних навичок (Г. Бейтсон, Н. М. Драгомирецька, У. Р. Ешбі, М. М. Заброцький, О. Д. Карп'юк, С. Д. Максименко, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. А. Шерковін та ін.).

**Наукова новизна і теоретичне значення дисертації** полягають у тому, що:

– *уперше* створено, систематизовано, теоретично обґрунтовано педагогічні умови (модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із використанням ігрових технологій; реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі; застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації) та розроблено модель формування готовності до професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій із застосуванням ділових ігор, що відображає взаємозв'язки між її складниками: метою, принципами, етапами, засобами, педагогічними умовами підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, критеріями, компонентами, показниками та рівнями готовності студентів, що підтверджені результатами проведеного експериментального дослідження;

– *удосконалено* методику застосування ділових ігор у процесі формування готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій;

– *подальшого розвитку* набула організація навчально-пізнавальної діяльності студентів з урахуванням особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із метою професійної самореалізації на засадах ігрових технологій в процесі вивчення професійно-спрямованих дисциплін.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в: створенні й експериментальній перевірці системи ділових ігор з профільних дисциплін підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із використанням ігрових технологій; у розробленні діагностичних матеріалів щодо визначення сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій; у написанні навчального посібника „Ділові ігри в підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій”; укладенні методичних рекомендацій із розроблення і впровадження в

професійну підготовку майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій ділових ігор „Ділова гра як засіб формування професійних навичок і функцій фахівців – майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій”. Матеріали дослідження можуть бути використані в економічних ВНЗ і коледжах.

**Результати дослідження впроваджено** в практику роботи Донецького національного університету (довідка № 52/01-08/01.1.5 від 06.04.2016 р.), Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (довідка № 78/03-а від 16.03.2016 р.), Вінницької філії Приватного вищого навчального закладу „Університет Сучасних Знань” (довідка № 21/04-16 від 27.04.2016 р.), Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (довідка № 1397/01-55/33 від 04.04.2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Основні наукові результати одержані особисто здобувачем; у статтях, опублікованих у співавторстві з Т. А. Ващенко [17], М. А. Вознюк [11], В. О. Воробйовою [9], О. В. Гандзюк [13], М. О. Загоруйко [12], А. О. Сковлюк [13], поглиблено класифікацію ділових ігор і визначено їхнє місце в навчально-виховному процесі економічних ВНЗ; схарактеризовано відмінності навчальної ділової гри від традиційних методів навчання; наголошено на потребі створення педагогічних умов у навчальному середовищі, за яких учасник ділової гри має зреалізувати набутий раніше комплекс знань, умінь і навичок. Ідеї співавторів статей у дослідженні не використано.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася на: міжнародних науково-практичних конференціях: „Ключові аспекти наукової діяльності” (Прага, 2010), „Honors high school – 2010” (Софія, 2010), „Pedagogika. Badania podstawowe I stosowane: wyzwania I wyniki” (Warszawa, 2016), „Поглед върху световната наука-2010” (Софія, 2010), „Україна наукова” (Київ, 2011), „Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив” (Київ, 2013), „Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України” (Вінниця, 2013, 2015); науковій конференції викладачів, молодих учених і студентів Інституту магістратури, аспірантури, докторантури „Актуальні проблеми сучасної науки і наукових досліджень” (Вінниця, 2012, 2014); науково-практичних конференціях Інституту магістратури, аспірантури, докторантури (2009-2016 рр.); на засіданнях кафедри інноваційних та інформаційних технологій в освіті

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (2009-2016 рр.); на засіданнях кафедри «Маркетингу та реклами» Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету (2009-2015 рр.).

**Публікації.** Основні результати дисертації висвітлено в 19 працях, з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України; 3 – у зарубіжних наукових виданнях; 8 – у збірниках наукових праць і матеріалів конференцій; 1 навчальний посібник; 1 методичні рекомендації.

**Структура дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, який містить 335 назв, з них 24 іноземною мовою; 14 додатків на 52 сторінках. У роботі містяться 20 рисунків на 7 сторінках, 25 таблиць на 10 сторінках. Основний зміст дисертації викладено на 172 сторінках тексту.

## РОЗДІЛ 1

# ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

### 1.1 Підготовка менеджера маркетингових комунікацій у ВНЗ України й інших країн

Нині в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає постійного оновлення технологій, прискореного освоєння інновацій, швидкої адаптації до запитів і вимог споживачів соціально-культурних послуг, гостро стоїть питання про підвищення конкурентоспроможності менеджерів маркетингових комунікацій. Професор А. П. Панфілова справедливо відзначає: „В епоху глобальної інформації сучасний менеджмент вимагає від працюючих керівників і фахівців інноваційних технологій взаємодії, партисипативного стилю, корпоративної організаційної культури і продуктивних моделей партнерського спілкування, що, поза сумнівом, вимагає в найближчій перспективі від навчальних закладів випереджаючого навчання, що забезпечує таку підготовку. Здійснити це можна лише за широкого використання інтенсивних технологій, ефективність яких передбачувана” [221, с. 159].

Європа вступила в епоху глобальних перетворень національних систем освіти після підписання Сорбонської декларації (англ. Sorbonne Joint Declaration, 1998). Рішення брати участь у добровільному процесі створення Європейського простору вищої освіти було оформлено через рік у Болоньї, представниками 29 країн (Болонська декларація, 1999). Найважливішими умовами становлення світового суспільства нової формації є створення принципово нової системи вищої освіти і перехід до економіки, що базується на продуктивному використанні інноваційних знань. Як зазначає О. Г. Білорус, нині в Україні й у всьому світі спостерігається перехід глобалізації „... зі сфери фінансів та економіки ... у сферу соціальну, гуманітарну та політичну ...” [42, с. 69].

Нині однією з гострих проблем системи освіти, що виходить далеко за її межі, є недостатня відповідність структури підготовки фахівців системою освіти наявній і майбутній структурі зайнятості. Система професійної та вищої освіти, система освіти

дорослих має готувати не тих фахівців, яких вона може готувати, а тих, які справді потрібні сьогодні і будуть потрібні завтра в національній економіці [123, с. 16].

В умовах глобалізації Україна перебуває у силовому полі тенденцій, пов'язаних із переходом людства до нової фази цивілізаційного розвитку, котру визначають уже не лише як інформаційне суспільство, а дедалі частіше – як суспільство знання. Ставлячи за мету входження до кола найрозвиненіших країн світу, українське суспільство має перетворитися на суспільство, що постійно вчиться, динамічно нагромаджує й ефективно використовує нові знання. Перспектива розбудови в Україні суспільства знань вимагає глибокого реформування освітньо-виховної сфери, що має здійснюватися на основі розумного поєднання кращого зарубіжного досвіду з національними традиціями [123, с. 16].

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року вказано, що одним із стратегічних напрямів державної політики у сфері освіти має стати розвиток наукової й інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі [238].

Варто зазначити, що фахова підготовка сучасних конкурентоспроможних менеджерів має обов'язково враховувати зміни парадигми суспільного розвитку. Йдеться про зміни індустріального суспільства новою економічною системою – економікою знань. Економіка знань розкриває нову роль і місце людини в сучасному суспільстві, вплив інформації – як головної продуктивної сили – і суб'єкта виробництва на розвиток економічної системи [97].

Від сучасного навчального закладу вимагається впровадження нових підходів до навчання, що забезпечують розвиток комунікативних, творчих і професійних компетенцій, потреб у самоосвіті на основі потенційної багатоваріантності складу й організації освітнього процесу [327].

З огляду на вищезазначене, особливої актуальності набуває завдання підготовки кадрів нової формації у сфері менеджменту.

**Менеджер** – (від англ. manager – керівник) – це керівник, фахівець із управління виробництвом і купівлі-продажу товарів, який працює за наймом. Менеджери організують роботу на фірмі, керують виробничою діяльністю груп співробітників фірми.

Менеджер є посадовою особою фірми, в якій він працює і входить до середнього та вищого керівного складу фірм [18].

**Менеджер маркетингових комунікацій** – це фахівець зі служби маркетингу, який відповідає за планування і впровадження комплексного підходу до маркетингових комунікацій. Доведення до цільової аудиторії послідовних стратегічних повідомлень («комунікаційних посилянь»), які включають використання погодженого спектру комунікаційних каналів і розроблення (частіше у взаємодії із зовнішніми провайдерами) різних рекламних матеріалів [196].

Тому, як справедливо визначає Г. В. Осовська: „Менеджер – це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку. Тобто – це керівник підприємства в ринковій економіці” [218, с. 87].

Робоче місце менеджера – це первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на підставі трудових та інших чинних норм і оснащена необхідними засобами для здійснення трудової діяльності [218, с. 88].

Менеджери – основа будь-якої управлінської системи. В них особливий предмет праці – інформація, і на основі її аналізу та перетворення вони приймають рішення з виконання всіх управлінських функцій. Проте стосовно оцінювання їхньої роботи дедалі частіше розмежують виконану роботу і результативність, яка характеризується досягненням цілей індивідів і всієї організації як суб'єктів управління [87, с. 52]. Зрозуміло, результат роботи менеджерів у певній організації позитивний, коли вона розвивається і процвітає.

У працях українських науковців чітко простежується єдність поглядів на те, що треба формувати свою, українську модель менеджменту, не запозичувати механічно досвід закордонного менеджменту, а відбирати з нього ті елементи, які можуть ефективно використовуватися в Україні в нинішній перехідний період і в майбутньому.

Важливим чинником у роботі з керівниками державних підприємств, установ і організацій стає формування кадрового резерву, що здійснюється щорічно відповідно до Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 1999 року № 1912. Кандидати для зарахування до кадрового резерву добираються з керівних



працівників підприємств різних форм власності та їх об'єднань, відповідальних працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування. Добір кандидатур на посади керівників підприємств проводиться кадровою службою спільно з відповідними управліннями за напрямками діяльності й іншими структурними підрозділами органу управління шляхом ретельного вивчення ділових, професійних і особистісних якостей кандидатів та порівняння їх з вимогами Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336.

Аналіз створення навчальних планів, програм і їх змісту в університетах Великобританії, зокрема, і в Оксфордському, і Кембриджському, дає змогу стверджувати про дотримання загальної тенденції озброєння студентів гуманітарною системою знань, а не тільки спеціальними теоретичними знаннями з менеджменту. У цій країні вважається, що саме соціогуманітарні знання формують управлінця-універсала, здатного ефективно працювати в різних сферах суспільства і на виробництві. Натомість технічні й управлінські навички переважно засвоюються на практиці у процесі виконання функціональних обов'язків [170; 270].

Вивчення досвіду менеджмент-освіти британських шкіл управління дає змогу акцентувати увагу на тому, що їх основу складають плани і програми навчання без відриву від виробництва, хоча за всіма іншими характеристиками (зокрема, поєднання теорії і практики управління, людиноцентризм, міжпредметні зв'язки тощо), що є аналогічними американським [199; 268; 270].

Однак американський досвід показав, що навчальні програми щодо „розвитку керуючих” за всієї їх важливості можуть лише чи створити, чи зміцнити основу для виконання керівником його функцій у сучасних умовах. Одержаний же досвід практичної роботи не може бути нічим замінений, і тому необхідно спеціально організовувати придбання менеджерами різноманітних управлінських навичок. Для цього повсюдно використовується так звана ротація управлінського персоналу, за якої кандидат на підвищення планомірно переміщається з одного підрозділу компанії в інший: між технічними, фінансовими й ін. функціональними службами, між підрозділами компанії в різних регіонах США і за кордоном, а також між різними з галузевого профілю чи

відділеннями виробництвами на фірмі. Ротація розглядається як головний метод підготовки керуючих – „дженералістів”, що мають широкий профіль, подолання функціональної (чисто інженерної, економічної, збутової) обмеженості їхніх поглядів на проблеми, з якими зіштовхується компанія [232, с. 119].

Успіхи Японії на світовому ринку все більше звертають на себе увагу спеціалістів у галузі менеджменту, особливо форми і методи управління в цій країні. Цікавим для проведення нашого дослідження є той факт, що в Японії управлінці, зазвичай, не мають управлінської освіти, водночас, як у США без звання магістра ділового адміністрування важко реалізувати себе в системі управління будь-якої галузі [125].

Для Японії характерним є синхронний тип менеджера. Він зайнятий багатьма справами одночасно: сприймає час як рухомий, еластичний і нероздільний; легко відволікається від справ; рахує все в певні терміни (плани, розпорядок дня), впродовж усього життя встановлює і періодично відновлює постійні зв'язки, як представник певної соціальної групи відповідає за використання здобутків минулого в теперішньому для гарантій кращого в майбутньому, вважає своїм товаришем час, розв'язує конфлікти шляхом задоволення декількох потреб із мінімуму координованих процесів [177, с. 72].

Франція, як і більшість західноєвропейських країн (Італія, Іспанія, Нідерланди), дотримується змішаної моделі підготовки, де поєднується традиційна європейська система вузівської підготовки менеджерів з американською. Слід урахувати, що кількість шкіл, які перейшли до такої моделі, в Європі вже становить кілька сотень [4].

У нових умовах ринкова конкуренція підштовхує провідні країни до пошуку унікальних моделей менеджменту, зазначають Л. В. Батченко та Л. В. Чорна [23, с. 67], що накладає свій відбиток і на формування української системи менеджмент-освіти. У зв'язку із цим доцільно проаналізувати практику підготовки менеджерів у ВНЗ за кордоном і в нашій країні. Особливо важливо відзначити, що закордонний досвід неоднорідний за своїм характером. У різних країнах унаслідок цілого ряду історичних, економічних і політичних умов сформувалося три моделі підготовки управлінських кадрів: англо-американська, французька та японська (табл. 1.1).

Праця менеджера включає в себе завдання, які необхідно виконати щоб організація досягла поставлених цілей, як діяльність, спрямована на одержання результату, є

критерієм оцінки менеджера, головним вимірником його професіоналізму.

Таблиця 1.1

Моделі підготовки управлінських кадрів [23, с. 67]

Модель	Зміст
Англо-американська	Підготовка управлінських кадрів передбачається на базі шкіл бізнесу і шкіл менеджменту, що є у переважній більшості структурних підрозділів більш великих навчальних закладів (зазвичай, університетів). Виконання цієї функції перебуває під контролем держави.
Японська	Підготовка управлінських кадрів передбачається винятково на базі корпорацій і, зазвичай, без відриву від виробництва. У рамках університетських курсів студентам читають лише окремі курси з менеджменту, націлені швидше на загальний інтелектуальний розвиток слухача, ніж на підготовку відповідного фахівця.
Французька	Провідне місце в системі підготовки управлінських кадрів відводить спеціалізованим навчальним закладам, так званим вищим комерційним школам. Різницею в цьому випадку є те, що такі школи існують при регіональних торгово-промислових палатах, які відіграють першорядну роль у визначенні спеціальностей і спеціалізації, так само як і у визначенні напрямів розвитку цих шкіл

В умовах ринку зі зростаючою конкуренцією недостатньо розробити новий, якісний, конкурентоспроможний продукт, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшого значення набуває така складова комплексу маркетингу, як маркетингові комунікації. Їх система спрямована на інформування, переконування, нагадування споживачам про послуги підприємства, підтримку збуту, створення позитивного іміджу підприємства, налагодження тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, що склалася.

Маркетингові комунікації – це сукупність сигналів, що виходять від підприємства на адресу різноманітних аудиторій: посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу. Основними видами комунікації, які називають комплексом просування, є реклама, персональний продаж, стимулювання збуту і паблік релейшнз (зв'язки з громадськістю) [143, с. 363].

Професійна підготовка майбутніх менеджерів, як зазначає Л. Влодарська-Зола, має враховувати реалії інформаційного суспільства, зокрема – необхідність реалізації нових професійних функцій менеджера, пов'язаних з оперуванням сучасною інформацією. Необхідність уведення до навчальних планів професійної підготовки менеджерів предметів, пов'язаних з управлінням інформацією, формуванням уміння користуватися Інтернетом як новою технологією у практиці управління, що дає право правильно використовувати та контролювати інформаційні можливості (правила функціонування Інтернету; створення віртуальних організацій; методи управління віртуальними організаціями; нові форми презентації, що базуються на електронних засобах масової інформації) [61].

Мати всі риси менеджера вищого рангу, що описано в сучасній світовій літературі з менеджменту [2; 7; 18; 21; 43; 78; 80; 85; 86; 110; 118; 135-137; 144; 154; 178; 191; 195; 214; 241; 250; 260; 266; 276; 283; 299; 317; 320; 322; 325; 331], для вітчизняного менеджера навряд чи можливо, та й не обов'язково. Менеджер мусить мати певний їх мінімум. Сучасна українська практика поки що не дає можливості визначити точний їх мінімум. Так, швидке прийняття рішень, необґрунтовані ризики можуть призвести до негативних результатів в українському бізнесі, бо немає достатніх державних гарантій, українські партнери не завжди виконують свої зобов'язання. Тому обережність і точний розрахунок, наприклад у процесі вибору ділових партнерів, можуть бути вирішальними у справі досягнення успіху. Важливими чинниками успішної діяльності українських менеджерів можна вважати вміння працювати як із добре підготовленими професіоналами, так і з непрофесіоналами [217].

Процес підготовки менеджерів передові фірми світу розглядають як стратегічне завдання. Це багатоетапний процес (додаток А), що вимагає постійної уваги та підтримки з боку керівництва фірми і, що забезпечує зміну поколінь, збереження традицій і привнесення нових ідей в управління фірмою, скорочення часу адаптації нового менеджера.

Поняття „керівники” в усьому світі містить у собі менеджерів, що займають посади від заступників начальників підрозділів компаній до президентів корпорації. Топ-менеджер – це обов'язково лідер. Принципова різниця між вищими і середніми менеджерами полягає в тому, що над середніми завжди ще є менеджери, а над вищими їх

уже немає. Критерієм рівня керуючого може служити не лише займана ним посада, а й міра відповідальності: менеджер, що несе остаточну відповідальність за все те, що він робить, є вищим, хоча може займати другі чи навіть треті позиції в компанії. Вищими є менеджери з маркетингу, продаж, людських ресурсів, головні юристи компанії тощо.

Основна відмінність у тому, що вищий керівник – стратег, а середній – практик. От типовий приклад. Одна з провідних світових компаній у галузі телекомунікацій шукає менеджера з маркетингу в Україні. Компанія має у своєму розпорядженні досить сильних виконавців, але завдання нового менеджера буде полягати в тому, щоб повною мірою оцінити, як будуть розвиватися ІКТ в Україні в найближчі 10-15 років з метою розроблення оптимальної стратегії.

Керівник середнього рівня – експерт у якійсь конкретній сфері. Вищий керівник здатний виконувати всі функції: управління фінансами, юриспруденцію, маркетинг, зв'язки з громадськістю, виробництво і т.д. На роботі вищого менеджера слабо позначається національна специфіка, він здатний працювати в будь-якій країні; середній менеджер, звичайно, локальний. Середній менеджер забезпечує виробництво. Вищий – ніякого конкретного виробу сам не робить. Він зобов'язаний створювати умови, щоб інші працювали успішніше. Середній менеджер покликаний знати, що та як треба робити, у чому полягає квінтесенція управління. Звичайний менеджер може бути талановитий, для вищого цього недостатньо – йому необхідний значний досвід. Перший працює в конкретній сфері бізнесу. Інший знаходиться ніби над бізнесом. Він здійснює контакти в будь-яких сферах, у ділових і політичних колах.

Вищі керівники мають свої специфічні особливості в різних галузях. Менеджери в промисловості, зазвичай, керують великими колективами, їм необхідна значна практика, те саме стосується і банків. У фінансових компаніях (особливо в Україні) найчастіше переважають „свіжі голови”, керівники там, зазвичай, молоді, рухливі. Наукомісткі індустрії вимагають людей типу Білла Гейтса, ним може бути людина віком 30-35 років. В інших галузях нерідко переважає „генералітет” [259, с. 167-169].

З віком менеджера пов'язано кілька досить складних питань: яким граничний вік менеджерів у різних видах професійної діяльності, в якому віці менеджеру все таки слід залишити посаду чи є якісь вікові нормативи менеджера?

Однозначної відповіді на ці питання немає. Наприклад, середній вік менеджерів вищого рангу японських компаній становить 63,5 року, тоді як американських менеджерів – 59 років. Середній термін перебування на посаді президента японської компанії становить 8 років. Більшість японських менеджерів такого рангу працюють у компанії понад 30 років.

Лі Якокка в книзі „Кар’єра менеджера” з цього приводу пише: „Якщо людина у віці 65 років усе ще може працювати і добре виконує свої обов’язки, чому вона має йти у відставку?” [309].

Далеко не всі власники здатні розвиватися настільки ж стрімко, як ринок. Тут потрібні нові менеджери. Власники, які переконалися, що успішно керувати фірмою можуть і наймані менеджери, мають більше шансів на довгостроковий успіх. Однак в українській практиці вони, зазвичай, починають пошук подібних керівників серед знайомих чи знайомих знайомих. Лише після труднощів і помилок, втраченого часу власники компаній створюють власні служби для пошуку персоналу, звергаються до консультантів, що професійно займаються підбором вищих керівних кадрів [294, с. 156-157].

Звичайно, є громадяни, що досягли помітних успіхів під час роботи як менеджери за кордоном. Їхня кількість невелика – усього кілька тисяч. Серед них є керівники, що одержали західну освіту і мають практичний досвід керівної роботи [218, с. 131-133]. Нині український ринок відкриває для них чимало можливостей і дає більш швидку віддачу, ніж західний. Тому стала характерною тенденція, що ці фахівці вже починають повертатися. Крім того, є чимало іноземних менеджерів, потенційно готових працювати в Україні. Лише в Києві нині працюють не менше як декілька тисяч вищих і середніх іноземних менеджерів. Серед них чимало людей з українськими коріннями. Такі менеджери за наявності досвіду керівництва в Україні мають дуже велику цінність.

За всіх варіантів складний і дорогий процес залучення керівників високого класу просто необхідний. Більш успішно він буде розвивалися, чим швидше будуть прогресувати компанії, що працюють на нашому ринку, тим швидше і професійніше сформується сам ринок [182, с. 312-314].

Основна причина успіхів японської економіки приховується в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: „канбан” („точно вчасно”)

і „комплексне управління якістю” („нуль дефектів”), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [280].

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. Зазвичай, в японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер. Співробітник, який направляється на роботу, одержує лише довідку про призначення, з інформацією про те, що з такого-то числа він призначається в такий-то відділ на такий-то тарифний розряд, без вказівки конкретних обов'язків, сфери відповідальності або терміну роботи. Поступивши в підрозділ, працівник опановує трудові операції й особливості міжособистісних відносин у колективі за підтримки колег по роботі і безпосереднього керівника. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективній праці [108].

Спільними критеріями підбору кадрів в американських фірмах є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються [96].

В американських фірмах звільнення персоналу, включаючи менеджерів, завжди супроводжується серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злочинство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Оцінювання кожного працівника здійснюється один або два рази на рік. Результати проведеного оцінювання обговорюються працівником і його начальником, підписуються ними. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхів їх ліквідації, а також, у разі необхідності, попередження про звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи [96].

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, „неординарність” (здатність бачити проблеми і нестандартно розв'язувати їх) [293].

Так, у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. На тих, хто не дотримується цього закону, може накладатися невеликий штраф. Анкета, яка надходить на роботу у Франції відповідно до трудового законодавства, не має містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди або сімейний стан [264].

В Італії оголошення про вакантні місця мають відповідати вимогам виданого державою Робочого статуту, що забороняє згадку про політичні погляди претендентів на місце, про їхню участь у профспілках, про расові та релігійні погляди.

В Іспанії закон гарантує претендентам на вакантні місця свободу від вторгнення в їхнє приватне життя. Крім того, державна служба зайнятості Іспанії має право накладати заборону на опубліковані в пресі оголошення про роботу, щоб виключити будь-яку можливість дискримінації за ознакою статі, хоча на практиці таке трапляється вкрай рідко [264].

Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. І такий підхід є недостатнім. Часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб, які їх призначили. А багато топ-менеджерів, які працюють на малих і великих підприємствах, нерідко виконують роль кризових менеджерів, які рятують підприємство від повного розвалу [289].

Широкий громадський інтерес до менеджменту нині тісно пов'язаний із появою і розвитком шкіл бізнесу або шкіл менеджменту. Різноманітність у змісті програм бізнес-шкіл створює значну кількість проблем вибору у потенційних студентів. Зазвичай посилює ці проблеми недолік достовірної інформації про якість тієї або іншої програми підготовки. Найгостріше це питання стоїть перед тими, хто бажає одержати вищий і загальновизнаний у світі рівень менеджерської кваліфікації MBA (Master of Business Administration). Нині є можливість одержати ступінь MBA у будь-якій країні світу.

Система освіти з бізнесу і менеджменту, як і з більшості інших спеціальностей, є в США треступінчатою. Після закінчення середньої школи, провчившись 4 роки в



університеті або коледжі, можна одержати ступінь бакалавра. Далі йде дворічна освіта за магістерськими програмами: „магістра ділового адміністрування”, „магістра науки управління”, „магістра міжнародного менеджменту” і т.д.

Третьою сходиною навчання бізнесу й управління є програми, що ведуть до одержання ступеня доктора філософії (Ph.D.). Вони передбачають 3-4 річне навчання з обов'язковим захистом дисертації і присвоєнням вченого ступеня доктора філософії. Ті, хто його одержують, не мають наміру ставати менеджерами-практиками, а займатимуться дослідженнями і викладанням у цій сфері, або професійною роботою плановика, аналітика на фірмах.

Одним із показників надійності школи є її участь в AACSB – міжнародній організації, що займається питаннями бізнес-освіти. У Північній Америці, у Великобританії і континентальній Європі акредитацією програм MBA займається AMBA (The Association of MBAs – Асоціація навчальних закладів, що присвоюють ступінь MBA).

Нині в Україні є шість бізнес-шкіл, які пропонують громадянам освіту за цими програмами. Пріоритети останніх є незаперечними, але проблематичними з точки зору визнання державної „фаховості” такої підготовки. Для запровадження в освітній процес програма має бути двічі акредитованою: по-перше, пройти процес державної акредитації і бути визнана Міністерством освіти і науки України, по-друге, одержати акредитацію за міжнародними системами, наприклад AACSB або EQUIS.

Основною метою державної акредитації будь-якої освітньої програми є забезпечення мінімального рівня вимог до якості вищої освіти й усунення з ринку тих структур, які не відповідають цим вимогам. Дійсно, нині в Україні є значна кількість навчальних закладів, які, через надання освітніх послуг низької якості, знецінюють саму ідею вищої освіти. Однак зміст і обсяг програми MBA з самого початку орієнтовані на вибране коло споживачів – переважно осіб з базовою вищою освітою або досвідом управлінської роботи. Це значить, що серед дисциплін переважатимуть дисципліни спеціальні, до того ж викладатися вони мають фахівцями-практиками, які знають, як реально діють закони та принципи.

Наступним формальним чинником акредитації є соціальна відповідальність держави за підготовку фахівців. У соціальному аспекті бізнес-закладам, що працюють за

цими програмами, дуже важко конкурувати з великими державними закладами, які відповідають або мають відповідати вимогам чинного правового поля. Адже програма MBA є досить гнучкою і постійно поновлюваною, отже, передовою порівняно з чинними законодавчими засадами, стосовно, наприклад, організації та змісту навчально-виховного процесу, його термінів чи спрямованості на конкретну спеціалізацію.

Можливим варіантом розв'язання цього протиріччя є створення закладів із бізнес-освіти за програмами MBA при великих освітніх центрах – університетах, на чому справедливо наголошують низка дослідників [304 та ін.]. На їх думку, це підвищить конкуренцію поміж різними формами освіти – державною академічною та комерційною, що покращить її якість і, отже, посприє розвитку країни. До того ж це дасть можливість створити відповідності між чинними національними стандартами освіти та тим її новим змістом, який закладений у саму концепцію таких програм. Наприклад, О. В. Щербина пропонує три структурні складові такої програми: базові дисципліни, нормативні та дисципліни за вибором. Базовий блок – це вища економічна освіта, яка включає оволодіння фундаментальними знаннями з макро- і мікроекономіки, менеджменту, бухгалтерського обліку тощо. Нормативний передбачає управлінські функціональні дисципліни – фінансовий, операційний, маркетинговий менеджмент, а також стратегічне й антикризове управління, міжнародний бізнес, управління конкурентоспроможністю тощо. Варіативна складова може включати як дисципліни за вибором навчального закладу, так і за вибором слухача [304].

Попри те, що за даними офіційної статистики, чисельність японської армії менеджерів наближається до трьох мільйонів, гострота їхньої нестачі не спадає. Формами підготовки менеджерів у Японії є: а) навчання у ВНЗ і спеціальних навчальних закладах; б) стажування на курсах підвищення кваліфікації; в) вдосконалення майстерності в умовах практичного керівництва трудовими колективами.

Основи науки управління засвоюються, наприклад, у Токійському, Осацькому, Нагойському, Кіотоскому, Нагасакському університетах, де функціонують різні управлінські курси. Студенти, набуваючи конкретну спеціальність, скажімо, економіста, одночасно вивчають і менеджмент. Окрім університетів у Японії діють спеціалізовані навчальні заклади з підготовки менеджерів. За оцінкою японської асоціації управління,

на початку 80-х років минулого століття кількість їх досягла двохсот, причому частина з них, підпорядкована державі. Близько 40 науково-методичних центрів із підготовки менеджерів організовані при великих банках, торгових і промислових фірмах.

На особливо високому рівні підготовка менеджерів, здатних керувати людьми, діяльністю організацій різного розміру ведеться в Школі державного управління імені Коноске Мацусіта. Її діяльність зарубіжні науковці охрестили „потокним виробництвом менеджерів ХХІ століття”.

З метою уточнення професійної орієнтації слухачів, розширення їхнього світогляду, ідейного виховання в школі проводяться бесіди за круглим столом, на які запрошують керівників політичних партій, президентів великих фірм і банків, міністрів, відомих журналістів, коментаторів телебачення, редакторів газет тощо.

Слухачів навчають прийомам роботи з книгою, поводженню з каталогами, статистичними довідниками тощо. В навчальному процесі активно використовуються комп'ютерна техніка, телевізійні системи, мультимедійні проектори, звукозапис тощо.

Головне ж якнайшвидше відмовитися від використання наявних застарілих методів управління і почати перехід на нові технології менеджменту відповідно до світових і передових вітчизняних досягнень за ключовими напрямками (інвестиційний менеджмент і бізнес-планування, фінансовий менеджмент, бюджетний менеджмент, лізинг, логістика, внутріфірмове планування, контролінг та ін.), перейти від управління окремими заходами до управління концептуально орієнтованими програмами.

Підбір навчальних дисциплін має відповідати тим основним уявленням про діяльність менеджера, на які йде орієнтація в процесі відбору абітурієнтів. Крім того, він має сприяти створенню певної ділової і творчої атмосфери, де разом із вдосконаленням і придбанням нових знань, умінь і навичок, має затвердитися рішення про правильно зроблений життєвий вибір. Накопичений у процесі дослідження досвід дозволив виділити основні складові цього процесу. По-перше, це чітке з'ясування і навіть аж до схематизації (оскільки схема завжди дає право представити процес наочніше і цілісніше) про основні грані професії. По-друге, раціональна організація предметних напрямів і здійснення зв'язків між предметами.

Так, щоб реалізувати обидві вимоги, міркуючи про призначення і суть основних

навчальних курсів, визначимо їх необхідність для теоретичної підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

Згідно з вказаними групами й ведеться підготовка менеджерів.

**Перша група** включає групу предметів, які знайомлять з основами економіки: основи ринкової економіки, введення в мікро- і макроекономіку, основи економічних знань, основи бухгалтерського обліку й аудиту, основи економіки фірми, міжнародна система бухгалтерського обліку й аудиту, основи маркетингу, основи менеджменту, основи реклами.

**Друга група** полягає в навчанні майбутніх менеджерів прийомам одержання і використання інформації. Сюди віднесемо такі предмети як: персональний комп'ютер і документування управлінської діяльності, стенографія.

**Третя група** предметів об'єднує вступ до спеціальності, виробничого і невиробничого менеджменту, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, адміністративного і природоохоронного менеджменту, маркетингу, фінансів і кредиту.

**Четверта група предметів** має допомогти менеджерів в створенні свого особистого іміджу. Тому до нього відносяться такі предмети, як основи ораторської майстерності, основи психологічних знань, спілкування й етикет, загальна фізична підготовка.

**П'ята напрямгрупа** навчальної діяльності має сформувати так званий культурний пласт менеджера. Тому серед предметів цього циклу – іноземна, українська мова, основи держави і права, вступ до культурології.

Підготовка менеджерів відповідно до світових стандартів. Це важкий процес, багато в чому ускладнений як нестачею висококваліфікованих викладачів із менеджменту, так і відсутністю відповідного устаткування й інструментарію.

Незабаром відчутні переваги перед конкурентами матимуть ті навчальні заклади, що нині вкладуть або вже вклали необхідні кошти в створення підготовчих структур, що допоможуть не лише правильно визначити найбільш відповідну сферу діяльності, а й адаптувати майбутніх студентів до вимог і програм підготовки фахівців. А також ті, котрі у відборі студентів використовуватимуть теорію управління персоналом, елементами якої є кадровий менеджмент і маркетинг освіти.

Ми розділяємо думку О. Н. Ельбрехт, що в сучасній ситуації зміна моделі управлінської освіти повинна мати випереджаючий вплив на стереотип менеджерського мислення, професійну культуру менеджерів, національну культуру загалом. Перехід до багаторівневої системи освіти в Україні досі не визначив чітко якісних відмінностей в уявленні про кваліфікацію менеджера „бакалавр”, „дипломований фахівець”, „магістр”, а значить не забезпечує повною мірою пристосування української системи освіти до нових вимог ринкової економіки і мобільності трудових ресурсів. Автор підкреслює, що на підготовку менеджерів продовжує поширюватися академічна концепція, домінуюча в системі вищої освіти загалом, без урахування специфіки професійної діяльності менеджерів як практико-орієнтованої, а також без урахування конкретних потреб споживачів цього виду освіти – підприємств та індивідуумів [100].

Гарний менеджер є організатором, і вчителем, і другом, і експертом, і лідером, і людиною, що уміє слухати інших [316]. Як засвідчують наші дослідження, це забезпечується не лише змістом навчального процесу, а й самою особистістю менеджера, його індивідуальними якостями і здібностями. Як стверджують автори [81; 147], особливо важливими здібностями для управлінської діяльності є: домінантність, упевненість у собі, емоційна урівноваженість, товариськість, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнення цілей, заповзятливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність.

Як переконують наші дослідження, що для підвищення якості професійної підготовки менеджерів в Україні необхідно приділяти особливу увагу в навчальному процесі формуванню управлінських здібностей у студентів, активно використати інноваційні форми і методи навчання, постійно оновлювати навчальні програми відповідно до вимог практики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності таких фахівців у сучасних ринкових умовах.

Нині в Україні функціонує чітка система професійного навчання державно-управлінських кадрів. Коротко зупинимося на її характеристиці. Її територіально розгалужена мережа навчальних закладів представлена: Національною академією державного управління при Президентові України з її Дніпропетровським, Львівським, Одеським і Харківським регіональними інститутами державного управління; вищими навчальними

зкладами IV рівня акредитації системи Міністерства освіти і науки України, які готують фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня „магістр” за фахом „Державна служба” освітньої галузі „Державне управління” – 15; галузевими навчальними закладами – 40; регіональними центрами перепідготовки і підвищення кваліфікації – 27.

На думку знаного дослідника проблем освіти Б. С. Гершунського „загальносвітова криза освіти, про яку так багато говорили і писали останніми роками та яка в тих або інших формах проявляє себе в усіх країнах світу, пов’язана зовсім не лише з недостатньою ефективністю освіти з точки зору її економічної, що прагматично розуміється віддачі. Справжня суть світової освітньої кризи полягає у безпорадності та неефективності сучасної освіти перед лицем глобальних проблем цивілізаційного масштабу” [73, с. 32].

З цього виходить, що лише долаючи кризовий стан, перетворюючи зміст підготовки кадрів, форми і способи організації освітнього процесу, використовуючи принципово нове технологічне забезпечення, системи освіти можуть відповісти на виклики часу та стати дієвим ресурсом розвитку, тобто мати таку якість, як інноваційність. Це відзначають такі автори, як Л. А. Омелянович [216] – в питанні аналізу якості вищої освіти через призму Болонського процесу, С. М. Ніколаєнко [208] – в процесі дослідження якості вищої освіти в Україні, В. Г. Кремінь [60] – під час дослідження проблем реалізації Болонського процесу в національній освіті, У. І. Корголієв [152] – у процесі формування сучасної системи управління якістю освітніх послуг ВНЗ. У зарубіжній управлінській літературі проблема підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації менеджерів представлена досить широко роботами Н. Бекстера, П. Вейлла, М. Вудкока, Ч. Грейсона, П. Друкера, М. Дованна, Дж. Делла, Т. Питерса, Р. Уотермена, Б. Уорена, Д. Френсіса. І якщо очевидно, що одним з основних ресурсів розвитку на сучасному етапі громадського прогресу стає підготовка персоналу, то так же очевидно, що неодмінним атрибутом розвитку є інноваційна складова.

Взаємодію принципів підготовки менеджерів можна розглядати як чинник розвитку самої освіти, оскільки, на думку Д. Ж. Марковича „... немає розвитку людини, її здібностей і її творчих сил без освіти, то зрозуміло, що й освіта (поряд із наукою або разом з нею) стає найважливішим ресурсом розвитку” [180, с. 14-15].

У нашій країні функціонує ціла мережа як державних, так і приватних навчальних

закладів, що мають достатньо високий рівень акредитації. Іншу вищу освіту менеджера (післядипломну) можна одержати в багатьох ВНЗ. За кордоном цим займаються самостійні бізнес-школи і бізнес-школи при ВНЗ. І в них, і в нас в багатьох випадках видаються дипломи магістра ділового адміністрування (за кордоном – МДА). МДА – специфічна програма підготовки професійних менеджерів, за якою готують управлінську еліту.

Першою в Україні бізнес-школою, що спеціалізується на підготовці менеджерів є, створений у 1990 році в Києві, Міжнародний інститут менеджменту. Крім того, як за кордоном, так і в Україні широко розвинута система перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації.

В Україні відсутнє якісне „ринкове” навчання керівників у системі вищої освіти, що значно стримує розвиток цивілізованого підприємництва. До управління виробництвом часто приходять фахівці, що не мають необхідних якостей і не мають професійної освіти або практичного досвіду керівної роботи у виробничо-господарській діяльності. Підготовка і перепідготовка менеджерів в умовах переходу до глобальної ринкової економіки – ключова проблема.

Для забезпечення країни менеджерами різних ієрархічних рівнів управління необхідно розв’язати низку проблем: упровадження системно-комплексних програм багаторівневої підготовки фахівців-менеджерів у державних ВНЗ; розвиток альтернативної освіти, апробованої світовою практикою безперервної системи підготовки і перепідготовки (державної, платної, муніципально-приватної); формування резерву керівників і їхня підготовка зі спеціальних управлінських технологій; використання як додаткової професійної освіти (з цією метою використати потенціал ВНЗ, особливо в регіонах, або реанімувати інститути підвищення кваліфікації); вивчення й оцінювання в студентів-менеджерів ефективного поєднання теоретичних і науково-практичних можливостей, їх реалізація в технології освіти; дослідження взаємозв’язків дисциплін, що мають науково-прикладне значення у технології освіти; використання можливості технології освіти навчати студентів фахівців-менеджерів свідомо і самостійно приймати управлінські рішення; виключення домінування педагогічної діяльності над науковою, що приводить технології освіти до консервативних принципів управлінської діяльності; припинення дискримінації менеджменту як навчальної і наукової дисципліни (зведення його до

маркетингу, спеціальних питань) як представниками „корисних” технічних дисциплін, так і адміністрацією ВНЗ, серед яких поширено дивовижне незнання основ теорії і практики сучасного менеджменту; підвищення вимог, що висуваються до студентів, у сфері менеджерської підготовки, поліпшення можливостей університетів у підготовці висококласних фахівців, бакалаврів і магістрів менеджменту [255].

Важливим завданням менеджменту стає визначення параметрів організаційного порядку складних систем і пошуку структур-атракторів (центрів тяжіння й активної сили), що дозволяють виводити суб'єкти господарювання в режим стійкого функціонування і розвитку. Студенти, котрі навчаються менеджменту одержимі прагматизмом. Тенденції дефіциту фахівців-менеджерів у цілому в Україні та в окремих її регіонах продовжує рости. Рівень якісного освітнього складу фахівців-менеджерів не міняється в позитивному напрямі. Залишається актуальною необхідність розроблення програм, технологій освіти і механізмів їх реалізації, що поєднують взаємозв'язані теоретичні, наукові, практичні знання, навички, уміння фахівця-менеджера.

## **1.2 Ділова гра як метод професійної підготовки менеджера маркетингових комунікацій**

Запорукою якісної професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій виступає оптимально організований навчальний процес у ВНЗ, який передбачає тенденцію руху від пізнання до самопізнання і творчості. Провідна роль у цьому процесі надається методам інтерактивного навчання. Саме вони активізують самостійність думок студентів, залучають їх до роботи зі значними обсягами інформації, формують систему ставлень, створюють атмосферу порозуміння та співпереживання, роблять студентів справжніми суб'єктами навчання. Концептуальні основи „активного навчання” були закладені ще на початку минулого століття американським філософом Д. Дьюї [313] та дістали подальшого розвитку в роботах Ю. К. Бабанського, Л. С. Виготського, В. В. Давидова й ін.

Значний внесок у розвиток методів активного навчання зробили І. Я. Лернер, А. М. Матюшкін, М. І. Махмутов та ін. [168; 186; 187 та ін.]. Вагому роль у становленні



та розвитку методів активного навчання відіграють роботи А. О. Вербицького, В. І. Лозової, А. М. Смолкіна та ін. [55; 169; 263 й ін.].

Науковець О. В. Шувалова визначає методи активного навчання як сукупність заходів, спрямованих, перш за все, на можливість навчити мислити перспективно, нетрадиційно, альтернативно, робити упор на вироблення в студента потреби в знаннях, створити особисту зацікавленість у результатах роботи, виробити власний творчий підхід до розв'язання завдань [301].

Нам імпонує трактування методів активного навчання, що подано у роботі С. А. Мухіної [204]. Зокрема, науковець розглядає їх як „способи організації навчання, за якого забезпечується, оцінюється й управляється активність студентів” [204, с. 10].

У розумінні професора О. В. Торічного, методи активного навчання передбачають використання такої системи інновацій, що спрямована в основному не на викладання готових знань та їх відтворення, а на самостійне опанування студентами знань у процесі активної пізнавальної діяльності. Отже, опираючись на вищезазначене, можемо зробити висновок, що методи активного навчання – це навчання на основі діяльності. Вважаємо, що саме в активній навчальній діяльності, що керується викладачем, студенти опановують необхідні знання, вміння і навички, що будуть необхідними в їхній професійній діяльності. Основу зазначених методів складає діалогічне суб'єкт-суб'єктне міжособистісне спілкування як між викладачем і студентами, так і на основі процедури самонавчання та між самими студентами [279].

Дослідниця В. І. Чупрасова, спираючись на визначення методів активного навчання як методів, що сприяють організації пізнавальної діяльності студентів, пропонує таку їх класифікацію: а) комунікативні ігри (групові дискусії, лекції, проблемні ситуації); б) ігрові методи (дидактичні ігри, рольові, ділові ігри); в) конструктивні (проблемне навчання, програмоване навчання); г) коригувальні методи (аутотренінг, ігрова психотерапія, психолого-драматичне коригування) [298].

Аналізуючи означену проблему, Т. В. Вахрушева, виділяє завдання, що покликані розв'язати впровадження методів активного навчання у процес фахової підготовки майбутніх фахівців із управління: підпорядкування навчання діям викладача; забезпечення активної участі в навчальній роботі як підготовлених студентів, так і

непідготовлених, встановлення безпосереднього контролю за процесом засвоєння навчального матеріалу [51].

Методи активного навчання є найбільш продуктивними, оскільки розумно використовують життєвий і професійний досвід студентів. Вони базуються на експериментально встановлених фактах про те, що в пам'яті людини відображається (за інших рівних умов) до 90 % того, що вона робить, до 50 % того, що вона бачить, і лише 10 % того, що вона чує. Отже, найбільш ефективні способи навчання мають ґрунтуватися на активному включенні більшості або всіх „аналізаторів” студентів у відповідні дії [176].

Серед сучасних методів активного навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій науковці виділяють інтелектуальні, ділові, психолого-економічні тренінги, коучинг-тренінги, ділові ігри для набуття умінь і якостей, мозковий штурм, ігри на моделювання нестандартних, критичних і конфліктних ситуацій, згуртування колективу тощо. Всі ці методи активного навчання застосовуються як для студентів у навчанні, так і для персоналу, що вже працює [14-17; 50; 51; 55; 87; 91-93; 95; 107; 117; 122; 124; 133; 134; 146; 157; 159; 160; 174; 183; 198; 206; 211; 219; 220; 226-229; 234; 239; 242; 246-249; 263; 267; 273; 279; 286; 298; 306; 307; 314; 319 та ін.].

Зупинимось детальніше на найпоширеніших із них.

На початку ХХІ століття в світі було визнано ще одну спеціальність, доцільністю якої є допомога особистості в її розвитку, освіті й успіху – коучинг [307]. Коучинг виник в кінці ХХ століття, завдяки Т. Голві, фахівцеві з тенісу, викладачеві Гарварду, як один із методів навчання гри в теніс. У подальшому методологією гри в теніс Т. Голві поширив і на гру в гольф. Колишній автогонщик команди „Форд” Дж. Уїтмор поширив метод коучингу на бізнес-консультування. А фінансовий консультант Т. Леонард, спостерігши, що деяким його клієнтам потрібна й особистісна допомога, став основоположником лайф-коучингу. Так коучинг розпочав проникати в різноманітні галузі життя людини [334; 335].

Коучинг (від англ. *coaching* – тренерство) – знаряддя особистісного та фахового розвитку, формування котрого розпочалося в 70-х роках ХХ століття. Основи коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивної, когнітивної й організаційної психології, в уявленні про усвідомлене життя й можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку

людини [157].

Коучинг є категорією, що активно досліджується зарубіжними науковцями. Питанням використання коучингу на виробництві присвячені роботи таких науковців: Е. Стак [267], Р. Ділтс, М. Дауні, М.Р. Джей [253], Л. Уїтворт [286], Г. Кімсі-Хаус [286], О. Б. Марцінковська [183], Ф. Сендал [286], Дж. Уїтмор [287] та ін. Серед досліджень коучингу вітчизняними науковцями, можемо звернути увагу на роботи Ю. Є. Кравченко [159], О. Ю. Кушнірук [219], О. Б. Марцінковської [183], М. Б. Нагари [206], В. І. Павлова [219].

Дж. Уїтмор роз'яснює коучинг як „новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їхньої конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі” [287, с. 13].

Схожим до коучингу є наставництво – форма професійної підготовки, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетентність, а також увести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі [87].

„Наставник – підопічний” це відносини, що вже давно є в історії людства, і були прославлені популярними медіа. Є дуже багато різних відносин „наставник – підопічний” у сучасному світі. Наприклад, коли працівник уперше входить в компанію або бізнес, він чи вона буде прийнята кимсь, хто був у компанії чи в бізнесі впродовж тривалого часу. Новий співробітник може зіткнутися з багатьма проблемами, як корпоративної культури так і з проблемами та питаннями, котрі будуть виникати на робочому місці. В такій ситуації новий працівник потребує допомоги, яку він власне одержує від наставника. Наставник виступає в якості своєрідного буфера і керівника в тому як компанія чи бізнес працюють, що і як слід робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, роблячи тим самим легшою адаптацію до нових умов для підопічного. В процесі інтеграції працівника, наставник може проявити свій потенціал в тому, що він може бути людиною, яка може провадити інших, рухатися далі і бути в той самий час гарним в усьому [219].

Коуч може також надати моральну підтримку і допомогти людині знову повірити в себе. Працівник не підпорядковується коучу, як у моделі „наставник – підопічний” підопічний підпорядковується наставнику, а може прислухатися до нього і самостійно знайти розв’язання проблеми. В співпраці з коучом дуже важливу роль відіграє довіра і бажання знайти розв’язання проблем на робочому місці, у колективі, в особистому житті [183].

Наставник навчає підопічного, як краще жити і працювати. Коучинг же варто розглядати як конкретніший метод наставництва, коуч провадить команду до досягнення кінцевої мети. Для спортивних тренерів, це означатиме перемогу в грі, для коучів на підприємстві досягненням кінцевої мети буде усвідомлення керівником, підлеглими власних цілей, а також їхніх спільних цілей і завдань, які є перед ними, та знаходження шляхів їх досягнення [219].

Коучинг робить наголос на „активному навчанні” й „навчанні через зворотній зв’язок”. Тому моделі навчання використовуються в коучингу. Коучинг зорієнтований на дію й має в основі навчання через дію. Завдання, що побудовані на конструктивному досвіді, що через зворотний зв’язок визначають адекватні зміни. Однією з ефективних моделей коучингу є навчальний цикл Д. Колба (рис. 1.1), що був основою моделі експериментального навчання, запропонованого у 1984 році [321].

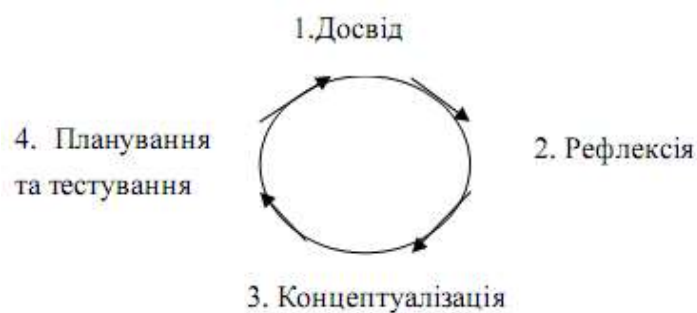


Рис. 1.1. Навчальний цикл за Д. Колбом

Навчання у цьому циклі складається з чотирьох стадій. Перша стадія сконцентрована на безпосередньому навчанні, що є основою для іншої стадії – спостереження й рефлексія відносно того, що відбулося й узагальнення досвіду. Ця

рефлексія асимілюється у короткі концепти – загальні принципи, що з’являються для управління (регулювання) того, що відбулося й що можна використати для того, щоб прогнозувати те, що може відбутися у майбутньому. Четверта й остання стадія – це планування нових дій, перевірка гіпотез і входження у новий цикл знову (циклічність відбувається з поповненням знаннями й досвідом).

Процес коучингу співпадає з моделлю Д. Колба за умови, якщо клієнт виконує дію. Не виконуючи дії, не відбувається зворотний зв’язок і немає досвіду для тестування рефлексією. Цикл перестає діяти, якщо хоча б один із етапів циклу не виконується. Технологія проведення коучингових процедур ґрунтується на трьох китах коучингу – переконаннях, цінностях і цілях.

На думку Дж. О’Конор, навчання знаходиться у площині горизонтальних змін, додаючи до тих знань, що у вас уже накопичені, або стають більш досконалішими за попередні. Навчання має лінійний характер, що розвивається з рівномірною швидкістю [211].

Технологія коучингу є механізмом, що дає право особистості розвиватися й досягати певних результатів у житті. Коучинг також визначається як соціальний механізм у процесі переходу від однієї стадії розвитку до іншої. Коучинг є рухом до самоактуалізації й самоорганізації.

**Колективна „мозкова атака”** (або „метод мозкового штурму”, або брейнстормінг). Цей метод було запропоновано американським науковцем А. Осборном як покращений варіант евристичного діалогу Сократа. Його використовують в умовах групових форм навчання, причому найоптимальнішими вважають групи від 3 до 12 осіб (кількість учасників має ділитися на 3).

Досвід використання цього методу в практиці навчання студентів основам міжкультурної комунікації показав, що його реалізація є ефективною за врахування психолого-педагогічних закономірностей і відповідних їм принципів: співтворчості у розв’язанні творчого завдання; довіра творчим силам і здібностям один іншого; оптимального поєднання логічного й інтуїтивного [89].

Створювати нове, покладаючись на власні сили, важко. Набагато простіше (як у маркетингу, так і взагалі в будь-якій роботі) шукати розв’язки всім колективом або командою однодумців [58, с. 36].

До безсумнівних переваг означеної технології відносимо те, що всі її учасники „зрівнянні”, оскільки абсолютно виключається авторитарність у процесі її застосування. До того ж доброзичливий психологічний мікроклімат створює умови для розкритості, „емоційного вогнику”, активізує інтуїцію й уяву, автоматично знімаючи лінь, рутинність мислення, раціоналізм, формалізм тощо.

Знаний український психолог Г. С. Костюк у „Педагогічній енциклопедії” трактує активність як „...здатність змінювати навколишню дійсність у відповідності до особистих потреб, поглядів, мети. Як риса особистості, активність виявляє себе в енергійній, ініціативній діяльності, у праці, в навчанні, в громадському житті, різних видах творчості, у спорті, іграх тощо” [101, с. 516].

На думку А. Б. Котової пізнавальна активність визначає вміння самонавчатися, самостійно планувати, організовувати процес пізнання, здійснювати контроль і оцінювання одержаних результатів [156, с. 16]. Як показав проведений аналіз літературних джерел, більшість науковців розглядають поняття „активність” через „діяльність”, а „діяльність” через „активність”, підкреслюючи тим самим, що поза діяльністю активності немає [288, с. 14].

Професор П. С. Атаманчук, підходячи з позицій діяльнісно особистісного підходу в навчанні та системно-структурного аналізу педагогічного процесу, зазначає, що „управління пізнавальною діяльністю відображає у собі як змістову, так і діяльнісну сторону навчання і носить у собі ознаки знання і способи його здобування” [12].

Проаналізувавши наукову літературу з досліджуваної проблеми [22; 142; 162] ми дійшли висновку, що ігрова пізнавальна діяльність допомагає викладачеві сформувати у студентів певну систему вмінь і навичок, компетентностей, які сприяють підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців.

Сукупність таких характеристик студентів, як мотивація вибору професії, орієнтація в професійному середовищі, уявлення про професію і соціальні установки на продовження освіти дозволили, – зазначає В. А. Петрук, виявити типи студентів стосовно рівня професійної спрямованості.

Перший тип – студенти з позитивною професійною спрямованістю, яку вони зберігають до кінця навчання ( $\approx 73\%$ ). Орієнтація в професійному середовищі

пов'язана з привабливістю змісту професії, значною громадською значимістю. Для них характерний високий рівень активності.

Другий тип – студенти для яких вибір професії немає чітко вираженої професійної мотивації, в яких немає достатньо повної інформації про професію і ставлення до неї до кінця не визначалося ( $\approx 16\%$ ). Активність характеризується непостійністю, чергуванням підйомів і спадів.

Третій тип – студенти з негативним ставленням до професії. Мотивація їхнього вибору зумовлена загальною престижністю вищої освіти, вибором на вимогу батьків і рівень уявлення про професію низький ( $\approx 11\%$ ). Показники активності студентів цього типу невисокі та нестійкі. (Результати одержані за допомогою анкетування студентів) [228, с. 40].

У дослідженнях О. Г. Пиндик [231], Т. Г. Темерівської [275] підкреслюється, що пізнавальна активність як складна системна властивість особистості, інтегрує важливі якісні характеристики: пізнавальну самостійність, пізнавальну ініціативність, повноту та мобільність знань, умінь і навичок. Важливою якісною характеристикою пізнавальної активності є пізнавальна самостійність, що проявляється у здатності досягати цілей діяльності без сторонньої допомоги.

Нині ділова гра пропонується науковцями і педагогами як ефективна форма навчальної роботи [119], засіб формування професійних умінь і навичок [200], розвитку і вдосконалення мовленнєвих здібностей студентів [104], етики спілкування [49; 153] тощо.

Ділові ігри – це метод навчання професійної діяльності шляхом її моделювання, близького до реальних умов, із обов'язковим динамічним розвитком ситуації, завдання чи проблеми, яку варто розв'язати відповідно до характеру рішень і дій її учасників [39].

Знанням педагогом М. Ю. Кадемією визначені принципи, дотримання яких є необхідним у процесі проведення ігор, зокрема: імітаційного моделювання умов і динаміки виробництва; ігрового моделювання змісту та форм професійної діяльності; спільної діяльності; діалогічного спілкування; двоплановості; проблемності змісту імітаційної моделі та процесу її реалізації в ігровій діяльності [124].

Іноземні науковці [314; 315; 318; 319; 324; 328; 333 та ін.] вважають, що ігрові

методи навчання мають найбільший потенціал у забезпеченні професійного розвитку, дозволяють удосконалювати діяльність і створювати нові моделі професійної практики, що відповідає цілям актуалізації управлінського професіоналізму в сучасних умовах.

Ділова гра базується на саморегулюванні. Від викладача, який її проводить, вимагається активізація учасників перед грою, під час аналізу гри на завершальному етапі. Відповідно це вимагає значної підготовчої роботи, теоретичних і практичних навичок конструювання гри [252].

Ділова гра практикується викладачами як форма відтворення предметного і соціального змісту, професійної діяльності фахівця, моделювання відносин, характерних для цієї діяльності. Гра, зазвичай, відбувається за такою технологічною схемою: етап підготовки, який включає в себе розробку гри (сценарій, план, опис, зміст інструктажу, підготовка матеріального забезпечення гри) та вступ до гри (постановка проблеми, умови, правила, розподіл ролей, формування груп, консультації); етап проведення: групова робота над завданнями (робота з джерелами, тренінг, мозковий штурм, робота з ігротехніком) і міжгрупова дискусія (виступ групи, захист результатів, правила дискусії, робота експертів); етап аналізу й узагальнення (вихід із гри, аналіз, рефлексія, оцінювання та самооцінювання роботи, висновки й узагальнення, рекомендації) [122, с. 36].

Ділові ігри проходять, зазвичай, у формі узгодженого групового розумового пошуку, що вимагає залучення до комунікації всіх учасників гри. За своєю суттю цей метод навчання є особливою формою комунікації. В будь-якому типі комунікації один із учасників є автором, який виражає свою точку зору. Інший учасник є реципієнтом, який, сприймаючи авторський текст, будує образ того, що зрозумів, щоб реконструювати авторську точку зору. Третій учасник комунікації в межах ділової гри може бути критиком, який, спираючись на результати ухваленого рішення, виробляє свою власну точку зору, більш оформлену і досконалу. Четвертий учасник – організатор комунікації – погоджує всі види робіт і перетворює розрізнені зусилля на цілеспрямований рух із вдосконалення авторської точки зору [330]. Завершується ділова гра підведенням підсумків, де основна увага направлена на аналіз її результатів, найбільш значущих для практики. Проте завершальна фаза може бути розширена до рефлексії всього перебігу гри.

Серед зазначених функцій, що виконує ігрова технологія, значне місце посідає роз-



виток комунікативної компетентності. Ми повністю поділяємо думку Л. В. Барановської у тому, що „комунікативна компетентність – це здатність до ефективного спілкування, це такий рівень навичок взаємодії з людьми, що дає право індивіду в межах своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати в цьому суспільстві” [22, с. 146].

Загально-дидактичний аспект ігрової форми занять розкритий у роботах М. В. Кларіна [142]. Зокрема, науковець наголошує, що діловим іграм притаманна: творчість, яка має імпровізаційний і активний характер; емоційність, суперництво та конкуренція; наявність прямих або опосередкованих правил, що відтворюють зміст гри, логічну послідовність її розвитку.

Ігрові дії, які виконують студенти в комунікативних ситуаціях, моделюють діяльність, що має загальну структуру, компоненти, які взаємодіють між собою і забезпечують надійність професійного росту й позитивний результат навчання. Структура діяльності передбачає наявність у ній як об’єктивних властивостей (предметності, цілеспрямованості), так і відображення внутрішніх станів суб’єкта (мотивація, потреби, інтерес, відносини). В процесі дидактичної гри створюються умови для повної структури діяльності: мотив – мета – предметні дії – способи – операції – процес – результат [166, с. 47-48].

Комунікативно-ігрові ситуації, в яких студенти виконують різноманітні ролі, забезпечують єдність свідомості й діяльності, що служить засобом розвитку їхньої особистості [244, с. 157]. В єдності змісту знань, що набуває студент, і ціннісних орієнтацій, зовнішніх впливів і психологічних процесів його особистості, мотивації стимулів, які надходять ззовні, відбувається професійне становлення студентів. Використання ігрових методів у навчанні підтверджує положення, сформульовані Л. С. Виготським про те, що свідомість людини – продукт її відносин, її взаємозв’язків із середовищем; навчання формує людину психологічно, не залишаючи її розвиток незмінним, сприяє створенню нових, особливих форм свідомої діяльності; спілкування – це систематизована форма навчання, в якій відбувається розвиток людини; навчання має працювати на зону найближчого розвитку [64, с. 94-186].

Необхідність в іграх такого типу виникає тоді, коли наявних здібностей учасників управлінської діяльності недостатньо для реалізації готових норм, або відбувається розходження в діяльності та в результаті зміни зовнішніх умов. Тому виникає потреба в

розвитку здібностей у процесі ділової гри на особливому модельному майданчику [329].

Науковці доводять, що ділова гра дає право змодельовати більш адекватні в порівнянні з традиційними умови формування особистості фахівця. В грі відтворюються основні закономірності руху професійної діяльності та професійного мислення на основі динамічно створених і розв'язаних спільними діями учасників навчальних ситуацій [164, с. 132]. Метою ділових ігор є навчити студентів приймати самостійні рішення та нести за них відповідальність, перевірити себе, свої можливості та бажання працювати з обраної спеціальності.

Навчальна діяльність – це діяльність із самоперетворення, продуктом якої є ті зміни, що відбулися в процесі її виконання у самому суб'єкті [188, с. 12]. Знаний науковець А. О. Вербицький вважає, що умовою підвищення ефективності навчання у ВНЗ є створення психолого-педагогічних умов, у яких студент стає активним суб'єктом навчальної діяльності. Проте, на думку автора, є дві проблеми, що перешкоджають розповсюдженню цього підходу. Їх сутність полягає в тому, що професійна і навчальна діяльність принципово розрізняються між собою за характером, засобами здійснення та формами організації [55, с. 49].

У реальній дійсності коло необхідних для життя і роботи знань постійно розширюється, а можливості їх засвоєння не безмежні. Найважливішим завданням, тому, стає не лише вміння відбирати необхідні знання, систематизувати їх, а й уміння перетворювати ці знання, наближати їх до нинішніх життєвих і професійних ситуацій, практики, до реальної професійної діяльності. Це означає, що ділові ігри, як метод активного навчання, допомагають у теоретичному і практичному аспекті підготовки фахівців. Ділові ігри як метод навчання дають право як би „прожити” певну ситуацію, вивчити її у безпосередній дії. Ділові ігри дозволяють моделювати різні виробничі ситуації, проектувати способи дій в умовах запропонованих моделей, демонструвати процес систематизації теоретичних знань за розв'язанням певної практичної проблеми [302].

Навчання, що реалізує ігровий підхід до організації занять, забезпечує позитивну емоційну й інтелектуальну обстановку в студентській аудиторії, атмосферу психологічного комфорту для кожного студента. Технологія навчання здійснюється через педагогічне організоване спілкування в системах „викладач – студент”, „студент – студенти”.

Характер цих відносин визначає результативність професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері менеджменту. Тому, на нашу думку, на практичних заняттях необхідно забезпечити: психологічну захищеність кожного учасника гри, щоб ігрові ролі, що виконуються ним, не знижували соціального статусу, не викликали почуття професійної безнадійності та дискомфорту; перспективу професійного росту, усвідомлення залежності між якістю виконання ігрової ролі й успішністю професійного становлення; формування позитивної настанови на комунікативно-ігрову діяльність і активну участь у ній; залучення кожного студента до ситуації успіху, що стимулює активність, самостійність і творчість; включення студентів у систему відносин, побудованих на принципах педагогічної взаємодії, співпраці й співтворчості, що забезпечує кожному свободу дій і активність у комунікативно-ігровій ситуації; реалізацію рефлексивних і емпатійних процесів, що дозволяють управляти емоційними почуттями й станом учасників пізнавальної діяльності, проявляти гнучкість, сприймати студентів в ігровій діяльності такими, якими вони є, не нав'язуючи їм чужого підходу до виконання ігрового завдання [297].

Застосування ділових ігор дає право зреалізувати не лише діагностичні та пізнавальні функції, а й тренінгові. Розігруючи ролі студенти виконують функції, приймають власні рішення, в процесі чого формуються навички професійної поведінки в колективі, вміння аналізувати характер міжособистісних стосунків, приймати рішення у надзвичайних та екстремальних ситуаціях. Ці методики є гнучкими і можуть поєднуватися з різними формами навчання, наприклад, програмованим, проблемним, евристичним, груповою роботою тощо [82, с. 66].

Складність описання ділової гри як комплексної технології навчання викликає необхідність її використання з точки зору системоутворюючих елементів. Прагнення виявити основні елементи гри об'єднує роботи більшості дослідників. Деякі автори, котрі описують структуру ділової гри, у першу чергу виділяють у ній формальну і неформальну частини. Науковець В. І. Крамаренко, розвиваючи цю ідею, поділяє всі елементи ділової гри на дві групи. До формальної частини гри відносить: мету гри; спосіб оцінки ступеня досягнення мети; формальні правила гри; мету модельованих підсистем. До неформальної частини ділової гри автори відносять такі елементи: учасників гри; неформальні правила гри; коло ділової гри [193, с. 126].

Поняття гра, що визначається в загальній формі, – є різновидом непродуктивної діяльності, головним мотивом якої є не її результат, а сам процес. Гра – це сукупність осмислених дій, об'єднаних єдністю мотиву. Вона є вираженням певного відношення особистості до навколишньої дійсності. В тварин вона пов'язана з основними формами інстинктивної діяльності, за допомогою яких підтримується їх існування; у людини гра – „дитя праці” (В. Вундт). Гра людини – породження діяльності, за допомогою якої людина перетворює дійсність і змінює світ. Суть людської гри в здатності, відображаючи, перетворювати дійсність [239].

Науковець К. В. Змієвська зазначає, що ділова гра сама собою не є моделлю, а виступає засобом роботи з моделлю, закладеною в структурі ділової гри [117, с. 89].

Найбільш відомими теоретичними дослідженнями мотивації є наукові праці Л. І. Божович, А. К. Маркової, М. В. Матюхіної, М. Г. Морозової та ін. [45; 179; 201; 202]. Мотиви навчальної діяльності студентів вивчали І. О. Зимняя, О. О. Леонт'єв, Є. Й. Пассов, П. М. Якобсон та ін. [116; 165; 224; 308].

Науковці Д. Б. Богоявленська, О. М. Матюшкін стверджували, що саме внутрішня пізнавальна мотивація є основною в навчанні [44; 185; 186]. Є. П. Ільїн визначає мотивацію як результат внутрішніх потреб людини, її інтересів і емоцій, мети та завдань [120]. Л. І. Божович, П. Я. Гальперін, О. М. Леонт'єв, В. С. Мерлін, С. Л. Рубінштейн, П. М. Якобсон розрізняють внутрішні та зовнішні мотиви [45; 70; 166; 167; 190; 245; 308]. Зовнішні мотиви мають короткочасний вплив на характер навчальної діяльності, оскільки саме внутрішні мотиви є вирішальними.

Науковці О. М. Лук, С. Л. Рубінштейн наголошували на формуванні пізнавальної мотивації через рефлексію [172; 173; 245]. В. І. Андрєєв, С. І. Архангельський, М. І. Махмутов, Г. Мельхорн, Х. Мельхорн стверджували, що пізнавальна мотивація формується шляхом відповідної організації процесу навчальної діяльності та підбору навчальних матеріалів [6; 11; 187; 189].

Готуючи майбутніх фахівців, викладачі мають прагнути не лише озброїти студентів науковими знаннями, а й сприяти виробленню, в них фактичної діловитості й заповзятливості, формувати навички активного економічного мислення. Тому важливо проводити зі студентами навчальні ділові ігри, які певною мірою

імітують професійні економічні ситуації.

У студентів – учасників гри розвиваються практичні навички роботи в умовах трудового колективу, вони набувають досвіду управління, керівництва й організації колективу, освоюють навички комплексного творчого розв'язання проблем [134, с. 54-55].

Під час побудови, підготовки і проведення ділової гри варто створити реальну обстановку, в якій студенти виступають виконавцями конкретних ролей. Ролі повинні мати проблемний характер, а їх розподіл має відбуватися з урахуванням індивідуальних можливостей і схильностей, соціального статусу студентів [10, с. 15].

Моделюючи або імітуючи умови і динаміку відносин між студентами, ділова гра служить засобом актуалізації, застосування і закріплення знань і засобом розвитку комунікативної компетентності. Цей ефект досягається за рахунок взаємодії учасників гри. Отже, для досягнення поставлених навчальних цілей передбачають реалізацію в діловій грі п'яти психолого-педагогічних принципів. А саме: імітаційного моделювання ситуації; проблемності змісту; рольової взаємодії у спільній діяльності; діалогічного спілкування; двоплановості ігрової навчальної діяльності [306, с. 243].

Під час ділових ігор звичайне заняття перетворюється на робочий день в офісі, презентацію фірми тощо. З перших занять між студентами розподіляються ролі: менеджера, генерального директора, торгових представників. Студенти знайомляться з інформацією про фірму, домовляються про її розташування, визначають вид бізнесу, яким будуть займатися. В результаті кожний із учасників гри одні й ті самі питання розв'язує з погляду на свої індивідуальні позиції.

Характерною особливістю методів активного навчання є те, що вони спонукають студентів до спільної діяльності. В процесі цього їхня активність має більш тривалий характер [134, с.56-57].

В узагальненому вигляді основні відмінності традиційного й активного навчання можна відобразити у формі табл. 1.2.

У системі активного навчального процесу використовуються такі модифікації ділової гри.

*Імітаційні ігри.* На заняттях імітують діяльність певної організації, підприємства, навчально-виховного закладу тощо. Можуть імітувати події, конкретну діяльність людей

(ділова нарада, обговорення плану) та умови, у яких відбувається подія (зал засідань, кабінет керівника). Сценарій імітаційної гри, крім сюжету подій, містить опис структури і призначення процесів і об'єктів, що їх імітують [63; 121; 146; 246; 247; 332 та ін.].

Таблиця 1.2

## Основні відмінності традиційного й активного навчання [235. с. 8]

Традиційне навчання	Активне навчання
1. Мета – засвоєння знань, умінь і навичок	1. Мета – розвиток особистості в цілому
2. Повідомлення готових знань, їх інформаційна повнота	2. Принцип проблемної і неповної інформації
3. Недостатній розвиток мотивів, інтересів	3. Високий рівень внутрішньої мотивації й емоційності
4. Монологічне спілкування, діалог окремих студентів із викладачами	4. Діалог студентів із викладачами і між собою
5. Індивідуальна розумова діяльність	5. Колективна розумова діяльність
6. Акцент на активну діяльність викладача	6. Акцент на активну діяльність студентів
7. Розвиток переважно пам'яті	7. Спеціальний розвиток мислення
8. Гра як елемент зарядки	8. Гра як елемент навчання
9. Зміст навчання становлять абстрактні знання	9. Професіоналізація змісту
10. Забезпечення переважно першого й другого рівнів засвоєння (репродуктивна активність)	10. Забезпечення переважно третього і четвертого рівнів засвоєння (продуктивна активність)

*Операційні ігри.* Допомагають опрацювати виконання конкретних специфічних операцій, наприклад, методику проведення опитування респондентів, проведення дегустації товарів у магазині. В операційних іграх моделюється відповідний процес. Ігри цього типу проводяться в умовах, що імітують реальні. *Виконання ролей.* У цих іграх опрацьовується тактика поведінки, виконання функцій і обов'язків конкретної посадової особи. Для проведення ігор із використанням ролей розробляється модель – п'єса ситуації, між

студентами розподіляються ролі [306, с. 245].

Виділяють вісім основних якостей менеджерів маркетингових комунікацій, які формуються в діловій грі вміння: 1) спілкуватися на формальній і неформальній основах та ефективно взаємодіяти на рівних; 2) проявити якості лідера; 3) орієнтуватися в конфліктних ситуаціях і правильно їх розв'язувати; 4) одержувати й обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати та засвоювати її; ухвалювати рішення у невизначених ситуаціях; 5) розпоряджатися своїм часом, розподіляти роботу серед інших, оперативно ухвалювати організаційні рішення; проявити ділові якості підприємця: ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості; б) практично оцінювати наслідки своїх рішень, навчатися на своїх помилках [306, с. 243].

Аналіз проведення ділової гри і набутого досвіду є найважливішим і водночас складним завданням гри. Аналіз проводиться групою конструкторів гри, результати обговорюються з керівниками закладів. Під час обговорення результатів і підбиття підсумків ділової гри оголошуються переможці, з'ясовуються причини перемоги одних груп і невдач інших. Визначаються особливості ухвалених управлінських рішень, особлива увага в процесі цього звертається на оригінальність рішень. Виявляються слабкі місця в теоретичних знаннях і практичній підготовці студентів, даються вказівки щодо усунення зазначених недоліків. Виробляються конкретні рекомендації щодо практичного використання результатів ділової гри. Перераховані питання і визначають структуру та зміст завершального етапу ділової гри.

### **1.3 Модель формування готовності до професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій із застосуванням ділових ігор**

Питання фахової підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій на засадах компетентнісного підходу вже не раз ставали предметом дослідження як українських, так і зарубіжних науковців.

Як зазначає В. С. Пономаренко [236], головною особливістю компетентнісного підходу до підготовки фахівця є спрямування всієї науково-навчальної діяльності не на процес, а на кінцевий результат з акцентом на суттєве підняття ролі студента. Аналізу-

ючи поняття „компетентність майбутніх економістів”, науковець підкреслює важливість компетентнісного підходу, який передбачає формування компетентності як системи, а не як сукупності окремих елементів знань, умінь, навичок тощо. Саме система конкретних знань, умінь та інших якостей дає право людині стати компетентним фахівцем.

Тому необхідно забезпечити студентам не тільки якісну підготовку, а й сформувати вміння та навички для продовження своєї освіти впродовж усього життя. Для цього необхідно розвивати в студентів творчі здібності, здатність до самовизначення та саморозвитку в умовах рухливого, альтернативного та відкритого суспільства, вільного вибору виду та способів діяльності, засвоєних на достатньо високому професійному рівні, здатності до зміни власних професійних уподобань [76, с. 174].

Відмінність компетентного фахівця від кваліфікованого, на думку української дослідниці О. П. Савченко [251], виражається в тому, що перший реалізує у своїй роботі професійні знання, вміння і навички; завжди саморозвивається і виходить за межі дисципліни; вважає свою професію великою цінністю.

Отже, компетентна в певній галузі людина володіє відповідними знаннями і здібностями, котрі дозволяють їй обґрунтовано висловлювати судження про цю галузь та ефективно діяти в ній. Професійною компетентністю називають індивідуально-психологічну освіту, що охоплює досвід, знання, вміння, психологічну готовність [76, с. 174].

У зв'язку з цим актуальним є вдосконалення навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Покращити результат їхньої підготовки можна лише за умови впровадження в навчальний процес науково обґрунтованої моделі професійної підготовки майбутнього менеджера маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор.

Політичні та соціально-економічні процеси в Україні, яка прагне бути європейською державою, вимагають певних зрушень у системі вищої професійної освіти, узгодженням її з сучасними потребами. Діючи в умовах ринкової економіки, установи вимагають високоефективного менеджменту, заснованого на сучасних концепціях, стратегіях і моделях управління, орієнтованих на досягнення конкретного освітнього результату. Основною фігурою цього процесу стає компетентний менеджер, здатний бачити майбутнє і приймати якісні управлінські рішення. Задля ефективного розв'язання



проблеми підготовки компетентного менеджера в сучасних умовах варто звернутися до досвіду світової практики [105, с. 390].

Ураховуючи динамічність знань і рівень їх релевантності, сучасна стратегічна низка реформ формує принципово нову систему освіти, що може забезпечити людині реальну можливість одержувати, поповнювати і оновлювати свої знання впродовж усього активного життя. Цю систему називають неперервною освітою. Вона переслідує подвійну мету: постійне підвищення професійної компетенції фахівця; задоволення власних потреб людини в одержанні різноманітних знань [83, с. 11].

Невід'ємною рисою сучасної освітньої політики кожної держави є інтеграція у міжнародне співтовариство. Реалізація цієї мети передбачає необхідності запровадження нових підходів до всього навчально-виховного процесу. Одним із таких інноваційних підходів виступає компетентнісно орієнтоване навчання. Зазначимо, що поняття компетентнісної освіти прийшло до нас із зарубіжних країн, де цей напрям дослідження активно розвивається як у теорії, так і на практиці [272].

Як пояснює у своїй роботі В. І. Байденко [19, с. 9], якщо в західноєвропейській системі професійної освіти і підготовки прийнято вираз „*навчання на основі компетенцій*”, то в російській професійній освіті і професійній підготовці укорінився термін „*компетентністний підхід*”. В якості основи для різних педагогічних розробок науковець пропонує використати західноєвропейське визначення компетенцій, яке включає „знання і розуміння, знання як діяти, знання як бути”. Компетенції в цьому визначенні, є поєднанням характеристик, що відносяться до знання, до позицій, навичок і відповідальностей, які описують рівень або міру, до якої фахівець здатний реалізовувати ці компетенції. В тій самій роботі [19, с. 12] автор посилається на Ю. Г. Татура, який вказує на те, що слід розрізняти компетенції й особистісні якості людини. Про це свідчить і наукова література, присвячена вивченню компетенцій. Так вказують, що дослідження, що проводяться в галузі компетенцій А. Девідом Мак Клеелландом і його послідовником Річардом Боятцисом [240], були зосереджені на пошуку ефективної поведінки і результатів роботи успішних менеджерів, яких не мав і не міг показати середньостатистичний менеджер. Відзначають, що в процесі цих досліджень була присутньою

зацікавленість у пошуку і диференціації поведінки, результатів успішної роботи залежно від наявності тих або інших компетенцій. Отже, в перелік компетенцій, додатково включили компетенції дії і мотивації, які забезпечують досягнення успішних результатів роботи через здатність застосування знань і вмінь, поведінку, якою і відрізняються успішні менеджери.

Для української системи освіти компетентнісний підхід не є принципово новим, його елементи застосовувались в Україні як складова системи управління якістю навчання і підготовки фахівців. Різні способи організації навчальної діяльності з орієнтацією на ці елементи описані в роботах Л. М. Дибкової, М. Б. Євтуха та інших дослідників системи освіти [102; 103, с. 310-311].

Розвиток компетентнісного підходу у системі вищої освіти приводить до того, що підставою для визначення змісту освіти менеджера є модель його професійної діяльності або поведінки. Створення такої моделі – актуальна проблема дидактики вищої школи. Одна з провідних тенденцій у розробленні моделі пов'язана з описом сукупності особистісних якостей менеджера, що забезпечують успішне виконання професійної діяльності [99, с. 58].

Провідну роль у реалізації компетентнісного підходу у вищій освіті відіграють методи активного навчання, під якими розуміють способи організації педагогічного процесу у ВНЗ, що максимально активізують діяльність і студентів, і викладачів, стимулюють їх до виявлення активності й самостійності, потреб самореалізації та саморозвитку [242]. Зазначені методи ґрунтуються на підтриманні діалогу як між викладачем і студентами, так і між самими студентами; розвитку комунікативних здібностей у процесі діалогу; умінні колективно розв'язувати поставлені завдання; розвитку мови студентів тощо [242].

У теорії професійної освіти перехід до компетентнісного підходу означає переорієнтацію з процесу на результат освіти в діяльнісному вимірі. Це зумовлює необхідність забезпечення спроможності випускника вищої школи відповідати новим запитам професійної діяльності, мати відповідний потенціал для практичного розв'язання життєвих проблем, пошуку свого „Я” в професії, в соціальній структурі. Компетентнісний підхід у сфері освіти – відносно нове явище. Він

змінює мету і вектор змісту вищої освіти від передачі знань і вмінь предметного змісту до виховання (формування) розвиненої особистості зі сформованими життєвими і професійними компетентностями. Упровадження компетентнісного підходу в освітній процес передбачає розроблення інтегрованих навчальних курсів, у яких предметні галузі співвідносяться з різними видами компетентностей, розширення в структурі навчальних програм міжпредметного компоненту [56].

Український науковець М. Ф. Степко, аналізуючи сутність компетентнісного підходу до організації підготовки фахівців з вищою освітою, зазначає, що на підставі кваліфікаційних характеристик і вимог до соціально значущих рис і якостей випускника ВНЗ формується компетентнісна модель фахівця у вигляді складової стандарту вищої освіти – освітньо-кваліфікаційної характеристики [269, с. 43].

Чи можна у межах професійної підготовки навчити компетентності (забезпечити становлення компетентності фахівця)? Лайл М. Спенсер-молод., Сайн М. Спенсер [265] розглядають це питання у вигляді моделі айсберга, де знання і навички, яким порівняно легко навчити, складають його видиму частину, тоді як особистісні риси, мотиви і Я-концепція приховані „під рівнем моря”, маючи на увазі, що їх дуже важко розвивати під час навчання. Для формування необхідних особистісних якостей у майбутніх фахівців у процесі професійної підготовки необхідно розробити і використати додаткові й інші підходи професійної підготовки.

Компетентність не може бути ізольованою від конкретних умов її реалізації. Вона органічно пов'язує одночасну мобілізацію знань, умінь і способів поведінки, спрямованих на умови конкретної діяльності. Тому в наукових підходах за змістом розрізняють професійну компетентність уже працюючого фахівця та професійну компетентність майбутнього фахівця. Якщо в першому випадку йдеться про здатність і спроможність, здобуті досвідом праці, то в іншому мають на увазі готовність суб'єкта до виявлення своєї компетентності в можливій сфері професійної діяльності [54].

Значну роль у розвитку та вихованні майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у формуванні їхньої професійної компетентності відіграють ділові ігри. Вони є ефективним методом активного формування особистості студента, становлення його як фахівця.

Український науковець С. М. Лутковська зазначає „... Гра поміщає майбутніх фахівців < ... > у ситуацію, яка включає ті самі обмеження, мотивацію, примус, що наявні в реальному світі. Рольові ігри допомагають студентам розвинути навички міжособистісного спілкування. В рольовій грі, в умовах спільної діяльності кожний студент набуває навичок соціальної взаємодії, ціннісних орієнтацій та установки, властивих компетентному фахівцю. Мотивація, інтерес і емоційна піднесеність учасників рольової гри зумовлюють широкі можливості для організації цілеспрямованої діяльності щодо досягнення результату, продуктивного спілкування і взаємодії, для розвитку творчого мислення студентів у системі спеціальної освіти [174, с. 112].

Творча активність особистості в рольовій грі зумовлюється тим, наголошує С. М. Лутковська, що гра дає право відчуття значущість свого „Я”, особливо в тих випадках, коли студент знаходить те або інше оригінальне рішення, котре відразу впливає на перебіг гри і відповідним чином оцінюється (викладачем, що веде гру або самими учасниками гри); відбувається поступове зняття демобілізуючої напруженості, скутості, нерішучості та наростання мобілізуючої напруженості на основі посилення інтересу до ігрового процесу.

Саме інтерес є найбільш сильним стимулом дій учасників гри, задає творчу спрямованість особистості, викликає позитивні емоції, котрі, супроводжуючи процес пошуку, прискорюють його, пробуджують логічність мислення [174, с. 113].

Траєкторія теоретичного розгляду професійної компетентності у вітчизняній психології охоплює низку визначень: рівень освіченості фахівця [148]; наявність відповідної освіти, широкої загальної та професійної ерудиції, постійне підвищення науково-професійної підготовки [179]; професійна підготовленість і здатність особистості виконувати завдання, які ставить перед нею повсякденна діяльність [148]; як потенційна готовність розв'язувати фахові завдання зі знанням справи [225]; складова особистісного потенціалу, в якому виділяють загальні та спеціально-професійні знання і вміння, що зумовлюють здатність успішно виконувати конкретну професійну діяльність [98].

На думку дослідників В. А. Адольфа [1], В. І. Журавльова, С. Б. Єлканова [98], В. М. Миндикану [205], Т. В. Новикової [207], Н. Ф. Тализіної [274] загальною характеристикою професійної компетентності є залучення людини до загального

культурного світу цінностей людства загалом та окремого соціуму.

Персонал, або кадри (що, на нашу думку, можна розглядати у цьому випадку як синоніми) є носієм трудового потенціалу підприємства. Під кадрами, або персоналом підприємницької структури розуміють сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи [175].

Є думка, що „... поняття персонал розглядається як наявна чисельність поіменованих працівників підприємства, а термін „кадри” слід застосовувати як синонім висококваліфікованого, інтелектуального потенціалу підприємства” [210].

У сучасному словнику іноземних слів *компетентність* [лат. *competentens* (*competentis*) – належний, відповідний] трактується як „1. авторитетність, обізнаність; 2. володіння компетенцією” [261]. В інших словниках [84; 209] дається визначення *компетентності* як „поінформованість, обізнаність, авторитетність”, властивість до значення *компетентний*. *Компетентний* має два значення: як: „правосильний” і „той, що знає, володіє необхідною інформацією, авторитетний у чомусь” [261].

Поняття *компетенція* [< лат. *competentia* < *competere* – досягати; відповідати, прагнути] трактується як: 1. коло повноважень якогось органу чи посадової особи; 2. проблема, про яку в будь-кого багато інформації, що дає йому змогу професійно її розв’язати [261]. Словник української мови у 11-ти томах за редакцією М. Л. Мандрика (1973 р.) тлумачить *компетенцію* так: 1. добра обізнаність чим-небудь; 2. коло повноважень будь-якої організації, установи або особи [261]. Сучасний словник іншомовних слів для середньої і вищої школи [84] трактує поняття *компетенції* як коло повноважень, в яких дана особа має певні повноваження, досвід.

Для більш детального вивчення проблеми розмежування понять „компетентність” і „компетенція”, ми звернулися до іншомовних словників [323; 326]. Словник сучасної англійської мови Логман *Longman Dictionary of Contemporary English* [323, с. 291], так само як і Словник успішного учня Оксфорд *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* [326, с. 246] не розмежовують ці терміни і подають таке трактування: *компетентність* (*competence*), так само як і *компетенція* (*competency*) визначається як здатність робити щось добре (*the ability to do something well*), наприклад: *Студенти здобувають компетентність у широкому спектрі вмінь*

(*навичок*) [323; 326]; також означає вміння, навички, необхідні для виконання якоїсь конкретної специфічної роботи.

У сучасних умовах формування знань не є головною метою освіти (знання заради знань). Знання й уміння як одиниці освітнього результату потрібні, але недостатні для того, щоб бути успішним у сучасному суспільстві та застосовувати ці знання в роботі. Це і є професійна компетентність. Крім того, для кваліфікованого співробітника характерна відома міра загальної освіти, так, що він має уявлення про те, що відбувається в суміжних сферах. Наприклад, гарний інженер-конструктор знає і розуміє загальні економічні закони. Він має уявлення про те, що таке дохід, прибуток, звідки береться його зарплата, він усвідомлює свої юридичні та громадянські права, розуміє в загальних рисах, що відбувається в інших виробничих відділах його підприємства і т.д. Ця складова кваліфікації називається „Надпредметною або надпрофесійною компетенцією” [212].

Науковець В. Бейнум визначив такі риси, необхідні компетентному керівнику: здатність приймати відповідальні рішення, особливо коли необхідно порушити правила задля потреб конкретної ситуації, здатність сприймати роботу своєї установи в контексті вимог усього суспільства, а також уміння перекладати прийняття деяких рішень на підлеглих [312, с. 26].

Класифікація компетентностей прийнята багатьма державами як стратегічна умова для впровадження освіти впродовж життя. Концептуальні положення щодо набуття ключових умінь і компетентностей увійшли до Білої книги, розробленої Європейською Комісією (1996), Меморандуму з освіти впродовж життя (2000), Плану дій Євросоюзу та Ради Європи (2002), Плану дій із навичок і мобільності Єврокомісії (2002) тощо [213].

Компетентнісний підхід стає основним методом оцінки персоналу, що допомагає в процесі підбору кандидатів і в побудові ефективнішої роботи з наявними фахівцями. Основним плюсом компетентнісного підходу з точки зору розвитку персоналу, є можливість відслідковування знань, умінь і навичок, якими фахівець уже володіє, а також того, котрі з них вимагають подальшого вдосконалення. На практиці для глибшого розуміння процесу розвитку фахівця необхідно введення відносно нового для української освіти елементу компетентності – метанавички, який дає чіткіше розуміння причин наявності або відсутності у фахівців тих або інших знань, умінь і навичок.

Термін „метанавичка” був використаний Арнольдом Мінделлом, засновником процесуально орієнтованої психології, в 70-х роках ХХ століття. Згодом вивченням метанавичок займалася його дружина Еммі Мінделл, яка у своїй книзі *Metaskills*, під метанавичками розуміє усвідомлені почуття психотерапевта в процесі роботи з клієнтом. Сам метод роботи психотерапевта явно або неявно виявляє його глибинні уявлення про життя, соціальні та політичні питання, про розвиток особистості та взаємовідношення зі світом, про природу терапії. Вона описує концепцію метанавичок як нову форму мистецтва, що містить у собі, або вміння, яке може бути вивчене і виховане, на її думку метанавички перетікають із одного в інше і не мають ясно окреслених меж, їх можна описати лише прибігаючи до аналогій [194].

Метанавички можуть формуватися навчанням, але за умови, що ті, хто їх викладають, використовують різноманітні інтенсивні технології навчання.

Майбутня невизначеність внутрішніх і зовнішніх умов підприємницької діяльності спонукає менеджерів постійно поглиблювати й розширювати знання теорії та практики управління. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади й видання наказів, то тепер воно діє на основі згоди і співробітництва працівників під началом керівника. Відносини жорсткого підпорядкування відійшли в минуле. Раніше можна було призначити працівника відповідальним за будь-яку сферу діяльності, не зважаючи на його професіоналізм або бажання, ставлення до цього інших людей. Нині цього робити вже не можна, оскільки умови, в яких діють керівники, якісно змінилися [59].

Система управління знаннями в ситуаційному підході дає право також: ознайомити студентів із основними елементами управління знаннями, формувати навички, прийоми, компетенції, що дозволяють використати їх надалі в практичних цілях; найефективніше виявляти, зберігати, передавати і використовувати не лише нові дані, інформацію, знання, проблеми управління, а й нововведення, що дозволяють їх згодом перевести в нововведення [295].

Відповідно до цього підходу, кожний майбутній менеджер маркетингових комунікацій розглядається як носій певного рівня маркетингової культури, складовими якої виступають його знання, вміння, практичні навички в сфері маркетингу, ціннісні орієнтації, потреби, інші професійні й особистісні якості, пов'язані з особливостями його

майбутньої професійної діяльності.

Для виявлення можливостей ВНЗ у використанні ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій були вивчені Галузевий стандарт вищої освіти України напряму підготовки 6.030601 „Менеджмент” [207; 219; 220], навчальні плани та програми, проведені бесіди з викладачами випускаючих кафедр, фахівцями баз практики, працедавцями, випускниками ВНЗ, котрі працюють за фахом. На основі аналізу і систематизації одержаних матеріалів ми визначили основні модулі моделі формування готовності до професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор – нормативний, прогностично-цільовий, технологічний, методичний, організаційно-функціональний і результативний (рис. 1.2). Модель формування готовності до професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор будується на основі визначення вимог до професійно значущих особистісних якостей менеджерів маркетингових комунікацій, врахуванню об’єктивних і суб’єктивних чинників, що сприяють ефективності цього процесу.

Формування готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності під час реалізації моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор можливе за допомогою чотирьох компонентів: структурного, змістовного, операційно-діяльнісного, результативно-діагностичного.

Визначені критерії, рівні та показники сформованості готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій забезпечать можливість проведення моніторингових досліджень з цього питання, яке і є перспективою подальших пошуків у цьому напрямі з метою визначення шляхів для підвищення рівня готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в економічних ВНЗ.

Для реалізації моделі була розроблена технологія поетапного використання ділових ігор в професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ, заснована на інтеграції теоретичної і практичної підготовки студентів у межах навчальних дисциплін „Організація праці менеджера”, „Інформаційні системи в менедж-



менті”, „Економіка підприємства”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Маркетинг”, „Реклама в системі маркетингу”, „Маркетингова діяльність підприємства”, „Маркетингова політика комунікацій”, котра опирається на методи інтерактивного навчання із особистісно орієнтованою і соціально-моральною спрямованістю навчальних програм і побудована на суб'єктності навчання через реалізацію принципів діалогічності, дискусійності, вибору конкретних ситуацій.



Рис. 1.2. Модель формування готовності до професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій із застосуванням ділових ігор

Процес підготовки реалізується за допомогою дисциплін, зміст яких знаходить своє відображення у державних стандартах (каталогах програм нормативних дисциплін із підготовки спеціалістів з менеджменту [131; 132]) та навчальній документації (навчальних та робочих планах і програмах).

Моделювання, будучи одним із теоретичних методів наукового дослідження, широко застосовується в педагогіці. Цей метод є інтеграційним, він дозволяє об'єднати емпіричні та теоретичні елементи в педагогічному дослідженні, тобто поєднувати педагогічний експеримент з побудовою логічних конструкцій і наукових абстракцій. Дослідник Р. Х. Джураєв визначає педагогічне моделювання як „метод розроблення і створення педагогічних систем, ситуацій або процесів, а також основних шляхів їх досягнення, за якого вивчається не сам об'єкт пізнання, а його зображення у вигляді так званої моделі, а результат дослідження переноситься з моделі на об'єкт” [90].

Одним із основних методологічних принципів побудови моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор є системний підхід, що допускає розглядати відносно самостійні елементи моделі не ізольовано, а в їх взаємозв'язку один з іншим.

Метою створеної моделі є формування рівня готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор, в ідеалі, до високого рівня. На нашу думку, в майбутнього менеджера маркетингових комунікацій будуть сформовані такі компетенції, що виділяються нами у межах професійної компетентності, а саме: компетенцією у сфері використання стандартних засобів оброблення інформації, компетенцією у сфері організації професійної роботи за допомогою інформаційних технологій у предметній галузі та термінологічну і комунікативну компетенції. Студенти як суб'єкти навчального процесу передбачаються в кожному структурному елементі без явного графічного позначення їх у схемі моделі.

Нормативний блок як елемент експериментальної моделі, виступає фундаментом усієї системи формування готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор. Певною „цеглиною” цього фундаменту є програмно-концептуальні та нормативні акти, що розглядають компетентнісний підхід у цілому й освіти зокрема, як один із стратегічних напрямів в їх розвитку:

Закон України „Про вищу освіту”, Закон України „Про освіту”, Указ Президента України „Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року”, Постанова про Державну національну програму „Освіта” („Україна XXI століття”) та ін. Ці та інші державні та регіональні концептуальні документи дозволяють говорити про актуальність формування професійно компетентного фахівця.

Не можна не погодитися з Е. Ф. Зеєром у тому, що в документах із питань модернізації освіти проголошується компетентністний підхід як один із важливих концептуальних положень оновлення змісту освіти, що в понятті компетентнісного підходу закладена ідеологія інтерпретації змісту освіти, що формується „від результату” („стандарт на виході”), що мета компетентнісного підходу – забезпечення якості освіти [114, с. 345].

Наступним структурним елементом моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор є прогностично-цільовий модуль, у межах якого ми визначаємо мету: формування професійної компетентності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, а також підходи та принципи формування і розвитку конкретних компетенцій.

Знаний науковець Е. Ф. Зеєр, віднісши компетентністний підхід до основних смислоутворюючих понять модернізації освіти, в самому стислому вираженні визначив його суть як пріоритетну орієнтацію на меті – вектори освіти: навчання, самовизначення (самодетермінація), самоактуалізація, соціалізація та розвиток індивідуальності [114, с. 347]. Компетентністний підхід допускає відповідну організацію навчального процесу, в умовах переходу від постіндустріального суспільства до інформаційного застосування таких педагогічних технологій, в яких акцент ставиться на методах, що стимулюють навчання за допомогою дії, обміну досвідом, творчого розв’язання проблем та ін. Отже, компетентністний підхід посилює практичну орієнтованість освіти, предметно-професіональний аспект [184, с. 359].

Мотиваційно-пізнавальний етап вимагає з боку студента реальної дії, вироблення професійної звички використання інноваційних технологій у своїй діяльності. Мета – добитися автоматизму в розв’язанні рутинних завдань у процесі виконання ролей у

ділової гри. Майбутній фахівець має навчитися оптимально використовувати професійні знання, свідомо домагатися розв'язання навчальних і професійних завдань. Під час навчання діяльність студентів контролюється викладачем за допомогою спостереження, проведення проміжних контрольних робіт і т.д., і, за необхідності, коригується.

На операційно-пізнавальному етапі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор відстежується динаміка у формуванні якісного оволодіння професійними технологіями: рух від низького (фрагментарного) рівня володіння професійною компетентністю до високого (професійного) через середній (достатній).

Наступним елементом організаційно-функціонального модуля є функції формування готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор. Дано визначення функції. У спрощеному вигляді функція – це зовнішній прояв суті об'єкту. Науковець Л. М. Семенова стосовно побудови структурно-функціональної моделі визначає функцію як деякий стабільний, характерний для цієї системи спосіб поведінки, який є однією з найважливіших сторін суті цієї системи, і в цьому сенсі – одна з її внутрішніх характеристик [254, с. 54].

Варто зазначити, що функціонування створеної моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор буде ефективним за наявності низки педагогічних умов: модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із використанням ігрових технологій; реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі; застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації.

Ще одним елементом структурно-функціональної моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор є технологічний модуль. Йдеться про наявність у ВНЗ матеріально-технічної бази, навчальних аудиторій, укомплектованих технікою (комп'ютерами, проекторами і т.д.), а також необхідним для повноцінного навчального процесу програмним і методичним забезпеченням.

Формування готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до

професійної діяльності під час реалізації моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор можливе за допомогою чотирьох компонентів: структурного, змістовного, операційно-діяльнісного, результативно-діагностичного.

Перший компонент проекрованої моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор – *структурний* показує, які елементи були нами виокремлені в структурі готовності. Процес формування готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, що описується в цій роботі, здійснюється під час застосування в навчальному процесі ділових ігор. У зв'язку з цим був проведений порівняльний аналіз змісту Галузевого освітнього стандарту вищої освіти України напряму підготовки 030601 „Менеджмент”, положень Стандартів професійної діяльності в сфері менеджменту маркетингових комунікацій та дидактичних одиниць фахових навчальних дисциплін „Організація праці менеджера”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Економіка підприємства”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Маркетинг”, „Реклама в системі маркетингу”, „Маркетингова діяльність підприємства”, „Маркетингова політика комунікацій”.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що необхідні знання й уміння в сфері менеджменту маркетингових комунікацій щодо підбирання й адаптації, навчання і розвитку, оцінювання персоналу, студент може одержати, лише вивчаючи названі дисципліни. Отже, під час вивчення фахових дисциплін питанням підбору й адаптації, навчання і розвитку, оцінювання персоналу має приділятися більше уваги. Для цього необхідно виділити більшу кількість годин із загального обсягу.

Другий компонент моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор – *змістовний* – визначає зміст навчального процесу, в якому формується готовність до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

Третій компонент проекрованої моделі – *операційно-діяльнісний*, пов'язаний з такими діями, як із боку викладача, так і з боку студентів, які власне і представляють навчальний процес вивчення профільних дисциплін.

У моделі формування готовності до професійної діяльності менеджерів

маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор використовується частково-пошуковий метод, який поступово залучає студентів до самостійного розв'язання проблем, що спирається на наявну базу знань, дає право придбати нові знання і здійснювати цілеспрямований розумовий пошук, викликаючи в процесі цього інтелектуальні утруднення в студентів.

Однією з технологій, що підтримує компетентністний підхід в освіті, є технологія роботи з портфоліо студента. В цьому дослідженні під портфоліо розуміємо колекцію зразків навчально-пізнавальної діяльності студента, зібраних у теку. Таке портфоліо включає всі контрольні та творчі роботи студента (практичні роботи, статті зі складеними на них реферативними висновками, проекти документів, що відображають роботу майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в модельованих організаціях, перевірені викладачем контрольні роботи, матеріали виступів на конференції, виконання ролі в ділових іграх), виконані впродовж усього часу вивчення профільних дисциплін. Портфоліо використовується як документ, в якому відображений розвиток студента, його система стосунків і результати його самовираження як майбутнього менеджера маркетингових комунікацій, як можливість рефлексії власних змін.

Четвертим компонентом представленої моделі є результативно-діагностичний. Він включає опис виокремлених нами структурних компонентів готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, діяльнісного, аналітичного, комунікативного, а також критерії і рівні сформованості професійної компетентності.

„Когнітивний” – означає „здійснюваний розумом, що сприяє пізнанню, набуття знань про будь-що, пізнання на досвіді”. В цьому дослідженні когнітивний компонент, вважається основним, оскільки, не маючи певних знань, неможливо здійснювати будь-які цілеспрямовані дії. „Знання, як основний елемент змісту освіти – це результат пізнання дійсності, законів розвитку природи, суспільства і мислення”, – зазначається С. А. Смірновим [262]. Отже, когнітивний компонент готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в цьому дослідженні включає систему знань про менеджмент маркетингових комунікацій, засвоєння яких забезпечує формування в свідомості студентів наукової картини світу, озброює діалектичним підходом до

пізнавальної і практичної діяльності.

Інший компонент готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій – діяльнісний, виражає прикладний аспект професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій, оскільки, формування компетентності в умовах навчального процесу можливе лише під час оволодіння новими видами діяльності, що необхідні для розв'язання професійних завдань. Сформована готовність до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у студентів допускає, що вони мають уміти, наприклад, застосовувати методи й інструменти підбирання персоналу, уміти розробляти і впроваджувати програми адаптації, розробляти критерії оцінювання персоналу та ін.

Оцінка компетентностей – систематичний, цілеспрямований процес збирання доказів, формування і документування суджень про міру готовності до професійної діяльності контрольованої особи, міри досягнення певних результатів навчання, міри відповідності здібностей, якостей, навичок, мотивації студента встановленим вимогам. У проектованій моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор виокремленні такі рівні формування готовності до професійної діяльності в сфері менеджменту маркетингових комунікацій: низький – допускає пряме відтворення знань і способів діяльності; середній – допускає перетворення наявних знань; високий – допускає оволодіння новими способами і прийомами діяльності, менеджерів маркетингових комунікацій у процесі навчання.

У дослідженнях В. І. Загв'язинського разом з критерієм новизни використовуються такі критерії: актуальність і перспективність, стабільність, можливість творчого застосування, оптимальність [109]. У педагогічній практиці також широко використовуються такі критерії: мотиваційно-цілеполягаючий, аксіологічний, когнітивний, операційний, аналітико-рефлексивний, інтегральний, індивідуально-творчий і т.д. Мотивація як внутрішня психологічна характеристика особистості проявляється в реалізації професійної діяльності. Будь-яка діяльність із слабким мотивом або без мотиву виявляється вкрай нестабільною, нестійкою. Для виконання та реалізації професійної діяльності потрібні знання, вміння та навички. На основі вище викладеного нами були відібрані критерії готовності до професійної

діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у процесі її розвитку: *особистісний; когнітивний; діяльнісно-інструментальний*.

Показники особистісного критерію дозволяють визначити відношення майбутнього менеджера маркетингових комунікацій до усвідомлення необхідності професійної діяльності. Опорними установками для готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в процесі розвитку виступають орієнтації на ціннісні стосунки до неї. Діяльність спонукає мотивами, зовнішніми і внутрішніми. Внутрішня мотивація допускає особистісну зацікавленість, інтерес до професійної діяльності. Особистісний мотив, як один із провідних мотивів, визначає готовність до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Це внутрішній чинник, який зумовлює прагнення особистості до високого професійного зростання. Зовнішнім чинником виступає соціальний мотив, як результат взаємодії з освітнім процесом [61]. Замовлення часу, суспільства знаходить своє відображення в нормативних документах. Дотримання вимог стандартів – спрямованості на реалізацію ідеї переходу до особистісно орієнтованого навчання – виступають одним із зовнішніх мотивів для реалізації професійної діяльності.

Отже, показниками цього критерію є мотивація, інтерес до професійної діяльності й орієнтації на ціннісні стосунки до неї в процесі її здійснення.

Показники когнітивного критерію сприяють формуванню і розвитку системи наукових знань про готовність до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, професійну діяльність, способи її виконання. Повнота знань, усвідомленість і систематичність потрібні для зростання рівня готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Рівень розвитку готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій має відповідати вимогам навчального процесу. Результати професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, їхнє залучення в науково-практичний процес багато в чому визначається показниками когнітивного критерію. Знання потрібні для застосування на практиці, для самореалізації майбутнього менеджера маркетингових комунікацій у професійній діяльності. В процесі цього важливі такі якості як гнучкість,



мобільність, глибина й усвідомленість використання знань.

Діяльнісно-інструментальний критерій пов'язаний із реалізацією професійної діяльності, яка спрямована на розвиток готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Це має на увазі наявність організаційних умінь, можливості творчого застосування знань, уведення професійних форм роботи в розвиток готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, актуальність, що забезпечують, і перспективність діяльності. Робота в команді за наявності суб'єктності виконання професійної діяльності неможлива без комунікативних і прогностичних умінь. Це забезпечує реалізацію мети, професійне зростання, розвиток готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

У межах цього дослідження показниками діяльнісно-інструментального критерію є прогностичні, організаційно-діяльнісні, комунікативні та творчі вміння, готовність до саморозвитку та рефлексії.

Одним із результатів професійної діяльності майбутнього менеджера маркетингових комунікацій є розвиток його професійної компетентності. Результативний компонент характеризує досягнутий результат – рівень розвитку готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. На думку більшості науковців, у тому числі Б. Г. Ананьєва, Л. А. Філімонюк, результат розвитку професійної компетентності майбутнього менеджера маркетингових комунікацій вимагає необхідності виміру рівня її сформованості, зумовлює пошук наукового інструментарію для його оцінки [5; 290]. З цією метою нами розроблена оцінювальна база визначення рівнів розвитку готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. На підставі аналізу наукової літератури (робіт В. І. Байденко, І. А. Зимньої) [20; 115] виділяємо такі рівні готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій: *низький, середній і високий*.

Низький рівень характеризується тим, що мотивація до здійснення професійної діяльності низька, практично відсутній інтерес до її виконання. Усвідомлення значущості цього виду діяльності майже не спостерігається, а виникає в міру необхідності та під контролем з боку. Критичність стосовно себе виражена слабо. Знання про професійну діяльність фрагментарні, несистематичні

та неповні. Організаційні вміння слабо розвинені, творчості не проявляється. Готовність до саморозвитку і рефлексії майже відсутня.

Середній рівень характеризується значущістю окремих етапів професійної діяльності залежно від особистісних або спонукальних мотивів, інтересів. Майбутній менеджер маркетингових комунікацій оцінює свою діяльність досить критично, адекватно. Використовує можливості професійної діяльності та проявляє ініціативу, активний як у дискусії, так і в діяльності, присвяченій реалізації ділових ігор, добре орієнтується у сфері застосовності своїх знань про імітаційні методи. Організаційно-діяльнісні, комунікативні і творчі вміння, готовність до саморозвитку та рефлексії розвинені добре. Може працювати продуктивно в команді, добре знайомий з формами роботи в ігровій діяльності та моделювання.

Високий рівень допускає наявність високого рівня особистісної зацікавленості для реалізації професійної діяльності. Майбутній менеджер маркетингових комунікацій максимально використовує можливості професійної діяльності для розвитку професійної компетентності. Володіє організаційно-діяльнісними, комунікативними вміннями, готовністю до саморозвитку та рефлексії. Працює творчо, продуктивно, виявляє значну цікавість до досвіду інших студентів. Високий рівень характеризується усвідомленням майбутніми менеджерами маркетингових комунікацій смислових аспектів професійної діяльності, прийнятті професійної діяльності як емоційного та дієво-практичного розвитку творчості. За цього рівня майбутній менеджер маркетингових комунікацій оригінальний та ініціативний, свої можливості й здібності оцінює адекватно.

Підвищення рівнів розвитку готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій визначається педагогічними умовами.

Сутність мотиваційного компонента готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій полягає у визначенні цілей, установок, орієнтацій, інтересів, мотивів, які спонукають до професійної діяльності менеджерів маркетингових комунікацій та визначають професійну спрямованість особистості. Змістовий – містить такі складові, як обізнаність, оволодіння загальнонауковими та професійними знаннями і досвідом, професійне мислення, соціальні функції сучасного менеджера маркетингових комунікацій, норми майбутньої професії. Особистісний

компонент готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій полягає в їхніх здібностях, особистісних і якостях, які впливають на результат професійної діяльності та визначають її індивідуальний стиль. Діяльнісний компонент складається з професійних вмінь, оволодіння економічними технологіями й економічним управлінням.

Отже, визначені критерії, рівні та показники сформованості готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій забезпечать можливість проведення моніторингових досліджень з цього питання, яке і є перспективою подальших пошуків у цьому напрямі з метою визначення шляхів для підвищення рівня готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в економічних ВНЗ.

Отже, запропонована модель дає право скоротити час навчання, відпрацювати пошук ефективних рішень, урахувати всю необхідну інформацію, підвищити ефективність прийнятих рішень з метою досягнення запланованого результату.

### **Висновки до першого розділу**

Підготовку менеджерів передові фірми світу розглядають як стратегічне завдання. Аналіз створення навчальних планів, програм і їх змісту в університетах Великобританії, зокрема, і в Оксфордському, і Кембриджському, дає змогу стверджувати про дотримання загальної тенденції озброєння студентів гуманітарною системою знань, а не тільки спеціальними теоретичними знаннями з менеджменту.

Формами підготовки менеджерів у Японії є: а) навчання у ВНЗ і спеціальних навчальних закладах; б) стажування на курсах підвищення кваліфікації; в) вдосконалення майстерності в умовах практичного керівництва трудовими колективами.

Американський досвід показав, що навчальні програми щодо „розвитку керуючих” за всієї їх важливості можуть лише чи створити, чи зміцнити основу для виконання керівником його функцій у сучасних умовах.

У західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером,

здатним працювати в певних структурних межах організації.

Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. В Україні функціонує ціла мережа як державних, так і приватних навчальних закладів, що мають достатньо високий рівень акредитації.

Якщо мета підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій полягає в тому, щоб освоїти дієві моделі управління, апробувати нові проекти діяльності організації, то найбільш ефективним методом навчання є ділова гра.

Практично у будь-якій діловій грі моделюється реальна професійна ситуація, що вимагає управлінського рішення. Крім того, ділові ігри мають такі складові, що принципово відрізняють їх від усіх інших технологій, передусім тим, що вони мають операційний сценарій або блок-структуру, в якій закладено більш-менш жорсткий алгоритм „правильності” та „неправильності” рішення, що приймається, тобто учасник гри бачить той результат, що зробили його рішення на майбутні події.

Менеджер маркетингових комунікацій розглядається як носій певного рівня маркетингової культури, складовими якої виступають його знання, вміння, практичні навички в сфері маркетингу, ціннісні орієнтації, потреби, інші професійні й особистісні якості, пов’язані з особливостями його майбутньої професійної діяльності.

На основі аналізу і систематизації одержаних матеріалів визначено основні модулі моделі формування готовності до професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор – нормативний, прогностично-цільовий, технологічний, методичний, організаційно-функціональний і результативний. Модель формування готовності до професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор будується на основі визначення вимог до професійно значущих особистісних якостей менеджерів маркетингових комунікацій, врахуванню об’єктивних і суб’єктивних чинників, що сприяють ефективності цього процесу.

Формування готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності під час реалізації моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор можливе за допомогою чотирьох компонентів: структурного, змістовного, операційно-діяльнісного, результативно-

діагностичного.

Визначені критерії, рівні та показники сформованості готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій забезпечать можливість проведення моніторингових досліджень з цього питання, яке і є перспективою подальших пошуків у цьому напрямі з метою визначення шляхів для підвищення рівня готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в економічних ВНЗ.

Матеріали першого розділу дисертації знайшли відображення в таких публікаціях автора [26-34; 36; 52; 91; 93].

## РОЗДІЛ 2

### ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

#### **2.1 Модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із використанням ігрових технологій**

Аналіз роботи провідних економічних ВНЗ країни, а також центрів з підготовки антикризових керівників показує накопичення певного досвіду навчання саме в сфері розвитку професійних навичок. Основним способом такого типу навчання є методи активного навчання, зокрема ділові ігри.

У науковій літературі склалося певне поняття про ділову гру як спосіб розв'язання конфліктів, що виникають у професійній діяльності людей. Метод заснований на поєднанні адміністративних (передусім технологічних), соціальних (вибудовування міжособистісних і організаційних комунікацій) та інтелектуальних (використання варіативного мислення) чинників.

Залежно від завдань ділової гри (вдосконалення функціонування, вихід на ринок, завоювання частки ринку тощо) особлива увага приділяється тим або іншим розділам професійних дисциплін. Наприклад, у бізнес-плануванні виходу фірми на новий ринок у межах загального менеджменту передбачаються поглиблені знання з таких розділів, як ухвалення рішень, організаційні комунікації, організаційне проектування, інформаційне забезпечення бізнесу.

Досвід проведення ділових ігор у студентській аудиторії показує, що головними завданнями викладача-тренера є такі: 1. Для кожної ролі (для капітана детально) вказати додаткове джерело інформації про вимоги, що висувуються до неї. 2. Діагностика команди та її лідера, контроль за розвитком подій у ній. Вироблення рекомендацій, спрямованих передусім на розкриття багатоваріантності розв'язання завдання. За необхідності розв'язання питання про зміну лідера. 3. Контроль за технологією планування робіт, інформаційним забезпеченням усередині команди, координаційними

зборами, порядком їх проведення. 4. Забезпечення чіткого регламенту ділової гри, правильного його розуміння. 5. Забезпечення інформацією про методіку техніки публічних виступів. Завдання керівника ділової гри зводяться до забезпечення чіткості формулювання статуту гри і незмінності її правил у турах.

Для управління процесом формування команди нами: 1) проводилася діагностика команди, її внутрішніх комунікацій, особистих прагнень учасників і капітана, внутрішньо-організаційна структура і розподіл відповідальності за функціональні обов'язки; анкетування учасників до початку ділової гри; досліджувалася структура команди для подальшого управління процесом діяльності; 2) здійснювалося ознайомлення команди з нормативними матеріалами, станом ринку, в якому моделюється її діяльність; визначалася структура бізнес-плану в процесі створення проекту, надавалася первинна інформація про особливості бізнесу, в якому розвиватиметься ігрова ситуація; 3) пояснювали студентам зміст змін в їхньому подальшому навчанні, що несе участь у діловій грі; 4) проводилися мотивуючі заходи для активізації бажання брати участь у грі; 5) обговорювалася з керівництвом навчального закладу вірогідність ризиків і невдач у досягненні цілей ділової гри.

Отже, організація ділової гри дає право кожному учасникові одержати максимальну користь для себе. Величина такого результату залежить від самого студента, його активності, а не від викладача, як за традиційної організації навчального процесу.

Організація активної спроби сил у сфері діяльності, на яку ми орієнтували студента, – наголошує професор В. А. Петрук, – важлива умова підвищення рівня його професійної спрямованості. Реалізація цієї умови допускає таку організацію діяльності в процесі навчання, котра ставить перед студентами завдання, котрі розкривають специфіку діяльності, її творчого боку [230, с. 420].

Така організація навчального процесу формує у студента одну з головних складових парадигми навчання у ВНЗ: ефект навчання прямо пропорційний його власній активності.

У процесі цього робота в команді у формі колективної творчості на основі індивідуальної активності є засобом підвищення рівня знань студента. В груповому навчанні, організованому так само, користь дістає кожний учасник. Ефект поглиблення

знань складається як за рахунок обміну індивідуальними думками і поглядами на розв'язувані проблеми, так і за рахунок грамотно організованого процесу колективної творчої діяльності.

Головними критеріями під час вибирання майбутньої діяльності в діловій грі є професіоналізм, відповідальність, особистий інтерес, активність, вибір команди з комфортними умовами діяльності, можливість міжособистісних комунікацій (тобто забезпечення умов формування мікрогруп).

Учасники гри визнали ключову роль капітана в організації спільної діяльності, але в той самий час усвідомлюючи і свою відповідальність у такій роботі. Йдеться про розуміння необхідності делегування уповноважень у процесі колективної цілеспрямованої діяльності й активної участі кожного учасника гри для досягнення спільної мети. Відзначимо, що ці вимоги є необхідними під час формування будь-якої організації.

Особлива увага приділяється доведенню інформації до студента. Маючи невеликий досвід обстоювання своєї думки, студенти виразно формулюють вимоги до таких видів конкурентної боротьби, як публічний виступ, участь у полеміці. Побажання студентів зводяться до необхідності і звукового, і візуального способів передавання інформації.

Окрім цього, активна участь в полеміці (обов'язкова умова ділової гри) допускає аналіз поведінки опонентів, можливі питання, а отже, і підготовку відповідей.

Головне, що відзначають студенти, – під час підготовки до ділової гри необхідно налаштуватися на серйозну роботу і шукати ефективні шляхи досягнення мети.

Конкуренти, інші команди не бувають слабкими супротивниками. В конкурентній боротьбі перемагає та команда, в якій не лише всі елементи ділової гри (бізнес-план, виступи, полеміка, координація дій під час гри) виконані на високому рівні, а й знайдено своє ноу-хау в кожному з цих елементів, що вигідно відрізняє команду від конкурентів.

Розуміння суті виживання організації в конкурентному середовищі, що склалося в процесі ділової гри, вимагало закріплення і поглиблення. Тому подібні ділові ігри проводилися і з інших дисциплін. Особлива увага зверталася на формулювання, що відповідають парадигмі мислення, важливим елементом якої є



відповідальне ставлення студента до себе і своєї навчальної діяльності. На ринку праці конкурентоздатними є професіонали, майстри своєї справи, і, отже, в процесі ділової гри ефективніше використовували навчальний час. Формувалася довгострокова мотивація до навчання, що є головним завданням педагогіки.

Система ділових ігор дає право розв'язувати завдання економіко-управлінської освіти у межах ідеології ринкової конкурентної боротьби, яку було зведено до наступних гасел: не чекай поблажок; сподівайся лише на себе, свої знання і винахідливість; пам'ятай, що конкурентна боротьба постійна. Значить, ефективність навчання менеджменту ігровими методами визначається зміною свідомості студента.

Ділова гра як спосіб передання знань і розвитку навичок дозволяло учасникові гри домагатися успіхів за такими напрямками. 1. У предметній сфері менеджменту як комплексному способі управління організацією і досягнення мети. Поглиблення знань відзначалося і в тих дисциплінах, які за умовами ділової гри були розширені з проведенням конкурсу команд. У грі „Сократ” таке положення займає дисципліна „Маркетинг”, за бізнес-планами якої проводилися півфінальні конкурси. 2. У сфері навичок командної роботи. Формувалися міжособистісні комунікації у середині команди, розподілялися ролі та відповідальності, здійснювалося узгодження та підпорядкування інтересів індивіда інтересам групи в досягненні мети. Центральним елементом, що розвивається в діловій грі, є самоорганізація студентів у різних сферах, а не лише під час розподілу функціональних обов'язків. Найважливішою умовою ефективної роботи команди були вміння всіх учасників ділової гри збирати інформацію про функціональні сфери діяльності проектованої організації й організувати рівний доступ до неї кожного члена команди. Кожен учасник ділової гри працював на загальнокомандне завдання, розв'язуючи під час цього на високому професійному рівні приватне функціональне завдання. 3. Поглиблення знань у тому секторі ринку послуг, в якому розвивається конкурентне змагання команд (для гри „Сократ” – це ринок консалтингових послуг). Конкурентний характер ділової гри зумовлює широке коло знань не лише про цей вид послуг, а й про окремі його аспекти (економіка, кадри, фінанси, попит, перспективні сектори ринку, технології і правова сторона консалтингу). Найважливішою умовою перемоги є оригінальна ідея ноу-хау, яка виділяє цю команду з

усіх претенденток. Як показує практика, пошук такого нововведення, його розвиток і реалізація в усіх розділах бізнес-плану можливі лише на базі глибокого вивчення предметного ринку (в нашому випадку ринку консалтингових послуг).

Основними організаційними атрибутами методів ігрового моделювання є такі: ігрове моделювання імітує той або інший аспект цілеспрямованої професійної діяльності; учасники ігрового моделювання одержують різноманітні ігрові та професійні ролі, які визначають відмінність їхніх інтересів і спонукальних стимулів у діловій грі; ігрові дії регламентуються системою правил, штрафів і заохочень; в ігровому моделюванні перетворюються просторово-часові характеристики модельованої діяльності; переважна більшість ділових ігор носять умовний характер; регулювання процесу ігрової взаємодії включає блоки: концептуальний, сценарний, постановочний, сценічний, блок аналізу, критики і рефлексії, блок оцінювання роботи учасників гри і блок забезпечення інформацією.

У той самий час, фактично, в дослідженні ці етапи були досить великими блоками, що об'єднують у собі цілу низку окремих етапів і операцій.

**1. Вступ до гри** – знайомство зі змістом, цілями і завданнями ділової гри, що проводиться, загальним регламентом, здійснення консультування й інструктажу. Може бути прочитана лекція або проведена бесіда щодо актуальних проблем, що зачіпаються в грі.

Наприклад, метою і завданнями ділової гри „Трудова угода” були визначені: закріплення, поглиблення узагальнення й систематизація одержаних професійних знань і вмінь із питань виникнення, зміни і припинення трудових правовідносин та їх документального оформлення; випереджаюче вивчення навчального матеріалу з питань нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю і відповідальність за його порушення; оволодіння навичками професійного мислення, формування правосвідомості, розвитку самостійності, комунікабельності, відповідальності, що сприяють успішності професійної діяльності майбутнього менеджера маркетингових комунікацій.

**2. Розподілення студентів на групи** – вибори лідера в кожній групі, за необхідності розподіл ігрових ролей (як на початку ділової гри, так і під час її проведення). Як показало наше дослідження, оптимальний розмір групи – 5-7 осіб, проте ця вимога не завжди здійснима в сучасних умовах функціонування ВНЗ.

Наприклад, у межах проведення ділової гри „Трудова угода” учасники гри виступали в ролях: а) представників господарюючого суб’єкта (4 навчально-творчі бригади): керівник організації; фахівці юридичної служби; фахівці кадрової служби. Їх функції: видання кадрової документації, що супроводжує процеси прийому на роботу, переведення на іншу роботу та звільнення працівників; складання звітності про рух персоналу організації; розв’язання виробничих ситуацій, що виникли; б) правових інспекторів державної інспекції з праці.

Їх функції: проведення перевірки відповідності виданої документації комерційних організацій нормативно-правовим актам трудового законодавства і вимогам, що висуваються до оформлення кадрової документації; надання правової допомоги працівникам організації з боку юридичних осіб у застосуванні трудового законодавства в процесі роботи з персоналом організації.

**3. Занурення в гру** – учасники ділової гри одержують ігрове завдання наприклад: розробити візитну картку команди, підготувати міні-презентацію, зробити комплімент партнерам з гри; беруть участь у тренінгу на сумісність і „спрацьованість” учасників гри.

**4. Вивчення і системний аналіз ситуації або проблеми** – робота групами. Учасники аналізують запропоновану ситуацію, здійснюють діагностику, формують і підводять під один ранжир проблеми, домовляються про термінологію і т.д. Разом із цим майбутні менеджери маркетингових комунікацій знайомляться з правилами поведінки і правилами ділової гри, отже, відбувається процес входження у ролеву поведінку.

Наприклад, у процесі проведення ділової гри „Трудова угода” учасники гри одержали такі завдання.

**Завдання інспекторам державної правової інспекції з питань праці:**

- 1) вивчити тему „Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю”;
- 2) вивчити „Положення про Державну інспекцію України з питань праці”, звернувши особливу увагу на повноваження і права державних інспекторів з праці.

**Завдання фахівцям кадрової служби:**

- 1) вивчити на фактичному матеріалі порядок: ведення трудових книжок; ведення особистих карток; ведення особистих справ; реєстрації і систематизації документів з кадрів.

**Завдання фахівцям юридичної служби:**

1) вивчити і проаналізувати джерела і літературу, запропоновану для підготовки до ділової гри, звернувши особливу увагу на навчальний посібник „Трудове законодавство в питаннях і відповідях”.

**Завдання представникам господарюючого суб'єкта:**

1) оформити організаційний документ „Структура і штатна чисельність організації”;

2) на основі запропонованої статистичної звітності про рух персоналу організації оформити документи, що супроводжують ці процеси руху кадрів.

**5. Ігровий процес** – на цьому етапі відповідно до прийнятої в кожній групі стратегії здійснювався пошук або вироблення варіантів розв'язків, прогнозування можливих потенційних проблем, ризиків та інших наслідків даних рішень і конкретних дій. У перебігу дискусії вироблялися колективні рішення, потім розроблявся і обґрунтовувався проєкт, який відображався на плакатах, або робилися розрахунки і заповнювалися документи, необхідні для рішення і його презентації.

Наприклад, у перебігу ділової гри „Трудова угода” на цьому етапі опрацьовувалися такі ситуації: 1) засідання державної правової інспекції з інформацією про мету, завдання і порядок проведення поточного нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства комерційними структурами (у сфері кадрової документації); 2) проведення правовими інспекторами планової перевірки кадрової документації комерційних організацій (у перевірці від юридичних осіб беруть участь керівник організації і фахівець юридичної служби). Так само фахівці кадрової служби оформляють облікову документацію прийнятих в організацію працівників; 3) проведення виробничої наради працівниками державної правової інспекції з праці про попередні підсумки поточного нагляду; 4) розв'язання виробничих ситуацій працівниками юридичних служб.

**6. Загальна дискусія або конференція** – спілкування між групами, в ході якого кожна група делегувала представника своєї команди для презентації й обґрунтування своїх розв'язків або проєктів, відбувався обмін думками. Для здійснення цього етапу потрібна зміна просторового середовища ділової гри і розподіл спеціальних ролей, що виконують необхідні в грі функції. На цьому етапі, здебільшого спостерігалася активна

робота експертних груп, що оцінювали не лише результати проектної діяльності команд, а й культуру комунікації і презентації. На цьому етапі виступав викладач, який коментував зміст дискусії, проектів, підсумував хід усієї гри.

Наприклад, на цьому етапі ділової гри „Трудова угода” виконані такі види робіт: 1) оформлення правовими інспекторами резюме про підсумки проведеної перевірки (див. попередній етап); 2) загальна бліц-гра, присвячена питанням застосування трудового законодавства в процесі найму і вивільнення працівників; 3) розширене засідання державної правової інспекції з праці разом з представниками комерційних організацій про підсумки здійсненого поточного нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства в цих організаціях (у процесі проведення засідання правові інспектори відповідали на питання працівників організації).

**7. Підбиття підсумків гри** – оцінювання розв’язків і проектів, знайомство з різними стратегіями, визначення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. На цьому етапі підраховували бали, штрафні й заохочувальні очки, виявляли кращі команди, учасників гри, проекти. Відбувалося логічне завершення ділової гри.

Як показала дослідно-експериментальна робота, основна трудність цього етапу – створення системи оцінювання, яка має співвідносити заплановані цілі й одержаний результат ділової гри. До того ж, вона має допускати оцінку в певних шкалах якості рішень, що виробляються, і проектів; дозволяти оцінювати діяльність кожного окремого учасника і роботу команди; особистісні характеристики учасників гри.

Наприклад, у діловій грі „Послідовність дій у процесі розв’язання проблем” була розроблена така система оцінювання. В процесі виставляння оцінок враховувалося: 1) знання нормативної бази питання, що розглядалося; 2) пошук додаткової інформації, аналіз зібраних даних і оптимальне їх використання; 3) уміння аргументовано і професійно викладати свої позиції.

Також були розроблені конкретні критерії оцінок за етапами і видами робіт:

*оцінка „5”*: максимальне використання рекомендованої літератури, нормативно-правових актів, що регулюють політико-правову і соціальну діяльність держави; уміння спланувати й організувати свою роботу; використання аудіо- та відео-матеріалів; самостійна робота з розроблення анкет, опитувальних листів і оброблення матеріалів

проведеного дослідження; застосування матеріалів із аналізу суспільно-політичного життя міста (краю); професіоналізм і винахідливість у період підготовки і проведення ділової гри; наочність в оформленні матеріалів до ділової гри, їх читабельність, естетичність; уміння оцінювати роботу інших учасників ділової гри;

*оцінка „4”*: ті самі вимоги, проте допускається: неточність формулювання деяких термінів; наявність незначних помилок у викладі або демонстрації умінь, що не впливають на рівень професійної підготовки майбутнього менеджера маркетингових комунікацій; невміле використання технічних засобів; неповне використання зібраної інформації та практичного матеріалу;

*оцінка „3”*: ті самі вимоги, але допускається: відсутність аналітичної інформації і висновків, зроблених за результатами проведених досліджень; невикористання додаткової інформації; абстрагованість представленого матеріалу від основної теми завдання як за індивідуальною, так і загальною програмою роботи робочої групи; наявність професійних помилок у підготовці і викладенні матеріалу.

**8. Рефлексія** – аналіз власного психічного стану студента, що дає право викладачеві виявити міру задоволеності учасників гри, проведеною діловою грою і прийнятими рішеннями, а також почути інформацію про труднощі, яких зазнали учасники гри, про їхні вдачі й особисті досягнення.

**9. „Вивантаження” з гри** – розроблення „Пам’ятки” або „Уроки, які можна здобути”. В процесі цього, як показало дослідження, вибір техніки „вивантаження” учасників гри із ігрового процесу залежить від цілей ділової гри.

Наприклад, „вивантаження” шляхом виконання завдання щодо здобуття різних уроків (висновків); висловлювання критики або компліментів у чиюсь адресу; пошуки нового застосування вивченого матеріалу; пошуки нових способів застосування вмінь і навичок, відмінних від уже знайомих, використовуваних (у тому числі, й у процесі ділової гри).

Дослідження засвідчило, що у низці випадків, залежно від конкретних цілей і умов проведення ділової гри, має сенс міняти черговість двох останніх етапів, оскільки рефлексія розриває систему ігрової взаємодії і, крім того, займає значно більше часу, ніж „вивантаження” з ділової гри.

Крім того, велике значення для ефективності навчання за допомогою ділових ігор має організація ігрового поля (комунікативного простору). Це необхідно для того, щоб ігрові технології легко „вписалися” в навчальну програму незалежно від свого типу, не заважаючи в процесі цього традиційному способу навчання (лекції, семінари, практичні, лабораторні, контрольні роботи).

Накопичений досвід дозволив сформулювати три групи проблем подальшого розвитку ділової гри: 1) розширення роботи зі студентами вимагає: розроблення методології навчання з розв’язанням проблем; створення методики організації колективної діяльності; мотивації активної діяльності студента в навчанні; розвитку загального рівня особистості студента; поглиблення знань у предметній сфері управління; 2) робота викладачів вимагає: психологічної і технічної підготовки; комплексного освоєння фінансів і менеджменту; освоєння методології діяльності з розв’язання проблем; мотивації активної діяльності; формування ігрової команди щодо взаємозамінюваності, віковому складу, здатності до самовдосконалення; методичного забезпечення ігрової форми проведення заняття; 3) організаційні питання освоєння ігрових форм навчання вимагають: поетапної реконструкції навчального процесу; селективного формування студентських груп; створення методичного центру методів активного навчання; перепідготовки викладачів.

Найбільш важливими для навчання за допомогою ділових ігор було виділено такі напрями: інтеграцію навчальних дисциплін; квазіпрофесійний характер навчання; інтерактивне навчання; розвивальний характер технологій ігрового моделювання.

**Інтеграція навчальних дисциплін** розглядалася як науково-практичний метод навчання, заснований на системі професійно і соціально практичних знань, умінь і навичок, який переносить майбутнього менеджера маркетингових комунікацій в інституційне нове оточення, таке, що об’єднує викладача та студента в загальному, хоча і структурно неоднорідному освітньому середовищі.

В якості структур та інтеграції знання, що забезпечують процес його психічного засвоєння і прийняття особистістю, можна вичленувати: психічні рівні, що детермінують асиміляцію знання у свідомості – раціональне знання і в несвідомій особистості – в нерациональне знання, а також часові етапи його розгортання. Іншими словами, в інтегро-

ваному знанні представлені форми синтезу знання раціонального, інтуїтивного і реліктового (інстинктивного), в процесі цього професійна діяльність вимагає знання різної глибини [130, с. 23].

Інтеграція навчальних дисциплін, що виражається в інтеграції знання проходить у своєму становленні низку етапів. Зупинимося на них детальніше, оскільки вони і склали основу нашої роботи у цій сфері.

Перший етап – актуалізація знань, що є переведенням знань із стану ілюзорної можливості в стан реальної дійсності шляхом зв'язування їх з інтересами особистості. В процесі цього забезпечення „життєвості” цих зв'язків є найважливішою умовою успішності першого етапу.

Другий етап – активація знань, що є переведенням знань із статичного стану в динамічний за допомогою організації взаємодії і взаємовпливу знань теоретичного і практичного характеру.

У процесі роботи спостерігалися такі рівні активації знання: 1) інкубаційний, що включає внутрішньо предметні та міжпредметні способи активації знання. Фактично, це рівень традиційної педагогіки; 2) що розвиває, ґрунтується на зв'язуванні дисципліни, котрі викладаються, з практичним, „життєвим” знанням. Проте, найчастіше, це відбувається в односторонньому порядку: від дисципліни до її втілення у навколишньому світі; 3) що спеціалізує, забезпечує опосередковану активацію предметних знань у процесі розв'язання чітко сформульованого завдання або проблеми в спеціалізованому професійному середовищі; 4) інтегруючий, що включає активацію знання в проблемному середовищі з однорідним або неоднорідним професійним і соціальним статусом його членів і, який допускає маніпулювання спеціальними, загальними і внутрішньо-особистісними знаннями студентів.

У нашому дослідженні засобом переходу знання з одного рівня на інший, тобто активізація та сходження знання від примітивних рівнів його засвоєння (інкубаційного і розвивального) до складних і соціально значущих (що спеціалізує й інтегрує) була професійна практика, в тому числі за допомогою програвання реальних проблемних ситуацій „ділова гра”.

У цілому, як показали одержані результати інтеграція знання – це, свого роду,



прояв творчості, протилежний до дій із шаблонами і зразками, пасивного розчинення в житті, байдужості до її проявів. Знання проявляється як пропущена через особистість єдність теоретичного та практичного досвіду майбутнього менеджера маркетингових комунікацій у його внутрішній і зовнішній, свідомій і несвідомій активності.

Відповідно до усього вищесказаного, розроблені та застосовувані ділових ігор в переважаючій своїй більшості побудовані саме за принципом інтеграції навчальних дисциплін. Наприклад, ділові ігри „Алгоритм розв’язання управлінських проблем”, „Базові технології прийняття рішень” об’єднує такі дисципліни, як „Менеджмент”, „Маркетинг”, „Психологія торгівлі”, „Маркетингова політика комунікацій”; гра „Вимоги до підприємця (лідера фірми)” (додаток Е), „Рекламний виступ менеджера фірми” (додаток Н) – „Менеджмент”, „Організація торгівлі”, „Зв’язки з громадкістю PR”, „Комерційна діяльність”; гра „Комерційна фірма – світовий ринок” (додаток Л) – „Міжнародний маркетинг”, „Економічний аналіз”, „Зовнішньоекономічна діяльність”, „Менеджмент” тощо.

**Квазіпрофесійний характер** навчання було виділено як один із найважливіших компонентів внаслідок того, що сама ділова гра спочатку поєднує в собі навчальний і професійний елементи. Інакше кажучи, будь-які знання, вміння і навички, що були набуті студентами носять не абстрактний, а конкретно-професійний характер, практико-орієнтовану спрямованість.

Відповідно до цього особлива увага приділялася використанню в навчанні практичних ситуаційних завдань, пов’язаних із реальною професійною діяльністю майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Як показала дослідно-експериментальна робота, аналіз і розв’язання завдань такого роду позитивно позначається на розвитку навичок ухвалення професійних рішень, засвоєнні принципів, закономірностей, правил, процедур, засобів і сучасних технологій.

Так, наприклад, було розроблено й успішно застосовано такі ділові ігри, що мають яскраво виражений квазіпрофесійний характер, як: „Зона комфортності” (додаток Б), „Матеріальна мотивація працівника фірми” (додаток З), „Мозковий штурм” – основа управління рішення” (додаток К), „Новий керівник” (додаток П), „Персонал управління комерційної фірми” (додаток Д), „Підбір і розставляння персоналу управління” (додаток

В) і т.д.

Практика показала, що об'єктивно виділяється два види рішень подібних ситуаційних завдань. Перший вид допускає наявність оптимального розв'язання завдання у викладача. Студент, має лише знайти його і обґрунтувати, тобто показати, як він його знайшов (наприклад, розрахунками) або проаналізувати запропонований уже готовий варіант розв'язку завдання. Інший вид розв'язку зумовлений тим, що більшість завдань не мають готового розв'язку, в низці випадків може бути кілька варіантів розв'язків (практично рівнозначних).

Тому, квазіпрофесійний характер навчання в нашому розумінні означає, в першу чергу, те, що в основі кожної професійної проблеми лежить певна ситуація: організаційна, економічна, управлінська, адміністративно-правова, соціально-психологічна, етична й ін.

На наш погляд, слід вести мову про два типи ситуацій: загальну та конкретну, оскільки і та, й інша, покладені в основу ділових ігор, дали на практиці досить позитивні результати. Загальну ситуацію ми розглядали як поєднання умов і обставин, що створюють певну обстановку, положення. Конкретна ситуація, є свого роду реальною подією, що сталася під впливом деяких чинників, а також подією, котра вступає (здебільшого) в конфлікт з довкіллям, людьми, органами влади тощо.

Найбільш багаті дидактичні можливості мають ситуації, що містять проблеми. Вичленення і ранжирування проблем, їх аналіз і діагностика, відповіді на поставлені або виникаючі питання, пошук можливих варіантів розв'язків і їх прийняття дає право розвивати у майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій не лише професійну компетентність, а й уміння працювати з людьми, навички ефективної взаємодії.

У дослідженні ми використали три основні типи ситуацій, з якими зазвичай зустрічається будь-який менеджер маркетингових комунікацій у своїй професійній діяльності.

**1 тип.** Стандартна ситуація – ситуація, що певною мірою типова, така, що часто повторюється за одних і тих самих обставин. Вона має одні й ті самі причини, джерела та може носити як негативний, так і позитивний характер.

Прикладом стандартної ситуації може слугувати ситуація, покладена в основу

ділової гри під назвою „Підбір і висування кадрів управління” (додаток М): виникнення, зміна і припинення трудових правовідносин і їх документальне оформлення.

Наприклад, такі завдання: оформити організаційний документ „Структура і штатна чисельність організації”; на основі запропонованої статистичної звітності про рух персоналу організації оформити документи, що супроводжують цей рух кадрів.

Чи:

– скласти договір купівлі-продажу, що укладається ТОВ „Альянс” в особі Генерального директора Марченка П. Т., що іменується надалі „Продавець” і ЗАТ „Богатир” в особі Генерального директора Коваленка В. А., іменоване надалі „Покупець”, за умови: Продавець зобов’язується передати у власність Покупця, а Покупець прийняти і сплатити такі товари:

- а) найменування товару: автомашина КрАЗ-65053;
- б) якість і комплектність: повністю укомплектована;
- в) одиниця виміру: штука;
- г) ціна за одиницю: 243662 (двісті сорок три тисячі шістсот шістдесят дві) гривні;
- д) кількість: 2 (дві) штуки.

Розрахунки за договором робляться шляхом акцепту платіжних вимог Продавця в 3-х денний термін із дня одержання їх Покупцем.

Договір набуває чинності в день його підписання до фактичного виконання сторонами зобов’язань, що випливають із нього. Термін передачі майна: впродовж 3-х днів із моменту укладення договору (договори, реквізити, яких не дістає, варто оформити самостійно).

**2 тип.** Критична ситуація – ситуація, зазвичай, несподівана, нетипова для конкретної людини, групи, колективу. Вона захоплює зненацька, руйнує первинні розрахунки, плани; загрожує порушити встановлені норми, режими, системи правил, цінностей, може нанести матеріальний і моральний збиток, бути шкідливою для здоров’я, екології; вимагає негайного та радикального втручання, перегляду критеріїв, положень, нормативів.

Прикладом критичної ситуації є ситуація відповідно до якої побудована ділова гра „Трудові спори”: конфліктні ситуації, що виникають у процесі

виробничої діяльності ВАТ „Спектр” (дев’ять ситуацій проблемного характеру).

Наприклад, завдання такого роду:

„Ви працюєте прибиральницею у ВАТ „Спектр” (Ваш вік 57 років). Під час прибирання виробничого приміщення у ВАТ „Спектр” на Вас впало устаткування, що складалося біля стіни, від чого Ви одержали травму голови і тривалий час були непрацездатні. Через півтора місяці Ви звернулися до адміністрації із заявою про складання акту про нещасний випадок і призначення пенсії через старість. Адміністрація ВАТ відмовилася складати акт про нещасний випадок, посилаючись, на те, що він стався з Вашої вини через необережність.

Ви звертаєтесь в орган щодо розгляду трудових суперечок із відповідною заявою.

Чи: „З моменту створення державної реєстрації підприємств пройшло 5 років. У трьох підприємствах – ВАТ, ЗАТ і повному товаристві – склалося нестійке фінансове положення: організації своєчасно не сплачують платежі до бюджету, незадовільна структура балансу. Вінницьким Арбітражним Судом збуджено впровадження у справі про неспроможність (банкрутстві) ВАТ, ЗАТ на підставі позовних заяв, поданих Сектором з питань банкрутства у Вінницькій області.

Перед організаціями поставлено завдання – визначити шлях відновлення своєї платоспроможності: а) одержання кредиту в банку; б) введення зовнішнього управління.

Повному товариству, що має незадовільну структуру балансу, пропонується провести добровільну ліквідацію організації. Товариству з обмеженою відповідальністю, що досягло стійкого фінансового стану, пропонується проведення реорганізації юридичної особи.

**3 тип.** Екстремальна ситуація – ситуація унікальна, що не має аналогів у минулому. Вона призводить до негативних, а іноді й руйнівних змін будь-яких об’єктів, процесів, поглядів, стосунків; спричиняє за собою матеріальні, фізичні та моральні втрати; вимагає залучення незапланованих і непередбачених матеріальних і людських ресурсів; спонукає до радикальних дій, нетрадиційних рішень, зверненню за допомогою не лише до інших організацій, а й до інших країн (наприклад, пожежа, повінь, терористична акція, військове вторгнення тощо).

Ситуації цього типу практичного не розглядалися в процесі проведення ділових

ігор, оскільки їх розв'язання не вичерпується готовністю до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, а допускає колективну участь в їх розв'язанні.

У той самий час необхідно відзначити, що дослідження показали, що вичленувати той або інший тип ситуації у чистому вигляді практично неможливо. В кожній конкретній ситуації можуть бути присутніми і деякі елементи ситуацій інших типів. Вид використовуваної ситуації в навчальному процесі залежав від специфіки курсу, що вивчався, контингенту студентів, поставленої навчальної і розвивальної мети, навчального часу і досвіду майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

**Інтерактивне навчання** як складова дидактико-технологічного компонента розробленої нами організаційної моделі формування професійних знань, умінь і навичок та функцій майбутнього менеджера маркетингових комунікацій на основі ділових ігор, фактично, включає всі ігрові технології, побудовані за цілеспрямованою, спеціально організованою, груповою і міжгруповою діяльністю, що забезпечує зворотний зв'язок між усіма її учасниками для досягнення взаєморозуміння і коригування навчального і розвивального процесу, індивідуального стилю спілкування на основі зворотного зв'язку, аналізу рефлексії.

Основу інтерактивного навчання складав власний досвід учасників заняття, а також пряма взаємодія студентів зі сферою освоюваного професійного досвіду. Це вимагало від нас зміни ролі викладача порівняно з традиційними технологіями: замість його активності на перший план виступає активність самих студентів.

Як показали наші дослідження, для здійснення ефективного інтерактивного навчання, необхідно домагатися додержання групових норм, які виробляються або спільно зі студентами, або заздалегідь підготовляються й озвучуються з коментарями.

Сукупність норм, що забезпечують ефективно інтерактивне навчання в межах пропонованої моделі мала такий вигляд.

1. Норма активності, що допускає активне і постійне залучення учасників гри до колективної роботи, оскільки ділова гра навчає лише в тій мірі, в якій майбутній менеджер маркетингових комунікацій активний стосовно до зовнішнього світу (інформації в професійній сфері).

2. Норма довірчості, що вимагає відкритості і щирості учасників заняття в описі своїх почуттів, демонстрації поведінки та висловлюванні думок. Ця норма забезпечувала зворотний зв'язок від студентів і готовність до її прийняття.

3. Норма конфіденційності, що полягає в забороні виносити за межі групи студентами й обговорювати поза групою все, що відбувається на ігровому просторі, події й учасників гри. Така заборона дозволила забезпечувати довірливість і щирість спілкування, створювати почуття безпеки, знижувати рівень психологічного захисту, підвищувати відкритість членів навчальної групи.

4. Норма „тут і тепер”, що допускає сконцентрувати розумові й емоційні зусилля студентів на аналізі й осмисленні явищ, що відбуваються в групі. Ця норма дозволяла підвищувати (посилювати) емоційне залучення учасників гри в навчання, сприяла психологічному захисту, підвищувала ефективність зворотного зв'язку та навчання в цілому.

5. Норма персоніфікації, що вимагає конкретизації висловлювань стосовно учасників ділової гри (але не стосовно простору і часу). Відповідно до цієї норми студентам необхідно прямо звертатися до тих членів групи, про кого говориться, не можна допускати невизначених міркувань, посилювань, звернень до „когось”, до „деяких”. Ця норма дозволила підвищити значущість висловлювань учасників навчання, реалізувати зворотний зв'язок і перетворювати знання на особистісний досвід у професійній сфері через надання їм емоційного забарвлення.

6. Норма зворотного зв'язку, що рекомендує описувати свої почуття і почуття партнерів з гри в процесі налагодження зворотного зв'язку. Під час цього об'єктивно, як показала наша практика, знижується оціненість суджень, що, відповідно, послабляє психологічний захист учасника зворотного зв'язку. Ця норма дозволила підвищити міру довіреності в середовищі майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, створити умови для глибшого розуміння процесів міжособистісної взаємодії і для ухвалення рішень.

Через те, що інтерактивне навчання, в цілому, в межах дисертаційної роботи будувалося на таких принципах: організація адекватно конкретної ділової гри „ігрового поля” (просторового середовища, зокрема, приміщення); програвання студентами різних ролей із урахуванням індивідуальних (передусім, інтелектуальних і творчих) здібностей

кожного учасника гри, що проявляються в процесі ігрової взаємодії (наприклад, менеджера, представника торгової фірми, інспектора, клієнта, керівника організації і т.д.); здійснення взаємодії в режимі „нормування”, тобто суворого додержання сформульованих норм, правил гри, „заохочуючи” і „караючи” за демонстровані позитивні і негативні результати; додержання досить жорсткого регламенту в ситуації невизначеності інформації, а також освоєння прогресивних підходів до колективного ухвалення рішень; обов’язковість участі всіх студентів у всьому циклі ігрових занять (кожний студент має пройти увесь предметний ігровий курс, від аналізу ситуації до участі у великих багатогодинних ділових ігор); забезпечення новизни, оскільки для підтримки активності студентів на високому рівні необхідно забезпечувати в кожних подальших формах ділових ігор новизну як в організаційному, так і в змістовному аспектах. Новизна забезпечувалася нами також шляхом зміни ролей, партнерів у команді, в ролевому спілкуванні й інших видах ігрової взаємодії.

Як показали дослідження, ефективність здійснення принципів організації просторового середовища, задоволення очікуваних потреб майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій і реалізації методологічних переваг інтерактивного навчання залежать від суворого додержання всіма учасниками ігрового процесу етичних правил і вимог професійних стосунків (викладача і студента); цільової і методичної адекватності, застосовності й апробування використовуваних ділових ігор та безпосередньо навчального матеріалу; упевненості викладача у своїх силах, його уміння запобігати, а за необхідності й управляти можливими внутрішньо-груповими і міжгруповими конфліктами.

У дослідженні в межах активного ситуаційного навчання учасникам гри видавалися факти (події, документи), пов’язані з даною ситуацією за її станом на певний момент часу в конкретній соціально-економічній системі. В процесі цього завданням студентів є оволодіння навичками ухвалення раціонального управлінського розв’язку, діючи спочатку індивідуально, а потім у межах колективного обговорення можливих рішень, тобто ігрової взаємодії.

Одержані результати здійсненої емпіричної частини дослідження дозволили зробити висновок, що основним досягненням у результаті інтерактивного навчання є набуття майбутніми менеджерами маркетингових комунікацій таких *навичок*:

раціональної поведінки в умовах неповної інформації, що є характерним для переважної більшості практичних ситуацій; експертній оцінці, необхідній для оцінювання діяльності всієї організації і конкретного працівника; а також *умінь*: інтерактивної взаємодії з різними людьми; виробляти упевненість у собі й у своїх силах, переконаність в тому, що в реальній практичній ситуації вони зможуть професійно розв'язувати проблеми в якості менеджерів маркетингових комунікацій; самооцінювання і самокоригування індивідуального стилю професійної діяльності.

Наступна складова дидактико-технологічної компоненти організаційної моделі формування професійних навичок і функцій фахівця на основі ділових ігор була позначена нами як **розвивальний характер технологій ігрового моделювання**.

Як показали проведені дослідження, ігрове інтерактивне навчання на відміну від традиційного має цілий спектр методологічних переваг, пов'язаних, передусім, із його розвивальним потенціалом. Ці переваги засновані на активному, емоційно забарвленому спілкуванні учасників гри один з іншим і з викладачем.

Проте використати розвивальний потенціал технологій ігрового моделювання можна лише за додержання низки вимог:

1) відповідність можливостей викладача цілям і завданням певної ділової гри, оскільки залежно від мети конкретної гри викладачеві доводиться виступати в різних ролях: організатора, комунікатора, у випадку управління конфліктом – фасілітатора.

Так, у межах ділової гри „„Плинність” в діяльності керівника” (додаток И) функції викладача включали: 1) постановку навчальних цілей ділової гри; формулювання суті ділової гри; інструктаж учасників гри за змістом функцій дійових осіб і учасників ділової гри; розподіл обов'язків; консультація і контроль за самостійною роботою студентів; організація самостійної роботи всіх учасників ділової гри; оцінка самостійної роботи студентів і підведення підсумків. Іншими словами, в цій діловій грі викладач виконував ролі організатора, інструктора і консультанта, комунікатора, фасілітатора; 2) наявність у викладача професійного досвіду участі в груповій взаємодії, тобто у діалозі та його різновиді – структурованому діалозі, оскільки саме в діалозі учасники гри можуть взаємно збагатити один іншого, передусім, різними підходами до тої або іншої проблеми, різним її баченням і, отже, можуть виконувати один стосовно



іншого роль певних цінностей; 3) відповідна особистісна спрямованість самого викладача, оскільки з причини, зазвичай, страху дискредитувати свій професійний або особистісний авторитет, викладач може відмовитися від використання нової (ігрової) технології, разом з цим приймаючи її інтелектуально і професійно.

Отже, як показала практика, максимально можливе використання розвивального потенціалу технологій ігрового моделювання можливе за ретельного опрацювання організаційних і змістовних аспектів створення ігрових груп, розподілення в них ролей, з обліком не лише ігрових, а й цільових інтересів групової взаємодії, принципів підбору учасників гри, а також за ретельного продумування питань, пов'язаних із підготовкою ігрового простору та реквізиту.

Одним із методів роботи, що дозволяв як можна більш повно і раціонально використати перевагу і розвивальний потенціал ігрових технологій, став метод ігрового проектування, метою якого було створення або вдосконалення об'єктів.

Для реалізації (застосування) цього методу на практиці учасники гри розбивалися на групи, кожна з яких займалася розробкою свого проекту. Тему для розроблення проекту студенти вибирали, в основному самостійно, проте в окремих випадках викладачі пропонували свої варіанти.

Ігрове проектування здійснювалося з функціонально-ролевих позицій, відтворених в ігровій взаємодії. Це зумовлювало абсолютно інший погляд на об'єкт, що вивчався, з незвичної для студента точки зору, що допускає побачити значно більше, що і було пізнавально розвивальним ефектом. Функціонально-ролева позиція була зумовлена сукупністю цілей та інтересів учасників колективного проектування (студентів), тому сам процес ігрового проектування включав механізм узгодження різних інтересів учасників. У цьому, власне, і полягала суть цієї технології, цього методу і її відмінність від будь-якого іншого процесу вироблення рішення (наприклад, дискусії), основу яких складає мобілізація колективного досвіду.

Аналіз досвіду німецьких дослідників Й. Шнейдера й І. Бьюма виявив, що на етапі підготовки ігрового проекту взаєморозуміння між викладачем і студентами сприяє аналіз власного досвіду студентів [300, с. 102].

У процесі розроблення і проведення ділової гри „Договори купівлі-продажу в

діяльності менеджера” був використаний метод ігрового проектування, що виразився в послідовності завдань, що допускають розроблення проектів різного роду, наприклад:

а) підготувати консультацію за договором продажу нерухомості, продажу підприємства, відобразивши в ній відповіді на такі питання: 1) відмінність договору продажу нерухомості від договору продажу підприємства; 2) форма договору продажу нерухомості, продажу підприємства і реєстрація договорів; 3) права на нерухомість у процесі продажу земельної ділянки; 4) ціна в договорі продажу нерухомості, продажу підприємства; 5) передача нерухомості, передача підприємства; б) наслідки передачі нерухомості, підприємства неналежної якості.

До консультації додати: договір продажу підприємства; матеріали інвентаризації щодо посвідчення складу майна, що передається; списки дебіторської і кредиторської заборгованості; баланс; приймально-передавальний акт.

б) перевірити правильність оформлення договорів та інших документів, складених представниками господарюючих суб'єктів;

в) зробити аналіз правильності ухвалення рішень фахівців господарюючих суб'єктів щодо запропонованих практичних ситуацій.

У цілому, розвивальний потенціал технологій ігрового моделювання використовувався в процесі нашого дослідження за допомогою різного типу проектів: дослідницького, пошукового, творчого (креативного), прогностичного, аналітичного.

Однак, в усіх випадках специфіка його використання полягала, на нашу думку, в тому, що це інтерактивний метод, тобто всі проекти, розроблялися у межах групової ігрової взаємодії, а результати проектування захищалися на міжгруповій дискусії, за підсумками якої визначався кращий проект, що був найбільш опрацьований і обґрунтований, якнайкраще представлений.

Як показала практика, незалежно від форми використання методу ігрового проектування, необхідно забезпечувати такі умови, що визначають ефективність пізнавальної і розвивальної діяльності: 1) чіткий механізм визначення функціонально-ролевих інтересів учасників гри (студентів); 2) алгоритм розроблення проекту, запропонований студентам; 3) механізм експертної оцінки або ігрового випробування проекту (наприклад, публічна презентація).

Узагальнюючи, можна відзначити, що основними результатами застосування технологій ігрового моделювання є: а) розвиток навичок спільної діяльності, співпраці; б) розвиток почуття колективної відповідальності; в) розвиток аналітичного, прогностичного, дослідницького і творчого потенціалу; г) розвиток презентаційних умінь і навичок, комунікативної й інтерактивної компетентності студентів; д) розвиток практичних професійних навичок щодо розв'язання реальних проблемних ситуацій професійної діяльності.

Як уже вказувалося вище, викладачеві, що впроваджує ігрові технології, доводиться виступати в різних ролях і виконувати різноманітні функції, виконувати нові, незвичні для нього обов'язки, включаючи роботу в якості організатора, психолога, фасілітатора, ігротехніка (розробника), експерта і т.д. Кожний із цих нових видів діяльності вимагає розвитку конкретного вдосконаленого набору навичок, вербальної і невербальної компетентності, комунікативної й інтерактивної грамотності.

У той самий час, як показала практика, знайти такого універсального викладача досить складно. Зазвичай, у більшості педагогів розвинені лише окремі з названих характеристик (наприклад, педагог є гарним психологом, але поганим організатором або гарним організатором, але поганим фасілітатором).

Відповідно до цього основною трудностю, з якою зіткнулися в процесі дослідно-експериментальної роботи, стала відсутність у викладачів вище перерахованих характеристик, що не дозволяють багатьом із них проводити ділові ігри й одержувати від цього задоволення.

Аналізуючи вищесказане, дійшли висновку, що підготовку фахівців у такому контексті можна розглядати як актуальну модель нового стану особистості викладача, якого він сам прагне досягти та яке дає йому можливість якісно інакше усвідомлювати самого себе й організовувати свою поведінку в ситуаціях, що постійно змінюються, з урахуванням очікувань тих, ким він управляє або з ким взаємодіє. Цей стан за своєю суттю динамічно, викликає необхідність постійно освоювати не лише інноваційні педагогічні та професійні знання, а й нові, прогресивні технології навчання.

Використання ділових ігор як форми навчання дозволило перевести суб'єкта, що навчається в стан, що проявився в тому, що багато студентів разом із викладачами стали

виступати розробниками ділових ігор. Це дозволило змінити безпосередньо роль викладача: його активність поступилася місцем активності самих студентів, а основним завданням стало зовнішнє управління навчанням і розвитком через співорганізацію взаємодії учасників, створення умов для їхньої ініціативи і творчого пошуку ефективних розв'язків конкретних завдань і ситуацій, встановлення зворотного зв'язку.

## **2.2 Реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі**

Орієнтація сучасної освітньої практики підготовки фахівців на принцип диверсифікації дає можливість педагогічним колективам ВНЗ вибирати і конструювати педагогічний процес за будь-якою з наявних дидактичних моделей, включаючи авторські. Відповідно до цього розробляються різні варіанти змісту освіти, використовуються можливості сучасної дидактики в цілях підвищення ефективності освітніх структур; науково обґрунтовуються нові ідеї й освітні технології.

До основних засобів реалізації цієї ідеї А. П. Беляєва відносить такі: створення інтенсивних, гнучких, диференційованих систем навчання, що забезпечують високу якість освітньої і професійної діяльності; безперервний розвиток особистості на основі гуманізації, інтеграції, демократизації і диференціації освіти; створення системи безперервної професійної освіти (допрофесійне – початкове – середнє – вище – додаткове – наукової підготовки); кооперація навчальних закладів і виробництва; багаторівневність і багатопрфільність професійної освіти; перехід від технократичного підходу в розвитку системи професійної освіти до соціально-педагогічного, гуманітарного та ін. [25].

Ділова гра як форма організації навчання фахівців здатна втілити на практиці більшість із вказаних вище засобів і принципів, а також підходів. У той самий час, будучи специфічною формою імітації людської активності та соціальної взаємодії, вона також вимагає особливого методичного оснащення і забезпечення. Найбільший інтерес у контексті обраної проблеми становлять педагогічні засоби підвищення ефективності формування професійних навичок і функцій фахівця на основі ділових ігор.

Дослідно-експериментальна робота дозволила виділити основні та найбільш

важливі педагогічні засоби: створення спеціального ігрового (комунікативного) поля; формування позитивної ігрової мотивації студентів; налагодження системи зворотного зв'язку між учасниками ділової гри.

Зупинимося на них детальніше.

**Створення спеціального ігрового (комунікативного) поля** дає право здійснювати навчання захоплююче для студентів і зручне для викладача, оскільки на його основі ігрові технології досить добре вписуються в навчальну програму, не заважаючи традиційному навчанню (лекції, семінари, практичні, лабораторні, контрольні роботи).

Саме ігрове поле як педагогічне явище характеризує у своїх роботах А. П. Панфілова, що розглядає ігрове поле (комунікативний простір) як спеціально підготовлений і організований простір, обладнаний для зручностей ігрової інтерактивної взаємодії, комунікативної роботи в командах, спільних дискусій і конференцій [220].

Наприклад, ділова гра „Не допустити банкрутства” проходила в декілька етапів, одним із яких був підготовчий, що допускав виконання студентами завдань самостійної роботи, необхідних безпосередньо в процесі проведення ділової гри.

#### **Завдання з уведення зовнішнього управління майном юридичної особи:**

1. Підготувати документи з уведення зовнішнього управління майном юридичної особи: а) директорів Територіального агентства Управління у справах про неспроможність: повідомлення про необхідність погашення заборгованості; позовна заява до арбітражного суду; б) голові арбітражного суду: визначення арбітражного суду; в) директорів організації: виписку з протоколу загальних зборів колективу про ліквідацію організації; г) бухгалтерів підприємства: списки дебіторської заборгованості та розшифровку основних засобів, аналіз структури балансу; д) арбітражному керівникові: протокол зборів кредиторів про інформованість кредиторів про фінансово-економічне положення підприємства, про визначення розміру винагороди арбітражному керівникові, про вибір комітету кредиторів.

2. Підготувати засідання арбітражного суду про введення зовнішнього управління.

Дослідно-експериментальна робота показала, що до початку ділової гри викладач має проаналізувати: 1) відповідність розміру аудиторії розміру групи студентів; 2) чи надає це приміщення можливість здійснювати інтерактивну міжгрупову взаємодію;

3) наявність в аудиторії умов для розміщення візуальних посібників: на діаграмах; на екрані за допомогою проектора; на відеомоніторі тощо; 4) наявність в аудиторії паперу для ігрових команд, викладача, ведучого гри, спостерігачів (експертів) тощо.

Педагогічна практика свідчить про те, що це один із найголовніших моментів ефективної підготовки і проведення ділової гри.

Матеріально-технічні умови Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, на базі якого проводилася дослідно-експериментальна робота, не завжди дозволяли нам витримувати зазначені вище вимоги. Це істотним чином (переважно, негативним) позначалося на ефективності занять, що проводилися.

Іншою важливою умовою створення ігрового (комунікативного) поля є оснащення зручними меблями, аудиторії, що дає право трансформувати зовнішній вигляд.

Розміщення учасників гри має відбуватися так, щоб усі могли бачити викладача, один іншого, екран та інші наочні посібники. В нашій роботі щонайкраще зарекомендувало себе розміщення учасників гри по колу або у вигляді латинської літери „U” (напівколом). Проте, за будь-якого розміщення дуже важливо, щоб викладач мав можливість рухатися від столу до столу, а команди не заважали одна іншій у процесі виконання групових завдань.

Наприклад, склад учасників ділової гри „Гарантії законності та правопорядку: принципи і реальність” включав такі групи:

1. Ініціативна депутатська група, що внесла пропозицію про ухвалення Закону „Про гарантії прав і свобод громадян”.
2. Комісія із законодавства та прав людини.
3. Комісія з духовного розвитку.
4. Комісія з соціальної політики.
5. Комісія із законності та правопорядку.
6. Група фахівців-консультантів із правознавчої діяльності.

У процесі ділової гри вони були розміщені так (рис. 2.1).

На рис. 2.1 номер столу відповідає порядковому номеру групи в списку, номером „7” позначено стіл, що займає викладач.

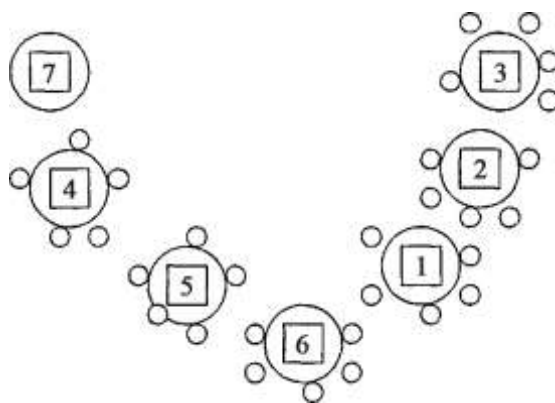


Рис. 2.1. Розміщення учасників гри

Третьою важливою умовою створення ігрового (комунікативного) поля є надання інтерактивного характеру роздавальному матеріалу, що розроблявся так, щоб він включав індивідуальні або групові завдання, котрі виконуються під час ділової гри. Роздавальний матеріал учасники гри одержували заздалегідь, що дозволяло зекономити робочий час.

Наприклад, ділова гра „З практики роботи кадрової служби” заснована на тому, що в процесі виробничої діяльності на підприємствах виникає низка виробничих ситуацій, з приводу яких працівники кадрової служби й адміністрація вживає заходи з їх розв’язання.

Представники юридичних осіб мають провести (за жеребкуванням) атестацію працівників, засідання профспілкового комітету, засідання кадрової комісії, здійснити функції інспектора відділу кадрів, заздалегідь виконавши запропоновані завдання.

Одночасно ігровою ситуацією передбачено: в цей період на підприємствах проходить планова перевірка органами прокуратури питань правомірності виконання адміністрацією підприємства законодавчих і нормативних актів, а також правомірність наказів, що побачили світ, із виробничої діяльності підприємства. Робота ведеться за завданнями, заздалегідь розданих викладачем.

У цілому, необхідно відзначити, що всі перелічені вище моменти дуже істотно впливають на результативність ділової гри і задоволеність її учасників. Інакше, як підтверджує практика, не можна вести мову про ефективне створення ігрового

(комунікативного) поля.

*Формування позитивної ігрової мотивації* також найтіснішим чином пов'язане з ефективністю формування професійних навичок і функцій фахівця на основі ділових ігор. Для розвитку комунікативної, творчої, пізнавальної діяльності студентів викладачеві необхідно шукати способи створення особливої, стимулюючої до творчості, обстановки навчання, що розкріпає. Такі можливості найбільше представляють технології ігрового моделювання, оскільки: 1) цілі ігрових технологій більшою мірою узгоджуються з практичними потребами студентів. Ця форма організації навчання знімає протиріччя між абстрактним характером навчального предмета і реальним характером професійної діяльності, системним характером використовуваних знань і їх приналежності до різних дисциплін; 2) ці технології дозволяють поєднувати широке охоплення проблем, глибину і багатоаспектність їх осмислення; 3) ігрова форма відповідає логіці діяльності, включає момент соціальної взаємодії, готує до конструктивного професійного спілкування; 4) ігрові технології сприяють значному залученню учасників взаємодії в навчання, спонукають їх до мимовільної активності; 5) ігрові технології ґрунтуються на використанні зворотного зв'язку „тут і тепер”, причому змістовнішого і багатограннішого в порівнянні із тим, що застосовується у традиційних технологіях; 6) в іграх формуються ціннісні орієнтації й установки професійної діяльності, легше долаються стереотипи, коригується самооцінка; 7) ігрові технології створюють умови для прояву всієї особистості, її позитивних і негативних особливостей, стилю ділового партнерства; 8) ігрове моделювання провокує студентам включення процесів рефлексій, надає можливість усебічного аналізу, інтерпретації, осмислення одержаних результатів.

Іншими словами, для студентів освітній процес оцінюється, передусім, з точки зору можливості розв'язання професійних проблем: постійні зміни в соціальному і професійному житті вимагають від майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій такого рівня професійної, управлінської та комунікативної компетентності, яка відповідає новим вимогам і допускає адекватно розв'язувати поставлені завдання.

Крім того, незалежно від дисципліни, у межах якої організовується і проводиться ділова гра, є універсальні показники, що сприяють ефективному формуванню позитивної ігрової мотивації студентів. Ділова гра компенсує в учасників гри



пропуски в комунікативних знаннях і вміннях, оскільки будується, найчастіше, на комунікативному матеріалі.

Досвід, одержаний в ігровій взаємодії, може виявитися продуктивнішим, ніж досвід, що набувався практичною професійною діяльністю, оскільки ігрове моделювання допускає охопити ширшу зону дійсності, наочно представляє наслідки прийнятих рішень, дає можливість перевірити альтернативні рішення.

Разом із цим інформація, якою користується студент в реальності, у більшості випадків неповна, спотворена. В діловій грі саме надається хоча і неповна, але точна інформація, що підвищує довіру до одержаних результатів і стимулює процес прийняття відповідальності.

Проведена дослідно-експериментальна робота продемонструвала, що формування позитивної ігрової мотивації може спиратися на таку причину привабливості ділової гри, як розв'язання проблем, пов'язаних з професійною діяльністю, кар'єрою, людськими взаємовідносинами й особистісними труднощами. В діловій грі, що проводиться у процесі підготовки фахівця, ці розв'язки, зазвичай, пов'язані з перемогою одних і поразкою інших.

Наприклад, у діловій грі „Трудові суперечки” стикаються інтереси різних груп студентів у процесі виконання ними ігрових ролей: 1) представників робітників, менеджерів маркетингових комунікацій, зацікавлених осіб, адміністрації ВАТ „Спектр”; 2) представників органів, що розглядають індивідуальні трудові спори; 3) представників органів прокуратури; 4) юрисконсультів. Суть цієї ділової гри полягає у розв'язанні конфліктів, що виникли з трудових правовідносин. Безумовно, в процесі зіткнення інтересів стількох груп лише одна з них виявиться переможницею в кожній конкретній ситуації.

Проте, як показала практика, мотивація, пов'язана з необхідністю „виграти гру”, в кожного конкретного студента проявляється по-різному. Одні учасники вбачають центр у грі спілкування, інші – змагання і можливість не лише реалізувати, а й продемонструвати свій інтелектуальний або професійний потенціал. Одні розвивають свій аналітичний потенціал та логічне мислення і тому віддають перевагу ігровому проектуванню або діловим іграм; інші більше уваги приділяють розвитку креативності, інтуїції і

тому вибирають методи генерування ідей та імітаційні ігри; треті велике значення надають конкретним психологічним умінням та навичкам і тому віддають перевагу тренінгу й ролевим іграм.

У той самий час перевага ділових ігор у тому і полягає, що вони пробуджують у студентів увесь спектр різноманітних почуттів і відчуттів, пов'язаних із конкуренцією, владою (лідерством), упевненості в собі, взаємовідносинами з людьми та розв'язанням професійних і особистісних проблем. А оскільки саме емоційна або чуттєва складова ігор дає право студентам не лише включитися в ігровий процес, а й пережити все, що відбувається в перебігу ділової гри, вона є найкращим (найтефективнішим) чинником формування позитивної ігрової мотивації студентів.

Говорячи про формування позитивної ігрової мотивації не можна залишити осторонь таке питання, як співвідношення мотивації інтересів. Останні завжди складали першооснову потреб будь-якої людини. Вони багато в чому визначають і мотивацію.

Як показала практика, знання й уміння використання інтересів студентів у сфері професійної діяльності істотно підвищує ефективність формування позитивної ігрової мотивації в них. У дослідженні ми скористалися прийомами формування позитивної ігрової мотивації студентів, запропонованими А. П. Панфіловою [220], адаптуючи їх до специфіки Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, що є дослідно-експериментальною базою дослідження, а також контингенту студентів.

1. Усунення внутрішніх перешкод творчим проявам. Воно виражалось в створенні обстановки, що допомагає набуті упевненості в своїх взаємовідносинах із викладачем та іншими членами групи, позбавитися від страху перед помилками.

2. Відмова від оцінювання (особливо, вербального) здійснюваних дій. Фрази типу „Я чекав від вас більшого”, „Ближче до справи” тощо, що часто вживаються викладачами, можуть звести нанівець атмосферу творчості.

3. Демонстрація неоднозначності цього явища. Найчастіше здійснювалася за допомогою висловлювань викладача: „А що коли...”, „Уявіть, що...” тощо.

4. Забезпечення психологічної готовності до гри. Оскільки практично всі ділові ігри засновані на взаємодії, необхідно створити відповідний психологічний клімат.

Як показала практика, значна частина студентів відзначає незвичність обстановки колективного пошуку розв'язків, що викликає у них стан розгубленості. Тому викладач має допомогти учасникам гри адаптуватися й освоїтися в новій для них навчальній ситуації. 1. Посилання на авторитет. Виражалося в спробі уявити, як розв'язав би цю проблему відомий менеджер, управлінець, працівник міністерства тощо. 2. Створення можливості прояву фантазії, вільної уяви в навчальній обстановці, підлеглих у процесі пошуку розв'язання поставленої проблеми. 3. Розвиток спостережливості, сприйнятливості студентів. 4. Створення і підтримка зв'язків взаємозумовленості та взаємозалежності між обсягом наявних знань і виникаючими, створеними новими ідеями. 5. Розширення і демонстрація можливості застосування знову одержаних знань, умінь, навичок, функцій фахівця. 6. Створення умов для участі кожного студента в обговоренні проблеми. Як показала дослідно-експериментальна робота, однією з основних небезпек, що виникають у процесі ділової гри – перетворення загальної дискусії в діалог або монолог (викладача, котрий краще обізнаний, ніж студент або група студентів). Необхідно домагатися, щоб усі учасники гри виразили своє ставлення до обговорюваних тем (проблем). 7. Демонстрація перспектив. Цей прийом допомагав продемонструвати сенс, загальну спрямованість діяльності студентів, а також наочно довести, що розвивальні творчі й інтелектуальні здібності, майбутні менеджери маркетингових комунікацій зможуть надалі ефективніше творчо застосовувати розв'язуючи професійні завдання. 8. Додержання принципу рівноправ'я думок. Використання цього прийому означало відмову кожного учасника гри від оцінювання своєї думки як єдиної правильної чи остаточної і зумовлювало сприйняття її лише як рядової точки зору. Це дозволяло учасникам розкріпачуватися і не боятися висловлювати власні версії та пропонувати розроблені проекти.

Ефективне формування позитивної ігрової мотивації студента можливе лише за умови партнерського спілкування, вільного обміну думками, ідеями, в обстановці живого обговорення, творчої дискусії, що, у свою чергу, вимагає високої комунікативної компетентності викладача.

Третім педагогічним засобом підвищення ефективності формування професійних навичок і функцій фахівця на основі ділових ігор було виділено *налагодження системи*

*зворотного зв'язку між учасниками ділової гри.*

Цей засіб, на нашу думку, є, не менш, а у низці випадків, більш важливішим, ніж інші. Це пояснюється тим, що, як показала дослідно-експериментальна робота, підготовка до ділової гри, її програмування і проведення становлять для більшості викладачів менше труднощів, ніж завершення заняття і підведення його підсумків за допомогою встановлення зворотного зв'язку зі студентами за принципом „тут і тепер”. Проте, саме цей етап, як показала практика, найчастіше виявляється за межами уваги викладачів.

Найчастіше подібний стан справ був зумовлений такими обставинами: порушення регламенту ділової гри, що призводять до нестачі часу на належне завершення заняття; недооцінка зворотного зв'язку, розглядання його як „зайвого” етапу ділової гри внаслідок задоволення реакцією учасників ігрової взаємодії, їхнім емоційним відгуком (зазвичай, позитивним); нерозуміння значущості зворотного зв'язку для закріплення досягнутих результатів; не володіння технологіями зворотного зв'язку; неготовність викладача бути експертом-аналітиком.

У той самий час практика показала, що викладач, який уміє фіксувати сигнали зворотного зв'язку, особливо невербальні, може не лише контролювати ігрову ситуацію, правильно оцінювати причини її виникнення, а й своєчасно скоригувати мову, змінити стратегії взаємодії, вибрати іншу модель подання інформації, інший сценарій розмови і, отже, уникнути негативної оцінки, неадекватної реакції тощо.

У контексті дослідження ми розглядали зворотний зв'язок між учасниками ігрової взаємодії як фіксацію зовнішніх (вербальних і невербальних) проявів з боку студентів у відповідь на інформацію, що викладається чи обговорюється, визначення їх причин і коригування відповідно до них ділової гри, що проводиться.

Особливого значення зворотний зв'язок набуває саме в процесі ділової гри, оскільки у взаємодії одночасно беруть участь декілька осіб. Фактично, йдеться про зворотний зв'язок в умовах інтерактивної взаємодії, коли група студентів виробляє чи приймає колективне рішення.

Зворотний зв'язок у позагруповому спілкуванні може містити позитивну і негативну інформацію для реципієнта: схвалення й осуд, контроль і пораду. Комунікатор у реальному спілкуванні завжди знаходиться під тиском соціокуль-

турних чинників (норм, етикету, традицій, звичаїв). Останнє стримує відверте висловлювання думок. Оцінні судження, як позитивного, так і негативного характеру мають значну силу впливу на студента. Комунікатор здатний гіпотетично передбачати реакцію на висловлену ним інформацію. Намагання уникнути конфліктних ситуацій, дискомфорту, страх бути незрозумілим, прагнення не образити людину змушує комунікантів стримувати свою думку, справжнє ставлення, висловлюватися нейтрально. Однак не завжди вдається цього досягти.

За наміром міжособистісний зворотний зв'язок може бути мимовільним і довільним. Мимовільним зворотним зв'язком вважається спонтанна реакція, що свідомо не адресується реципієнту. Вона є достатньо достовірною й інформативною. Зворотний зв'язок може бути вербальним і невербальним, виявлятися в слові, жесті, міміці, інтонації тощо.

Відчуття захищеності, безоцінність, конфіденційність стимулюють учасників ділової гри до активності, відкритості та відвертості. Саморозкриття одних членів групи ініціює інших. Кожний зацікавлений в інформації про себе. В групі має місце „поліфонія” думок. Ціла гамма відгуків учасників ділової гри на ті чи інші прояви протагоніста активізує рефлексію членів групи, їх пізнавальну діяльність. Груповий фонд зворотних зв'язків змушує зіставляти, порівнювати, аналізувати інформацію. Співпадання думок окремих учасників навчання підсилює їхню об'єктивність, надійність і вірогідність продуктивного сприймання. Через зворотний зв'язок члени групи пізнають себе й інших.

Важливою умовою продуктивності зворотного зв'язку є його своєчасність, що зумовлено принципом „тут і тепер”. Зворотний зв'язок має стосуватися тих проявів особистості, які вона спроможна змінити. Негативна інформація стосовно фізичних особливостей, наприклад, може викликати фрустрацію і зайву напругу.

У використанні методів активного навчання, зокрема ділових ігор, досить важливо викликати інтерес у студентів. Навчання має викликати потребу до пізнання й позитивного сприйняття заняття. Успіх пізнання, зазвичай, визве радість у студента. Захоплення діловою грою мобілізує інтелектуальні сили майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, а наявність цікавості, жарту, гумору полегшують виконання поставлених завдань. Безсумнівно, що підготовка ділових ігор вимагає значного часу

викладача, є певна складність у їх проведенні, однак практична спрямованість істотно підвищує їх ефективність у порівнянні зі звичайними традиційними методами навчання.

Педагогічна готовність до інноваційної діяльності забезпечується: особистісним і професійним вдосконаленням педагога, роботою зі своїм внутрішнім „Я”, вірою в неповторну індивідуальність студента, бажанням допомагати йому в розвитку [215].

Мистецтво викладача-новатора полягає в тому, щоб у процесі постійного пошуку нових методів роботи, вдосконалення своєї педагогічної майстерності, власного професіоналізму, знаходити оптимальне поєднання найефективніших методів і засобів для досягнення навчальної мети. Не можна не погодитись з тим, що „головне – це творчий пошук нових методів, адаптація особливих педагогічних методів з інших напрямів освіти (наприклад, природничого спрямування, мовної підготовки, апробація видозмін до використовуваних методик. Адже методи – не самоціль, а засіб досягнення навчального результату – формування висококваліфікованого фахівця-практика, свідомого будівничого правової держави [68].

У той самий час багаторічний практичний досвід щодо впровадження ігрових технологій в освітній процес, дає всі підстави „граючим” викладачам виявляти (заміряти на основі зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу) не тільки міру їхньої активності та задоволеності студентів, що, поза сумнівом, також важливо, а й визначати, дійсно освітні результати. До останніх, відносяться в першу чергу такі, як міра формування професійних умінь і навичок, творчого й інтелектуального розвитку студентів, зміна їхньої мотивації, придбання ними інноваційного практичного досвіду з розв'язання організаційних проблем, вдосконалення управлінської поведінки.

У реальній практиці проведення ділових ігор сенс одержуваної студентами інформації часто спотворювався внаслідок особливостей і різного рівня інтелектуального розвитку учасників взаємодії, не співпадаючі цінності, цілі, установки та життєвий досвід учасників гри тощо.

У дисертаційному дослідженні ми зіткнулися з проблемою неопрацьованості власне технологій зворотного зв'язку, відсутності системи оцінювання освітньої результативності ігрової взаємодії. Зокрема, оскільки судження студентів носять

переважно вірогідний характер, зворотний зв'язок спрямований, головним чином, на аналіз причинно-наслідкових зв'язків тих або інших явищ і подій, на визначення неправомірних кроків і дій, типових помилок, на аналіз відношення студентів до матеріалу обговорення. В світлі цього найважливішим завданням зворотного зв'язку в після ігровому обговоренні стає аналіз ланцюжка висновків.

Проведений аналіз відповідної літератури [68; 88; 215; 310; 311 та ін.] дозволив визначити чотири основних сфери прояву змін: 1) зміни в знаннях (наприклад, освоєння нових понять курсу, їх визначення, провідних характеристик); 2) зміни установок (наприклад, усвідомлення важливості позитивного вербального іміджу в справі, побудови успішної кар'єри менеджерів маркетингових комунікацій); 3) зміни в уміннях, що проявляються в конкретних діях і вчинках (наприклад, упередження здійснюваних дій аналізом ситуації або проблеми, формування навичок вислуховування співрозмовника, роботи з документацією тощо); 4) розвиток почуття упевненості в собі, яке проявляється у психологічній готовності до самопрезентації в професійній діяльності.

Так, ділова гра „Трудова угода” переслідувала такі цілі: закріплення, поглиблення, узагальнення і систематизація одержаних професійних знань і вмінь з питань виникнення, зміни та припинення трудових правовідносин і їх документального оформлення; випереджаюче вивчення навчального матеріалу з питань нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю і відповідальність за його порушення; додаткове вивчення навчального матеріалу з питань обліку кадрів; оволодіння навичками професійного мислення, формування правосвідомості, розвиток самостійності, комунікабельності, відповідальності, що сприяють успішності роботи майбутнього менеджера маркетингових комунікацій.

За підсумками проведеної ділової гри викладач відзначив зміни, що проявилися, в знаннях, оскільки знайомство з навчальним матеріалом носило випереджаючий характер (знання нормативно-правових актів трудового законодавства, що регулюють прийом на роботу, переведення на іншу роботу і звільнення працівників; знання видів документації стосовно кожного та конкретного студента, освоєння знань і розвиток умінь відбувається „всередині” кожного учасника гри, тобто приховано.

Використання зворотного зв'язку на третій стадії дає право оптимально

оцінити рівень засвоєння теоретичних і практичних знань.

Тут знаходиться свого роду унікальна можливість одержання у межах одного заняття (одної ділової гри) інформацію про засвоєння теорії і розвиток умінь і навичок. Цю можливість представляє саме інтерактивне навчання, зокрема, Ділова гра, як його форма. Одержання відповіді „тут і тепер”, демонстрація конкретного результату, одержаного всією командою, допускає порівняти підсумки колективної діяльності зі встановленим стандартом або експертною оцінкою викладача.

Як показала дослідно-експериментальна робота, аналіз одержаних результатів дає право викладачеві, з одного боку, оцінити рівень досягнення бажаного (планованого) результату, а з іншого – виявити недоліки й упущення ділової гри та почати коригувальну діяльність.

Хотілося б особливо підкреслити значущість усіх трьох стадій, розглянутих вище, для одержання достовірної інформації під час зворотного зв'язку. Випадання будь-якої стадії може призвести до спотворення зворотної інформації і, в цілому, зниження ефективності ділової гри.

Якнайкраще в дослідно-експериментальній роботі себе проявила така технологія зворотного зв'язку, як рефлексія. Вона допускає усвідомлення того, як учасники ігрової взаємодії сприймають і приймають один іншого, здійснення взаємовідображення внутрішнього світу партнера з взаємодії, спробу пояснити його і свої мотиви поведінки. З цією метою нами після закінчення гри організовувалися публічні обговорення з приводу закінченої спільної діяльності, аналіз її ефективності або неефективності; відповідальності за порушення законодавства про працю; знання вимог до складання й оформлення службових документів з кадрів). Також були відзначені зміни в уміннях (уміння розробляти й оформляти різні види організаційних і розпорядчих документів, уміння документувати процеси руху кадрів і т.д.). І, звичайно ж, практично орієнтований характер ділової гри дозволив істотно вплинути позитивним чином на почуття упевненості в собі студентом. Опитування показало, що вільна орієнтація, як в теоретичних, так і в практичних аспектах цієї галузі сприяли зменшенню страху студентів перед майбутньою реальною професійною діяльністю, збільшенню міри самостійності в здійсненні професійних дій, посиленню відповідальності за свої дії як фахівця.



У той самий час, щоб оцінити ефективність проведеної ділової гри за допомогою зворотного зв'язку, студентів необхідно пройти три такі стадії: *1 стадія*. Одержання вхідної інформації (теоретичних відомостей з питання, що вивчається, коментарі, необхідні вміння). *2 стадія*. Обробка одержаної інформації (аналіз, перероблення, закріплення і запам'ятовування, приєднання нової інформації до вже наявної). *3 стадія*. Представлення вихідної інформації або навчального результату (демонстрація освоєних знань через публічну презентацію, демонстрація умінь і навичок).

На першій стадії зворотний зв'язок потрібний для одержання викладачем інформації про правильність сприйняття і розуміння знань студентами. На іншій стадії зворотний зв'язок практично відсутній, оскільки у межах внутрішньогрупової роботи неможливо простежити засвоєння навчального матеріалу.

Переважаюче використання саме рефлексії як способу зворотного зв'язку також полягало в тому, що, незважаючи на визначення стандартів, відповідно до яких оцінюватиметься ефективність і доцільність спільних дій, висловлювання рефлексій і судження не можуть оцінюватися як правильні або неправильні. Це дозволяло досягати коректного обговорення результатів, уникати неприйняття цієї технології зворотного зв'язку внаслідок створення емоційно напруженої обстановки.

Іншими словами, в процесі використання рефлексії основна увага приділялася почуттям учасника ігрової взаємодії, емоційної складової його висловлювань. А оскільки емоційна сфера, як вже вказувалося вище, тісно пов'язана з мотивацією, приділяючи значну увагу створенню позитивного емоційного фону ділових ігор, непрямим чином сприяємо формуванню позитивної ігрової мотивації студентів.

У межах нашої практичної діяльності аналіз рефлексії реалізовувався шляхом виконання такої послідовності дій, представленої в узагальненому вигляді.

1. Рефлексія на основі поточної і базової інформації.

У процесі цього в категорію поточної інформації ми включали об'єктивну інформацію, що виражається в результатах ігрової взаємодії (характеристика об'єктів, явищ або процесів вивчення), і суб'єктивну, таку, що має комунікативну спрямованість (вербальні та невербальні сигнали).

У поняття базової інформації ми включали комплекс позицій, думок,

суджень учасників ігрової взаємодії.

2. Формування в процесі обговорення норм і правил взаємодії.

3. Створення проекту інтелектуальної системи, що відображає рівень взаємодії студентів один з іншим, а також комплексом засобів і норм майбутньої діяльності.

Динамічний характер взаємодії учасників ділової гри визначає зміну умов, у яких розв'язуються конкретні завдання навчальної діяльності. Це викликає об'єктивну необхідність підбору такої технології діяльності, котра забезпечувала б самоорганізацію колективу студентів, тобто здатність перебудови форм і методів діяльності за зміни умов. Можливість такої перебудови надає саме аналіз рефлексії, тобто порівняння способів діяльності і заміщення на цій основі одних елементів іншими. Причому, і порівняння, і заміщення мають у своїй основі свідоме обговорення змін учасниками ігрової взаємодії.

Узагальнюючи, хотілося б підкреслити, що встановлення зворотного зв'язку (в тому числі шляхом рефлексії) з метою виявлення освітньої результативності використання ділових ігор дає можливість учасникам ігрової взаємодії зрозуміти нові можливості застосування одержаних знань, умінь, навичок у подальшій професійній діяльності (причому, можливості, відсутні на минулому ігровому занятті), а також дає можливість створити на основі рефлексії узагальнений образ майбутнього менеджера маркетингових комунікацій, що успішно реалізовується в професійній діяльності.

Є певний набір знань, умінь і навичок, не володіючи якими неможна успішно впроваджувати технології ігрового моделювання, зокрема, ділових ігор. Ознаками некомпетентності у цій сфері викладачів, як показує практичний досвід, є нерозвинені вміння і навички за такими показниками.

Ігротехнічна некомпетентність пов'язана, в основному, з відсутністю професійних знань із ігрового моделювання, нерозумінням їх призначення, специфіки і принципів розроблення та проведення.

Комунікативна некомпетентність викладача – недостатні навички вербалізації, незнання значення і змісту невербальних сигналів спілкування і неправильне їх використання в процесі викладання, слабке володіння технікою постановки питань і відповідей на них.

Інтерактивна некомпетентність викладача – невміння організувати командну

роботу; не володіння стратегіями взаємодії зі студентами; невміння управляти міжособистісними і діловими конфліктами, що виникають на занятті; слабкі навички керівництва дискусією.

Перцептивна некомпетентність викладача – слабка знання комунікативних типів студентів, невміння використовувати сенсорні канали в навчальному процесі; низький рівень емоційної культури та слабка психологічна захищеність у напружених ситуаціях.

Іншими словами, викладачеві необхідно підвищувати свою компетенцію: з одного боку, освоювати інноваційні технології, з іншого – розвивати самого себе, свій професійний та особистісний потенціал. У дослідженні ми виходили з того, що на результат проведення ділової гри впливатиме як загально-професійна, так і специфічна ігротехнічна підготовленість викладача. В загально-професійній підготовленості ми виділяли дві групи: 1) теоретичну готовність і 2) практичну готовність.

Теоретична готовність викладача допускає наявність таких умінь: 1) аналітичних, таких, що проявляються в узагальненому вмінні педагогічно мислити, в умінні робити теоретичний аналіз фактів і явищ; 2) прогностичних, тісно пов'язаних з аналізом педагогічної ситуації і педагогічних цілей, що проявляються у висуненні, відборі способів їх досягнення, передбаченні результату, можливих відхилень і небажаних явищ, визначенні етапів педагогічного процесу, розподілі часу, плануванні спільно зі студентами життєдіяльності; 3) проектних результатів, що проявляються у втіленні педагогічного прогнозування в конкретних планах навчання і виховання; 4) рефлексій, затребуваних у здійсненні викладачем контролюючо-оцінювальної діяльності, спрямованої на себе. Ці уміння використовувалися, зазвичай, в процесі підведення підсумків освітньої діяльності, дозволяючи викладачам розумно й об'єктивно аналізувати свої судження, вчинки і, зрештою, діяльність з точки зору їх відповідності задуму й умовам.

Практична готовність викладача проявляється в: 1) організаторських уміннях; 2) комунікативних уміннях.

Специфічна ігротехнічна підготовленість має, на нашу думку, включати: знання й уміння з усіх видів ігротехнічних технологій; уміння розробляти і готувати ігрову програму; вміння ставити навчальні, ігрові і розвивальні цілі і домагатися їх досягнень;

знання й уміння здійснювати зворотний зв'язок, проводити рефлексію, після ігрову дискусію; уміння виконувати різноманітні ролі; володіння креативними технологіями й уміння створити творчу атмосферу в межах ігрового поля; володіння технікою зняття напруги і надання психологічної підтримки студентам; знання техніки психогігієни і здатність швидко відновлювати свої фізичні та душевні сили; володіння технікою евристичного оптимізму, тобто розвитку впевненості в собі, формування спрямованості на успіх, програмуючи з цією метою свою підсвідомість і т.д.

Крім того, як показала дослідно-експериментальна робота, на компетентність значний вплив робить професійна ментальність викладача, що розглядається нами як розумовий стан, що об'єднує соціальну і професійну самосвідомість особистості, а також її образ мислення. Як показала практика, професійна ментальність проявляється, передусім, у виборі стилю керівництва, яким користується той або інший конкретний викладач. Негативно позначається на ефективності ділових ігор авторитарний стиль керівництва, оскільки знижує активність і мотивацію студентів, будується на прояві міри переваги викладача над студентом, проявляється в практично монологічному мовленні педагога під час проведення ділової гри.

Проведене дослідження дозволило виявити, що одним із найбільш значущих проявів компетентності викладача є уміння встановлювати емоційний, когнітивний контакт між викладачем і студентом, що проявляється, головним чином, у рівні довіри, що складається між ними, і в наявності або відсутності потреби у спілкуванні один з іншим. Для організації ефективного проведення ділової гри це має принципове значення, оскільки у низці випадків значну трудність у практиці використання технологій ігрового моделювання становить саме момент початку ігрової взаємодії. Найважливішим тут є наявність або відсутність у викладача прагнення до того, щоб словесна дія не викликала дискомфорту в студентів. Іншими словами, йдеться про позитивну або негативну вербальну дію відправника інформації (викладача) на її одержувача (студента). Для забезпечення позитивної дії вербального характеру, на нашу думку, викладачеві необхідно особливу увагу приділяти: гармонізації своїх висловлювань; посиленню власної експресивності, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу; „зчитуванню” істинної реакції студентів і коригуванню своєї та їхньої поведінки; створення позитивного іміджу.

Компетентність викладачів у сфері ігрового моделювання проявляється в тому, які функції успішно або не успішно виконує викладач під час організації і проведення ділової гри. Раніше ми обмежувалися лише їх перерахуванням, тепер зупинимося на них детально.

Таку функцію, як розробник гри (ігротехнік) ми детально розглядали вище, тому звернемо свою увагу на інші функції.

1. *Інструктор і консультант.* У межах цієї функції викладач має уміти не лише пояснити, в чому сенс ділової гри, які її цілі, а й сформулювати правила і норми, дати інструкції щодо ролей учасників гри, описати процедуру або послідовність кроків.

Наприклад, у процесі підготовки і проведення ділової гри „Ухвалення управлінського рішення” (додаток Ж), ця функція виразилася в інструктажі викладачем студентів, що включав: виклад суті ігрової ситуації; формування робочих груп за напрямками, з урахуванням інтересів і рівня підготовки учасників гри; розподіл завдань; методичні рекомендації щодо використання нормативно-правових актів, публіцистичних матеріалів, за методикою інтерв'ювання.

У цілому, одне з найважливіших завдань викладача-інструктора – це закріплення знань, умінь і навичок, надання консультаційної допомоги щодо застосування одержаних знань і вмінь у майбутній практичній професійній діяльності.

2. *Організатор гри.* Ця функція вимагає від викладача володіння різними видами діяльності: координацією роботи всіх ігрових груп (внутрішньокомандної і міжгрупової), керівництвом міжгруповою дискусією, умінням зробити коментарі, надати допомогу й емоційну підтримку студентам, провести експертизу змісту роботи, здійснити контроль виконання норм і правил. Крім того, організатор має потурбуватися про створення комфортного „ігрового поля”, а після проведення гри – про забезпечення зворотного зв'язку.

Як показала практика, ця функція вимагає неабияких організаторських здібностей, здібностей до аналізу і прогнозування, рішучості, швидкості реакції, мобільності, вміння робити на людей позитивний вплив.

3. *Комунікатор.* Вона проявляється в умінні (або невмінні) встановлювати контакти з будь-яким типом партнерів, ефективно виражати думки і слухати інших,

ставити конструктивні питання і грамотно відповідати на питання студентів, встановлювати зворотний зв'язок, володіти жанрами ділового спілкування, його засобами, виробляти ефективні вербальні сценарії як для різних ділових ігор, так і для різного рівня студентів, проектувати конструктивну комунікативну поведінку, що створює комфортну і творчу атмосферу для інтерактивної діяльності.

4. *Фасілітатор*. Реалізація цієї функції допускає здійснення викладачем контролю за ходом інтерактивної ділової гри і забезпечення додержання її правил і процедур. Він має організувати „включення” всіх студентів у роботу і сприяти їхній активній взаємодії між собою, створювати під час гри робочу обстановку, атмосферу, в якій її учасники почуватимуть себе комфортно і, отже, будуть здатні до навчання й організаційного розвитку. В цю функцію входить також і регулятивна робота викладача в групах, навчання співпраці.

5. *Психолог*. Зумовлює необхідність наявності у викладача ціннісних установок, орієнтованих на людський чинник у міжособистісному і діловому спілкуванні, що дозволяє забезпечити: рівноправ'я партнерів із комунікації; відсутність звинувачень, у тому числі взаємних; відсутність „оборонних позицій”; довірливість і близькість; щирість учасників ділової гри.

6. *Е-тренер*. Ця функція вважається новою, що нещодавно виникла. Проте в нашій дослідно-експериментальній роботі вона виявилася однією з найбільш затребуваних, оскільки пов'язана з пошуком інформації, необхідної для підготовки і проведення ділової гри в Інтернеті.

У той самий час, як показує практика, викладач в ролі Е-тренера, в першу чергу, сам має мати повний набір знань не лише з предмету, а й роботи з наявними програмами Інтернету. На жаль, саме ця функція викликала найбільші труднощі під час нашої практичної діяльності, оскільки підготовка викладачів до роботи з Інтернетом і його програмами здебільшого не відповідала потребам і запитам студентів, а також вимогам (і організаційним, і змістовним) самої ділової гри.

У цілому, проведена робота показує, що в силу численності та різноманітності розглянутих функцій, рівень їх виконання не можна визнати високим. Якнайкраще в процесі експерименту реалізувалися такі функції, як: інструктор і консультант, фасілі-

татор, організатор гри (у більшій частині своїх складових). Найбільші утруднення викликала реалізація таких функцій, як: Е-тренер, психолог, розробник гри (ігротехнік). Що стосується функції комунікатора, то вона займала проміжне положення між функціями, що успішно реалізовувалися, і функціями, що викликають серйозні утруднення. Це було зумовлено тим, що частина її аспектів (уміння ефективно виражати думки і слухати інших, ставити конструктивні питання і грамотно відповідати на питання студентів, вести дискусію та ін.) реалізовувалися досить ефективно, а інша частина (розроблення ефективних вербальних сценаріїв як для різних ділових ігор, так і для різного рівня студентів, проектування конструктивної комунікативної поведінки, що створює комфортну і творчу атмосферу) реалізовувалися з великими складнощами і недоліками.

Узагальнюючи вищесказане, слід зазначити, що комплекс оптимальних показників компетентності викладача, що ефективно формує професійні навички і функції майбутнього фахівця на основі ділових ігор: уміння слухати інших; уміння ясно і чітко формулювати свої думки, погляди, позицію; аналітичне мислення, що полегшує здійснення об'єктивної експертизи і виявлення причини відхилень, тупикової або конфліктної ситуації; стресостійкість і емоційна культура; терпимість і лояльність до аудиторії; знання різноманітних технологій і техніки взаємодії й уміння гнучко їх використовувати; високий рівень дискусійної культури; уміння навчатися і набувати досвіду; володіння якостями творчого імпровізатора, котрий прагне мобільно перебудовуватися в просторі, регламенті, засобах взаємодії, формах інтерактивного контакту; харизматичність особистості, внаслідок чого розум, чарівливість, почуття гумору й енергетичний потенціал не лише притягають студентів, а й заряджають їх оптимізмом, упевненістю в собі, бажанням розвиватися й удосконалюватися.

Саме ці характеристики дають шанс сучасному викладачеві бути конкурентноздатним, швидко опановувати не лише новітню теоретичну інформацію, а й прогресивні технології, за допомогою яких можна довести її до студентів у межах партнерського, паритетного спілкування.

Отже, педагогічна діяльність щодо формування професійних навичок і функцій фахівця на основі ділових ігор пов'язана зі значною кількістю труднощів, здолати які може лише кваліфікований викладач, ігротехнік, що володіє, комунікативною,

інтерактивною і перцептивною компетентністю. Для успішного початку і закінчення ділової гри недостатньо лише знати тему і зміст предмета навчання, необхідно викликати довіру в аудиторії і спонукати потребу студентів йти за педагогом. Створюючи рівні можливості, впроваджуючи партнерські стосунки, спираючись на раціональні й емоційні сторони спільної діяльності, надаючи учасникам ділової гри повну самостійність і шанобливо відносячись до їхньої діяльності й рішень, що приймаються, викладач може добитися високої освітньої результативності. Це, у свою чергу, дозволить вважати педагогічну діяльність успішною, такою, що відповідає вимогам, що висуваються до неї в умовах сучасної педагогічної практики.

У цілому, ділення емпіричної частини нашого дослідження відповідно до використовуваних педагогічних засобів підвищення ефективності формування професійних навичок і функцій фахівця на основі ділових ігор умовний, оскільки лише комплекс взаємозв'язаних між собою заходів і засобів формування професійних характеристик фахівця, що є системою, здатний зумовити позитивний результат усієї ігрової діяльності.

### **2.3 Застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації**

Методики сучасних ділових ігор дозволяють раціонально поєднувати професійний інтерес студентів із новими методами навчання, духом суперництва і колективізму. Створення ділової гри пов'язане з розробленням методичного забезпечення гри і є складним науково-технічним завданням. Робота викладачів із підготовки і керівництва діловою грою допускає: розроблення її методичного забезпечення; підбір підприємств та інших об'єктів досліджень; адаптацію змісту ділової гри до конкретного контингенту учасників, умов її підготовки і проведення; підготовку інструктивного заняття; розроблення системи оцінювання діяльності студентів; надання консультативної допомоги і контроль проведення ділової гри.

На початкових етапах навчання і вивчення конкретних дисциплін ділова гра проходить в один день. Із ускладненням ділових ігор залежно від міри інтеграції дисциплін ігри проходять в 3-4 етапи: інструктивне заняття; самостійна робота; урок



контролю готовності до завершального заняття ділової гри; завершальне заняття ділової гри та підведення підсумків.

Найбільш важливий етап – самостійна робота студентів над завданнями, зміст яких передбачає роботу з літературними джерелами, нормативними матеріалами; збір практичного матеріалу в організаціях і його оброблення, проведення необхідних розрахунків, оформлення документації і т.д. Ця робота ведеться студентами в позаурочний час, впродовж 2-5 днів, залежно від обсягу завдань.

Призначення і міра комплексності ділової гри визначається тим, який етап навчального процесу вони завершують. Незалежно від цього ділові ігри можуть виконувати завдання: тематичного контролю знань, умінь і навичок; проміжного контролю знань і їх систематизації за підсумками, наприклад, семестру (чи конкретної екзаменаційної сесії за заочною формою навчання); узагальнення знань і навичок і їх контроль після закінчення курсу декількох дисциплін перед виходом на виробничу практику; контролю готовності до підсумкової атестації після закінчення загального курсу освіти.

У зв'язку з тим, що процес розроблення і підготовки ділової гри вимагає взаємодії викладачів різних дисциплін, то робота за визначенням цілей і змісту гри, реалізації міждисциплінарних зв'язків, відбору об'єктів досліджень, методики проведення тощо вимагає координуючого центру. Наприклад, у практиці Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету цю функцію здійснює науково-методичний центр і його керівник.

Ділова гра разом з іншими методами навчання слугує накопиченню управлінського досвіду, близького до реального, і за суттю замінює досвід лабораторним, причому за допомогою ділових ігор це вдається зробити дещо краще, ніж за інших методів пізнання. Гра, по-перше, досить реально імітує наявну дійсність; по-друге, створює динамічні організаційні моделі; по-третє, більш інтенсивно спонукає до розв'язання намічених цілей. Ділові ігри навчанні управлінським навичкам спрямовані на одержання більшого досвіду щодо ухвалення рішень у навчальних лабораторіях.

Елементи ризику, що вводяться в ділові ігри, дають можливість приймати рішення в умовах недостатньої інформації і виробничої напруженості, що дає право студентові, майбутньому менеджеріві маркетингових комунікацій, приймати

управлінські рішення (часто ризиковані) в модельованих виробничих ситуаціях і накопичувати вміння і навички управлінської діяльності без збитку для реального виробництва в майбутньому. Такий досвід дозволить майбутньому менеджеру маркетингових комунікацій у реальній обстановці, за необхідності, приймати ефективні рішення з мінімальними втратами. Іншим призначенням ділових ігор є наукове дослідження. Якщо в основі гри лежить імітація виробничих ситуацій, то за їх адекватності реальним умовам метод стає зручним науковим інструментом. Передусім, за допомогою ігрових імітацій можна здійснювати пошукові експерименти, тобто досліджувати виробничі взаємозв'язки шляхом варіювання відповідних змінних імітаційної моделі в досліджуваній галузі. Експериментування з виробничими процесами можливе і на інших імітаційних моделях (наприклад, у процесі статичного моделювання на персональному комп'ютері), проте лише в ділових іграх досліджуваними елементами можуть бути люди – працівники виробництва. Участь людей в імітаційних системах дає право робити не лише виробничі експерименти, а й соціально-економічні й організаційно-психологічні.

Багато процесів в управлінні виробництвом носять якісний характер, а тому не відображаються в статистичних даних. Заповнити цей недолік в якійсь мірі можуть ділові ігри. Напрямами досліджень можуть стати, наприклад, стосунки керівників і виконавців, груп і виробничих підрозділів відносно стимулів, інтересів і цілей в системі управління. За допомогою ігрових імітацій відпрацьовуються системи економічного і матеріального стимулювання на підприємствах. Майбутній фахівець (менеджер, економіст, інженер та ін.) може спостерігати за психологічною поведінкою осіб, що приймають рішення, залежно від того, колективно або індивідуально проходить цей процес. Тут же, в лабораторних умовах, можна визначити стиль керівництва і його вплив на кінцеві результати. Виховання ділових якостей на основі ігрових імітацій важливий бік використання ігор у підготовці майбутніх фахівців. Ситуації, що розігруються в діловій грі, розвивають здібності керівників, або промовців у ролі студентів, оперативно осмислювати й оперативно реагувати на них, приймаючи правильні, ефективні рішення. Саме ці якості висуваються нині на одне з перших місць у комплексі вимог підготовки і навчання менеджерів.

В основі ділової гри лежить імітаційний експеримент. Відмінність імітаційного експерименту від експерименту „реального” полягає в тому, що під час імітації використовується модель реального процесу, а не сам процес. Теоретичну основу ділової гри в навчанні складають такі положення:

1. У ділових іграх застосовується чисельний метод, що допускає використовувати обчислювальні процедури. Математичні моделі, що описують, технологічні, організаційні й ін. процеси, в ігровій імітації піддаються чисельному дослідженню і на його основі приймаються кількісні розв'язки.

2. Чинник часу, що присутній і враховується в діловій грі накладає певні умови на перебіг та результати гри.

Зміна масштабу часу дає можливість скорочувати до годин і хвилин тривалість процесів, вимірюваних в роках, добах.

3. Ділова гра базується на методі експериментування.

Експеримент, що вважається найважливішим інструментом досліджень у фізиці, біології й інших природничих науках, стає можливим і в дослідженні економічних явищ.

4. Наявність зворотного зв'язку в імітаційній системі, завдяки багатократному програванню різних ситуацій, дає право учасникам гри аналізуючи результати, навчатися і на кожному новому етапі ділових ігор приймати ефективніші рішення.

5. Використання ділової гри в навчальному процесі допускає наявність у ній дидактичних методів. У педагогіці вже давно успішно використовуються дидактичні принципи наочності, активності, доступності, зв'язку теорії з практикою, науковості, зацікавленості й ін. Кожна навчальна ділова гра в тій чи іншій мірі реалізує ці принципи у відповідні дидактики. Одним з найважливіших принципів навчання є зв'язок теорії з практикою. Він реалізується в методах, що пов'язують теорію з практикою, підтверджуючи практичне значення явищ, що вивчаються. В ділових іграх, що використовуються в навчанні, цей зв'язок зумовлюється проблемним підходом до засвоєння навчального матеріалу, експериментуванням і конкретністю даних ситуацій.

Викладені вище методичні передумови дозволяють обґрунтувати деякі теоретичні положення і необхідну послідовність конструювання ділової гри: із урахуванням призначення ділової гри (навчання і дослідження) наводиться опис конкретної ситуації,

основні проблеми й рішення, що викликають цю ситуацію; здійснюється формалізація гри, в основі якої лежать економіко-математичні методи. Кількісні залежності, що описують закономірності зміни показників цієї конкретної ситуації та представляють структуру імітаційної ігрової моделі, дозволяють спостерігати залежність результатів діяльності системи від керованих і некерованих величин.

У загальному вигляді імітаційна модель складається зі змінних, параметрів і критеріїв, які у свою чергу можуть бути цілими функціями, прийнятими з обмежувачими умовами. Деякі процеси описуються логічними операціями у вигляді алгоритмів і блок-схем. Випадкові величини формалізуються у вигляді математичних залежностей або генеруються безпосередньо персональним комп'ютером; встановлюється адекватність моделі реальній ситуації. Цей процес використовує метод аналізу і синтезу системи. Побудова моделі пов'язана із спрощенням реальної системи методом абстрагування її на частини, потім окремі спрощені складені системи об'єднуються в єдине ціле з тим, щоб створити модель, адекватну реальній конкретній ситуації. Точність формованої імітаційної моделі й ухвалення рішень багато в чому зумовлюється достовірністю даних.

Якщо дані представлені фактичними показниками минулої діяльності, то їх достовірність може бути оцінена відомими статистичними методами. Коли ж необхідно використати майбутні дані, описані якісно і кількісно, виникає необхідність встановлення їх достовірності. Економічні та соціальні рішення в основному націлені на майбутнє, отже, орієнтуються на використання апріорної інформації. Ця обставина визначає необхідність застосування прогнозних даних.

Розроблення системи стимулів, що сприяють активізації учасників гри, має базуватися передусім на мотивах, викликаних позитивними емоціями й у меншій мірі на негативних, оскільки останні гальмують розумову діяльність студента. Найбільш складним і важливим конструктивним елементом ділової гри є система стимулів, що базується на реально діючих умовах у різних виробничих організаціях.

Для реалізації імітаційних моделей потрібне розроблення відповідних алгоритмів, програм і різних інструкцій. Створення ділової гри завершується організаційними положеннями щодо проведення гри, що включають правила, які можуть бути або єдиними для усіх учасників, або диференційованими. Правила включають низку вимог і умов,

яких мають дотримуватися учасники гри. Це, наприклад, можливість спілкування між учасниками гри, час, регламентований для ухвалення розв'язку проблеми на кожному етапі й ін. За необхідності в правилах передбачаються виключення. Організація ділової гри передбачає опис лабораторії, технічних засобів, персональних комп'ютерів і устаткування робочих місць її учасників.

У процесі визначення цілей розробникові ділової гри важливо відповісти на декілька принципових питань: 1. Для чого проводиться ця ділова гра? 2. Для якої категорії студентів? 3. Чому саме слід їх навчати? 4. Які результати мають бути досягнуті?

Приклади навчальних цілей: показати, як слід притягнути до виконання конкретного завдання цілий комплекс інструментів (рекламу, пресу, телебачення, ділове спілкування фахівців різних профілів та ін.); перевірити рівень підготовленості менеджерів маркетингових комунікацій у певному виді виробничої діяльності й ін. Під час постановки цілей необхідно розрізнити навчальні цілі ділової гри (їх ставить перед собою керівник гри) і цілі дій її учасників, які ставляться ними, виходячи з ігрових ролей.

Дуже важливим моментом є те, що в силу двоплановості ділової гри як феномену (наприклад, дослідження Д. Б. Ельконіна, Л. С. Виготського) цілеполягання реалізується в реальному й умовному плані. В реальному плані це дидактичні і виховні цілі, в умовному – ігрові. До речі „чисто ігрові цілі потрібні не самі собою, оскільки сам факт виграшу або програшу нічого не додає до тих знань, умінь і навичок, якими має оволодіти фахівець. Вони потрібні для створення мотивації до гри, відповідного емоційного фону ... Такого роду цілі ... виконують службову роль, роль засобу досягнення педагогічних цілей” [107, с. 145].

Серед педагогічних цілей ділової гри можна виділити як дидактичні, так і виховні, а саме: закріплення системи знань у сфері конструювання гри; вироблення системних умінь із конструювання і методичного опису гри; обмін досвідом створення ділових ігор; вдосконалення навичок ухвалення колективних розв'язків; розвиток комунікативних умінь різного роду; породження творчого мислення; вироблення установки на практичне використання гри; виховання індивідуального стилю поведінки в процесі

взаємодії з людьми; подолання психологічного бар'єру щодо ставлення до форм і методів активного навчання.

Методи активного навчання науковцями й практиками розуміються як такі способи організації педагогічного процесу у ВНЗ, які максимально активізують діяльність і студентів, і викладачів, стимулюють їх до виявлення активності та самостійності, потреб самореалізації та саморозвитку [55; 71; 160; 164; 203; 204 та ін.]. Їх поділяють на імітаційні та неімітаційні методи навчання. До імітаційних (імітація з лат. мови – *imitato* – наслідування, підробка – відтворювання реального явища, процесу, об'єкта, ситуації, діяльності) методів навчання відносяться ігрові методи: ділові, дидактичні ігри, ігрові ситуації, процедури й прийоми, стажування з виконанням посадової ролі, імітаційний тренінг, ігрове проектування, розігрування ролей, студентський театр, психодрама; неігрові методи – тренаж на робочому місці, реальне проектування, науково-дослідницька робота. Такі методи навчання як аналіз конкретної професійної ситуації (індивідуальний і груповий), розв'язання виробничих завдань можуть реалізовуватися в ігрових і неігрових формах. До не імітаційних методів навчання – проблемна лекція, дискусії, програмоване навчання, виїзні заняття (на виставку, на виробництво), випускна (дипломна) робота (проект) на реальній основі, стажування без виконання посадової ролі.

Пасивними методами навчання називають такі, які недостатньо реалізують зворотний зв'язок, наприклад, догматичні, деякі словесні методи. Проте суто пасивних методів немає, оскільки за відповідних умов вони становляться активними. „Жоден із методів не може бути визнаним абсолютно пасивним. Правомірно говорити про ступінь потенційної активності слухачів (студентів) в умовах застосування того чи іншого методу, про рівень і зміст їх активності” [160, с. 80].

Зазвичай, структура ділової гри містить такі елементи: зміст ігрової ситуації; базові дисципліни; навчальні цілі; кваліфікаційні вимоги до фахівця; склад учасників ділової гри та їхні функції; зміст кожного етапу ділової гри; рекомендовані джерела інформації для підготовки до ділової гри; перелік базових підприємств та інших об'єктів для збирання інформації; завдання „посадовцям, фахівцям” у межах їхніх функцій; перелік питань для контролю знань; систему і критерії оцінювання знань студентів за підсумками

ділової гри.

Розгляньмо структуру ігрової ситуації. Вона складається з таких компонентів:

Імітаційна модель відображає вибраний фрагмент реальної дійсності, який можна назвати прототипом моделі або об'єктом імітації, задаючи предмет професійної діяльності фахівця в навчальному процесі.

Ігрова модель є способом опису роботи учасників за імітаційною моделлю, що задає соціальний контекст професійної діяльності фахівців.

Предмет гри – це предмет діяльності учасників гри, в специфічній формі реальної професійної діяльності, що заміщає предмет.

Сценарій – це базовий елемент гри, в ньому знаходять відображення принципи проблемності, двоплановості, спільної діяльності. Під сценарієм гри розуміється опис у словесній або графічній формі змісту, вираженого в характері і послідовності дій учасників гри, а також тих людей, які ведуть гру. В сценарії відображається загальна послідовність гри, розчленована на основні етапи, операції і кроки, і представлена у вигляді блок-схеми.

Ролі і функції учасників гри мають адекватно відображати „посадову картину” того фрагмента професійної діяльності, що моделюється в діловій грі.

Правила гри відображають характеристики реальних процесів і явищ, що мають місце в модельованій дійсності. Під час цього, в правилах гри має знайти відображення те, що моделі та гра є спрощенням дійсності.

Система оцінювання має забезпечувати контроль якості рішень, що приймаються, з позицій норм і вимог професійної діяльності, сприяти розгортанню ігрового плану навчання. Система оцінювання виконує функції не лише контролю, а й самоконтролю професійної діяльності, забезпечує формування ігрової, пізнавальної і професійної мотивації учасників гри.

Особливістю ділової гри є її можливість, як вказувалося вище, цілеутворення самими студентами. Отже, ділова гра має досить складну цільову систему.

Психолого-педагогічні принципи конструювання ділової гри визначені А. О. Вербицьким і включають: принцип імітаційного моделювання конкретних умов і динаміки виробництва; принцип ігрового моделювання змісту та форм професійної діяльності;

принцип спільної діяльності; принцип діалогічного спілкування; принцип двопланності; принцип проблемності змісту імітаційної моделі та процесу його розгортання в ігровій діяльності [55, с. 129].

Варто також зазначити, що під час добору матеріалу можна представити різні погляди на деякі сучасні наукові теорії і підходи, тим самим сприяти організації дискусій, що само по собі є важливим елементом сучасної освіти [83, с. 218].

Розробник ділових ігор має розв'язувати як професійне, так і педагогічне завдання. Як фіксують експерти, нині таке поєднання двох типів завдань є вузьким місцем у розробленні ділових ігор. На практиці переважно частіше розв'язуються завдання першого типу. Педагогічне завдання, на жаль, нерідко відпрацьовується слабо і не в повному обсязі, якщо взагалі розв'язується. В процесі конструювання ділової гри розробник може спиратися на структурний опис останньої. Імітаційна й ігрова моделі можуть розглядатися як основні елементи під час конструювання ділової гри. В свою чергу, в імітаційній моделі можна виділити низку структурних компонентів: цілі; предмет гри; графічна модель взаємодії учасників гри; система оцінювання. Ігрова модель також може бути представлена в таких компонентах: цілі; комплекс ролей і функцій учасників гри; сценарій; правила гри.

Одним із найскладніших етапів конструювання ділової гри є вибір і опис об'єкту імітації. Таким об'єктом вибирається найбільш типовий фрагмент професійної реальності виконання, що вимагає системного застосування майбутніми фахівцями, різноманітних умінь і навичок, „заготовлених” у студентів упродовж навчання, в попередній грі, проте це застосування пов'язане з труднощами; в розв'язання професійних завдань залучені те або інше коло фахівців, що мають різні інтереси та свої предмети діяльності. Отже, зовсім не будь-який зміст професійної діяльності підходить для ігрового моделювання, а лише такий, який досить складний і, за визначенням А. О. Вербицького, містить у собі „проблемність і не може бути засвоєний індивідуально” [55, с. 144].

Базовим елементом ділової гри є сценарій. Сценарій ділової гри є основним документом для її проведення. Створена для його розроблення група фахівців розбирає: кожний етап, фрагмент (бажано не більше трьох), зміст, епізоди, чітко визначає навчальну мету, готується інструкція кожному учаснику гри й експертам, визначається



повний комплект ролей, час гри, місце гри, рекомендується вступний матеріал або лекцію, обговорюється порядок використання технічних засобів тощо.

Зазвичай, в сценарії відображається загальна послідовність ділової гри, розбитої на основні етапи, операції і кроки.

Модель сценарію може бути описана за допомогою таких елементів:

1. *Реальне протиріччя* (слід відрізнити від ігрового конфлікту, зумовленого різницею позицій учасників гри), конфлікт – наявність у ситуації розузгодження параметрів діяльності, зіткнення різнопланових явищ ..., суперечності критеріїв ухвалення розв'язків тощо.

Ігровий конфлікт також може бути присутнім у сценарії.

2. *Спосіб генерування події*, що визначає міру алгоритмізації й імпровізації учасників гри (розрізняють три способи алгоритмізації: детермінований, спонтанний, змішаний). Діловій грі в найбільшій мірі властивий змішаний спосіб генерування подій, коли процес гри дотримується якогось узагальненого алгоритму, що відображає технологію виробничого процесу, але що враховує імовірнісний характер подій.

Більшість дослідників і розробників ділових ігор фіксують таку низку труднощів у використанні та проектуванні ділових ігор: відсутність загальноприйнятої (чи хоч би такої, що розділяється більшістю дослідників і практиків) концепції ділової гри; некритичне запозичення технологій ділових ігор у процесі перенесення їх у різні дисциплінарні практики; методологічні труднощі в оцінці ефективності різних видів ділових ігор; труднощі відтворення і тиражування ділових ігор, через відсутність їх цілісних описів; випередження емпіричними розробками ділових ігор їх теоретичних описів.

Відрефлексовані вище труднощі, дозволили дослідникам (А. О. Вербицький, С. А. Габрусевич та ін.) сформулювати такі практичні поради викладачеві як проектувальникові і користувачеві навчальних ділових ігор: 1. Ділові ігри досить трудомістка і ресурсо-затратна форма навчання, тому її варто використовувати лише в тих випадках, коли іншими формами та методами навчання неможливо досягти поставлених освітніх цілей. Це означає, що ділові ігри має сенс використати в тих випадках, коли важливо: одержання цілісного досвіду виконання майбутньої професійної діяльності; систематизація в цілісну систему вже наявних у студентів, задатків до умінь і навичок; одержання

досвіду соціальних стосунків; формування професійного творчого мислення. 2. Впровадження в навчальний процес хоч би однієї гри призводить до необхідності перебудови всієї використовуваної викладачем методики навчання. В діловій грі не можна грати в те, про що студенти не мають уявлення, це веде до профанації ділової гри. З цього випливає, що компетентнісна участь студентів у діловій грі вимагає завчасної їхньої підготовки (наприклад, варто заздалегідь навчити їх дискусії, методам аналізу ситуації, методам розігрування ролей тощо). 3. Важливо уникнути крайності редукування ділової гри, з одного боку, до тренажу, з іншого боку, до азартної гри. 4. Викладач найбільш активний на етапі розроблення, підготовки гри і на етапі її оцінювання рефлексії. Чим менше втручається викладач у перебіг гри, тим більше в ній ознак саморегуляції, тим вище навчальна цінність ділової гри. 5. Ділова гра вимагає зміни ставлення до традиційного уявлення про поведінку студентів. Головним стає додержання правил гри. Дисциплінарні порушення, із звичної точки зору, (наприклад, самовільний вихід із аудиторії) в діловій грі втрачають такий свій статус. 6. Оптимальна тривалість навчальної ділової гри біля 4 годин. Такий межовий час дає право компромісно вписуватися в наявну освітню систему.

*Предмет гри* – предмет діяльності учасників гри, що в специфічній формі заміщає предмет реальної професійної діяльності. Він є переліком процесів або явищ, що відтворюються (імітованих у діловій грі і, котрі вимагають виконання професійно компетентних дій).

*Сценарієм гри* називається опис в словесній або графічній формі предметного змісту вираженого в характері та послідовності дій учасників гри, а також викладачів, що ведуть ділову гру.

У сценарії мають бути відображені основні етапи, операції і кроки ділової гри. Сценарій має включати опис змісту протиріччя або конфлікту, що є реалізацією принципу проблемності. Реальне протиріччя реалізується в описі імітаційної моделі, наприклад, протиріччя вибору, що виникає із-за різноманіття альтернатив, із-за нових практичних умов використання наявних знань, із-за теоретичної можливості розв'язання завдання і практичної нездійсненності цього. Ігровий конфлікт – протиріччя, яке зумовлене різницею позицій учасників гри з приводу одного й того самого змісту, факту, проблеми,

відмінністю інтересів учасників, особистісних смаків і переваг, індивідуальних стилів діяльності (авторитарний, демократичний, конформістський), індивідуальних особливостей особистості (сангвінік, меланхолік та ін.).

Ігровий конфлікт не має перетворюватися на конфліктні стосунки учасників гри, у сварку, суперечку, афективні реакції. Як відзначалося вище, в умовах проведення ділової гри у віртуальній групі вірогідність перетворення ігрового конфлікту в особистісний конфлікт значно знижується.

Наступний елемент сценарію – спосіб генерування подій, що визначає міру заданості гри. Розрізняють три способи – детермінований, спонтанний і змішаний. За першого гра вироджується в тренажер, за другого взагалі перестає бути діловою грою. Діловій грі властивий змішаний спосіб генерування подій. Події можуть виникати як наслідок саморозвитку змісту ділової гри або вводитися викладачем.

Що стосується комплексу ролей і функцій учасників гри, то розрізняють ролі соціальні, зумовлені місцем індивіда в системі громадських стосунків (професійні, соціально-демографічні та ін.), міжособистісні (лідер, ведений, знехтуваний та ін.), ролі офіційні та стихійні. Ролі в грі запозичуються з реальності, іноді задаються штучно (скептик, „внутрішній голос”). Вказується оптимальна, мінімальна і максимальна кількість учасників гри.

*Правила гри* містять обмеження, що стосуються низки аспектів гри: 1) технологія гри, пов'язана з її змістом; 2) регламент ігрової процедури і її окремих елементів; 3) роль і функції викладачів, що проводять гру; 4) система оцінювання; 5) способи взаємодії учасників гри; 6) можливості введення несподіваних ситуацій.

Наприклад, у процесі проведення гри в мережному варіанті правила можуть бути такими: 1. Ділова гра на тему ...” проводиться впродовж ... днів із моменту цього повідомлення (у період з ... до ...). 2. Повідомлення мають відсилатися на телеконференцію за адресою ... Учасники мають право звертатися до викладача, що проводить гру, з питаннями, що стосуються регламенту. Питання за змістом гри не приймаються. 3. Учасники гри мають право користуватися всіма доступними їм джерелами інформації, а також консультуватися зі сторонніми особами (експертами). Варто повідомляти, якими джерелами Ви користувалися і до кого зверталися. 4. Викладач

залишає за собою право введення несподіваних ситуацій (не більше ... за одну гру).

5. Кожний учасник гри має право запропонувати власні доповнення до правил упродовж ... днів із моменту одержання цього повідомлення.

Проведенню ділових ігор передуює розроблення *єдиних вимог* до окремих етапів: цільова установка проведення гри; сценарій усіх етапів ділової гри; структура конкретних ситуацій, що відображають модельований процес або явище; критерії оцінки, одержаних у перебігу гри результатів; рекомендації щодо подальшого вдосконалення професійних умінь і навичок. За визначення основних етапів проведення і підготовки ділової гри розробляється така лінія її розгортання, що забезпечує швидке входження студентів у роль і звільнення від умовностей традиційного навчального процесу. Природно, що в мережному варіанті входження в роль відбуватиметься швидше, оскільки сама собою ця форма навчання нетрадиційна.

У табл. 2.1 наведені основні етапи й операції (модель ділової гри) у традиційному варіанті.

У процесі підготовки і проведення ділової гри можна користуватися і детальнішою схемою: 1. Попередній етап (може тривати 2-3 місяці). Тут проводиться діагностика стану соціально-педагогічної системи, виявляються кризові проблеми, визначається загальна стратегія гри, формується її структура. Далі проводиться підбір ігрового колективу, продумується склад ігрових груп. Серед студентів вибираються керівники груп. Роль керівника групи полягає, зокрема, в створенні доброзичливого морально-психологічного клімату в групі, в контролі за її діяльністю (за необхідності коригуванню), а також інформуванні інших учасників гри і викладача про стан проблеми для координації проведення гри. 2. Введення гравців у гру. Проводиться орієнтування ігрового колективу на цілі та завдання гри, психологічна підготовка учасників (мобілізація їхнього творчого й інтелектуального потенціалу). Серед прийомів мобілізації учасників можна виділити такі, як „викликання вогню на себе” – провокація студентів на дискусію з викладачем. Серед позитивних прийомів можуть бути жартівливі конкурси й інші прийоми, що викликають позитивні емоції. Завдання цього етапу в створенні з розрізнених учасників працездатного колективу, здатного розв’язувати поставлене завдання. 3. Робота в групах. Цей етап упродовж гри може неодноразово повторюватися під час

розв'язання окремих аспектів проблеми. Для аналізу перебігу гри тут можуть притягуватися експерти-фахівці, що не беруть участь у грі (журі). Аналіз перебігу гри здійснюється керівництвом гри без участі ігрових команд за виробленими учасниками гри рішеннями, за інформацією консультантів про діяльність групи. В результаті виробляється подальша стратегія проведення ділової гри в наступному циклі. Отже, в перебігу гри її зміст може піддаватися коригуванню, тоді як загальна структура гри зберігається.

4. Узагальнення одержаних результатів. Після закінчення гри керівництвом розробляються основні підсумкові документи, що містять постановку проблеми, її структурний розгляд і пропозиції щодо її розв'язання.

Таблиця 2.1

## Модель ділової гри

Етапи	Операції
I – інформаційно-теоретичний	1. Вступна лекція. 2. Початкова інформація про ділову гру.
II – організаційний	1. Призначення або вибори учасників гри. 2. Ознайомлення з ролями III етапу.
III – основний	1. Обговорення в групах. 2. Виступ доповідачів. 3. Виступ опонентів. 4. Виступ керівника гри.
IV – завершальна дискусія	1. Вільні виступи. 2. Підведення підсумків.

Після завершення ділової гри доречно провести обговорення перебігу гри спільно з учасниками і вислухати їхні думки, пропозиції і побажання за методикою проведення гри, а також про взаємовідносини керівництва й учасників гри.

*Вимоги до правил гри* зводяться до таких положень: правила містять обмеження, що стосуються технології гри, регламенту ігрових процедур або їх елементів, ролей і функцій викладачів-ведучих, системи оцінювання; правил не повинно бути надто багато, не більше 5-10, вони мають бути представлені аудиторії на плакатах або за допомогою

технічних засобів; характер правил має забезпечувати відтворення реального і ділового контекстів гри; правила мають бути пов'язані з системою стимулювання й інструкціями учасникам гри. В якості основних правил гри можна навести додержання регламенту, використання носіїв інформації, застосування активних форм представлення інформації, питання дискусійного характеру.

У процесі проведення ігор важлива психологічна готовність учасників, емоційний фон, на якому відбувається дія. Необхідно заздалегідь виробити найважливіші *правила*: ми не боїмося і пробуємо поступати так чи інакше; ми не сміємося над невдачею інших; ми разом шукаємо кращий вихід із складного становища.

Ділова гра залежно від змісту може тривати від 1 до 2-3 академічних годин, тобто це можуть бути невеликі фрагменти або повноцінна ділова гра. Враховуючи значне, емоційне навантаження на учасників гри, варто діловими іграми закінчувати навчальний день. Ділову гру можна використати і як форму проведення заліку. В цьому випадку викладач визначає, які проблеми виносяться в її зміст, за якими критеріями оцінюватиметься: рівень знань. Зміст, хід гри й участь в ній обговорюються в студентській аудиторії заздалегідь. Можна вибрати групу експертів (3-4 особи), яка, уважно спостерігаючи за ходом гри, виносить рішення про одержання заліку кожним її учасником. Викладач як би знімає з себе відповідальність за прийняття або неприйняття заліку, але насправді він створює для студентів умови, в яких вимагається прояв відповідальності за знання, як власні, так й інших студентів, аргументованість рішень, уміння критично оцінити те, що відбувається, висловити зауваження, бачити позитивні засади в діях і вчинках оточення.

Безперечною перевагою ділових ігор є те, що вони об'єднують теорію та практику, сприяючи формуванню у тому числі і професійних знань, і практичних умінь. Ігри підвищують інтерес до предмета, що вивчається, оскільки вони супроводжуються позитивними емоціями.

### **Висновки до другого розділу**

Використовувані ділові ігри, що допускають організацію комунікативної діяльності студентів, у процесі якої вони відтворюють типові ситуації майбутнього

професійного спілкування, є найбільш ефективними методами формування готовності до грамотних ділових комунікацій в професійній підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

Позитивна оцінка такої форми навчання ґрунтується на тому, що студенти вважають її ефективною. На їхню думку, такий спосіб навчання є цілком природним, таким, що незабаром буде використовуватися в усіх галузях професійної діяльності. Застосування методу активного навчання ділової гри під час вивчення студентами навчальних дисциплін „Організація праці менеджера”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Економіка підприємства”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Маркетинг”, „Реклама в системі маркетингу”, „Маркетингова діяльність підприємства”, „Маркетингова політика комунікацій” за професійним спрямуванням підвищує їхній інтерес до предмета.

1. У ВНЗ де здійснюється підготовка майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій не завадить акцентувати професійно-практичні види діяльності. Визначення аналітичної діяльності в якості провідної ініціює перехід до суб'єкт-суб'єктної парадигми сучасної освіти і допускає системно формувати аналітичну поведінку й активність студентів.

2. Застосування наукових підходів у процесі моделювання використання ділових ігор у професійній підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ дає право продумано здійснити інновації, розглянути і врахувати різноманіття реальних ситуацій, підвести наукову основу під розроблення і реалізацію ділових ігор. Дидактична модель використання ділових ігор у професійній підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ найадекватніше і повно відображає основні вимоги, що висувуються до вищої освіти. Така модель є цілісною, такою, що самоорганізується, відкритою і сприяє розвитку освітнього простору навчального закладу.

3. Уміння працювати з діловими іграми приносить упевненість у своїх силах. Імітаційне моделювання дає уявлення про реальний виробничий процес підприємства, години самостійної роботи дозволяють набути виробничих навичок, що, підвищує професіоналізм фахівця і його конкурентоспроможність на ринку праці.

Процес використання імітаційного моделювання на основі ігрових технологій має низку характерних особливостей: учасник гри може виступати в різних ролях, зміню-

ється діяльність викладача і студента; для успішного досягнення цілей використання ділових ігор мають бути організовані відповідно до цілей і завдань відповідні етапи (підготовчий, настановний, діалоговий, завершальний, постдіалоговий); діяльність викладача має будуватися з урахуванням особливостей студентів, рівня їхньої підготовки; навчальний матеріал має ретельно плануватися на різних етапах розроблення стратегічних і тактичних планів ділових ігор; застосування в навчальному процесі ділових ігор професійного призначення, заснованого на моделі використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ, на імітації виробничої діяльності, може істотно активізувати як саме навчання, так і одержання практичних навичок безпосередньо в навчальній аудиторії, результати дослідно-експериментальної роботи підтверджують гіпотезу дослідження, ефективність і практичну значущість виконаної роботи.

Матеріали другого розділу дисертації знайшли відображення в таких публікаціях автора [36-39; 91; 93].



## РОЗДІЛ 3

# ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВИХ ІГОР У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

### 3.1 Організація і методика проведення педагогічного експерименту

Для перевірки гіпотези про ефективність підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності у процесі застосування ділових ігор була проведена дослідно-експериментальна робота. В процесі її здійснення зверталося особлива увага на той факт, що підготовка майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, усіх її компонентів у взаємодії, ефективно впливає на продуктивність навчального процесу, а недостатнє приділення уваги будь-якій із його сторін негативно впливає на кінцевий результат. Це було покладено в основу розроблення методики проведення дослідно-експериментальної роботи, що здійснювалася в три етапи.

На *першому етапі* (2010-2012 рр.) вивчено стан дослідження проблеми в педагогічній теорії і практиці, проведено системно-функціональний та інформаційний аналізи щодо підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, вивчалися методики навчання спеціальних навчальних дисциплін у ВНЗ. Уточнювалися вихідні теоретичні положення, мета та завдання дослідження, розроблялися гіпотеза, об'єкт, предмет, програма та методика дослідження. Головна увага зосереджувалась на опрацюванні психологічних і педагогічних досліджень щодо використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ.

На *другому етапі* (2012-2013 рр.) обґрунтовувалися й експериментально перевірялися педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ, розроблялася і формувалася система методичної роботи стосовно їх конструювання, розроблялися модель професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор у ВНЗ; розроблялися методичні рекомендації щодо використання ділових ігор у професійній підготовці

менеджерів маркетингових комунікацій; з'ясовувалася тематика, зміст, створювалися і проводилися ділові ігри зі студентами ВНЗ; здійснювалося впровадження їх у професійну підготовку менеджерів маркетингових комунікацій.

На *третьому етапі* (2014-2016 рр.) проводилася експериментальна перевірка гіпотези дослідження щодо впровадження педагогічних умов використання ділових ігор в професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ. Здійснювався аналіз експериментального дослідження, узагальнювалися його матеріали, оброблялися експериментальні дані, формулювалися загальні висновки, оформлялася кандидатська дисертація.

Для організації дослідно-експериментальної роботи було використано окремі положення низки наукових робіт [3; 9; 13; 53; 62; 74; 75; 77; 79; 94; 158; 163; 171; 192; 197; 233; 257; 258; 271 та ін.].

В експериментальній частині дослідження були поставлені такі завдання: описати методику організації дослідно-експериментальної роботи; апробувати модель професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор; визначити рівень готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності; перевірити ефективність педагогічних умов розвитку професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор; виконати аналіз результатів проведеної дослідно-експериментальної роботи.

У процесі проведення експерименту були враховані такі домовленості:

1. Усі викладачі працювали за одною і тою самою методикою навчання.
2. На початковому етапі формувального експерименту всі студенти дослідних груп мали різний рівень розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності.

3. Наявність різного рівня розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності викликала необхідність розподілу їх за групами (експериментальними і контрольною), рівень розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності в яких відрізнявся один від іншого статистично не значущо.

Ураховуючи результати проведеного теоретичного дослідження в якості критеріїв

і показників, що дозволяють визначити рівні розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, нами були виділені: особистісний (мотивація, інтерес до професійної діяльності й орієнтації на ціннісні стосунки); когнітивний (повнота, усвідомленість і систематичність знань); діяльнісно-інструментальний (прогностичні вміння, організаційно-діяльнісні, комунікативні, рефлексії і здатність до саморозвитку).

В якості рівнів розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності були виділені: *низький, середній і високий*. Детально критерії, показники і рівні розглянуті нами в п. 1.3 дисертації.

Рівні розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності були визначені за допомогою різних методик діагностики. Для виявлення рівнів особистісного критерію, що включає такий показник як мотивація, була проведена діагностика групової мотивації І. Д. Ладанова, а також використана методика К. Замфір в модифікації А. А. Реана [237]. Рівні для такого показника як пізнавальний інтерес ґрунтувалися на анкетуванні; для визначення рівня ціннісних орієнтацій використовувалася методика М. Рокича. Переважання внутрішнього мотиву, його змісту, спрямованість розвиває активність і бажання виконувати професійну діяльність.

Когнітивний критерій, що включає повноту, усвідомленість і систематичність знань вимагав спостереження за виконанням ролей і завдань у ділових іграх та виконанням і змістом проєктів. В якості показника повноти знань про професійну діяльність менеджерів маркетингових комунікацій розглядався обсяг знань учасників навчального процесу. Систематичність знань про професійну діяльність визначалася за допомогою аналізу послідовності викладання навчального матеріалу та послідовності дій студентів під час проведення ділових ігор. Усвідомленість знань також як і систематичність, оцінювалася за ознаками прояву знань у професійній діяльності. Це розуміння наявності зв'язку між теоретичними та практичними видами знань про професійну діяльність, необхідну в проведенні ділової гри.

Для визначення рівнів за допомогою діяльнісно-інструментального критерію були використані такі методики: наявність творчих умінь методика Г. Б. Скокка, ідентифікація зовнішніх проявів креативності фіксувалася завдяки опитувальнику Д. Джонсона

(адаптація О. Е. Тунік) [284], спостереження. Діяльнісно-інструментальний критерій, що включає такий показник як організаційно-діяльнісні вміння визначався за допомогою спостережень за активністю в організації процесу ігрової діяльності, комунікативні вміння визначають міру спілкування з учасниками ділових ігор.

Зв'язок критеріїв, їх показників і методик вимірювання результатів розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зв'язок критеріїв, їх показників і методик вимірювання результатів розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності

Критерії	Показники	Методики
Особистісний	Мотивація до розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності	Діагностика групової мотивації І. Д. Ладанова, методика мотивації до професійної діяльності К. Замфір; методика вивчення мотивації Т. І. Ільїної; анкетування; методика М. Рокіча
	Інтерес до ігрової діяльності	
	Орієнтації на ціннісні стосунки	
Когнітивний	Повнота знань	Спостереження за виконанням і змістом завдань ділової гри
	Усвідомленість знань	
	Систематичність знань	
Діяльнісно-інструментальний	Прогностичні вміння	Спостереження
	Організаційно-діяльнісні вміння	Анкетування, активність участі в ігровій діяльності
	Комунікативні вміння	Анкетування за методикою
	Творчі вміння	Г. Б. Скокка
	Готовність до саморозвитку	Опитувач особистісної креативності О. Е. Тунік, спостереження
	Рефлексивні вміння	Спостереження

У цьому педагогічному дослідженні так само перевіряються статистичні гіпотези про рівність або відмінність законів розподілу випадкових величин, що характеризують

властивість, що вивчається, в двох і більше сукупностях цих явищ. Перевірка таких статистичних гіпотез зазвичай здійснюється за допомогою методів, що дістали назву „Критерії значущості”. Для порівняння результатів двох незалежних вибірок нами використовувався метод „хі-квадрат” (критерій  $\chi^2$ ) К. Пірсона.

Для характеристики показників особистісного критерію на кожному рівні розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності використовувалися такі методи: анкетування, спостереження за процесом їхньої діяльності, бесіди, опитування. Рівні його прояву визначалися за допомогою такої шкали (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію

Рівні прояву (в балах)	Характеристики показників особистісного критерію
Низький рівень (0-20 б.)	Позитивна мотивація відсутня, наявність ситуативних мотивів, у цілому байдуже відношення до ігрової діяльності, інтерес до гри проявляється в малій мірі
Середній рівень (21-70 б.)	Наявність ситуативних мотивів, одного стійкого мотиву, позитивне відношення до ігрової діяльності. Наявність інтересу до гри, поява орієнтації на ціннісне відношення до ігрової діяльності
Високий рівень (71-100 б.)	Стійкий комплекс мотивів, зацікавлене відношення до ігрової діяльності, ціннісне відношення до гри

Виокремлення цих показників: мотивів, інтересу, орієнтацій на ціннісні орієнтації – визначає їх як провідні показники особистісного критерію в характеристиці готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Саме вони в першу чергу характеризують наявність у майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій готовності до професійної діяльності, що сприяє розвитку професійної компетентності.

Проблема виділення характеристик такого критерію як когнітивний має різні варіанти розв’язання (табл. 3.3).

## Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію

Рівні прояву (в балах)	Характеристики показників когнітивного критерію
Низький рівень (0-20 б.)	Позитивна мотивація відсутня, наявність ситуативних мотивів, в цілому байдуже відношення до ігрової діяльності, інтерес до гри проявляється в незначній мірі
Середній рівень (21-70 б.)	Наявність ситуативних мотивів, одного стійкого мотиву, позитивне відношення до ігрової діяльності. Наявність інтересу до гри, поява орієнтації на ціннісне відношення до ігрової діяльності
Високий рівень (71-100 б.)	Стійкий комплекс мотивів, зацікавлене відношення до ігрової діяльності, ціннісне відношення до гри

Нас цікавить, передусім, переорієнтація свідомості майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із зовнішнього контролю на внутрішній – самоконтроль. Внутрішній контроль веде не лише до засвоєння знань, придбання їх повноти, а й допомагає їх систематизації. Систематичні знання, їх поповнення, розвиток дозволяють посилювати когнітивний компонент готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності.

Важливими показниками розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності на основі діяльнісно-інструментального критерію оцінки є прогностичні, організаційно-діяльнісні, комунікативні та творчі вміння, готовність до саморозвитку і рефлексії (табл. 3.4).

Використовуючи цю методику, було проведено констатувальний експеримент. Мета констатувального експерименту – встановити початковий рівень розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності; встановити недоліки під час організації розвитку професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

У дослідно-експериментальній роботі брали участь 469 студентів. До кількісного складу дослідних груп (експериментальних і контрольних) входили студенти декількох академічних груп різних спеціальностей, які на час проведення експерименту вивчали одні й ті самі навчальні дисципліни „Організація праці менеджера”, „Інформаційні систе-

ми в менеджменті”, „Економіка підприємства”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Маркетинг”, „Реклама в системі маркетингу”, „Маркетингова діяльність підприємства”, „Маркетингова політика комунікацій”. ЕГ-1 нараховувала 115 осіб, ЕГ-2 – 109 осіб, ЕГ-3 – 118 осіб, КГ – 127 осіб.

Таблиця 3.4

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію

Рівні прояву (в балах)	Характеристики показників діяльнісно-інструментального критерію
Низький рівень (0-20 б.)	Робота аналізується, виконується тільки за умови зовнішнього контролю
Середній рівень (21-70 б.)	Стандартні ситуації, що виникають, в процесі виконання ігрової діяльності вимагають, зовнішнього контролю тільки в окремих випадках. У роботі проявляються елементи творчості, здатність до саморозвитку і рефлексії
Високий рівень (71-100 б.)	Аналіз виконаної роботи виконується самостійно без зовнішнього контролю. Прогноз розвитку особистості співпадає з планованою. Майбутній менеджер маркетингових комунікацій працює творчо, комунікабельний із усіма учасниками ігрової діяльності

Групи працювали семестрами. Це могло бути як осінньо-зимова сесія чи весняно-літня. В кінці кожного курсового заняття обов’язково проводився залік. Такий масив із урахуванням характеру вибірки забезпечив необхідну репрезентативність результатів, що допускає значною мірою позбавитися від суб’єктивізму в розробленні практичних рекомендацій, у визначенні змісту, конкретних форм і методів розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності.

Формування експериментальних і контрольної груп проходило за такими ознаками: групи мали наближено однакову кількість респондентів; за наслідками вхідного тестування середній бал (контрольної групи становив – 3,63; експериментальних груп – 3,59), а якість знань відповідно контрольної групи складала – 54 %, експериментальних груп – 52,6 %). Респонденти дослідних груп на початку формувального педагогічного експерименту мали практично однакові показники параметрів вимірювань, що забезпечувало відповідні чистоту й об’єктивність початкових

показників для проведення педагогічного експерименту.

З метою перевірки рівності початкових позицій експериментальних і контрольної груп було реалізовано тестування вихідних знань респондентів дослідних груп за спеціально розробленим тестом.

Відзначимо, що сформованість вихідних знань майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій визначалася для кожного респондента окремо. Відповідно до одержаних відповідей нараховуються бали за кількістю, яких експертами присвоювалися кожному респондентові експериментальних і контрольної груп один із рівнів знань (високий, середній, низький).

Дані тестування відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати перевірки сформованості вихідних знань майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в експериментальних і контрольній групах

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	62	53,9	44	38,3	9	7,8
ЕГ-2	109	58	53,2	43	39,5	8	7,3
ЕГ-3	118	63	53,4	46	39,0	9	7,6
КГ	127	67	52,8	50	39,4	10	7,8

Перш ніж описати процес впровадження розробленої моделі формування готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій і педагогічних умов її формування, перевіримо, чи реально відібрані експериментальні та контрольна групи з указаними вище розподілами респондентів за рівнями сформованості вихідних знань не мають статистично значущих відмінностей і можуть розглядатися як схожі за складом. Із цією метою скористуємося критерієм  $\chi^2$  К. Пірсона:

$$\chi_{emp.}^2 = N \cdot M \cdot \sum_{i=1}^L \frac{\left( \frac{n_i - m_i}{N - M} \right)^2}{n_i + m_i}, \quad (3.1)$$

де  $N$  і  $M$  – кількість членів експериментальної і контрольної груп;

$n_i, m_i$  – кількість членів експериментальної і контрольної груп, що продемонстрували  $i$ -тий рівень знань;



$L$  – кількість виділених рівнів.

Сформулюємо «нульову гіпотезу»  $H_0$  припустимо, що розподіл студентів за рівнями сформованості вихідних знань майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у дослідних групах, які задіяні в експерименті, є однаковим. За умови, що значення  $\chi^2_{емпір.}$  за попарного зіставлення рівнів сформованості вихідних знань майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у експериментальних і контрольній групах буде менше  $\chi^2_{крит.}$ , то гіпотеза  $H_0$  рахуватиметься підтвердженою.

Данні використання критерію  $\chi^2$  К. Пірсона відображено в табл. 3.6.

Обчислимо емпіричне значення критерію  $\chi^2_{емпір.}$  попарно для експериментальних і контрольної груп, одержаних за рівнями сформованості вихідних знань майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Підставивши дані з табл. 3.5 у формулу (3.1), одержимо:

Для ЕГ-1 і КГ:

$$\chi^2_{емпір.} = 115 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{62}{115} - \frac{67}{127}\right)^2}{63+67} + \frac{\left(\frac{44}{115} - \frac{50}{127}\right)^2}{44+50} + \frac{\left(\frac{9}{116} - \frac{10}{127}\right)^2}{9+10} \right] = 0,034$$

Для ЕГ-2 і КГ:

$$\chi^2_{емпір.} = 109 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{58}{109} - \frac{67}{127}\right)^2}{58+67} + \frac{\left(\frac{43}{109} - \frac{50}{127}\right)^2}{43+50} + \frac{\left(\frac{8}{109} - \frac{10}{127}\right)^2}{8+10} \right] = 0,024$$

Для ЕГ-3 і КГ:

$$\chi^2_{емпір.} = 118 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{63}{118} - \frac{67}{127}\right)^2}{63+67} + \frac{\left(\frac{46}{118} - \frac{50}{127}\right)^2}{46+50} + \frac{\left(\frac{9}{118} - \frac{10}{127}\right)^2}{9+10} \right] = 0,012$$

Запишемо одержані значення  $\chi^2_{емпір.}$  в табл. 3.6.

Знайдемо критичне значення критерію  $\chi^2_{крит.}$  для рівнів значущості  $\alpha = 0,01$  та  $\alpha = 0,05$  і числа ступенів свободи варіації  $\nu = k - 1$ , де  $k$  – кількість оцінок,  $\nu = 3 - 1 = 2$

за табл. Р.1 (додаток Р). Одержали,  $\chi^2_{крит.(\alpha=0,01)} = 9,210$ ,  $\chi^2_{крит.(\alpha=0,05)} = 5,991$ . Результати занесемо в табл. 3.6 .

Таблиця 3.6

Значення критерію  $\chi^2$  К. Пірсона на початковому зрізі

Групи КГ і ЕГ	Розраховане значення $\chi^2_{емпір.}$	$\chi^2_{крит.}$ за рівнями значущості	
		0,01	0,05
ЕГ-1 і КГ	0,034	9,210	5,991
КГ-2 і КГ	0,024		
КГ-3 і КГ	0,012		

Результати застосування критерію  $\chi^2$  К. Пірсона, за рівнів значущості 0,01 і 0,05 засвідчили, що між експериментальними і контрольною групами, які брали участь у педагогічному експерименті відсутні статистично суттєві розбіжності в сформованості вихідних знань майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій (отже, «нульова гіпотеза»  $H_0$  підтвердилася), оскільки всі одержані значення  $\chi^2_{емпір.}$  нижчі критичних  $\chi^2_{крит.} < \chi^2_{крит.}$ . Що надає нам можливість скористатися раніш розробленим планом експериментально-дослідної роботи та коректно інтерпретувати одержані в процесі педагогічного експерименту результати.

Перший етап констатувального експерименту носив діагностичний характер, оскільки переслідував завдання виявлення початкового рівня розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Результати початкового стану показників виділених критеріїв оцінки розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності в контрольній і експериментальних групах представлені в табл. 3.7-3.9 і графічно на рис. 3.1-3.3.

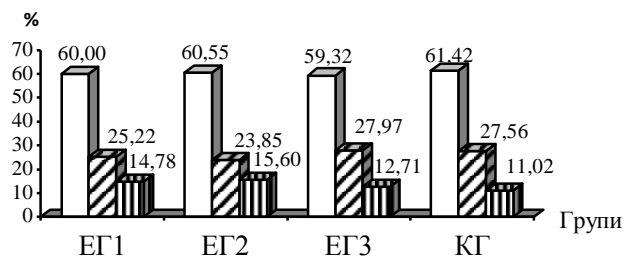
Рівневий прояв особистісного критерію в групах із критичним рівнем. Не всі учасники навчального процесу мали позитивне відношення до розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, тому різниця між значеннями в експериментальних і контрольній групах становить 2,21 % під час визначення високого рівня та середнього на 1,83 % більша в контрольній групі, значення низького рівня в експериментальних групах більші на 4,04 % від значення особистісного

критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної групи. Це пояснюється не лише складністю цього виду діяльності, а й відсутністю внутрішньої мотивації до продовження його виконання.

Таблиця 3.7

Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на початку формульовального експерименту в 2013 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	69	60,00	29	25,22	17	14,78
ЕГ-2	109	66	60,55	26	23,85	17	15,60
ЕГ-3	118	70	59,32	33	27,97	15	12,71
ЕГ <sub>разом</sub>	342	205	59,94	87	25,73	49	14,33
КГ	127	78	61,42	35	27,56	14	11,02



□ Низький      ▨ Середній      ■ Високий

Рис. 3.1. Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на початку формульовального експерименту в 2013 р.

Розвиток готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності за прояву особистісного критерію допускає успішну взаємодію між усіма учасниками комунікації, а працювати зі створеними мікрогрупами досить складно. Це можливо, ще одна з об'єктивних причин не дуже високих показників цього критерію. Тут виникає необхідність успішного використання соціального досвіду, якостей, здібностей людини в сфері вербального і невербального спілкування. Значення

середнього рівня в контрольній і експериментальних групах показує, що незначна частина майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій здатна виконувати комунікативні функції, а також мати можливість вибирати відповідну й ефективну для виникаючих ситуацій комунікативну поведінку. На цьому етапі констатувального експерименту недостатньо яскраво проявляється повнота знань про те, яка поведінка підходить для тієї або іншої ситуації, уміння її змінити, проявити комунікабельність. Прояв особистісного критерію для всіх учасників цього процесу визначається наявністю в кожного індивіда умінь емпатійності, толерантності, рефлексії, а також наявність певного рівня знайомства із загально культурними людськими цінностями.

Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних груп на початку формувального експерименту показані в табл. 3.8 і на діаграмі рис. 3.2.

Таблиця 3.8

Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2013 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	68	59,13	28	24,35	19	16,52
ЕГ-2	109	65	59,63	28	25,69	16	14,68
ЕГ-3	118	71	60,17	27	22,88	20	16,95
ЕГ <sub>разом</sub>	342	204	59,65	83	24,27	55	16,08
КГ	127	74	58,27	37	29,13	16	12,60

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних груп на початку формувального експерименту показані в табл. 3.9 і на рис. 3.3.

Ця діаграма констатує високі рівневі показники в контрольній групі. Високий рівень характеризується низьким значенням в експериментальних групах за середнього значення 16,08 % порівняно з 18,9 % у контрольній групі. Високий рівень прояву

показника практично в 1,2 рази вищий у КГ, ніж в ЕГ. Ця картина говорить про те, що респонденти КГ можуть використати професійні знання з практики у більш удосконаленому вигляді, ніж представники ЕГ. У процесі оцінювання середнього прояву когнітивного критерію, що на 4,86 % більший у КГ порівняно з ЕГ та низького рівня, що на 7,68 % більший в ЕГ порівняно з КГ. Одержані дані свідчать про те, що більшість учасників дослідно-експериментальної роботи володіють знаннями в сфері професійної діяльності. Природно ця система роботи допускає наявність творчої самореалізації, повноту знань про професійну діяльність, усвідомленість і систематичність. Усе це вимагає розвитку інтелектуальних і фізичних здібностей, волевих якостей. Високі показники прояву когнітивного критерію саме в процесі визначення низького рівня – це відсутність належної взаємодії між учасниками процесу і його змістом. Без характеристики цього показника не може бути й освіти. Високі показники прояву цього критерію визначають процес інтелектуальної взаємодії, внаслідок чого і має змінитися рівень підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Невисокі показники цього рівня критерію визначаються відсутністю широкого кола творчих можливостей або наявності умінь у використанні методів активного навчання для розв'язання пізнавальних, виробничих, освітніх проблем, що виникають у процесі взаємодії. Значення високого рівня в ЕГ показує можливість використати ширші перспективи, які підвищують інтелектуальний рівень учасників експерименту.

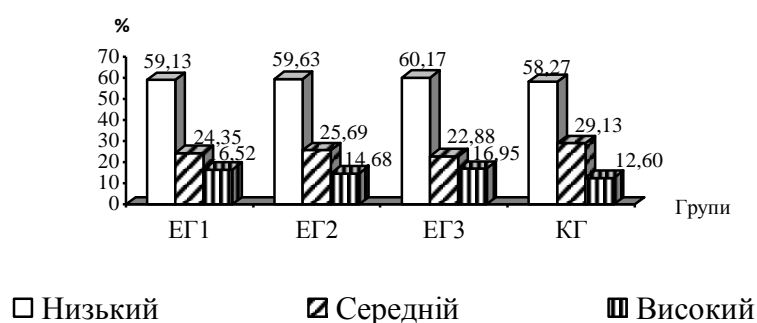


Рис. 3.2. Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на початку формуального експерименту 2013 р.

Таблиця 3.9

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на початку формувального експерименту в 2013 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	54	46,96	45	39,13	16	13,91
ЕГ-2	109	52	47,71	43	39,45	14	12,84
ЕГ-3	118	56	47,46	47	39,83	15	12,71
ЕГ <sub>разом</sub>	342	162	47,37	135	39,47	45	13,16
КГ	127	69	54,33	43	33,86	15	11,81

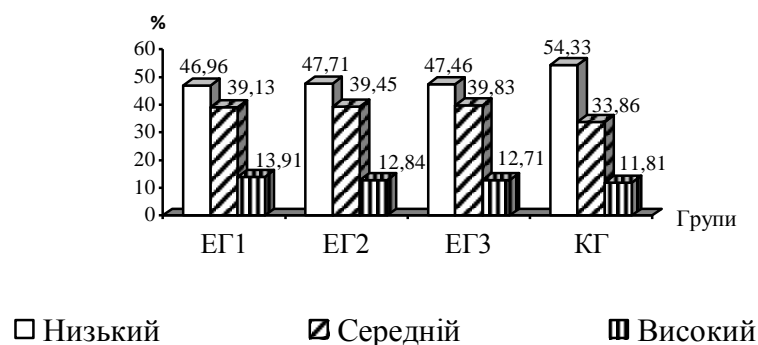


Рис. 3.3. Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на початку формувального експерименту 2013 р.

Тут спостерігається досить неоднорідна картина. В процесі вивчення прояву цього показника відзначається, що значення за високого рівня різняться між собою приблизно на 6,52 % більші в КГ. Середній рівень показує, що його значення в КГ практично на 5,61 % нижче, ніж в експериментальних. Значення показників на низькому рівні майже однакове з КГ. Ця частина майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій практично байдуже відноситься до результатів своєї творчої діяльності. Завдання ділових ігор майже не виконуються, або

використовуються готові рішення. Ці анкетування дозволяють підвести підсумок, аналіз стану рівневого показника, що розкриває прояв діяльнісно-інструментального критерію в професійній діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних груп. Основна маса студентів в ЕГ прагне до розвитку готовності, в КГ практично одна п'ята складу володіє готовністю до професійної діяльності на високому рівні. Ця мікрогрупа майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій приділяє значну увагу самоосвіті, повільно, але упевнено просувається шляхом розвитку готовності до професійної діяльності. Показники рівнів визначалися за допомогою анкетування майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Це означає, що результати діагностики залежать від самооцінки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до цього виду діяльності. За даними анкетування основний відсоток в ЕГ складають студенти з високими і середніми рівнями сформованості уміння здійснення діяльності, що веде до розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Це самодостатні респонденти, захоплені своєю професійною діяльністю. Відсотковий склад ЕГ свідчить про необхідність цілеспрямованого стимулювання процесу розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Тут також не обхідно створити умови для зміцнення і розвитку саме мотиваційної сфери студентів.

Результати діагностики розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності у цілому в учасників дослідно-експериментальної роботи представлені в табл. 3.10 і на рис. 3.4.

За даними анкетування практично більше половини респондентів ЕГ складають майбутні менеджери маркетингових комунікацій, що мають лише низький рівень розвитку готовності до професійної діяльності. Це 55,56 % з низьким рівнем сформованості готовності до професійної діяльності, в КГ – 58,27 %. Ці студенти розуміють трудність роботи в ділових іграх, важко перебудовуються на нові технології. Високий і середній рівні для контрольної і експериментальних груп практично однакові. Різниця складає 2,39 % на користь ЕГ і 0,1 % відповідно на користь КГ.

Таблиця 3.10

Рівневі характеристики прояву показників розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної та зведеної експериментальних груп на початку формувального експерименту 2013 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ <sub>разом</sub> особистісний критерій	342	205	59,94	87	25,73	49	14,33
ЕГ <sub>разом</sub> когнітивний критерій	342	204	59,65	83	24,27	55	16,08
ЕГ <sub>разом</sub> діяльнісно-інструментальний критерій	342	162	47,37	135	39,47	45	13,16
ЕГ <sub>разом</sub> готовність	342	190	55,56	102	29,82	50	14,62
КГ особистісний критерій	127	78	61,42	35	27,56	14	11,02
КГ когнітивний критерій	127	74	58,27	37	29,13	16	12,60
КГ діяльнісно-інструментальний критерій	127	69	54,33	43	33,86	15	11,81
КГ готовність	127	74	58,27	38	29,92	15	11,81

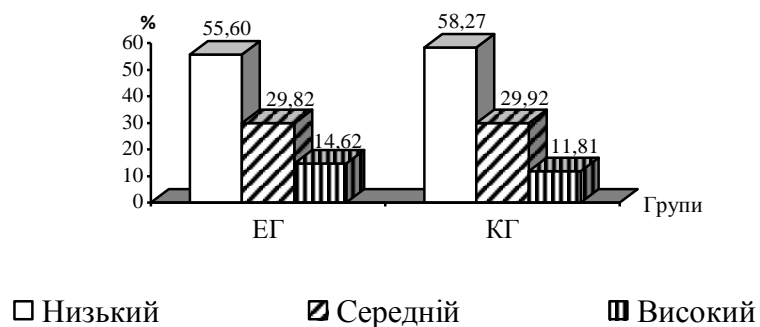


Рис. 3.4. Розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної та зведеної експериментальних груп на початку формувального експерименту 2013 р.

Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій КГ і ЕГ до початку формувального



експерименту в 2014 р. представлені в табл. 3.11 і на рис. 3.5.

Таблиця 3.11

Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2014 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	60	52,17	32	27,83	23	20,00
ЕГ-2	109	58	53,21	30	27,52	21	19,27
ЕГ-3	118	62	52,54	33	27,97	23	19,49
ЕГ <sub>разом</sub>	342	180	52,63	95	27,78	67	19,59
КГ	127	68	53,54	44	34,65	15	11,81

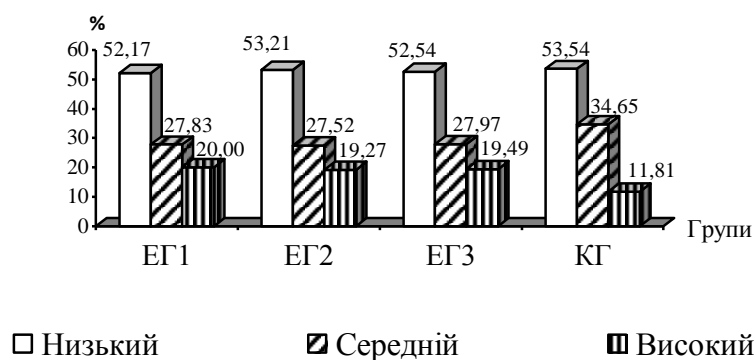


Рис. 3.5. Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2014 р.

Основна частина майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій характеризується недостатньо високим рівнем прояву особистісного критерію. Для КГ це складає 46,46 %, а для ЕГ це 47,37 %. Це сума значень прояву високого і середнього рівнів критерію. Показник значень низького рівня в ЕГ (52,63 %) нижчий, ніж в контрольній (53,54 %).

Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних

груп до початку формувального експерименту показані в табл. 3.12 і на рис. 3.6.

Таблиця 3.12

Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2014 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	54	46,96	39	33,91	22	19,13
ЕГ-2	109	51	46,79	40	36,70	18	16,51
ЕГ-3	118	55	46,61	41	34,75	22	18,64
ЕГ <sub>разом</sub>	342	160	46,78	120	35,09	62	18,13
КГ	127	63	49,61	50	39,37	14	11,02

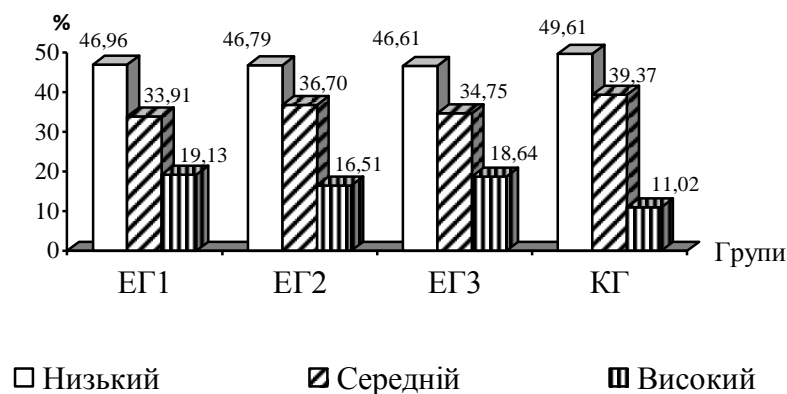


Рис. 3.6. Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної і експериментальних груп до початку формувального експерименту 2014 р.

Сума показників значень високого і середнього рівнів у КГ досягає 50,57 %, що значно нижче таких самих показників в ЕГ – 53,22 %. ЕГ характеризується нижчим показником низького рівня 46,78 % у порівнянні з показником контрольної групи 49,61 %.

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту показані в табл. 3.13 і на рис. 3.7.

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2014 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	56	48,70	35	30,43	24	20,87
ЕГ-2	109	51	46,79	34	31,19	24	22,02
ЕГ-3	118	53	44,92	37	31,36	28	23,72
ЕГ <sub>разом</sub>	342	160	46,78	106	31,00	76	22,22
КГ	127	67	52,76	44	34,64	16	12,60

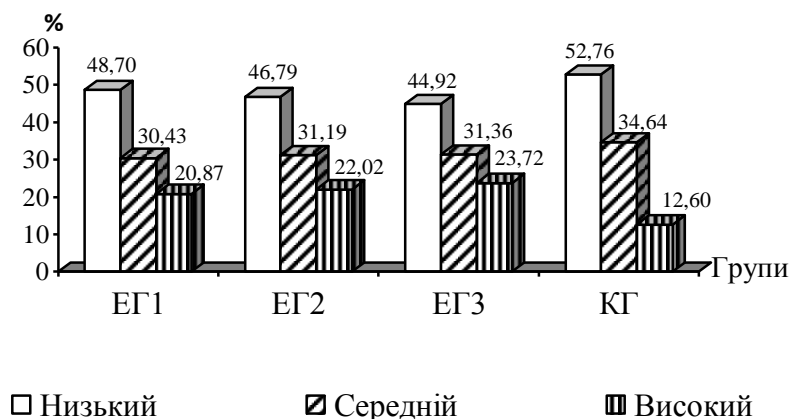


Рис. 3.7. Рівневі характеристики прояву показників діялісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2014 р.

Дещо змінилися рівневі показники прояву діялісно-інструментального критерію в процесі аналізу роботи груп. Сума високого і середнього рівнів в ЕГ склала 53,22 %, а в КГ – 47,24 %. Це підтверджує приблизно однакові рівневі показники.

Розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної та зведеної експериментальних груп до початку формувального експерименту в 2014 р. наведено в табл. 3.14 і на рис. 3.8.

Таблиця 3.14

Рівневі характеристики прояву показників розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної та зведеної експериментальних груп до початку формульовального експерименту в 2014 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ <sub>разом</sub> особистісний критерій	342	180	52,63	95	27,78	67	19,59
ЕГ <sub>разом</sub> когнітивний критерій	342	160	46,78	120	35,09	62	18,13
ЕГ <sub>разом</sub> діяльнісно-інструментальний критерій	342	160	46,78	106	31,00	76	22,22
ЕГ <sub>разом</sub> готовність	342	167	48,83	107	31,29	68	19,88
КГ особистісний критерій	127	68	53,54	44	34,65	15	11,81
КГ когнітивний критерій	127	63	49,61	50	39,37	14	11,02
КГ діяльнісно-інструментальний критерій	127	67	52,76	44	34,64	16	12,60
КГ готовність	127	66	51,97	46	36,22	15	11,81

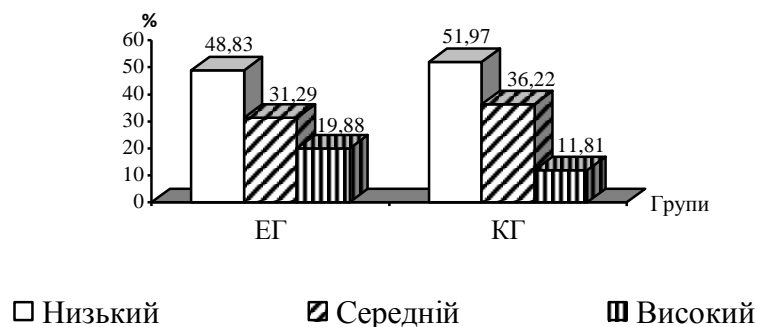


Рис. 3.8. Розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної та зведеної експериментальних груп на початку формульовального експерименту в 2014 р.

Порівнюючи результати розподілу за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп до початку формульовального експерименту (другий етап) приходимо до висновку, що результати значно змінилися.

Для розв'язання завдання другого етапу формувального експерименту, а саме виявлення недоліків організації професійної діяльності, необхідної для розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, ми проводили анкетування студентів, спостереження за результатами їхньої професійної діяльності. Основний недолік під час організації процесу професійної діяльності – відсутність системи використання ділових ігор для формування готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, низький рівень усвідомленості знань у навчанні.

Ці результати підтверджують актуальність проблеми дослідження і необхідність застосування розробленої нами моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор. Усе це зумовлює необхідність продовжувати розвиток і вдосконалення готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. З цією метою був проведений формувальний експеримент.

### **3.2 Аналіз результатів педагогічного експерименту**

У процесі організації формувального експерименту ми виходили з того, що реалізація розробленої моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор здійснювалася у межах педагогічних умов, заявлених у гіпотезі.

Основними завданнями формувального експерименту виступали: виділення особливостей змісту, форм і методів розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності; реалізація дослідно-експериментальним шляхом моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор в навчальному процесі; обґрунтування висуненої нами гіпотези дослідження розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності; створення спеціальної ситуації, що дає право виявити умови проведення експерименту; вивчення конкретних шляхів формування нових якостей особистості майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій в процесі розвитку готовності до професійної діяльності.

Формувальний експеримент допускає цілеспрямовано розвивати професійну діяльність, глибоко розкрити її структуру, вимагає супроводу у вигляді фіксації перебігу і результатів дослідно-експериментальної роботи. Тут потрібне статистичне опрацювання одержаних даних, побудова графіків і таблиць.

Формувальний етап експерименту здійснювався з застосуванням ділових ігор у навчанні студентів. В організації формувального експерименту ми виходили з того, що реалізація розробленої моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор здійснювалася у межах педагогічних умов, заявлених у гіпотезі. Визначення рівня розвитку готовності студентів до професійної діяльності й усвідомлення необхідності освоєння такого виду діяльності, проходить на діагностико-адаптивному етапі. Діагностичні методики, анкетування, спостереження усе це сприяло реалізації педагогічних умов у вигляді педагогічного моніторингу розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. В процесі аналізу анкетування і визначення рівня досягнення особистісних результатів проводилися круглі столи, що забезпечувало участь у розв'язанні проблеми актуалізації розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності та створювало мотиваційне поле, що сприяло розвитку інтересу до професійної діяльності. Це у свою чергу спонукало до виконання педагогічної умови у вигляді: модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із використанням ігрових технологій.

Теоретичний етап вимагає наповнення ділових ігор змістом, присвяченим, реалізації професійної діяльності, допускає використання разом з лекційними, практичними і самостійними формами роботи застосування методів активного навчання: розв'язання проблемних ситуацій, використання ігрових технологій, коучингу, колективного мозкового штурму, роботу в проектних групах, тренінгах, навчальних дискусіях, ділових іграх. Майбутнім менеджерам маркетингових комунікацій пропонуються ці форми роботи в якості інструментів із засвоєння систематизованих знань і вироблення нових умінь, необхідних у професійній діяльності. Проблемні ситуації переносять акцент діяльності викладача на пізнавальну активність учасників навчального процесу. Методи активного

навчання, що пропонують створення проблемних ситуацій, що визначають теми проектів актуальні для всіх груп майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, що беруть участь в експерименті. Тут провідне місце займає ділова гра, де головною складовою буде формування проблеми, пошук її розв'язання. В результаті зміни позиції майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, відбувається активізація процесу навчання і формування готовності до професійної діяльності. Особливу роль відіграють нові форми спілкування: конференція, фестивалі-презентації, відеоконференції. Тут викладачі різних регіонів за допомогою технічної підтримки відеоконференцій вступають у діалог, розв'язуючи проблеми, що виникають. У процесі відеосеансів педагоги беруть участь у тренінгах із ухвалення оптимальних рішень, які сприяють вдосконаленню технології розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. У роботі з технологією розвитку готовності до професійної діяльності беруть участь фахівці різного профілю, наприклад, провідні менеджери і психологи. Саме вони проводять соціальні практики і проби для визначення комунікабельності, толерантності. Все це вимагає дотримання такої педагогічної умови: реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі.

Цей теоретичний етап вимагає також виконання іншої педагогічної умови: застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації.

Практичний (конструктивний) етап технології відрізнявся організацією заняття зі значним практичним наповненням. Усі форми організації навчання і взаємодії учасників співпраця і співтворчість, що проявляється як діалогічність, сприяли адаптації до такого виду діяльності як професійна. На цьому етапі йде виявлення й обґрунтування основних економічних понять в контексті методології економічного проектування, аналіз наявних в науці підходів до проектування. Приходить розуміння того, які вміння має мати майбутній менеджер маркетингових комунікацій. Цей етап технології вимагає постійної реалізації педагогічного моніторингу розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Учасники ділових ігор пропонують забезпечити можливість майбутнім менеджерам маркетингових комунікацій удоскона-

лювати готовність до професійної діяльності через систему ігрових ситуацій, що відповідають реальним виробничим. У процесі проведення теоретичного і практичного заняття з розвитку готовності до професійної діяльності учасниками конференції були запрошені викладачі, спеціальність яких має різну предметну спрямованість. Розв'язуючи організаційні питання, активно залучалися різні фахівці: конфліктологи, правознавці, соціальні педагоги, менеджери. Розроблення різних способів діяльності вимагало виконання такої педагогічної умови, як застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації.

У процесі експериментальної роботи була реалізована модель професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор. Формувальний експеримент мав значні за тривалістю часові межі. Це 2015 і 2016 роки (перше півріччя і для повторення результату друге). Аналізуючи перебіг формувального етапу експерименту щодо розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, ми відзначаємо, що в процесі виконання робіт, пов'язаних із ефективністю впровадження моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор та сформульованих педагогічних умов заслужено виділяється один із головних напрямів – організаційно-діяльнісні, творчі вміння.

*Етап рефлексії технології* вимагає виконання педагогічних умов, що здатні проявлятися через прагнення до повнішого виявлення і розвитку особистісних можливостей. Основне досягнення в розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності – це не лише організаційно-діяльнісні якості особистості студентів (яскравість, гарна дикція, чіткість, виразність мови), а й професійна компетентність. Це й особистісні особливості: здатність до спілкування, емпатія, відкритість, такт, інтуїція, упевненість і переконаність, саме та переконаність, яка йде з глибокого знання предмета, – це якості для прояву самоактуалізації. Особистісний результат проявляється в спільній діяльності. Навчати такому виду діяльності як професійна, необхідно за реалізації навчального або дослідницького завдання. Одна з вимог – особистісний результат. Саме наявність особистісного результату визначає рівні готовності до професійної діяльності, здатність майбутнього менеджера маркетингових комунікацій мобілізувати наявний знанієвий потенціал і досвід для розв'язання конкретного



завдання. Наявність цільового, організаційного і змістового компонентів. Кожний із них має своє наповнення, один із них – змістовий компонент включає нову підпрограму професійно-дослідницької діяльності. Ця підпрограма сприяє спільному розвитку навчальної і дослідницької роботи студентів. Взаємодія різних видів і форм визначає комунікативний характер діяльності, сприяє формуванню універсальних навчальних умінь і навичок. Це викликає необхідність вибудовувати навчальний план з урахуванням застосування ділових ігор. Ця траєкторія характеризується вміннями діяти в умовах невизначеності, розв'язувати творчі завдання і проблеми. Вона допомагає виникненню необхідності усвідомленості знань, особистісної підтримки учасників гри. Реалізує провідну мету освіти – розвиток особистості людини методом активного навчання ділової гри. Студенти в процесі професійної взаємодії опановують соціальним досвідом – цьому сприяє системно-діяльнісний, компетентнісний підходи, що лежать в основі функціонування ділових ігор. Їх зміст є основою інтелектуалізації освіти, допомагає розвитку універсальних логічних умінь, творчих здібностей, пізнавальної діяльності студентів. Це проявляється в здатності розумно діяти, раціонально мислити. Практична спрямованість освіти посилюється завдяки професійно-дослідної діяльності, оскільки вона дає право розкривати і розв'язувати проблеми реальних життєвих ситуацій, формує моральні цінності через екологізацію проблеми, метапредметність. Взаємодія з предметним змістом призводить до розвитку інтелекту. Це доводить ще раз, що розвивальний потенціал мають не стільки самі знання, скільки вміння, дії, сформовані на їх основі. Саме вони сприяють функціонуванню людини в навколишньому світі, реальній можливості адаптуватися до нього, робити правильний вибір, використовувати досягнення культури, вміння робити власні відкриття, проявляти здатність до творчості. Під час перероблення інформації в процесі мислення – появляється продукт-думка. Вміння мислити, поява думки – ось цінність цього процесу. Творча індивідуальність проявляється під час реалізації професійної діяльності, важливе вміння представити свій особистісний досвід. Це викликає необхідність планування підвищення рівня розвитку готовності до професійної діяльності як динамічного перспективного і довготривалого орієнтування професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій.

Усе це вимагає, наявності чітко вироблених зобов'язань до цієї творчої форми

роботи майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, підвищує і накладає певний рівень відповідальності. Розвиток готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності – спрямований процес новоутворень професійно-педагогічного характеру. Він допомагає становленню професійного зростання майбутнього менеджера маркетингових комунікацій як суб'єкта діяльності, забезпечує розвиток мотивації, допомагає виявляти і формулювати професійні та предметні проблеми і пропонувати варіанти їх розв'язання. Всі зміни в навчальному процесі зачіпають не лише мету, діяльність, а й технологію забезпечення цього процесу.

Інноваційні вимоги визначають зовсім інше відношення майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Довготривалі проекти або науково-дослідна діяльність майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій виконувалася науковими товариствами. Сюди йшли і йдуть працювати захоплені своїм предметом майбутні менеджери маркетингових комунікацій, яких веде викладач ВНЗ. Для цієї форми роботи майбутні менеджери маркетингових комунікацій мають бути, і залишаються гарними організаторами, ініціативними, з широким світоглядом, творчим підходом до справи. Особистісні уміння майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій визначають багато що в професійно-дослідній діяльності, вони створюють реальну можливість неприпустимості формального засвоєння знань. Уся робота має для кожного учасника глибокий сенс, викликає необхідність обґрунтованості спільної творчості, участі в процесі дослідження. Кількість годин, які затратив майбутній менеджер маркетингових комунікацій ніяк не регламентувалася, результати роботи та її якість визначалися особистісною ініціативою майбутнього менеджера маркетингових комунікацій. Особливий інтерес для учасників мала можливість представити свої роботи в регіональних, всеукраїнських конкурсах. Це для багатьох учасників процесу стимул до творчості, дає право працювати, аналізуючи навчальний матеріал, мати можливість порівнювати і характеризувати. Вибір найбільш доступної та цікавої і за змістом, і за оформленням професійної діяльності відображає безпосередній інтерес студентів до предмету, що вивчається. Будь-який предмет, його наповнення допускає розвивати готовність майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, наприклад вивчення цієї науки, важливо не лише для майбутніх менеджерів маркетингових комуніка-

цій, воно потрібне для розвитку творчих здібностей, тренування пам'яті, формування логіки, розвитку вміння вибудовувати причинно-наслідкові зв'язки, будувати різні моделі. Ми упевнено чекаємо оптимізації процесу: в підвищенні задоволеності усіх зацікавлених сторін результатами науково-освітньої діяльності ВНЗ щодо пошуку нових ресурсів розвитку сучасної системи безперервної освіти, на основі діалогу з академічною і галузевою наукою, впровадження результатів наукових досліджень в освітній процес.

Після формувального етапу експерименту нами було проведено комплексне оцінювання рівнів розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності (у процесі цього ми використали ті самі методики, які застосовувалися на етапі констатувального експерименту) – контрольний експеримент. Він допускає виміряти рівень розвитку готовності до професійної діяльності. В табл. 3.15-3.17 і на рис. 3.9-3.11 показані значення характеристик рівневих проявів показників особистісного, когнітивного, діяльнісно-інструментального критеріїв у діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної і експериментальних груп у кінці формувального експерименту.

Таблиця 3.15

Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	25	21,74	68	59,13	22	19,13
ЕГ-2	109	22	20,18	66	60,55	21	19,27
ЕГ-3	118	27	22,88	63	53,39	28	23,73
ЕГ <sub>разом</sub>	342	74	21,64	197	57,60	71	20,76
КГ	127	47	37,01	54	42,52	26	20,47

Тут спостерігається значна різниця даних у визначенні високого рівня прояву когнітивного критерію. В ЕГ практичне значення високого рівня в 1,01 рази перевищують значення для КГ. Середній рівень прояву когнітивного критерію в ЕГ в 1,35 раз більший ніж у КГ.

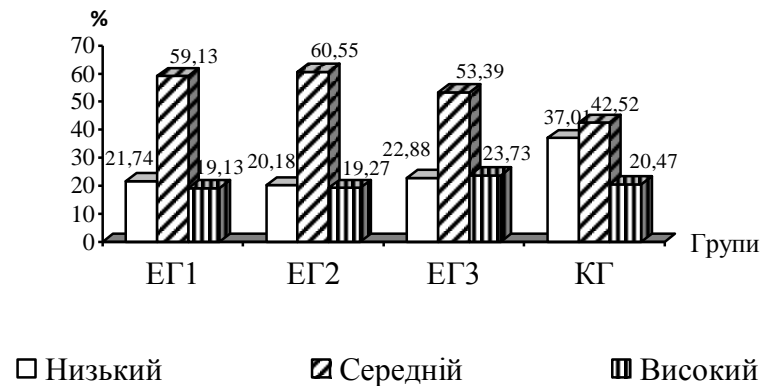


Рис. 3.9. Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Таблиця 3.16

Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
EG-1	115	32	27,83	59	51,30	24	20,87
EG-2	109	29	26,61	58	53,21	22	20,18
EG-3	118	32	27,12	61	51,69	25	21,19
EG_разом	342	93	27,19	178	52,05	71	20,76
КГ	127	49	38,58	54	42,52	24	18,90

Тут спостерігається значна різниця в прояві цих показників під час розгляду значень низького і високого рівнів. У КГ ця різниця досягає 1,86 % в порівнянні з ЕГ під час визначення високого рівня, що означає і помітну різницю в процесі побудови діаграми, що розкриває низький рівень прояву цього показника. Значення низького рівня в КГ перевищують значення в ЕГ на 11,39 %.

У табл. 3.17 і на рис. 3.11 зображена діаграма, що розкриває рівневі характеристики прояву показників майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних груп діяльнісно-інструментального критерію на завершення формувального експерименту в 2015 р.

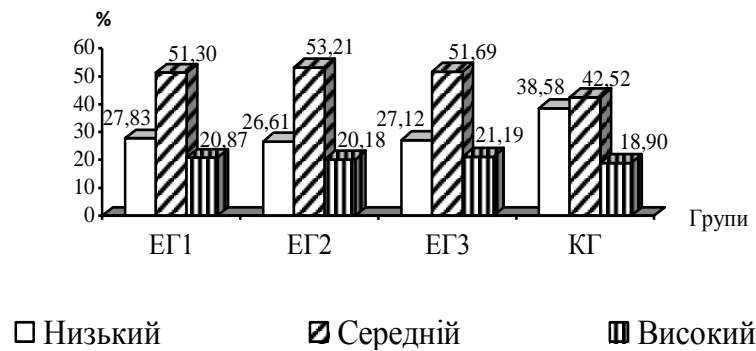


Рис. 3.10. Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Таблиця 3.17

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та КГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	19	16,52	61	53,04	35	30,44
ЕГ-2	109	17	15,60	60	55,04	32	29,36
ЕГ-3	118	20	16,95	69	58,47	29	24,58
ЕГ_разом	342	56	16,37	190	55,56	96	28,07
КГ	127	57	44,88	43	33,86	27	21,26

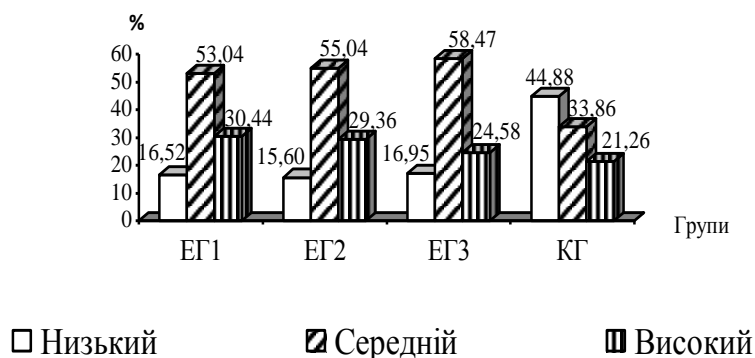


Рис. 3.11. Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на завершення формувального експерименту в 2015 р.

У табл. 3.18 і на рис. 3.12 наведена діаграма, що розкриває розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп у кінці формувального експерименту в 2015 р.

Таблиця 3.18

Рівневі характеристики прояву показників розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ разом особистісний критерій	342	74	21,64	197	57,60	71	20,76
ЕГ разом когнітивний критерій	342	93	27,19	178	52,05	71	20,76
ЕГ разом діяльнісно-інструментальний критерій	342	56	16,37	190	55,56	96	28,07
ЕГ разом готовність	342	74	21,64	188	54,97	80	23,39
КГ особистісний критерій	127	47	37,01	54	42,52	26	20,47
КГ когнітивний критерій	127	49	38,58	54	42,52	24	18,90
КГ діяльнісно-інструментальний критерій	127	57	44,88	43	33,87	27	21,26
КГ готовність	127	51	40,16	50	39,37	26	20,47

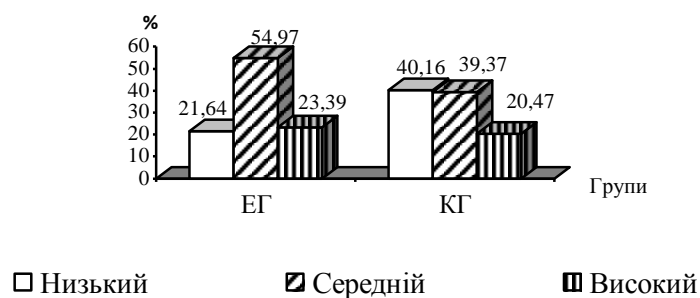


Рис. 3.12. Розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2015 р.

Розподіл за рівнями сформованості готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на

завершення формувального експерименту в 2015 р. показує, що показник високого рівня значно виріс в ЕГ на 2,92 % порівняно з КГ, і знизився показник з низьким значенням учасників практично в 1,86 раз. Відповідно в числовому вираженні – це відповідає різниці між 40,16 % і 21,64 %, тобто 18.52 %. Результати показують про підвищення кількості респондентів із низьким рівнем розвитку готовності до професійної діяльності в КГ.

У табл. 3.19 і на рис. 3.13 представлені значення рівневих характеристик прояву показників особистісного критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної і експериментальних груп на завершення формувального експерименту в 2016 р.

Основна частина майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій характеризується недостатньо високим відсотком прояву особистісного критерію. Значення середнього рівня в ЕГ майже 61 % учасників. Показник значень низького рівня в ЕГ становить 22,22 % нижчий, ніж в КГ – 41,73 %.

Таблиця 3.19

Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2016 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	26	22,61	70	60,87	19	16,52
ЕГ-2	109	24	22,02	67	61,47	18	16,51
ЕГ-3	118	26	22,03	71	60,17	21	17,80
ЕГ разом	342	76	22,22	208	60,82	58	16,96
КГ	127	53	41,73	48	37,80	26	20,47

У табл. 3.20 і на рис. 3.14 представлені рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на завершення формувального експерименту в 2016 р.

У процесі характеристики прояву когнітивного критерію спостерігається значне зростання значень високого рівня в ЕГ майже в 1,11 раз порівняно з КГ.

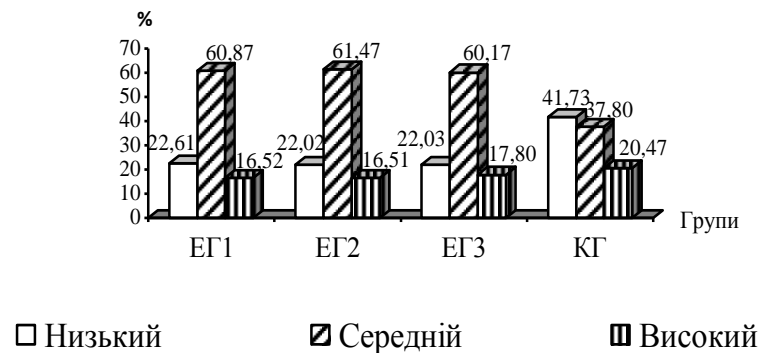


Рис. 3.13. Рівневі характеристики прояву показників особистісного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на завершення формуального експерименту в 2016 р.

Таблиця 3.20

Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формуального експерименту в 2016 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	31	26,96	59	51,30	25	21,74
ЕГ-2	109	29	26,61	57	52,29	23	21,10
ЕГ-3	118	32	27,12	62	52,54	24	20,34
ЕГ_разом	342	92	26,90	178	52,05	72	21,05
КГ	127	50	39,37	53	41,73	24	18,90

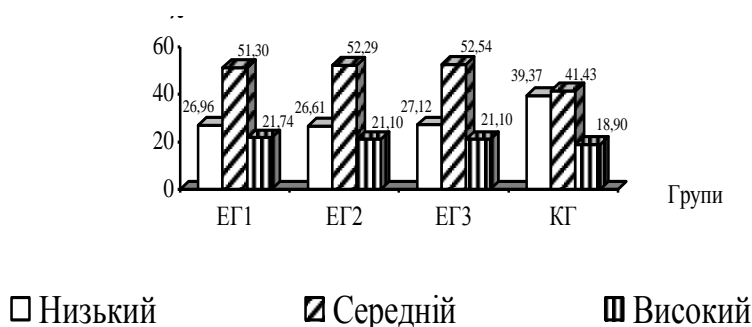


Рис. 3.14. Рівневі характеристики прояву показників когнітивного критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп у кінці формуального експерименту в 2016 р.



У табл. 3.21 і на рис. 3.15 представлені рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію в діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної й експериментальних груп у кінці формувального експерименту 2016 р.

За результатами діагностики (використовувалися анкетування, опитування й інші методи), спостерігаємо збереження показників в ЕГ. У КГ ситуація інша. Дещо зменшився показник низького рівня для діяльнісно-інструментального критерію в ЕГ, оскільки збільшилися показники середнього та високого рівнів. Це все пояснюють соціальні мотиви – трудність регламентації часу відведеного на цей процес, незначна фінансова підтримка. В ЕГ середнього рівня досягли більше 52 % і високого 31,28 % учасників, змінилася мета вивчення навчального матеріалу. Це не лише знання, а й необхідність. Усе це пояснюється тим, що групи майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій відрізняються особистісними особливостями, знанієвими показниками.

Таблиця 3.21

Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формувального експерименту в 2016 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ЕГ-1	115	19	16,52	60	52,17	36	31,31
ЕГ-2	109	18	16,51	56	51,38	35	32,11
ЕГ-3	118	20	16,95	62	52,54	36	30,51
ЕГ <sub>разом</sub>	342	57	16,67	178	52,05	107	31,28
КГ	127	58	45,67	41	32,28	28	22,05

У табл. 3.22 і на рис. 3.16 показано розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної та зведеної експериментальних груп на завершення формувального експерименту в 2016 р. Переважання значень у КГ низького рівня розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності практично в 1,94 рази вище, ніж в ЕГ.

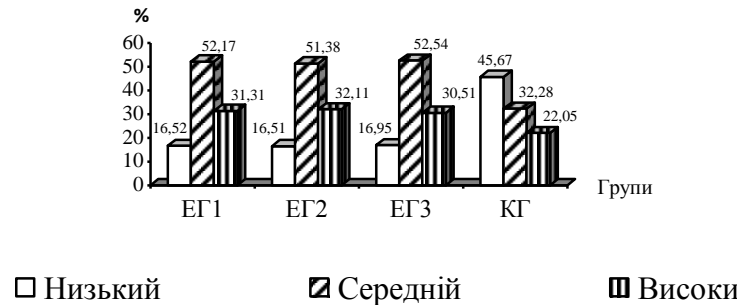


Рис. 3.15. Рівневі характеристики прояву показників діяльнісно-інструментального критерію розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на завершення формувального експерименту в 2016 р.

Таблиця 3.22

Рівневі характеристики прояву показників розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольних і експериментальних груп на завершення формувального експерименту в 2016 р.

Групи	Кількість респондентів у групі	Рівні					
		низький		середній		високий	
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
EG <sub>разом</sub> особистісний критерій	342	76	22,22	208	60,82	58	16,96
EG <sub>разом</sub> когнітивний критерій	342	92	26,90	178	52,05	72	21,05
EG <sub>разом</sub> діяльнісно-інструментальний критерій	342	57	16,67	178	52,05	107	31,28
EG <sub>разом</sub> готовність	342	75	21,93	188	54,97	79	23,10
КГ особистісний критерій	127	53	41,73	48	37,80	26	20,47
КГ когнітивний критерій	127	50	39,37	53	41,73	24	18,90
КГ діяльнісно-інструментальний критерій	127	58	45,67	41	32,28	28	22,05
КГ готовність	127	54	42,52	47	37,01	26	20,47

Аналіз розподілу за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, показує зростання значень для високого і середнього рівнів в EG (разом становить 78,07 %). Це відбувається за рахунок зниження

показників низького рівня, особливо це помітно в ЕГ (21,93 %). У КГ показники низького рівня практично не змінилися (42,52 %). Майбутні менеджери маркетингових комунікацій експериментальних груп зацікавлені в результаті, особливо в усвідомленому результаті спільної діяльності. Особистісні якості майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій визначають багато в чому цей результат діяльності, що істотно позначається на рівневих показниках. Значення показника високого рівня істотно нижче в КГ стосовно ЕГ, різниця становить 2,47 %. Показники середнього рівня відповідно становлять 54,97 % в ЕГ і 37,01 % в КГ, що становить різницю в 17,96 %. Результати опрацювання одержаних даних дозволили зафіксувати зміни, що сталися, за всіма показниками розвитку готовності до професійної діяльності.

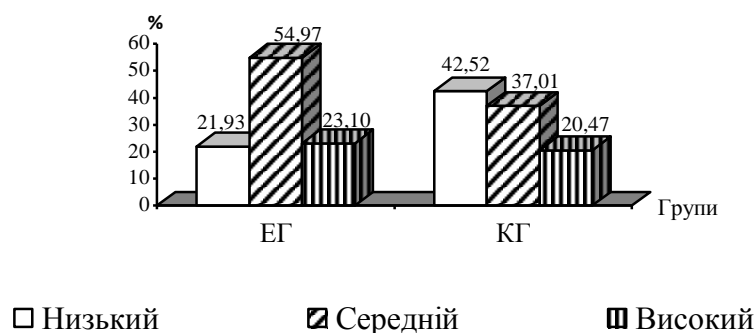


Рис. 3.16. Розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на завершення формульованого експерименту в 2016 р.

Можна говорити про ефективність сформульованих педагогічних умов професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор, оскільки зміни, що відбуваються за значенням рівнів в ЕГ показують збільшення можливостей для учасників експерименту. Зведені дані про розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на двох етапах експерименту за даними табл. 3.10, 3.14, 3.18, 3.22 представлені в табл. 3.23 і на рис. 3.17.

Для статистичного опрацювання результатів експерименту було проведено порівняння рівня розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій

до професійної діяльності в експериментальних і контрольній групах за допомогою критерію  $\chi^2$ , емпіричне значення якого обчислюється за формулою (3.1).

Таблиця 3.23

Зведені дані про розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності КГ та ЕГ на двох етапах експерименту

Рівні готовності до професійної діяльності	Зведена експериментальна група (342 особи)				Контрольна група (127 осіб)			
	Початок експерименту		Завершення експерименту		Початок експерименту		Завершення експерименту	
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Високий	14,62 % 50 осіб	19,88 % 68 осіб	23,39 % 80 осіб	23,10 % 79 осіб	11,81 % 15 осіб	11,81 % 15 осіб	20,47 % 26 осіб	20,47 % 26 осіб
Середній	29,82 % 102 особи	31,29 % 107 осіб	54,97 % 188 осіб	54,97 % 188 осіб	33,86 % 43 особи	36,22 % 46 осіб	39,37 % 50 осіб	37,01 % 47 осіб
Низький	55,56 % 190 осіб	48,83 % 167 осіб	21,64 % 74 особи	21,93 % 75 осіб	54,33 % 69 осіб	51,97 % 66 осіб	40,16 % 51 особа	42,52 % 54 особи

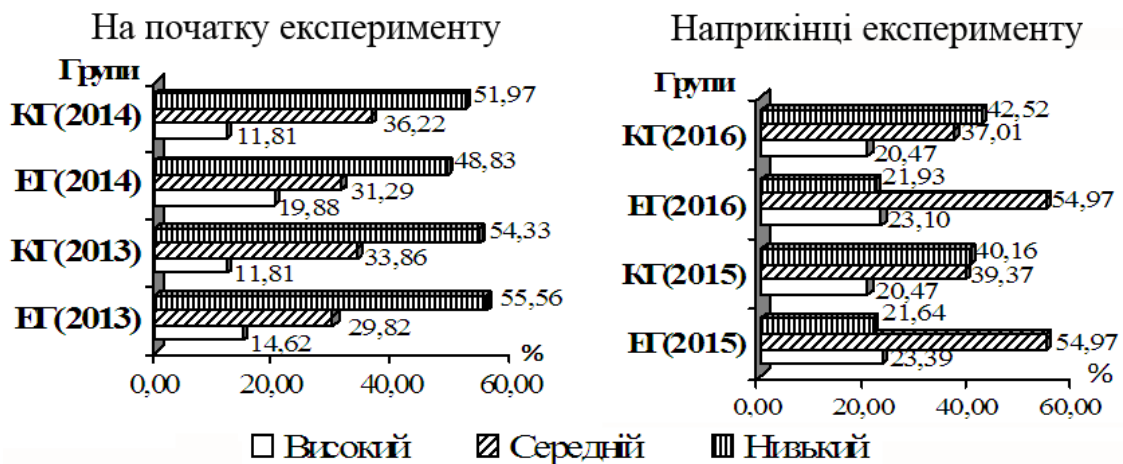


Рис. 3.17. Зведені дані про розподіл за рівнями розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності контрольної й експериментальних груп на двох етапах експерименту

Критерій допускає перевірити нульову гіпотезу про достовірність збігу мотивації в експериментальній і контрольній групах.

2013-2014 рр.

Обчислимо спершу емпіричне значення  $\chi_{емпир.}^2$  для даних контрольної та зведеної експериментальних груп, одержаних на початку експерименту в 2013 р.

Підставляючи дані з табл. 3.23 у формулу (3.1), маємо:

$$\chi^2_{\text{емпір.}} = 342 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{50}{342} - \frac{15}{127}\right)^2}{50+15} + \frac{\left(\frac{102}{342} - \frac{43}{127}\right)^2}{102+43} + \frac{\left(\frac{190}{342} - \frac{69}{127}\right)^2}{190+69} \right] = 1,040.$$

Після обчислимо емпіричне значення для даних контрольної і зведеної експериментальних груп, одержаних на початку експерименту в 2014 р.

Підставляючи дані табл. 3.23 у формулу (3.1), маємо:

$$\chi^2_{\text{емпір.}} = 342 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{68}{342} - \frac{15}{127}\right)^2}{68+15} + \frac{\left(\frac{107}{342} - \frac{46}{127}\right)^2}{107+46} + \frac{\left(\frac{167}{342} - \frac{66}{127}\right)^2}{167+66} \right] = 4,284.$$

2015-2016 рр.

Обчислимо емпіричне значення  $\chi^2_{\text{емпір.}}$  для даних контрольної та зведеної експериментальних груп, одержаних на завершення експерименту в 2015 р.

Підставляючи дані з табл. 3.23 у формулу (3.1), маємо:

$$\chi^2_{\text{емпір.}} = 342 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{80}{342} - \frac{26}{127}\right)^2}{80+26} + \frac{\left(\frac{188}{342} - \frac{50}{127}\right)^2}{188+50} + \frac{\left(\frac{74}{342} - \frac{51}{127}\right)^2}{74+51} \right] = 16,709.$$

Далі обчислимо емпіричне значення  $\chi^2_{\text{емпір.}}$  для даних контрольної та зведеної експериментальних груп, одержаних на завершення експерименту в 2016 р.

Підставляючи дані з табл. 3.23 у формулу (3.1), маємо:

$$\chi^2_{\text{емпір.}} = 342 \cdot 127 \cdot \left[ \frac{\left(\frac{79}{342} - \frac{26}{127}\right)^2}{79+26} + \frac{\left(\frac{188}{342} - \frac{47}{127}\right)^2}{188+47} + \frac{\left(\frac{75}{342} - \frac{54}{127}\right)^2}{75+54} \right] = 20,523.$$

Знайдемо критичне значення критерію  $\chi^2_{\text{крит.}}$  для рівнів значущості  $\alpha = 0,01$  та  $\alpha = 0,05$  і числа ступенів свободи варіації  $\nu = k - 1$ , де  $k$  – кількість оцінок,  $\nu = 3 - 1 = 2$  за табл. Р.1 (додаток Р). Одержали,  $\chi^2_{\text{крит.}(\alpha=0,01)} = 9,210$ ,  $\chi^2_{\text{крит.}(\alpha=0,05)} = 5,991$ .

Порівняємо критичні значення  $\chi^2_{\text{крит.}}$  з емпіричними  $\chi^2_{\text{емпір.}}$ .

Одержали,  $\chi^2_{\text{емпір.}}$  (на початку експерименту 2013 р.)  $< \chi^2_{\text{крит.}}$ , тобто  $(1,040 < 9,210$  і

1,040 < 5,991) та  $\chi_{emp.}^2$  (на початку експерименту 2014 р.) <  $\chi_{crit.}^2$ . тобто (4,284 < 9,210 і 4,284 < 5,991), а отже, відмінність результатів у зведених експериментальній і контрольній групах на початку експерименту не статистично значуща, тоді як різниця результатів на закінчення експерименту є статистично значущою  $\chi_{emp.}^2$  (на завершення експерименту 2015 р.) >  $\chi_{crit.}^2$ , тобто (16,709 > 9,210 і 16,709 > 5,991) та  $\chi_{emp.}^2$  (на завершення експерименту 2016 р.) >  $\chi_{crit.}^2$ . тобто (20,523 > 9,210 і 20,523 > 5,991).

Різниця результатів після закінчення експерименту є статистично значущою. Отже, рівень розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності експериментальної групи достовірно вищий, ніж у майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій контрольної групи.

Використання сформульованих педагогічних умов професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор дає право ефективніше розвивати готовність майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Це положення перевірене і доведене нами експериментально.

Отже, мета – досягнута, завдання – виконані, гіпотеза – доведена.

### **Висновки до третього розділу**

Застосування ділових ігор у навчанні майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій дало підстави до проведення спрямованого й ефективного експерименту стосовно формування фахових умінь у майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, що й було засвідчено результатами цього дослідження. Найбільш характерним необхідно вважати зростання кількості респондентів ЕГ порівняно з КГ, котрі опанували фаховими вміннями на середньому та високому рівні.

Показниками оцінювання ефективності проведеної дослідно-експериментальної роботи стали: 1) пізнавальна активність студентів; 2) мотивація до освоєння професійних та інноваційних знань; 3) розвиненість навичок співпраці (спільної діяльності); 4) почуття колективної відповідальності; 5) розвиненість презентаційних умінь і навичок; 6) самооцінка студентів; 7) розвиненість комунікативних умінь і навичок студентів;

8) розвиненість комунікативних умінь викладача (викладачів).

У процесі експерименту, виявлені відповідні рівневі показники виділених критеріїв оцінки в описаній нами моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор. Було встановлено, що основним недоліком, що зумовлює, цю картину є низький рівень мотивації до цього виду діяльності. Здійснювався постійний діагностичний аналіз і контроль процесу розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Результати показують тенденцію зростання загального рівня в ЕГ і незначну позитивну динаміку зростання розвитку готовності до професійної діяльності в КГ.

Застосування методу математичної статистики, дозволило встановити значущі відмінності між результатами ЕГ і КГ, щодо рівнів критеріїв готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності. Аналіз одержаних якісних показників розвитку готовності до професійної діяльності серед майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій довели, що усі виділені дослідно-експериментальним шляхом показники зросли.

Аналіз результатів підсумкового експерименту дає право зробити низку висновків: з підвищенням рівневих показників розвитку готовності до професійної діяльності студентів зростає рівень прагнення майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до виконання професійної діяльності. Це сприяє зростанню рівня готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності; у процесі проведення занять із використанням ділових ігор збільшуються якісні показники рівня розвитку готовності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності в ЕГ.

Реалізація заявлених педагогічних умов і розробленої моделі професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій за допомогою ділових ігор, досягнення в наслідок цього високого рівня готовності до професійної діяльності за допомогою запропонованої технології підтверджує справедливість висуненої нами гіпотези дослідження.

На початковому етапі нашої експериментальної діяльності інтереси студентів носили, переважно, особистісно-побутову спрямованість і були зосереджені не на формуванні професійно значущих умінь, навичок, якостей, не на розвитку власної готовності

до професійної діяльності, а на забезпеченні особистісної успішності в соціально-побутовій сфері (вплив на людей, упевненість у собі, створення репутації і т.д.).

У дослідженні були розглянуті мотиви студентів (з інтересами, що лежать у їх основі) які розділили на 2 великих групи, що представляють 1) внутрішню і 2) зовнішню мотивацію. Перша об'єднувала всі мотиви, пов'язані з бажанням самих студентів навчатися, а інша – мотиви, зумовлені необхідністю в навчанні.

Ділові ігри розкрили свою ефективність за таких обставин: здійснюється модульний підхід до планування й організації навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій; забезпечується оптимальне співвідношення загальної кількості занять та ігрових занять 1:4; викладач спільно зі студентами завчасно розробляє ігрове заняття і задає умови самоорганізації в діловій грі, проводить контроль за перебігом ділової гри, аналізує результати, котрі є загальнодоступними для всіх студентів.

Дисертаційне дослідження підкріпило гіпотезу про те, що спроектовану систему ділових ігор можна застосовувати для суттєвого підвищення якості фахової підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ.

Матеріали третього розділу дисертації відображено у публікаціях автора [32; 33; 80; 82].



## ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукової педагогічної, психологічної та спеціальної літератури та практики навчання фахівців з досліджуваної проблеми дозволив з'ясувати зміст використання ділових ігор у підготовці менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, розкрити структуру і зміст ділових ігор, що застосовуються в процесі цього. У дисертації подано теоретичне узагальнення й обґрунтовано новий підхід до розв'язання проблеми навчання студентів за допомогою методу ділової гри.

Ділову гру розглядаємо як психолого-педагогічний, дидактико-технологічний феномен, що виражається в імітації в ігровій формі навчально-пізнавальної, практично орієнтованої ситуації, має значний потенціал як засіб формування професійних навичок і функцій фахівців у системі вищої освіти. Ефективність використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ зумовлена їхнім комплексним характером, що допускає розв'язання в процесі ділової гри дидактичних завдань, інтеграцію навчальних дисциплін (курсів, модулів, тематичних розділів), етапність організації та змісту гри, а також органічну єдність усієї сукупності її компонентів.

Методологічну основу ділової гри як методу формування готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій становить теорія ігрових технологій, що визначає такі ключові характеристики гри, як імітація, творіння, система відтворення процесів, групова вправа, аналіз ситуацій, певний вид управлінської діяльності.

Педагогічними засобами ефективного формування готовності до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій на основі ділових ігор є: створення спеціального ігрового (комунікативного) поля; формування позитивної ігрової мотивації студентів; налагодження системи зворотного зв'язку між учасниками ділових ігор; підвищення компетентності педагогів у сфері ігрового моделювання.

2. Визначено педагогічні умови ефективного використання ділових ігор у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до професійної діяльності, серед них такі: модернізація змісту навчання майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій із урахуванням актуальних потреб професійної підготовки сучасних фахівців із

використанням ігрових технологій; реалізація комунікаційного комфорту студентів у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій в ігровому середовищі; застосування ділових ігор як методу інтерактивного навчання студентів у реальній виробничій комунікації.

Позитивна оцінка такого навчання ґрунтується на тому, що студенти вважають її ефективною. На їхню думку, такий спосіб навчання є цілком природним, таким, що незабаром буде використовуватися в усіх галузях професійної діяльності. Застосування методу активного навчання ділової гри під час вивчення студентами навчальних дисциплін „Організація праці менеджера”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Економіка підприємства”, „Маркетинг”, „Реклама в системі маркетингу”, „Маркетингова діяльність підприємства”, „Маркетингова політика комунікацій” за професійним спрямуванням підвищує їхній інтерес до предмета.

Аналіз проблеми показав, що завдяки пропонованим методикам, студенти мають можливість ознайомитися з усіма сторонами діяльності підприємств, виконати конкретні практичні завдання з усіх напрямів.

У ВНЗ, що готують майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій, не завадить активізувати використання професійно-практичних видів діяльності. Визначення аналітичної діяльності в ролі провідної ініціює перехід до суб'єкт-суб'єктної парадигми сучасної освіти й допускає системно формувати аналітичну поведінку й активність студентів.

Застосування наукових підходів у процесі моделювання використання ділових ігор у професійній підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ дає право продумано здійснити інновації, розглянути і врахувати різноманіття реальних ситуацій, підвести наукову основу під розроблення і реалізацію ділових ігор. Дидактична модель використання ділових ігор у професійній підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ найбільш адекватно й повно відображає основні вимоги, що висувають до вищої освіти. Така модель є цілісною, такою, що самоорганізується, є відкритою і сприяє розвитку освітнього простору навчального закладу.

3. Побудовано модель професійної підготовки менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ за допомогою ділових ігор з урахуванням педагогічних умов та експериментально перевірено їхню ефективність за визначеними критеріями. Модель

допомогла об'єднати та систематизувати результати теоретичної частини дисертаційного дослідження з результатами експериментального етапу.

Процес використання імітаційного моделювання на основі ігрових технологій має низку характерних особливостей: учасник гри може виступати в різних ролях, змінюється діяльність викладача і студента; щоб досягти цілі застосування ділових ігор потрібно організувати згідно з метою й завданнями відповідні етапи (підготовчий, настановний, діалоговий, завершальний, постдіалоговий); діяльність викладача має будуватися з урахуванням особливостей студентів, рівня їхньої підготовки; навчальний матеріал має ретельно плануватися на різних етапах розроблення стратегічних і тактичних планів ділових ігор; застосування в навчальному процесі ділових ігор професійного призначення, заснованого на моделі використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у ВНЗ, на імітації виробничої діяльності, може істотно активізувати як саме навчання, так і одержання практичних навичок безпосередньо в навчальній аудиторії, результати дослідно-експериментальної роботи підтверджують гіпотезу дослідження, ефективність і практичну значущість виконаної роботи.

4. Створено й експериментально перевірено систему ділових ігор з профільних навчальних дисциплін „Організація праці менеджера”, „Інформаційні системи в менеджменті”, „Економіка підприємства”, „Маркетинг”, „Реклама в системі маркетингу”, „Маркетингова діяльність підприємства”, „Маркетингова політика комунікацій” підготовки майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій з використанням ігрових технологій.

Успішному функціонуванню пропонованої системи ділових ігор, що засвідчено дослідженням, сприяла низка чинників. По-перше, це соціально-педагогічні чинники успішного застосування навчально-ігрової діяльності, до яких належить дотримання законів, принципів і правил гри, взаємозв'язок навчально-ігрової діяльності з проектувальною й оцінною діяльністю, цільовий вибір викладачем адекватних форм організації ділових ігор, здійснення індивідуального підходу до учасників гри. По-друге, психолого-педагогічні чинники впливу ділових ігор на розвиток професійних якостей майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. До цієї групи чинників входять: формування особистісної концепції ігрової навчальної діяльності студентів, їхня особистісна установка на творчу самореалізацію в грі, прагнення до адекватної

самооцінки. По-третє, це організаційно-педагогічні чинники ділової гри: визначення викладачем змісту і цілей проведення навчально-ігрової діяльності, встановлення суб'єкт-суб'єктних взаємин у грі, залучення суб'єктів у різні види ігор, організація ігрової діяльності студентів на різних етапах реалізації гри, наявність загальної системи оцінок і самооцінок процесу й результатів ділової гри.

5. Укладено методичні рекомендації щодо розроблення та проведення ділових ігор, котрі, зі свого боку, дають змогу сформувати професійну компетентність, готовність до професійної діяльності майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій; розвинути вміння приймати рішення в складних виробничих умовах; прищепити вміння й навички самостійної роботи, оброблення й аналізу виробничої інформації; уможливають посилення дидактичної значущості ігрових технологій унаслідок розширення виробничої наочності, створення навчальних моделей об'єктів і процесів, баз даних виробничих фірм, що забезпечують ознайомлення студентів з реальними умовами майбутньої професійної діяльності; залучення майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій до створення ділових ігор, котрі сприяють закріпленню знань, умінь і навичок, розвивають професійну компетентність, готовність до професійної діяльності, підвищують мотивацію до навчання.

Програма дослідження в межах поставлених завдань завершена повністю. Обсяг роботи, її цілі й завдання зумовили потреби свідомого обмеження автором кола аналізованих проблем. Водночас воно активізує й низку нових проблем, серед них і ті, що пов'язані із розв'язанням питань дидактичного розроблення ділової гри з окремих напрямів і спеціальностей підготовки фахівців у системі вищої професійної освіти, зокрема: створення системи ділових ігор з навчальних дисциплін інших спеціальностей та їхнє теоретичне й методичне забезпечення; моделювання інтелектуального ігрового середовища, яке за умов відповідного методичного забезпечення виявиться здатним ефективно навчати користувачів, адаптуючись до їхніх індивідуальних здібностей і рівня знань. Створення ігрових комп'ютерних засобів з використанням методів інтерактивного навчання й ідеології дистанційної освіти дозволить створити в майбутньому цілісну високоефективну систему оптимального розв'язання проблемних виробничих завдань у змодельованих професійно зорієнтованих виробничо-ігрових ситуаціях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адольф В. А. Формирование профессиональной компетентности будущего учителя / В. А. Адольф // Педагогика. – 1998. – № 1. – С. 72-75.
2. Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Алексєнко Т. А. Основи педагогічного експерименту і кваліметрії: навч.-метод. посібник / Т. А. Алексєнко, В. В. Сушанко // Чернівецький національний ун-т імені Юрія Федьковича. – Чернівці : Рута, 2003. – 41 с.
4. Американская и японская школы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : // <http://www.5ka.ru/54/34998/1.html>.
5. Ананьев Б. Г. Важнейшая проблема современной педагогической антропологии (онтогенетические свойства человека и их взаимосвязь) / Б. Г. Ананьев // Советская педагогика. – 1996. – № 1. – С. 33-63.
6. Андреев В. И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности / В. И. Андреев. – Казань : Изд-во Казанского университета, 1988. – 238 с.
7. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Дело, 2014. – 275 с.
8. Аникеева Н. П. Педагогика и психология игры / Н. П. Аникеева. – М. : Просвещение. – 230 с.
9. Артюх С. Ф. Основи наукових досліджень: [підручник] / Станіслав Федорович Артюх, Ігор Ярославович Лізан, Ігор Вікторович Голоп'яров, Наталя Анатоліївна Несторук // Українська інженерно-педагогічна академія. – Х. : УПА, 2006. – 277 с.
10. Артюшина М. В. Взаємозв'язок соціально-психологічних та дидактичних умов групової навчальної діяльності студентів / М. В. Артюшина. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2000. – 20 с.
11. Архангельский С. И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы / С. И. Архангельский. – М. : Высшая школа, 1980. – 368 с.
12. Атаманчук П. С. Управління процесом навчально-пізнавальної діяльності : [монографія] / П. С. Атаманчук. – Кам'янець-Подільський : Абетка-Нова, 1997. – 136 с.

13. Бабанский Ю. К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований : Дидактический аспект / Ю. К. Бабанский . – М. : Педагогика, 1982. – 191 с.

14. Бадюк Ю. В. Зміст і методика проведення ділових ігор у процесі професійної підготовки студентів технікумів і коледжів: навчально-методичний посібник / Юрій Володимирович Бадюк. – Вінниця: ДОВ «Консоль», 2008. – 132 с.

15. Бадюк Ю. В. До питання про класифікацію методів активного навчання / Юрій Володимирович Бадюк // Наук. записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. – Серія „Педагогіка і психологія”. – 2007. – № 21. – С. 29-33.

16. Бадюк Ю. В. Зміст і методика проведення ділових ігор у процесі професійної підготовки студентів технікумів і коледжів : навч.-метод. посіб. / Ю. В. Бадюк. – Вінниця : ТОВ „Консоль”, 2008. – 132 с.

17. Бадюк Ю. В. Педагогічні підходи до класифікації ділових ігор / Ю. В. Бадюк, Л. Л. Коношевський // Наук. записки Тернопільського національного педагогічного університету. – Серія: Педагогіка. – 2007. – № 9. – С. 20-25.

18. Базовый курс менеджмента : Менеджмент для всех [Электронный ресурс] // Базовый курс менеджмента. – Режим доступа : <http://mgt-edu.ru/1-3.php>.

19. Байденко В. И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения : методическое пособие. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.

20. Байденко В. И. Компетенции: к освоению компетентного подхода / В. И. Байденко // Труды методологического семинара „Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы” – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – С. 25-30.

21. Балашов А. П. Основы менеджмента: учебное пособие / А. П. Балашов. – М. : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.

22. Барановська Л. В. Комуникативна компетентність викладача вузу / Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики : Зб. наук. пр. / Ред. кол.

Гузій Н. В. та ін. – К. : НПУ, 1999. – С. 146-149.

23. Батченко Л. В. Порівняльний аналіз сформованої практики підготовки менеджерів у провідних ВНЗ світу та України / Л. В. Батченко, Л. В. Чорна // Економіка і регіон. – 2013. – № 3 (40). – ПолтНТУ. – С. 66-71.

24. Бельчиков Я. М. Деловые игры / Я. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига: Авотс, 1989. – 304 с.

25. Беляева А. П. Междисциплинарная концепция развития профессиональной педагогики как науки / А. П. Беляева // Акад. чтения. – 2001. – Вып. 2. – С. 63-65.

26. Белкін І. В. Вибір оптимальної маркетингової стратегії // Третя Міжнародна науково-практична інтернет-конференція „Інновації та традиції в сучасній науковій думці” [Електронний ресурс] / І. В. Белкін, М. А. Вознюк. – Режим доступу : <http://intkonf.org/belkin-i-v-voznjuk-m-a-vibir-optimalnoyi-marketingovoyi-strategiyi/>.

27. Белкін І. В. Використання ділових ігор при підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах / І. В. Белкін // Шоста міжнародна науково-практична конференція „HONORS HIGH SCHOOL – 2010”. – Софія, 2010. – Т. 3. – С. 65-69.

28. Белкін І. В. Використання інновацій у навчальному процесі вищої школи / І. В. Белкін // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. – Вип. 35 / редкол. : І. А. Зязюн (голова) та ін. – К., Вінниця: ТОВ „Вінниця”, 2013. – С. 158-163.

29. Белкін І. В. Ділові ігри економічної спрямованості: сьогодення та перспективи / І. В. Белкін, В. О. Воробйова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Ключові аспекти наукової діяльності”. – Прага, 2010. – Т. IV. – С. 33-35.

30. Белкін І. В. Ділові ігри у процесі підготовки фахівців у вищих навчальних закладах / І. В. Белкін // Міжнародна науково-практична конференція „Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України”. – Вінниця, 2013. – С. 114-119.

31. Белкін І. В. Елементи конкурентоспроможності і їх роль в маркетингу / І. В. Белкін, М. О. Загоруйко // Міжнародна науково-практична конференція інтернет-конференція „Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив”. – К., 2013. – С. 4-7.

32. Белкін І. В. Забезпечення реальних ситуацій і ролей професійного змісту в діловій грі / І. В. Белкін // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. – Серія : Педагогіка і психологія: зб. наук. пр. – Вип. 48 / Редкол. : В. І. Шахов (голова) та ін. – Вінниця : ТОВ «Нілан ЛТД», 2016. – С. 9-12.
33. Белкін І. В. Коучинг – інноваційний метод навчання / І. В. Белкін // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: зб. наук. пр. – Вип. 47 / редкол. – Київ-Вінниця : Планер, 2016. – С. 110-114.
34. Белкін І. В. Маркетингові дослідження та їх роль в системі управління підприємством // І. В. Белкін, А. О. Сковлюк, О. В. Гандзюк // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція „Україна наукова” 2011. – К., 2011. – С. 20-22.
35. Белкін І. В. Обробка результатів педагогічного експерименту та їх аналіз. Організація і методика проведення педагогічного експерименту / І. В. Белкін // Наукова конференція викладачів, молодих учених і студентів Інституту магістратури, аспірантури, докторантури „Актуальні проблеми сучасної науки і наукових досліджень”. – Київ-Вінниця : Планер, 2014. – С. 152-157.
36. Белкін І. В. Організація та ефективність використання ділових ігор у вищих навчальних закладах / І. В. Белкін // Актуальні проблеми сучасної науки та наукових досліджень: зб. наук. пр. – Вип. 3 / редкол.: Р.С. Гуревич (голова) [та ін.]. – Вінниця : ТОВ фірма „Планер”, 2012. – С. 212-215.
37. Белкін І. В. Педагогічні умови виконання ділових ігор у вищих навчальних закладах / І. В. Белкін // Матеріали 6 міжнародної науково-практичної конференції „ПОГЛЕД ВЪРХУ СВЕТОВНАТА НАУКА-2010”. – Т. 7. – Софія : „Бял ГРАД-БГ” ОДД, 2010. – С. 40-44.
38. Белкін І. В. Педагогічні умови використання ділових ігор у вищих навчальних закладах України / І. В. Белкін // Вісник науковця. – 2010. – № 2. – С. 71-75.
39. Белкін І. В. Педагогічні умови виникнення ділових ігор у вищих навчальних закладах / І. В. Белкін // Науково-теоретичний збірник „Гуманітарний вісник”



Переяславо-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди. – Переяслав-Хмельницький, 2011. – С. 3-6.

40. Белкін І. В. Ділова гра в навчанні майбутнього менеджера маркетингових комунікацій / І. В. Белкін // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. – Вип. 43 / редкол. : І. А. Зязюн (голова) та ін. – Київ-Вінниця : Планер, 2015. – С.147-153.

41. Белкін І. В. Перевірка ефективності використання ділових ігор у професійній підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій / І. В. Белкін // Z 40 Zbior artykulow naukowych. Konferencji Miedzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Badania podstawowe I stosowane: wyzwania I wyniki» (30.08.2016 – 31.08.2016). – Warszawa : Wydawca: Sp. Z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – С.108-115.

42. Білорус О. Г. Економічна система глобалізму : монографія / О. Г. Білорус. – К. : КНЕУ, 2003. – 360 с.

43. Блэйк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д. С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – К. : Вышешая школа, 2013. – 274 с.

44. Богоявленская Д. Б. Пути к творчеству. / Д. Б. Богоявленская. – М. : Просвещение, 2000. – 146 с.

45. Божович Л. И. Проблемы формирования личности: Избр. психол. тр. / Под ред. Д. И. Фельдштейна ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. – [3-е изд.]. – М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2001. – 349 с.

46. Бондар Н. Д. Ділова гра як метод навчання майбутніх менеджерів сфери туризму / Н. Д. Бондар // Materialy XI Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Naukowa przestrzeń Europy – 2015» Volume 11. Pedagogiczne nauki. : Przemysl. Nauka i studia – S. 48-51.

47. Бондар Н. Д. Формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму в процесі вивчення гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... кандидата педагогічних наук : спец. 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти” / Н. Д. Бондар. – Вінниця, 2016. – 22 с.

48. Борисова Н. В. Дидактические условия использования игровых технологий в подготовке специалистов / Н. В. Борисова, А. М. Князев. – М.: Домодедово: ВИПК

МВД России, 1999. – 59 с.

49. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посібник / Н. В. Ботвина. – К. : Артєк, 2000. – 190 с.

50. Бурнард Ф. Тренинг навьков консультирования / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.

51. Вахрушева Т. Ю. Теоретичні аспекти активних методів навчання / Т. Ю. Вахрушева // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2008. – № 3. – С. 46-49.

52. Ващенко Т. А. Реалії соціально-відповідального маркетингу / Т. А. Ващенко, І. В. Белкін. [Електронний ресурс]. Доступно на: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22903>. (45)

53. Введение в научное исследование по педагогике: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Ю. К. Бабанский, В. И. Журавлев, В. К. Розов и др.; под ред. В.И. Журавлева. – М. : Просвещение, 1988. – 239 с.

54. Введенский В. Н. Развитие педагогической профессии как социального института : дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Введенский Вадим Николаевич. – СПб., 2005. – 360 с.

55. Вербицкий А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: [метод. пособие] / А. А. Вербицкий. – М. : Высшая школа, 1991. – 207 с.

56. Вербицкий А. А. Контекстно-компетентностный подход к модернизации высшего образования / А. А. Вербицкий // Высшее образование в России. – № 5. – 2010. – С. 32-36.

57. Вершловский С. Г. Проблемы организации развивающей среды в постдипломном образовании / С. Г. Вершловский. – СПб., 2001. – 271 с.

58. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Проспект, 2011. – 613 с.

59. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

60. Вища освіта України і Болонський процес / За ред. В. Г. Кременя. Авторський колектив: М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук, В. В. Грубінко, І. І. Бабин. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2004. – 384 с.

61. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. ... кандидата педагогічних наук : спец. 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти” / Л. Влодарска-Зола. – К., 2003. – 25 с.
62. Воловик П. М. Теорія ймовірностей і математична статистика в педагогіці / П. М. Воловик. – К. : Рад. шк., 1969. – 223 с.
63. Вонсович В. П. Використання імітаційних технологій і прийомів у навчально-професійній діяльності студентів [Електронний ресурс] / В. П. Вонсович. – Режим доступу: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchu](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchu).
64. Выгодский Л. С. Избранные психологические произведения. В 2-х т. / Л. С. Выгодский. – М. : Педагогика, 1983. – Т. 2. – 504 с.
65. Выготский Л. С. Игра и ее роль в психическом развитии ребенка / Л. С. Выготский // Психология развития. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
66. Выготский Л. С. Конспект об игре. // Выготский Л. С. Психология развития ребенка. – М.: Смысл, Эксмо, 2004. – 512 с.
67. Габрусевич С. А. От деловой игры – к профессиональному творчеству: учеб.-метод. пособие / Г. А. Зорин, С. А. Габрусевич. – Минск : Университетское, 1989. – 125 с.
68. Галай А. О. Інтерактивні методики викладання у право-освітній діяльності: Тренінговий комплекс: Навч.-метод. посібник / А. О. Галай, В. В. Стаднік, Я. В. Іваніщ ; за ред. А. О. Галай. – К. : Атика, 2006. – С. 13-16.
69. Галушко В. П. Деловые игры / В. П. Галушко. – К.: Урожай, 1989. – 208 с.
70. Гальперин П. Я. Психология мышления и учения о поэтапном формировании умственных действий / П. Я. Гальперин // Исследования мышления в советской психологии. – М. 1966. – С. 5-75.
71. Герасимова В. С. Методика преподавания психологии : курс лекций / В. С. Герасимова. – [3-е изд., перераб. и доп.] – М. : Осв-89, 2007. – 144 с.
72. Геронимус Ю. В. Игра. Модель. Экономика / Ю. В. Геронимус. – М. : Знание, 1989. – 208 с.
73. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века / Б. С. Гершунский. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 512 с.

74. Гласс Дж. Статистические методы в педагогике и психологии / Дж. Гласс, Дж. Стэнли; Перевод с англ. Хаирусовой Л. И.; Общая ред. Адлера Ю. П. – М.: Прогресс, 1976. – 495 с.
75. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика / В. Е. Гмурман. – М.: Высшая школа, 1972. – 368 с.
76. Гомонюк О. М. Формування професійно-педагогічної культури майбутніх соціальних педагогів у вищих навчальних закладах : [монографія] / О. М. Гомонюк. – Вінниця : ТОВ „Фірма „Планер””, 2011. – 399 с.
77. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження : методологічні поради молодим науковцям / С. У. Гончаренко. – Вінниця : ДОВ Вінниця, 2008. – 278 с.
78. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
79. Грабарь М. И. Применение математической статистики в педагогических исследованиях: Непараметрические методы / М. И. Грабарь, К. А. Краснянская. – М.: Педагогика, 1977. – 136 с.
80. Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. „Мастер делового администрирования” / Роберт Грант; [пер. с англ. И. И. Малковой, под ред. В. Н. Фунтова]. – [7-е изд.]. – СПб.: Питер, 2012. – 537 с.
81. Гудыма О. И. Психолого-педагогическая подготовка студентов, осваивающих профессию менеджера в вузах физкультурного профиля: автореф. дисс. на соиск. ученой степ. канд. пед. наук: спец. 13.00.04 „Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры” / О. И. Гудыма. – Москва. – 2004. – 22 с.
82. Гуревич Р. С. Інформаційні технології навчання: інноваційний підхід : навчальний посібник / Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія, Л. С. Шевченко; за ред. Гуревича Р. С. – Вінниця : ТОВ фірма „Планер”, 2012. – 348 с.
83. Гуржій А. М. Формування професійної компетентності майбутніх учителів трудового навчання засобами інформаційно-комунікаційних технологій : [монографія] /

А. М. Гуржій, Р. С. Гуревич, Л. Л. Коношевський. – Київ-Вінниця : ТОВ Фірма „Планер”, 2015. – 464 с.

84. Данілюк І. Г. Сучасний словник іншомовних слів для середньої і вищої школи / І. Г. Данілюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ „БАО”, 2008. – 576 с.

85. Данько Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : Учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 416 с.

86. Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб. : Питер, 2012. – 863 с.

87. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров / Е. Денисенко // Отдел маркетинга . – 2004. – № 7-8. – С. 52-53.

88. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.

89. Джонс Дж. К. Методы проектирования / К. Дж. Джонс. – М. : Мир, 1986. – 326 с.

90. Джураев Р. Х. Методологические требования к качеству педагогических исследований [Электронный ресурс] / Р. Х. Джураев // Режим доступа : <http://www.dioo.ru/poleznyie-stati/metodologicheskie-trebovaniya-k-kachestvu-pedagogicheskikh-issledovaniy.html>. – В надзаг. : Центр современных методик преподавания – Dioo.

91. Ділова гра як засіб формування професійних навичок і функцій фахівців – майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій: методичні рекомендації / Уклад.: І. В. Белкін. – Вінниця : ДонНУ, 2016. – 68 с.

92. Ділові ігри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/16850303/pedagogika/dilovi\\_igri](http://pidruchniki.com/16850303/pedagogika/dilovi_igri).

93. Ділові ігри у підготовці майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій: навчальний посібник / Уклад. : І. В. Белкін. – Вінниця : ДонНУ, 2016. – 252 с.

94. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів: навчально-методичний посібник / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. П. Ануфрієва. – К. : Віпол, 1996. – 84 с.

95. Добротворский И. Коучинг – личная тренировка: помощь в решении самых

запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере / И. Добротворский // [Электронный ресурс]: Режим доступа к ресурсу: [http://www.nltk.ru/data/media/library/couching\\_brochure.pdf](http://www.nltk.ru/data/media/library/couching_brochure.pdf).

96. Егоршин А. П. Управление персоналом : пособие для вузов / А. П. Егоршин. – [4-е изд., испр.]. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

97. Економіка знань та її перспективи для України. Наукова доповідь. Інститут економічного прогнозування НАН України / За ред. В. М. Гейця. – К. : ІЕП НАНУ, 2005. – 168 с.

98. Елканов С. Б. Основы профессионального самовоспитания будущего учителя / С. Б. Елканов. – М. : Просвещение, 1989. – 175 с.

99. Ельбрехт О. Компетентністний підхід як методологічна основа формування змісту професійної підготовки менеджерів / О. Ельбрехт // Гуманізація навчально-виховного процесу : збірник наукових праць / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]. – Вип. LVIII. – Ч. III. – Слов'янськ : СДПУ, 2011. – С. 54-63.

100. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз) / О. М. Ельбрехт : монографія. – К. : Основа, 2009. – 256 с.

101. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

102. Євтух М. Б. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів: монографія / Микола Борисович Євтух, Людмила Миколаївна Дибкова. – Х. : Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2007. – 144 с.

103. Євтух М. Б. Методологічні засади реформування системи вищої освіти України / Микола Борисович Євтух, Іван Степанович Волощук // Вища освіта України. – Дод. 3 (Т. 2). – 2006. – 528 с. – (Тем. вип. „Вища освіта України у контексті інтеграції до Європейського освітнього простору”).

104. Єлісовенко Ю. П. Ораторське мистецтво: навч. посібник. – К. : Деловая Украина, 2002. – 152 с.

105. Жигірь В. І. Аналіз досвіду підготовки компетентного менеджера освіти у зарубіжних дослідженнях / В. І. Жигірь // Наукові записки Тернопільського національного

педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. – Сер. Педагогіка : вип. присвяч. актуальним проблемам сучасної технологічної та проф. освіти / гол. ред. Г. Терещук ; редкол.: Л. Вознюк, В. Кравець, В. Мадзігон [та ін]. – Тернопіль, 2011. – № 3. – С. 390-397.

106. Житник Елена. Профессионалы маркетингового фронта. – Электронный ресурс / Елена Житник. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1336>.

107. Жук А. И. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения / А. И. Жук, Н. П. Кощель. – Мн. : Институт повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов образования, 1994. – 96 с.

108. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Изд. Росс. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.

109. Загвязинский В. И. Теория обучения: Современная интерпретация : учебное пособие / В. И. Загвязинский. – М. : Академия, 2001. – 192 с.

110. Захарченко Віталій Іванович. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. пос. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов ; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Одеський нац. ун-т ім. І. Мечникова, Одеський нац. політехнічний ун-т. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.

111. Захарченко Н. В. Ділові економічні ігри на базі комп'ютерних технологій / Н. В. Захарченко // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: Зб. наук. пр. – Вип. 8 / Редкл. І.А. Зязюн (голова) та ін. – Київ-Вінниця: ДОВ „Вінниця”, 2004. – С. 296-301.

112. Захарченко Н. В. Місце ділових ігор серед активних методів навчання у навчально-виховному процесі / Н. В. Захарченко // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми // Зб. наук. пр. – Вип. 14 / Редкол.: І.А. Зязюн (голова) та ін. – Київ-Вінниця: ДОВ „Вінниця”, 2007. – С. 288-292.

113. Захарченко Н. В. Педагогічні умови використання ділових ігор у підготовці майбутніх економістів: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Н. В. Захарченко. – Вінниця, 2006.– 236 с.

114. Зеер Э. Ф. Понятийно-терминологическое обеспечение компетентного подхода в профессиональном образовании / Э. Ф. Зеер // Понятийный аппарат педагогики и образования: сб. науч. тр. – Вып. 5 / Отв. ред. Ткаченко Е. В., Галагузова М. А. – М. : ВЛАДОС, 2007. – 592 с.

115. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образования сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34-42.

116. Зимняя И. А. Психология обучения иностранным языкам в школе / И. А. Зимняя. – М. : Просвещение, 1991. – С. 3-219.

117. Змиевская Е. В. Учебная деловая игра в организации самостоятельной работы студентов педагогических вузов : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Е. В. Змиевская. – Москва, 2003. – 169 с.

118. Зовнішньоекономічний менеджмент : навчальний посібник / І. І. Дахно [та ін.] ; ред. І. І. Дахно. – К. : ЦУЛ, 2012. – 568 с.

119. Золотухін Г. О. Фахова мова медика: підручник / Г. О. Золотухін, Н. П. Литвиненко, Н. В. Місник. – К. : Здоров'я, 2002. – 392 с.

120. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.

121. Іваненко Л. Імітаційні ігри – ракурси й перспективи / Л. Іваненко // Вісн. НАН України. – 2007. – № 5. – С. 58-67.

122. Ігри дорослих. Інтерактивні методи навчання / Упоряд. Л. Галіцина. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.

123. Інформаційно-комунікаційні технології у професійно-технічній освіті : [монографія] / А. М. Гуржій, Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія та ін. ; за ред. академіка НАПН України Гуржія А. М. У 2 частинах. – Ч. 1. – Вінниця : Нілан-ЛТД, 2016. – 412 с.

124. Кадемія М. Ю. Використання ділових ігор в навчальній діяльності / М. Ю. Кадемія // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. / редкол. : І. А. Зязюн (голова) та ін. – К., Вінниця : ДОВ „Вінниця”, 2008. – Вип. 20. – С. 213-217.



125. Калініна Л. М. Менеджмент і бізнес-освіта як змістова складова підручника для бакалаврів за напрямом «економіка і підприємництво» [Електронний ресурс] / Л. М. Калініна, А. А. Грушева // – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/psp/2011\\_11/5\\_03.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/psp/2011_11/5_03.pdf).

126. Карамушка Л. М. Ділова гра / Л. М. Карамушка // Психологічний довідник вчителя. – Книга 1. В 4-х книгах. / Упоряд.: В. Андрієвська. Наук. ред. С. Максименка – К. : Главник, 2005. – С. 85-86.

127. Карамушка Л. М. Навчально-рольова гра / Л. М. Карамушка // Психологічний довідник вчителя. – Книга 2. В 4-х книгах. / Упоряд.: В. Андрієвська. Наук. ред. С. Максименка – К. : Главник, 2005. – С.71-72.

128. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

129. Карамушка Л. М. Рольова гра. // Психологічний довідник вчителя. Книга 3. В 4-х книгах. / Упоряд.: В. Андрієвська. Наук. ред. С. Максименка. – К. : Главник, 2005. – С. 94-95.

130. Карпов А. О. Интегрированное знание в современной школе / А. О. Карпов // Педагогика. – 2005. – № 3. – С. 19-28.

131. Каталог програм нормативних дисциплін підготовки бакалавра напрямку 0502 „Менеджмент”. – Ч. 1. – К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2002. – 154 с.

132. Каталог програм нормативних дисциплін підготовки бакалавра напрямку 0502 „Менеджмент”. – Ч. 2. – К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2002. – 160 с.

133. Катеруша О. П. Ділові ігри як засіб пізнавальної діяльності студентів / О. П. Катеруша // Вища школа. – 2009. – № 12. – С. 53-60.

134. Катеруша Олена. Ділові ігри як засіб активізації пізнавальної діяльності студентів / Олена Катеруша // Вища школа. – 2009. – № 12. – С. 53-61.

135. Кибанов А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 80 с.

136. Кибанов А. Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 64 с.
137. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
138. Кириленко Н. М. Методичні рекомендації щодо розробки і практичного застосування комп'ютерних дидактичних ігор у професійній підготовці майбутніх учителів математики й інформатики / Н. М. Кириленко / – Вінниця: ГЛОБУС-ПРЕС, 2009. – 36 с.
139. Кириленко Н. М. Педагогічні умови ефективного застосування комп'ютерних ігор / Н. М. Кириленко // Наукові записки. – Вип. 72. – Серія: Педагогічні науки. – Кіровоград : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2007. – Ч. 1. – С. 54-58.
140. Кириленко Н. М. Педагогічні умови застосування комп'ютерних дидактичних ігор у фаховій підготовці майбутніх учителів математики й інформатики : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Неля Михайлівна Кириленко. – Вінниця, 2010. – 254 с.
141. Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике : обучение на основе исследования игры и дискуссии / М. В. Кларин. – Рига, «Эксперимент», 2007. – 327 с.
142. Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования игры и дискуссии. – Рига : Эксперимент, 2007. – 327 с.
143. Кожухівська Р. Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій / Р. Б. Кожухівська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 3. Електронний ресурс. – Доступ до електронного ресурсу : [http://business-inform.net/pdf/2013/3\\_0/362\\_367.pdf](http://business-inform.net/pdf/2013/3_0/362_367.pdf).
144. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 210 с.
145. Козяр М. М. Негативний вплив комп'ютерних ігор на молоде покоління та шляхи його подолання / М. М. Козяр, Т. В. Ткаченко // Інформаційно-телекомунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. – Львів: ЛДУ БЖД, 2006. – С. 268-241.

146. Коломієць А. М. Використання ділових ігор, ігрових прийомів і ситуацій у навчально-виховному процесі / А. М. Коломієць, В. П. Крижанівська. – Вінниця : ВДПУ, 2008. – 36 с.

147. Кольтинова В. О специальных способностях управленца в области спорта / В. Кольтинова, О. Гудыма // На рубеже XXI века: научный альманах. – М., 1999. – Т. 1. – С. 183-185.

148. Компетентності та компетенції: до визначення понять в українському педагогічному контексті // Відкритий урок. Розробки, технології, досвід. – 2004. – № 17/18. – С. 13-17.

149. Коношевський Л. Л. Застосування комп'ютерних ігор в навчальному процесі: дань моді чи необхідність // Актуальні проблеми трудової і професійної підготовки молоді / Л. Л. Коношевський, Д. П. Софіч // Матеріали наук.-практич. конф. Педагогічно-індустріального факультету. Випуск VII. Вінниця : ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2001. С. 94-96.

150. Коношевський Л. Л. Використання комп'ютерних ігор у навчанні / Л. Л. Коношевський, Д. П. Софіч // Актуальні проблеми трудової і професійної підготовки молоді: Матеріали науково-практичної конференції педагогічно-індустріального факультету. Випуск VIII. Вінниця : ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2002. – С. 55-57.

151. Коношевський Л. Л. Обробка психологічних досліджень засобами ІКТ : навчально-методичний посібник / Л. Л. Коношевський, І. Ю. Шахіна. – Вінниця : ТОВ Фірма „Планер”, 2011. – 200 с.

152. Корголиев У. И. Экономические аспекты управления качеством образовательных услуг ВУЗа: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг). – Махачкала, 2006. – 25 с.

153. Корніяка О. М. Мистецтво гречності: Чи вміємо ми себе поводити? / О. М. Корніяка. – К. : Либідь, 1995. – 93 с.

154. Коротков Э. М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова, – М. : Дашков и К°, 2013. – 272 с.
155. Костриця Н. М. Ділові ігри в підготовці фахівців до управлінської діяльності: навч.-метод. посіб. / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – К., 2005. – 53 с.
156. Котова А. Б. Социальные детерминанты социализации молодежи в вузе: Автореф. дис... канд. пед. наук. – Ростов н/Д, 1999. – 21 с.
157. Коучинг. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс] : Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
158. Кочетов А. И. Культура педагогического исследования / А. И. Кочетов. – [2-е изд., исп. и доп.], – Мн. : Ред. журн. „Адукацыя і выхаванне”, 1996. – 327 с.
159. Кравченко Ю. Є. Коучінг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю. Є. Кравченко // Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22-24 червня 2006 року / відп. за вип. М. В. Жук. – Суми: 2006. – Т. 1. – С. 116-119.
160. Кругликов В. Н. Деловые игры и другие методы активизации познавательной деятельности / В. Н. Кругликов, Е. В. Платонов, Ю. А. Шаранов. – СПб. : Изд-во П-2, 2006. – 192 с.
161. Кудрявцева Т. О. Ділова гра як засіб підготовки майбутніх лікарів до розв’язання проблемних ситуацій у професійній діяльності / Т. О. Кудрявцева // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: зб. наук. пр., вип. 2 (9). – Херсон, 2013. – С. 304-308.
162. Курлянд З. Н. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / З. Н. Курлянд. – К. : Знання, 2005. – 399 с.
163. Лаврентьєва Г. П. Методичні рекомендації з організації та проведення науково-педагогічного експерименту / Г. П. Лаврентьєва, М. П. Шишкіна . – К. : ПТЗН, 2007. – 72 с.
164. Лекції з педагогіки вищої школи : навч. посіб. / за ред. В. І. Лозової. – Х. : ОВС, 2006. – 496 с.
165. Леонтьев А. А. Психология общения / А. А. Леонтьев. – Тарту : Тартусский

гос. ун-т, 1986. – 175 с.

166. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, мышление / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1977. – 304 с.

167. Леонтьев А. Н. Избранные психологические труды: в 2 т. / А. Н. Леонтьев. – Т. 2. – М. : Педагогика, 1983. – 387 с.

168. Лернер И. Я. Дидактические основы методов обучения. – М. : Просвещение, 1981. – 165 с.

169. Лозова В. І. Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів. – Харків : „РЦНІТ”, ХДПУ, 2000. – 175 с.

170. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. для слухачів спец. «Державне управління» / Володимир Іларіонович Луговий. – К. : Вища шк., 1997. – 302 с.

171. Лузан П. Г. Основи науково-педагогічних досліджень / П. Г. Лузан, І. В. Сопівник, С. В. Виговська. – К., 2010. – 219 с.

172. Лук А. Н. Психология творчества / А. Н. Лук. – М. : Наука, 1978. – 128 с.

173. Лук А. Н. Уметь мыслить / А. Н. Лук. – М. : Знание, 1985. – 144 с.

174. Лутковська С. М. Формування екологічної компетентності майбутніх фахівців в аграрних коледжах : навч. посіб. / С. М. Лутковська; за редакцією проф. Р. С. Гуревича. – Вінниця : ТОВ фірма „Планер”, 2013. – 437 с.

175. Луцишин Л. М. Планування діяльності підприємства: навч.-метод. посіб. – [2-ге вид., доп. і перероб.] / Л. М. Луцишин. – Івано-Франківськ : ІМЕ „Галицька Академія”, 2006. – 248 с.

176. Майхнер Х.-Е. Корпоративные тренинги / Х.-Е. Майхнер. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 354 с.

177. Макаренко В. П. Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур / В. П. Макаренко // Экономический вестник Ростов. гос. ун-та. – 2003. – Т. 1. – № 4. – С. 64-100.

178. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навчальний посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.

179. Маркова А. К. Мотивация учения и её воспитание у школьников / А. К. Маркова. – М. : Педагогика, 1983. – 65 с.
180. Маркович Д. Ж. Социальная экология (пер. с сербского) / Д. Ж. Маркович. – М., 2001. – 436 с.
181. Мармаза О. І. Ділова гра у навчальному процесі вищої школи / О. І. Мармаза // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Редкол.: Т. І. Сущенко та ін. – Київ-Запоріжжя, 2004. – С. 296.
182. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник / Микола Мартиненко, – К. : Каравела, 2005. – 494 с.
183. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз. – Вип. 8 : [зб. наук. пр.] – Тернопіль, 2011. – Ч. 2. – С. 257-260.
184. Матвеева Т. А. Понятийный аппарат компетентного подхода в профессиональном образовании // Понятийный аппарат педагогики и образования: сб. науч. тр. – Вып. 5. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – М. : ВЛАДОС, 2007. – 592 с.
185. Матюшкин А. М. Загадки одаренности: проблемы практической диагностики / А. М. Матюшкин. – М. : Школа-Пресс, 1993. – 126 с.
186. Матюшкин А. М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении / А. М. Матюшкин. – М. : Педагогика, 1972. – 208 с.
187. Махмутов М. И. Проблемное обучение: основные вопросы теории / М. И. Махмутов. – М. : Педагогика, 1975. – 367 с.
188. Машбиц Е. И. Психологические основы управления учебной деятельностью / Ефим Израилевич Машбиц. – К. : Вища школа, 1987. – 224 с.
189. Мельхорн Г. Гениями не рождаются: общество и способности человека: кн. для учителя / Г. Мельхорн, Х. Мельхорн. – М. : Просвещение, 1989. – 159 с.
190. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов человека / В. С. Мерлин. – М. : Просвещение, 1969. – 317 с.
191. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О. И. Медведь]. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.
192. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі: навч. посіб. для

студ., магістрів, аспірантів і викладачів вищих навч. закл. / Гончаренко С. У., Олійник П. М., Федорченко В. К., Фоменко Н. А., Поважна Л. І. ; С. У, Гончаренко (ред.), П. М. Олійник (ред.). – К. : Вища школа, 2003. – 323 с.

193. Методика преподавания экономических дисциплин : уч. пособ. / Краманенко В. И. и др. – Симферополь, 1999. – 222 с.

194. Минделл Эми. Духовное искусство психотерапии : Метанавыки / Эми Минделл. – М. : Из-во Трансперсонального института, 1995.

195. Минцберг Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : ЭКСМО, 2009. – 463 с.

196. Митник З. М. Ділові ігри як технологія формування управлінських умінь та їх значення у професійній підготовці студентів-медиків / З. М. Митник // Ліки України плюс. – 2010. – № 1. – С.10-12.

197. Михеев В. И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике: Научн.-метод. пособие для педагогов-исследователей, математиков, аспирантов и науч. работников, занимающихся вопросами методики пед. исследований / В. И. Михеев. – М. : Высшая школа, 1987. – 200 с.

198. Мовчун А. Виникнення та розвиток ділової гри як методу активного навчання / А. Мовчун // Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ : зб. наук. праць. – 2008. – Ч. 2. – С. 21-25.

199. Модернизация государственного управления в Соединенном Королевстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.chelt.ru/2002/1-02>. (168)

200. Молдован В. Б. Судова риторика: навч. посібник. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 320 с.

201. Морозова Н. Г. Учителю о познавательном интересе / Н. Г. Морозова. – М. : Знание, 1979. – 48 с.

202. Мотивация учения / под ред. М. В. Матюхиной. – Волгоград : Волгоградский пед. ин-т имени А. С. Серафимовича, 1976. – 112 с.

203. Мухина С. А. Нетрадиционные педагогические технологии в обучении / С. А. Мухина, А. А. Соловьева. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 384 с.

204. Мухина С. А. Современные инновационные технологии обучения /

С. А. Мухина, А. А. Соловьева. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 360 с.

205. Мындыкану В. М. Педагогическая техника и мастерство учителя / В. М. Мындыкану. – Кишинев : КГПИ, 1991. – 196 с.

206. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського: зб. наук. праць. – 2009. – № 4 (44). – С. 96-101.

207. Непрерывное педагогическое образование. Проблемы развития профессионализма / Под ред. Т. В. Новиковой. – М., 1994. – 32 с.

208. Ніколаєнко С. М. Якість вищої освіти в Україні: погляд у майбутнє / С. М. Ніколаєнко // Вища освіта України. – 2006. – № 2. – С. 3-22.

209. Новый большой англо-русский словарь: в 3 т. ; [Ю. Д. Апресян, Э. М. Медникова, А. В. Петрова и др.]; под общ. рук. Ю. Д. Апресяна и Э. М. Медниковой. – [6-е изд., стереотип.]. – М. : Русский язык, 2001. – 832 с.

210. Норд Г. Л. Окремі методологічні підходи до конкретизації поняття “кадровий потенціал” / Г. Л. Норд // Економічні науки: Наукові праці. – Т. ІХ. – 2000. – С. 61-65.

211. О’Коннор Дж. Коучинг с помощью НЛП: практическое руководство по достижению поставленных целей / Дж. О’Коннор, А. Лейджерс. – Пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : „Издательство ФАИР”, 2008. – 288 с.

212. Образовательный процесс в начальной, основной и старшей школе. Рекомендации по организации опытно-экспериментальной работы. – М. : Сентябрь, 2001. – 240 с.

213. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. В. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні : рекомендації з освітньої політики. – К. : К.І.С., 2003. – С. 13-30.

214. Оксинайд К. Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практическое пособие / К. Э. Оксинайд., Е. В. Розина. – М. : Проспект, 2014. – 64 с.

215. Омельченко Л. Н. Формирование инновационного потенциала педагогов [Электронный ресурс] / Л. Н. Омельченко. – Режим доступа : <http://sibac.info/12179>.



216. Омелянович Л. А. Качество высшего образования в контексте Болонского процесса / Л. А. Омелянович // Реализация основных принципов Болонской декларации в высших учебных заведениях Украины экономического профиля: Материалы регионального научно-практического семинара, 23 апреля 2004 г. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – С. 32-56.

217. Особливості добору менеджерів в Україні. – Електронний ресурс. – Доступ до ресурсу : [http://e-works.com.ua/work/5959\\_Osoblivosti\\_dobory\\_menedjerivv\\_Ukraini.html](http://e-works.com.ua/work/5959_Osoblivosti_dobory_menedjerivv_Ukraini.html).

218. Осовська Г. Основи менеджменту: підручник / Галина Осовська, Олег Осовський. – [3-е вид., перероб. и доп.]. – К. : Кондор, 2006. – 661 с.

219. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 276-280.

220. Панфилова А. Н. Игровое моделирование в деятельности педагога / А. Н. Панфилова. – М. : Академия, 2006. – 368 с.

221. Панфилова А. П. Образовательная результативность интенсивных технологий, применяемых в учебном процессе / А. П. Панфилова // Вестник Балтийской педагогической академии: Интенсивные методы и технологии в обучении и профессиональном развитии личности: возможности, перспективы, проблемы риска. – СПб. – Вып. 72. – 2006. – С. 151-160.

222. Парубок О. М. Використання ділових ігор в процесі модульного навчання / О. М. Парубок // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: Зб. наук. пр. – Вип. 6 / Редкл. І. А. Зязюн (голова) та ін. – Київ-Вінниця : ДОВ „Вінниця”, 2004. – С. 509-515.

223. Парубок О. М. Ділова гра у професійній підготовці працівників пожежної охорони / О. М. Парубок // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 1999. – № 3. – С. 155-158.

224. Пассов Е. Й. Коммуникативный метод обучения иноязычному говорению /

Е. Й. Пассов. – М. : Просвещение, 1991. – 223 с.

225. Педагогічна майстерність : підручник / за ред. І. А. Зязюна. – К. : Вища школа, 1997. – 349 с.

226. Перчук О. Особливості використання активних методів навчання при підготовці фахівців з економіки [Електронний ресурс] : Національна бібліотека імені В. І. Вернадського / О. Перчук. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2009\\_13/Perchuk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2009_13/Perchuk.pdf).

227. Петрук В. А. Досвід створення та впровадження ігрових форм навчання у ВТНЗ / В. А. Петрук // Проблеми освіти. – 2006. – № 44. – С. 88-92.

228. Петрук В. А. Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності майбутніх фахівців технічних спеціальностей у процесі вивчення фундаментальних дисциплін. Монографія / Віра Андріївна Петрук. – Вінниця : УНІВЕРСУМ Вінниця, 2006. – 292 с.

229. Петрук В. А. Формування умінь самостійної роботи у майбутніх інженерів засобами ігрових форм. Монографія / В. А. Петрук, І. В. Хом'юк. – Вінниця: «Універсум-Вінниця», 2004. – 185 с.

230. Петрук В. А. Мотиваційна складова професійних умінь майбутніх випускників навчальних закладів / В. А. Петрук // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: зб. наук. пр. – Вип. 26. / Редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. – Київ-Вінниця : ТОВ фірма „Планер”, 2010. – С. 417-421.

231. Пиндик О. Г. Педагогічні умови розвитку пізнавальної активності студентів вищих навчальних закладів економічного профілю : дис...канд. пед. наук / О.Г. Пиндик. – К., 2003. – 290 с.

232. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 2007. – 423 с.

233. Плакасова Ж. М. Обчислення коефіцієнта рівня засвоєння знань у системі адаптивного навчання / Ж. М. Плакасова, О. В. Кравченко // Штучний інтелект. – 2011. – № 4. – С. 443-448.

234. Платов В. Я. Деловые игры : разработка, организация и проведение :

учеб. / В. Я. Платов. – М. : Профиздат, 1991. – 192 с.

235. Полак Л. Б. Ділова гра як спосіб організації пізнавальної діяльності / Л. Б. Полак // Директор школи. – 2003. – № 2. – С. 7-8.

236. Пономаренко В. С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні : монографія / В. С. Пономаренко. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2012. – 374 с.

237. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / [под ред. Д. Я. Райгородского]. – Самара : ИД Бахрах-М, 2002. – 672 с.

238. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013.

239. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект пресс, 2003. – 285 с.

240. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М. : КОГИТО-ЦЕНТР, 2002. – 396 с.

241. Репина Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е. А. Репина. – М. : Академцентр, 2013. – 240 с.

242. Рибалко Л. С. Методи активного навчання у вищій школі: [Електронний ресурс] / Л. С. Рибалко. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpkhnpu\\_ped/2009\\_35/4.html](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpkhnpu_ped/2009_35/4.html).

243. Рибачук А. В. Гра як засіб інтенсифікації професійної підготовки майбутніх правознавців у ВНЗ / А. В. Рибачук // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми // Зб. наук. пр. – Випуск 14 / Редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. – Київ-Вінниця: ДОВ „Вінниця”, 2007. – С. 392-396.

244. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание / С. Л. Рубинштейн. – М. : АН СССР, 1957. – 328 с.

245. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Издательство „Питер”, 2000. – 712 с. – (Серия „Мастера психологии”).

246. Руденко В. Ділова гра як ігрова імітаційна технологія : інтерактивний аспект / В. Руденко // Українська мова і література в школі. – 2009. – № 7. – С. 29-33.

247. Руденко Л. А. Педагогічний потенціал тренінгових технологій формування

спеціально-професійних компетенцій майбутніх фахівців сфери обслуговування / Л. А. Руденко, І. М. Матійків // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. – Вип. 19 [ред. кол. : І. А. Зязюн (голова) та ін.] – К. ; Вінниця : ДОВ “Вінниця”, 2008. – С. 185-189.

248. Руденко Л. А. Сучасні теоретичні підходи до культури спілкування у професійній сфері / Лариса Руденко // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2012. – № 1. – С. 9-15.

249. Руденко Л. А. Формування комунікативної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах : монографія / Лариса Анатоліївна Руденко. – Львів : Піраміда, 2015. – 342 с.

250. Руденко Л. А. Менеджмент : навчальний посібник / В. А. Руденко, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.

251. Савченко О. П. Компетентнісний підхід у сучасній вищій школі / О. П. Савченко // е-журнал „Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку”. – Вип. 3. – 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.intellect-invest.org.ua/pedagog\\_editions\\_e-magazine\\_pedagogical\\_science\\_vypuski\\_n3\\_2010\\_st\\_16/](http://www.intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n3_2010_st_16/).

252. Савчук Л. Навчання педагогів за допомогою інтерактивних методів. – [Електронний ресурс] / Л. Савчук. – Режим доступу: [http://navigator.rv.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1221&Itemid=33](http://navigator.rv.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1221&Itemid=33).

253. Самольянов О. Coach2: Коучинг до самой сути / О. Самольянов, М.Р. Джей. – СПб. : Изд-во „Речь”, 2008. – 126 с.

254. Семенова Л. М. Технология формирования профессионального имиджа в период поиска работы и трудоустройства : учебное пособие / Л. М. Семенова. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 228 с.

255. Сипко Т. Д. Проблеми підготовки спеціалістів-менеджерів / Т. Д. Сипко // Актуальні фінансово-економічні проблеми сучасного розвитку України. Всеукраїнська студентська наукова конференція web-site: [conference.nuos.edu.ua](http://conference.nuos.edu.ua).

256. Скакун В. А. Организация и методика профессионального обучения /

В. А. Скакун. – М. : Форум-Инфра-М, 2007. – 336 с.

257. Скалькова Я. Методология и методы педагогического исследования / Я. Скалькова. – М. : Педагогика, 1989. – 224 с.

258. Скаткин М. Н. Методология и методика педагогического исследования / М. Н. Скаткин. – М. : Педагогика, 1986. – 150 с.

259. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

260. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: [Монографія] / О. М. Скібіцький. – К. : ТОВ «Три-К», 2013. – 582 с.

261. Словник української мови / Під ред. А. А. Бурячка і М. Л. Мандрика. – К. : Наукова думка, 1973. – Т. 4. – 840 с.

262. Смирнов С. Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / С. Д. Смирнов. – [3-е изд., стер.]. – М. : Издательский центр „Академия”, 2007. – 400 с.

263. Смолкин А. М. Методы активного обучения: науч.-метод. пособие / А. М. Смолкин. – М. : Высшая школа, 2004. – 176 с.

264. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. / М. И. Соколова, А. Г. Демен. – М. : ТК „Велби” ; Проспект, 2006. – 240 с.

265. Спенсер Лайм М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; перевод с англ. – М. : Издательство ГИППО, 2010. – 384 с.

266. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – [2-ге вид., випр., допов.]. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

267. Стак Е. Коучинг на підприємстві. Станьте менеджером-тренером / Е. Стак. – М.: Інститут консультування і системних рішень, 2006. – 208 с.

268. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом / Эдгар Евгеньевич Старобинский. – М. : Интел-Синтез, 1998. – 237 с.

269. Степко М. Ф. Компетентністний підхід до організації підготовки фахівців,

його розуміння і проблеми використання у вищій школі України / М. Ф. Степко // Педагогіка і психологія. – № 2(63). – 2009. – С. 42-51.

270. Стефенсон Н. Реформы государственной службы в Великобритании / Н. Стефенсон // Государственное управление. – 2003. – № 2. – С. 98.

271. Стеченко Д. М. Методологія наукових досліджень : підручник. / Дмитро Миколайович Стеченко, Олена Сергіївна Чмир. – 2 вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2007. – 317 с.

272. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. – К. : К.І.С., 2003. – 296 с.

273. Стягунова О. О. Ділові ігри як засіб розвитку творчості студентів у системі особистісно-орієнтованої освіти / О. О. Стягунова // Гуманізація навчально-виховного процесу : наук.- метод. зб. – Слов'янськ, 2005. – С. 67-71.

274. Талызина Н. Ф. Пути разработки профиля специалиста / Н. Ф. Талызина, Н. Г. Печенюк, Л. Б. Хихловский ; под ред. Н. Ф. Талызиной. – Саратов : Изд-во Сарат. ун-та, 1987. – 173 с.

275. Темерівська Т. Г. Формування пізнавальної активності студентів медичного коледжу в процесі вивчення природничо-наукових дисциплін : дис... канд. пед. наук / Темерівська Тетяна Георгіївна. – Тернопіль, 2004. – 248 с.

276. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.

277. Ткаченко В. А. Игровые формы проведения внеклассной работы по математике / В. А. Ткаченко, М. Е. Кадемия. – Винница : Інститут післядипломної освіти, 1990. – 24 с.

278. Тополя Л. В. Ігрові технології як фактор активізації навчально-пізнавальної діяльності підлітків / Л. В. Тополя // Сучасний стан і перспективи шкільних курсів математики та інформатики у зв'язку з реформуванням у галузі освіти / Тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. – Дрогобич, 2000. – С. 59-62.

279. Торічний О. В. Використання імітаційних методів активного навчання у формуванні військово-спеціальної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників / Олександр Торічний // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. пр. [–

Вип. 594. Педагогіка та психологія] / наук. ред. І. С. Руснак. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 165-175.

280. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебн.-практ. пособ. – [5-е изд.] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2003. – 272 с.

281. Трайнев В. А. Деловая игра в учебном процессе / В. А. Трайнев. – М. : Прометей, 2002. – 345 с.

282. Трайнев В. А. Деловые игры в учебном процессе: методология разработки и практика проведения / В. А. Трайнев. – М. Изд. Дом „Дашков и К<sup>о</sup>”, 2002. – 359 с.

283. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.

284. Туник Е. Е. Опросник креативности Джонсона / Е. Е. Туник. – СПб. : СПбУПМ, 1997. – 10 с.

285. Туріщева Л. В. Психокорекційні ігри в роботі педагога / Л. В. Туріщева. – Харків : Вид. група „Основа”, 2007. – 160 с.

286. Уитворт Л. Коактивный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сендал // Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.

287. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие / Дж. Уитмор : пер. с англ. – М. : Изд-во „Финансы и статистика”, 2005. – 160 с.

288. Ушинский К. Д. Собр. соч. / К. Д. Ушинский. – М. : АПН РСФСР, 1949. – Т. 5. – 524 с.

289. Фантаз С. М. Національні особливості систем управління персоналом: Японія, США, Росія, Україна [Електронний ресурс] / Фантаз С. М. – Режим доступу : <http://hr-portal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistemupravleniya-personalom-yaponiya-ssha-rossiya-ukraina>.

290. Филимонюк Л. А. Педагогические ценности в структуре проектной культуры педагог /Л. А. Филимонюк // Вестник развития науки и образования. – 2007. – № 2. – С. 287-290.

291. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. – М. : Генезис, 2002. – 400 с.

292. Хлебнікова Т. М. Ділова гра як метод активного навчання педагога : навч.-метод. посібник / Т. М. Хлебнікова. – Х. : Основа, 2002. – 80 с.
293. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
294. Хміль Ф. Менеджмент: підручник для студ. вуз. / Федір Хміль,. – К. : Академвидав, 2003. – 607 с.
295. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика : учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений /А. В. Хуторской. – М. : Издательский центр „Академия”, 2008. – 256 с.
296. Чеботарь Ю. М. Деловые игры и кейсы как методы организации и проведения научных исследований: монография. – М. : Институт МИРБИС, 2013. – 250 с.
297. Чередніченко Г. А. Ігровий підхід у навчанні англійської мови як засіб розвитку професійного та творчого потенціалу студентів. [Електронний ресурс] / Г. А. Чередніченко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1974/1/22.pdf>.
298. Чупрасова В. И. Деловая игра как средство формирования психологического климата в студенческой группе / Чупрасова Валентина Ивановна : Дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 – Л., 1991. – 224 с.
299. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
300. Шнайдер Й. Дистанционный курс продуктивного обучения / Й. Шнайдер. – СПб. : Азбука-классика, 1999. – 210 с.
301. Шувалова Е. В. Активные методы обучения и качество учебного процесса студентов-психологов / Е. В. Шувалова // Территория науки. – 2006. – № 1. – С. 107-112.
302. Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности / Г. П. Щедровицкий, С. И. Котельников // Нововведения в организациях. – М., 1964. – С. 34-45.
303. Щербань П. М. Навчально-педагогічні ігри в вищих навчальних навчальних закладах: навч. посіб. / П. М. Щербань. – К. : Вища школа, 2004. – 207 с.



304. Щербина О. В. Програми MBA при вищих навчальних закладах України // Бізнес-освіта як бізнес: якість послуг і соціальна відповідальність. Матеріали 5-ї щорічної міжнародної конференції „Розбудова менеджмент-освіти в Україні” (м. Харків, 13-15 листопада, 2003 р.). – К. : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2003. – С. 47-58.
305. Эльконин Д. Б. Психология игры / Д. Б. Эльконин. – М. : Республика, 2003. – 774 с.
306. Яворська Ж. Ділові ігри та їх роль у підготовці сучасних фахівців // Вісник Львівського університету. – 2005. – Вип. 19. – С. 241-246.
307. Якісний коучинг від фірми SOYAconsulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://ljsearch.org/uk/c7268.html>.
308. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Якобсон. – М. : Просвещение, 1969. – 317 с.
309. Якокка Л. Кар’єра менеджера / Л. Якокка, У. Новак ; пер. з англ. – [2-е вид.]. – Мн. : ТОВ, 2002. – 416 с.
310. Яценко Т. С. Проблема дослідження несвідомої сфери психіки суб’єкта / Т. С. Яценко // Практична психологія та соціальна робота. – 2002. – № 7. – С. 10-15. (262)
311. Яценко Т. С. Психологічні основи групової психокорекції.: навч. посіб. / Т. С. Яценко. – К. : Либідь, 1996. – 264 с.
312. Beinum V. The Morale of The Dublin Busmen / V. Beinum, London: Tavistock Institute, 1965.
313. Dewey J. Democracy and education: An Introduction to the philosophy of education / J. Dewey. – N. Y., 1999. – 291 с.
314. Felicia P., 2009. Digital games in schools: A handbook for teachers, european Schoolnet, euN Partnership AiSbl: belgium. Available at: [http://games.eun.org/upload/GIS\\_HANDBOOK\\_EN.PDF](http://games.eun.org/upload/GIS_HANDBOOK_EN.PDF).
315. Gee J., Shaffer D., 2010. looking where the light is bad: video games and the future of assessment, Madison: university of wisconsin-Madison. <http://epistemicgames.org/eg/looking-where-the-light-is-bad>.
316. Jacobs Frank. Making sence of teaching social and moral skills in physical

education. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 2013, vol.18(1) , pp. 1-14.

317. Jones T., Martin R.J. *Professional Management of Housekeeping Operations / 4th Edition.* – John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 528 p.

318. Kennedy-Clark S., Galstaun V., Anderson K. (2011). Using game-based inquiry learning to meet the changing directions of science education. In G.Williams, P. Statham, N. Brown, B. Cleland (Eds.), *Changing Demands, Changing Directions. Proceedings ascilite Hobart 2011.* (pp.702-714).

319. Kirriemuir J. Video gaming, education and digital learning technologies: Relevance and opportunities. *D-lib. Magazine* 8(2): online. <http://www.dlib.org/dlib/february02/kirriemuir/02kirriemuir.html> 10/5/02.

320. Kline S. F., Sullivan W. *Hotel Front Office Simulation.* -London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 144 p.

321. Kolb D. *Experiential learning: experience as a source of learning and development / D. Kolb.* – New Jersey: Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 1984. – 256 p.

322. Lewis R. C *Cases in Hospitality Marketing and Management / 2nd Edition.* – London : John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 504 p.

323. *Longman Dictionary of Contemporary English / Pearson Education Limited.* – Edinburgh Gate, Harlow, Essex, England, 4<sup>th</sup> impression, 2007. – 1834 p.

324. Mitgutsch Konstantin. (2008). „Digital Play-Based Learning: A Philosophical-Pedagogical Perspective on Learning and Playing in Computer Games”. *HUMAN IT.* p. 18-36. Published by the University College of Borås.

325. Novak V. *Organizational Behavior. Textbook.* / V. Novak, T. Mostenska, O. Iliencko, E. Danilova, – K. : Condor-Publishing house, 2015. – 478 c.

326. *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English / A S Hornby.* – Oxford University Press, 6<sup>th</sup> impression, 2000. – 1540 p.

327. Oxford University Press. *Power, Pedagogy & Practice.* 1997. – 400 p.

328. *Psychology, Pedagogy, and Assessment in Serious Games,* by Thomas M. Connolly, Thomas Hainey, Elizabeth Boyle, Gavin Baxter and Pablo Moreno-Ger, IGI Global, Hershey PA, US. Release Date: November, 2013. Copyright © 2014. 522 pages.

329. Reynolds M., Vince R. *The Handbook of Experiential Learning and*

Management Education”, Oxford University Press, 2007. – P. 451.

330. Roberts T. Computer-Supported Collaborative Learning in Higher Education. Idea Group Pub., 2004. – 322 p.

331. Schneider M., Tucker G., Scoviak M. The Professional Housekeeper/4th Edition. – John Wiley & Sons, Inc., 1998. – 320 p.

332. Serrano G. From Individualistic to Collective Rationality in Simulation Games for Social Sustainability [Электронный ресурс] / Maria C. Serrano G., Gerly C. Ariza Z., Ricardo Sotaquirá G., Lilia N. Gélvez P., Jorge A. Parra V. – Режим доступа : <http://www.scribd.com/doc/402661/Social-SimulationGames-2006>. – Назва з екрана.

333. The Use of Serious Games in the. Corporate Sector. A State of the Art Report. Author: Lynda Donovan, the report’s author and Pedagogical Lead at the Learnovate Centre. Irish Symposium on Game Based Learning 2013.

334. Timothy W. Gallwey. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure and Mobility in the Workplace-2010. – 272 p.

335. Whitmore John. Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose – 2005. – 168 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Процес підготовки менеджерів

*Перший етап* процесу планування й підготовки резерву менеджерів – це визначення ключових посад, які суттєво впливають на діяльність фірми. Такими посадами є посади першого менеджера, його безпосередніх заступників, залежно від специфіки організації ключові посади можуть виявлятися й на нижчих рівнях. У великих міжнародних компаніях кількість ключових посад може коливатися від 30 до 150 і більше. Планування резерву має визначити, які посади є ключовими на даний момент і як вони зміняться через рік, два, п'ять років. Таке планування особливо необхідне в умовах високої конкуренції та прискорення технічного прогресу, що може викликати швидку зміну організаційної структури компанії. Разом з тим слід підготувати план вивільнення ключових посад.

*Інший етап* – це визначення вимог до менеджерів. Для того щоб ефективно відібрати потенційних кандидатів, необхідно чітко розуміти, які риси мають бути властиві майбутньому менеджеру. Риси менеджерів для різних організацій можуть бути не однаковими.

*Третій етап* – підготовка резерву менеджерів – це добір кандидатів у резерв, який здійснюється вищим керівництвом організації разом з відділом кадрів у конфіденційному порядку. Відбір відбувається для конкретної посади з урахуванням трьох основних критеріїв: відповідність індивідуальних характеристик кандидата моделі ідеального працівника для даної посади; результати роботи на теперішній посаді й на посадах, які займав раніше; ступінь готовності кандидата посісти посаду (співвідношення вік – потенціал і оцінка зусиль із підготовки до роботи на даній посаді).

*Четвертий етап* – це підготовка плану розвитку, яка відбувається на основі зіставлення характеристик кожного кандидата з рисами ідеального працівника для даної посади. Результатом зіставлення характеристик кандидата й ідеального менедже-

ра стане план розвитку, до якого мають увійти конкретні дії для досягнення рис ідеального менеджера, яких не вистачає у кандидата. План розвитку має включати й терміни реалізації цих дій.

Плани розробляються відділом кадрів або відділом розвитку людських ресурсів і затверджуються менеджером організації.

*П'ятий етап* – це реалізація плану підготовки кандидата. Реалізація плану передбачає активну участь самого кандидата і вимагає значних додаткових витрат часу, інтелекту й фізичних зусиль. Необхідна мотивація розвитку співробітника.

*Шостий етап* – це оцінювання процесу розвитку. Результатом оцінювання може бути коригування плану розвитку або зміна складу кандидатів.

*Сьомий етап* – призначення на посаду менеджера на основі оцінювання готовності кандидата (врахування результатів плану розвитку, робота на попередній посаді, авторитет в організації, зрілість тощо).

## Додаток Б

### Ділова гра „Зона комфортності”

#### 1. Сценарій гри

Ця ділова гра показує, як управляти стресом у зв'язку із скороченням штату. Аудиторія є реабілітаційним центром для безробітних. Кожний учасник гри, окрім трьох осіб, що виконують функції працівників центру зайнятості, виконуватиме роль безробітного, що шукає роботу.

Функції адміністратора – зустрічати клієнтів, записувати їхні імена і дізнаватися, з ким вони хочуть поговорити: психологом або консультантом з питань зайнятості. За необхідності треба роз'яснити, що психолог не консультує з питань працевлаштування, але може допомогти впоратися з виниклим стресом або іншими подібними проблемами. Консультант з питань зайнятості може порадити, як одержати нову роботу або додаткову освіту. Якщо необхідний фахівець у цей момент зайнятий, попросіть нового клієнта почекати і запросите його, як тільки вийде попередній відвідувач. Враховуючи виконання цих вимог, в іншому ви можете інтерпретувати роль на власний розсуд.

Функції психолога – консультації з питань зайнятості – поза його компетенцією, в іншому він може за власним розсудом інтерпретувати роль щодо консультування клієнтів, що знаходяться в пригніченому стані.

Функції консультанта з питань зайнятості – консультувати відвідувачів центру з питань придбання додаткової освіти, підвищення кваліфікації і пошуку роботи. В цих межах він може інтерпретувати роль за власним розсудом.

#### 2. Постановка завдання

1. Продемонструвати спробу впоратися із стресом, викликаним скороченням.
2. Показати способи створення „зони комфорту” в контексті позапланових і вимушених змін.
3. Привернути увагу до розміру і міри складності проблеми безробіття.

#### 3. Методичні вказівки

Працівникам центру зайнятості необхідно створити зону комфорту для людей, що знаходяться в пригніченому стані, оскільки їх скоротили на службі і залишили без роботи. Окрім доброзичливого відношення, готовності допомогти клієнтам співробітники

центру мають створити максимум зручностей для клієнтів, як тих, хто очікує своєї черги в приймальні, так і в кімнаті для переговорів із клієнтами.

У реабілітаційному центрі зайнятості для кожного співробітника мають стояти стіл і стілець. Робочі місця співробітників мають бути за можливості відгороджені один від іншого. Бажано в приймальні на стенді помістити оголошення про наявні вакансії.

### **3. Правила гри**

У грі можуть брати участь від 6 до 16 осіб.

Усі учасники гри одержують копію інструкції про перестановку меблів, опис ролей одержують адміністратор, психолог, консультант з питань зайнятості. Далі учасники всі разом мають пересунути меблі так, щоб створити зручні умови для безробітних, що звернулися за консультацією.

Коли меблі будуть переставлені, виконавці ролей безробітних повинні покинути кімнату, щоб обговорити, як вони виконуватимуть свої ролі.

Далі працівники центру зайнятості займають свої місця за робочими столами, запрошуються безробітні, котрих саджають у приймальні, починаються консультації. Після їх закінчення починається обговорення.

Під час обговорення з'ясовується: чи вдалося працівникам центру зайнятості створити „зону комфорту” для людей, що знаходяться в пригніченому стані; якщо це вдалося, студентів треба попросити навести подібні приклади зі своєї практики; що ще могли б зробити працівники центру для створення атмосфери підтримки і підбадьорення своїх клієнтів?

Далі рамки дискусії можна розширити і торкнутися таких проблем: виникнення стресу внаслідок втрати роботи і нездатності самостійно влаштуватися на інше місце; способи, за допомогою яких менеджери з управління персоналом на підприємствах можуть забезпечити співробітників у разі стрімких кадрових змін в організації, не ущемляючи в процесі цього інтересів працедавця; особливі потреби молоді і порівняно малоосвічених людей середнього віку, що шукають нове місце роботи, жінок, що бажають після деякої перерви повернутися до трудової діяльності.

## Додаток В

### Ділова гра „Підбір і розставлення персоналу управління”

#### Мета гри

Начальник служби маркетингових досліджень комерційної фірми через декілька днів йде на пенсію за віком. Начальникові служби щодо роботи з персоналом доручено підібрати кандидатів на заміщення посади, що звільняється. В резерві кадрового департаменту фірми кандидатами на посаду значилися двоє: заст. начальника служби Петрова О.В. і головний фахівець служби Атонов Т.О.

Крім того, на цю посаду була запропонована кандидатура фахівця іншої служби – Русакова У.С., а також – кандидатура Млинова Л.І., що виявив бажання з особистих міркувань поступити на роботу у фірму за рекомендацією з боку.

Студентам пропонується:

1. Вибрати на місце начальника служби маркетингових досліджень, що йде на пенсію, з чотирьох кандидатів найбільш відповідного.
2. Обґрунтувати своє рішення на основі розробленої для цієї ситуації системи оцінки кандидатів за об'єктивними критеріями, що характеризують їхні особисті і ділові якості (табл. В.1.1).

#### Сценарій гри

Характеристика служби маркетингових досліджень Служба маркетингових досліджень комерційної фірми вивчає проблеми, пов'язані з внутрішнім і зовнішнім ринками збуту вироблюваної продукції. В завдання служби входить якісне дослідження ринку, збір необхідної інформації, її оброблення з використанням засобів обчислювальної техніки, а також організація і проведення рекламної діяльності.

Як відомо, на ринку йде жорстка конкурентна боротьба. Конкретна фірма намагається освоїти і розширити не лише внутрішній ринок, а й особливо зовнішні (колишні республіки СРСР і держави колишньої соціалістичної системи). Проте фірма, додержуючись свого досить високого іміджу, прагне робити це цивілізовано, не порушуючи законів ринкових стосунків, що склалися.



## Схема зразкової системи оцінки кадрів

№ пп	Вимоги до претендента (групи даних, що характеризують особу)	Якості	
		бажані	небажані
1.	Психологічні	Холерик, психологічно урівноважений	Емоційно-збуджений, запальний, дратівливий
2.	Ділові	Кваліфікація, спеціальність, освіта, досвід керівної роботи	Низька кваліфікація, відсутність вищої освіти
3.	Моральні	Чуйність, тактовність, ввічливість, справедливість, стриманість	Черствість, грубість, упередженість, необ'єктивність

**Характеристика кандидатів на посаду**

1. Петров О.В. – вік 50 років. Має середню технічну освіту, служив в армії, демобілізувався в званні капітана. На фірмі працює з 1991 р. на посаді заст. начальника служби. Надає значну допомогу начальникові служби маркетингових досліджень в організації її діяльності. Активно проводив заходи щодо реорганізації служби, з оснащення робочих місць сучасною технікою. Ініціативний, проте рішення приймає не швидко і обережно. Улюблена його приказка: „Сім разів відміряй, один раз відріж”. З оточенням товариський, ввічливий. Іноді недостатньо вимогливий. Захоплюється рибним ловом. Іноді хворіє, одружений, має сина.

2. Атонов Т.О. – головний фахівець цієї служби. Вік – 40 років. Вища освіта. На фірмі працює з 1992 р. в якості головного фахівця служби маркетингу. У розв'язанні виробничих та інших питань Атонов Т.О. не особливо ініціативний. Проте завжди дуже охоче підтримує корисну творчу думку, і часто буває напористіший і енергійніший, ніж сам автор пропозиції.

Атонов Т.О. – дуже виконавчий, вимогливий, навіть строгий. Зовні – завжди охайний, зосереджений. Принциповий. З оточенням додержується офіційних службових стосунків. З робітниками жартує рідко, мовчазний. До порушників трудової дисципліни і недобросовісних працівників відноситься нетерпимо. Співробітники поважають Атонова Т.О.

Захоплюється шахами, проте сам грає рідко. Вважає за краще давати поради тим, хто грає, що особливо тому, хто програє (з відома іншого партнера). Одержує велике задоволення, коли гравець за його допомоги виграє.

Одружений, має двоє дітей. Користується репутацією зразкового сім'янина. Здоровий.

3. Русаков У.С. – фахівець іншої служби. Вік – 27 років. Освіта вища, інженер. На фірмі працює після закінчення інституту.

Русаков У.С. ініціативний, проявляє творчу сміливість у процесі ухвалення різних рішень. Проте часто помиляється. Відчувається недолік досвіду. Цілеспрямований, темпераментний, енергійний, у всьому намагається розібратися, постійно радиться з досвідченими працівниками фірми. Легко вступає в суперечку з усіма, аж до керівника фірми. Переконавшись у помилковості своїх пропозицій, швидко від них відмовляється.

Русаков У.С. читає багато вітчизняної й іноземної періодичної літератури. Рідко додержується офіційних стосунків. З усіма товариський, любить жартувати. Добре знає настрої робітників, їх запити й інтереси.

Здоровий. Захоплюється спортом. Одружений. Дітей немає.

4. Млинов Л.І. – 38 років; інженер-економіст. Освіта вища. Працює в комерційних фірмах з 1991 р., зазвичай, у фінансових службах.

Обирався депутатом міської ради. Має значні ділові зв'язки і авторитет в комерційних фірмах.

Млинов Л.І. мало знає про конкретну комерційну фірму, але має солідні рекомендації від ділових партнерів фірми. Людина енергійна, принципова. Кваліфікований фахівець.

### **Ухвалення рішень про призначення на посаду**

Процес ухвалення рішень досить стандартний: виникнення проблеми, збір інформації про претендентів на посаду, розробка варіантів рішення, вибір оптимального і його прийняття.

Викладач і студенти в процесі ухвалення рішення діють в відповідності зі встановленою методикою проведення ділових ігор.

## Додаток Д

### Ділова гра „Персонал управління комерційної фірми”

Персонал управління зобов'язаний: використати в роботі досягнення науки, техніки і практики ведення дорученої справи; бути дисциплінованим і відповідальним; творчо мислити і бачити перспективу; підтримувати ініціативу і активність серед членів колективу; рішуче і уміло вести практичну справу; мати високі моральні якості; користуватися повагою у колективу; мати гарні педагогічні навички і здатність залучати до себе людей.

#### Мета гри

Ділова гра має декілька визначень, оскільки вона пов'язана з діяльністю людини, яка завжди багатогранна:

1. Метод пізнання і розвитку творчих можливостей людини.
2. Метод закріплення, поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у розв'язанні кадрових та інших завдань, проблем.
3. Метод відпрацювання кадрових завдань (ситуацій).
4. Метод відбору ділових керівників фірм і фахівців.

#### Рекомендації щодо проведення ділової гри

1. Схема проведення ділової гри представлена на рис. Д.1.1.



Рис. Д.1.1. Схема проведення ділової гри

2. Керівник гри повинен сам „налаштуватися” на гру, бути витриманим, тактовним і мати почуття гумору. В процесі гри не повинен „нав'язувати” свою думку

або рішення, краще всього бути як би в стороні і своїми діями стимулювати учасників і показувати повагу до їх праці.

3. Помічники керівника (добровольці) чітко фіксують все, що відбувається під час гри, ведуть облік оцінок і балів за дії кожної підгрупи і за бажанням студентів (у кінці гри) узагальнюють матеріал гри і організують його розмноження.

4. Група експертів на першій грі призначається керівником, в подальшому вона міняється з метою навчити усіх учасників гри роботі з експертами. Пояснення їх обов'язків дається в ході гри.

Експерти мають бути добросовісними, неупередженими, принциповими і не втручатися в дії учасників. Після оцінки дій підгрупи вони мають бути готові обґрунтувати виставлені бали.

У групу експертів слід призначати не менше чотирьох осіб, щоб виключити вплив суб'єктивного чинника під час оцінювання дій підгруп учасників гри.

5. Підгрупи учасників гри мають включати від 4-6 до 8 осіб. Більше восьми осіб не рекомендується – збільшуються витрати часу в процесі вироблення рішення (пропозиції). Бажано, якщо є можливість, мати змішаний склад підгрупи учасників гри (жінки і чоловіки різного віку).

6. Раціональний склад учасників ділової гри 20-30 осіб, тобто 3-4 підгрупи учасників гри, групи експертів і помічників. Розподіл за підгрупами на першій грі відбувається довільно або за бажанням учасників гри. За невеликого складу (до 20 осіб) група експертів не призначається.

7. Учасники гри мають мати аркуші паперу формату А4 (краще, якщо їх приносить керівник). Малий формат паперу застосовується для того, щоб привчити, а точніше, навчити учасників гри коротко, чітко викладати свої пропозиції.

8. Перед початком ділової гри варто нагадати учасникам вимоги до персоналу управління. Як показав досвід, це налаштовує учасників на серйозний „тон” роботи і знижує витрати часу на вироблення рішення.

9. Попередження перед початком гри про те, що дії учасників оцінюються експертами і після підведення підсумків буде визначений переможець, піднімає „дух” змагання і швидко створює контакт між усіма учасниками гри.

## **Сценарій гри**

Складання переліку посад, на які підбиратимуться кандидати:

1. Перелік посад, на які підбиратимуться кандидати, розробляється з урахуванням специфіки учасників гри (умовно це – керівники фірм, підрозділів, відділів, служб або фахівці).

2. Якщо група учасників не однорідна, то в процесі створення підгруп учасників варто, зважати на специфіку роботи. Динаміка ділової гри трохи ускладнюється, але збільшується коло даних питань і учасники гри дістають можливість ознайомитися із загальним станом роботи на різних рівнях управління.

3. Добре в якості першого питання розглядати підбір кандидатури заступника.

4. Керівник зобов'язаний нагадати учасникам гри про необхідність строгого обліку рекомендацій чинних документів щодо підбору, оцінюванню та розставлянню кадрів і за пунктами ті якості, які повинен обов'язково мати кандидат на заміщення вакантної посади.

5. Після розв'язання усіх організаційних питань і встановлення першої посади, на яку підбирається кандидат, підгрупи учасників гри починають роботу. Для вироблення пропозицій щодо першої кандидатури варто відводити 10-15 хв. з метою „залучення” учасників у ділову гру.

6. Група експертів розробляє свій єдиний варіант пропозицій і після закінчення часу передає його керівникові.

7. Керівник гри обходить підгрупи учасників гри і записує їх код (шифр), який потрібний для того, щоб група експертів не знала, яка підгрупа, яку пропозицію розробила, і оцінювала їхні дії об'єктивніше. Код краще брати цифровою.

## **Оцінка і обговорення пропозицій**

1. Після закінчення встановленого часу підгрупи учасників гри здають свої пропозиції керівникові, який після перегляду передає їх експертам. Підгрупи учасників гри починають роботу над другою кандидатурою – на це відводиться 10-12 хв. Час скорочується для збільшення емоційної „напруги”.

2. Група експертів розглядає перші три пропозиції і визначає, яка з них

зайняла 1, 2 і 3-ті місця. Присудження одного місця двом підгрупам забороняється для того, щоб ретельно розглядалися запропоновані варіанти.

3. Після оцінювання першого варіанту пропозицій керівник заповнює таблицю (див. табл. Д.1.2).

Бали присуджуються, так як показано в табл. Д.1.2. За чотирьох підгруп вони мали б значення 5-3-2-1. Як показав досвід, місце і бали необхідно завжди проставляти, це збільшує запал змагання в процесі гри.

4. Зазвичай, до кінця заповнення таблиці бувають готові інші пропозиції, тому після їх збору робиться перерва для переходу до обговорення пропозицій.

5. Обговорення розпочинається з виступу представника від групи експертів, який повільно читає варіант розв'язку, що зайняв 1-ше місце, і дає пояснення, чому експерти поставили його на 1-ше місце.

Іноді варто написати розв'язок на дошці, а в складних ситуаціях слід робити це обов'язково.

6. На обговорення відводиться не більше 15 хв. (зазвичай воно займає 7-10 хв.). Керівник ділової гри допомагає організувати обговорення, але свої думки не висловлює – це робиться у кінці гри під час підведення підсумків.

7. Після вироблення пропозицій з усіх кандидатур підводиться підсумок робіт і визначається переможець. Досвід показує, що байдужих людей немає, і навіть старші та досвідченіші студенти з „азартом” борються за перші місця. Переможця обов'язково варто поздоровляти!

8. У ході ділової гри після кожних 45-50 хв. має робитися перерва на 5-7 хв. Зазвичай гра триває і на перерві, тому їх боятися не варто.

### **Підведення підсумків ділової гри**

1. Перед розбором результатів керівник має попросити учасників продумати свої виступи (на які відводиться 2-3 хв.) і вказати:

- що прийнятно (корисно) і заслуговує на увагу;
- що викликає сумнів і чому;
- що необхідно виключити;
- що необхідно додати або уточнити.

2. Аналіз і підведення підсумків проводяться в такій послідовності:

– виступ представників підгруп учасників гри й усіх, хто бажає до 3-5 хв. (12-15 хв.);

– відповіді експертів на питання – 5-7 хв.;

– підведення підсумків керівником – 5 хв.

3. Загальний час проведення гри – 4-6 год. (визначається залежно від форми навчання студентів).

За 6-годинного заняття додатково розглядаються 1-2 конкретні ситуації, з яким учасникам гри найчастіше доводиться зустрічатися в практиці роботи з персоналом.

Таблиця Д.1.2

Результати першого варіанту пропозицій

Код	1-ша пропозиція		2-га пропозиція		і т.д.
1	2	3	4	5	6
03	2	3			
1	2	3	4	5	6
06	3	1			
08	1	4			

## Додаток Е

### Ділова гра „Вимоги до підприємця (лідера фірми)”

Приймаючи рішення і контролюючи роботу підлеглих, керівник діє відповідно до наявного законодавства і статуту фірми. Проте кожний керівник проявляє в процесі цього свою індивідуальність і використовує характерні для нього способи дій в управлінні, свій стиль керівництва. Стиль формується усією сукупністю соціальних і моральних стосунків в колективі, але саме керівник, на якому б рівні він не знаходився, здійснює виховну роботу з підлеглими.

Робота щодо управління вимагає особливих властивостей: можна бути сильним агітатором і абсолютно не придатним адміністратором. Щоб управляти, треба бути компетентним, треба до точності знати умови виробництва, мати досить високий рівень освіти.

#### Мета гри

На попередньому етапі ділової гри викладаються:

- принципи підбору, оцінювання і розставляння кадрів;
- способи роботи з кадрами, їхнього раціонального використання з урахуванням професійного рівня, компетентності, особистісних схильностей;
- система підготовки і перепідготовки кадрів.

Викладач нагадує студентам про те, які вимоги висуваються до керівника на сучасному етапі. Встановлюється, що у межах гри, що проводиться, ці вимоги розглядатимуться без урахування посади, місця в ієрархічній системі і професійної спрямованості.

#### Сценарій гри

Викладач формує із студентів команди по чотири людини в кожній і організовує вибори лідерів у підгрупах.

Окремо слід зупинитися на регламентації ділової гри в часі, що виділяється на ті або інші процедури, а також на виступах лідерів. Студенти детально інформуються про систему оцінювання їхньої роботи, критерії і принципи, способи визначення переможців, що застосовуються.



### **Система оцінювання**

Усі основні дії (виконувані роботи) команд підлягають оцінюванню. Зокрема, в ході ділової гри передбачено виставляти такі бали командам і їх лідерам:

- за підготовку матеріалів, здійснювану кожним членом команди самостійно, за первинним формуванням переліку основних вимог до керівника (проставляється самою командою): від 4 балів за перше місце до 1 за останнє;

- за підготовку командою в цілому звідних матеріалів за основними вимогами і захист своєї позиції перед студентами (проставляються командами залежно від даного тій або іншій команді місця): від 6 балів за перше місце до 1 за останнє. Бали одержує вся команда і кожний її член (за третього місця – 4 бали, кожний член команди також одержує по 4 бали);

- за цікавий нестандартний підхід до розв’язання проблеми, багатоваріантність і багатоплановість розгляду питання. Кожна підгрупа учасників гри має 2 заохочувальні бали і може дати їх одній із команд або по одному балу двом командам. Ці бали також поширюються на усіх членів команди;

- за цікаві за суттю питання, що задавалися під час обговорення пропозицій тієї або іншої команди (підгрупа може дати одному або двом учасникам гри (персонально) закріплені за нею з цією метою два бали);

- за вибори лідера команди. Один бал присуджується персонально обраному лідерові команди;

- за активну участь у діловій грі. Ці бали виставляються викладачем з розрахунку 2 бали для командного заохочення (одна або дві команди – 2 або 1 бал) і з розрахунку 3 бали для персонального заохочення (для одного учасника – 3 бали, для 2 учасників – 2 або 1 бал, для 3 учасників гри – по 1 балу). Бали враховуються лічильником – помічником викладача (окремо: учасник гри і команда учасників гри) і служать для визначення групових персональних переможців ділової гри.

### **Порядок проведення гри**

1. Кожною з команд учасників гри дається доручення розробити набір вимог керівникові:

- команда 1 – „Морально-етична характеристика керівника”: керівник ... ;
- команда 2 – „Дисципліна і відношення до праці”;
- команда 3 – „Рівень знань і організаторські здібності”;
- команда 4 – „Забезпечення ефективної роботи”;
- команда 5 – „Риси вдачі”;
- команда 6 – „Соціально-психологічний напрям”.

На першому етапі кожний член команди працює над складанням переліку вимог до керівника самостійно. Потім команда виносить колективне рішення: який перелік може бути визнаний кращим (1-ше місце – 4 бали), який займе друге місце і т.д. Однакові місця присуджувати забороняється. Результати роботи (бали з П.І.П. студентів і номером команди) повідомляються викладачеві (лічильнику), і цей етап завершується.

2. Команди під керівництвом лідера узагальнюють переліки і готують звітний матеріал. Розроблений усередині команди перелік вимог із заданого напрямку переписується на окремий бланк для ознайомлення з ним інших підгруп.

3. Команди за годинниковою стрілкою передають із підгрупи в підгрупу оформлені бланки. Лідер підгрупи організовує обговорення переданого матеріалу і перенесення викладених в ньому вимог на лист звітних вимог. Отже, до кінця етапу у кожної команди є загальний список вимог з вказівкою, яка його частина якою командою розроблена. Підгрупи аналізують правильність і чіткість викладу вимог, готуються захищати свою точку зору, а також готують питання до інших команд.

4. Лідери кожної з команд виступають із короткими повідомленнями щодо підготовлених підгрупою матеріалів, обґрунтовують позицію підгрупи, відповідають на питання представників інших команд. Під час виступів викладач фіксує на дошці прийняті усіма командами варіанти вимог, складаючи єдиний відкоригований перелік якостей до керівника в заданих напрямках.

5. На завершення етапу кожна команда оцінює (розставляє за місцями, що не дублюються, з 1-го до 5-го місця) підсумки роботи інших підгруп. Оцінка для своєї команди не проставляється. Підгрупа, що набрала найменшу суму місць, одержує найбільшу кількість балів – 6. Друга за сумою місць команда одержує 5 балів і т.д.

б. На завершальному етапі ділової гри команди виставляють заохочувальні бали іншим підгрупам за цікаві, нестандартні підходи до розв'язання проблеми, а також бали (персонально) тим учасникам гри, які ставили найбільш ділові і конструктивні питання. Інформація про розподіл балів передається лічильнику, який одночасно з підрахунком і занесенням даних у журнал контролює правильність виставлення оцінок. У цей самий період додаткові бали одержують і лідери команди.

Свої оцінки (бали) повідомляє з короткими коментарями і викладач.

Після закінчення підрахунку організатор гри оголошує її підсумки як в особистому, так і в командному заліку.

### **Підведення підсумків ділової гри**

Викладач, що веде ділову гру, розбирає її хід, акцентуючи увагу студентів як на правильних, так і на помилкових розв'язках. За допомогою переліку, записаного на дошці, викладач роз'яснює співвідношення і взаємозв'язок вимог, вказує на їх повноту або на недостатнє охоплення проблеми.

Пропонує студентам переписати в зошити розроблений усією групою перелік вимог до керівника, обдумати його і до наступного заняття спробувати доповнити і відкоригувати.

Підготовлений у процесі ділової гри перелік вимог до керівника, підтверджений статистикою, може мати і практичне значення для розробки різного роду методичних матеріалів, проведення атестації керівників та інших категорій працівників.

Результати ділової гри можуть бути використані і в процесі проведення інших ділових ігор, таких, як оцінка якостей інших категорій працівників, самооцінка, порівняння керівників різних організаційних структур.

## Додаток Ж

### Ділова гра „Ухвалення управлінського рішення”

#### Мета гри

Зазвичай працівник апарату управління, у тому числі комерційної фірми, зіткнувшись із проблемою, прагне негайно її розв'язати. Проте відсутність досвіду і практики систематичного аналізу управлінських проблем призводить до того, що рішення приймається на основі зовнішніх, поверхневих, а іноді і неправильних відомостей.

У цьому випадку поза увагою управлінського працівника залишаються дійсно важливі ознаки, за якими можуть бути виявлені витoki проблеми, її причинно-наслідкові зв'язки і характеристики. Головне завдання – виявити суперечності та знайти оптимальний шлях розв'язання конфлікту.

Розв'язання проблеми:

1. Не може суперечити юридичним нормам функціонування комерційної фірми, у тому числі міжнародним.
2. Моральним, відповідати моралі.
3. Має враховувати внутрішні і зовнішньоекономічні інтереси України.
4. Має відповідати корпоративним інтересам колективу.
5. Не повинно підривати авторитет керівників фірми.

#### Сценарій гри

1. Скласти перелік найбільш важливих управлінських проблем у комерційній діяльності, які можуть бути розв'язані в умовах розширення демократії і плюралізму.

2. Підготувати й оформити управлінське рішення щодо ліквідації однієї з найбільш важливих проблем (рис. Ж.1.1).

1-й етап ділової гри 10-15 хв.: введення в управлінську проблему, що вивчається.

Викладач обґрунтовує актуальність розв'язання поставленої проблеми. Звертає увагу студентів на економічне значення результату: вказує на зв'язок цієї

проблеми з різними аспектами роботи фірми і самих студентів; наводить досвід розв'язання схожих проблем в інших фірмах, у тому числі зарубіжних (2-й етап, 3-5 хв.).

### **Постановка управлінської проблеми**

Викладач пропонує перелік найбільш серйозних комерційних проблем в масштабі фірми. В процесі цього пояснює їх виникнення, джерело, показує негативні наслідки і пропонує найбільш виразні шляхи їх розв'язання.

Надзвичайно важливо озброїти кожного студента правильним розумінням джерела і істоти комерційної проблеми.

Потім навчальні групи студентів діляться на три підгрупи.

1. Керівництво фірми.
2. Керівництво структурними підрозділами.
3. Фахівці, що готують проект цього рішення. Призначається арбітраж (2-3 особи) для розв'язання спірних питань, що виникають у роботі підгрупи.

Призначається комісія (3-5 осіб) з числа присутніх студентів для підведення підсумків із розбору конкретної проблеми і вироблення управлінського рішення.

Кожна підгрупа студентів:

- вникає в проблему, формує й обґрунтовує свої проекти рішень, здійснює їх публічний захист;
- аналізує і шукає розв'язок у межах конкретного колективу (відділу, служби) фірми.

Викладач встановлює час для самостійної роботи. Режим вільний, студенти не повинні орієнтуватися на дзвінки. В процесі роботи над проблемою вони можуть виходити з аудиторії. Група за своїм бажанням може у повному складі перейти в інше приміщення і там продовжувати роботу (3-й етап, 20-30 хв.).

### **Групова робота над проблемою**

Викладач спостерігає за роботою підгруп, відповідає на питання, що виникають нагадує про необхідність укластися у відведений час. Ведучий орієнтує на те, що рішення має спиратися на наявні правові і нормативні акти.

Для мети 1. Кожна підгрупа висуває 2-3 найбільш важливі комерційні

проблеми і записує їх на дошці.

Для мети 2. Кожна підгрупа готує 2-3 варіанти управлінського рішення і записує їх на дошці (4-й етап, 20-25 хв.).

### Цілі і завдання проведення гри (5-10 хв.)

Цілі та завдання ділової гри (5-10 хв.)		
Критерії розв'язання проблеми (2-3 хв.)		
Процес розв'язання проблеми		
Введення в проблему (10-15 хв.)		Постановка проблеми (3-5 хв.)
Поділ навчальної групи		
1-ша підгрупа Керівництво фірми	2-га підгрупа Керівники відділів (служб)	3-тя підгрупа Фахівці
Арбітраж (2-3 особи)		
Комісія (3-5 осіб)		
Робота підгрупи над розв'язанням проблеми (20-30 хв.)		
Групова дискусія (20-25 хв.)		
Виступ представників підгруп (7-10 осіб)		
Загальна дискусія (7-10 хв.)		
Виступ арбітражу (15-20 хв.)		
Підсумкова бесіда: висловлювання комісії (15-20 хв.)		
Підсумки ділової гри (5-10 хв.)		

Рис. Ж.1.1. Алгоритм проведення ділової гри

### Групові дискусії

Представники підгруп за чергою виступають з повідомленням про результати роботи: викладають загальну думку про проблему, відповідають на поставлені питання, обґрунтовують пропоновану альтернативу управлінського рішення.

План виступу керівника підгруп:

1. Причини і джерела виникнення проблеми.
  2. Аспекти ринкових стосунків, які зачіпає ця проблема.
  3. Протиріччя, що лежать в основі проблеми, є „поживним” середовищем, умови її виникнення.
  4. Економічні втрати фірми у зв'язку з проблемою, що виникла.
  5. Привабливість, вигідність, корисність пропонованої підгрупою альтернативи розв'язання.
  6. Переваги і недоліки варіантів, пропонованих іншими підгрупами.
- Після виступу представників підгруп починається загальна дискусія, в ході якої:
- обговорюються точки зору і варіанти управлінського розв'язання проблеми;
  - оцінюються одержані результати;
  - формується єдиний підхід до проблем подібного роду;
  - вибираються найкращі для цієї комерційної проблеми управлінські рішення;
  - здійснюється арбітраж (5-й етап, 15-20 хв.).

### **Підсумкова бесіда**

Раніше призначена комісія:

1. Виділяє загальний позитивний результат колективної роботи над проблемою.
2. Звертає увагу на особливі позиції, заняті навчальними підгрупами.
3. Зіставляє позиції підгруп з практикою, що реально склалася, на українському ринку.
4. Виділяє правильні і помилкові управлінські рішення.
5. Обґрунтовує оптимальний підхід до подібних проблем.
6. Обкреслює коло знань і навичок, необхідних для розв'язання, рекомендує спеціальну літературу (6-й етап, 5-10 хв.).

### **Підведення підсумків ділової гри**

Зазвичай, завершальні бесіди мають спиратися на заздалегідь розроблений „ключ” – оптимальний варіант розв'язання проблеми.

### Додаток 3

#### Ділова гра „Матеріальна мотивація працівника фірми”

##### Мета гри

Мета ділової гри – розв’язати питання матеріальної мотивації працівника фірми з безпосередньою участю тих, кому вона призначається.

Використовується детально вивчений і перевірений на практиці спосіб підвищення ефективності колективної діяльності, що дістала назву в літературі „метод групового розв’язання”, тобто, за суттю, йдеться про ухвалення колективного управлінського рішення. Особливість цього методу – можливість групової дискусії.

В той самий час практика використання методу показала, що групова дискусія і розв’язання, що приймаються групою, не завжди мають досить виражений позитивний ефект. Якщо процедура зводиться до простого голосування, то рішення, що приймається, виявляється психологічно малоефективним. Формальна участь в голосуванні не стає достатньою для дійсного мотиваційного включення і особистісного залучення в процес ухвалення групового управлінського рішення.

Ухвалення групового рішення з матеріальної мотивації працівника розбивається на декілька етапів. До обговорення із самого початку і на рівних правах притягуються усі без виключення працівники підрозділу. Студенти виступають у ролі членів колективу підрозділу, наприклад маркетингового. Додержання рівних прав усіх учасників гри, як і в процесі ухвалення колективного рішення на діловій нараді, задовольняє такі важливі соціальні потреби, як потребу в статусі, повазі, увазі, спілкуванні і т.д., сприяє реалізації природного бажання кожного висловити свою думку і затвердити її в груповому рішенні.

##### Сценарій гри

###### *Перший етап*

Студентам (10-15 осіб) роз’яснюються мета і завдання гри. Мета гри – прийняти групове рішення з питання матеріальної мотивації за квартал серед працівників підрозділу. Важлива умова – прийняти рішення, за яке висловилися б усі учасники дискусії. В процесі цього необхідно зберегти такий психологічний клімат, щоб не



виявилось жодного „невдоволеного”. На це треба 15-20 хв. часу викладача.

Потім учасники гри дають згоду на пропозицію провести таку дискусію (її доцільність), а також підтверджують свою готовність обговорювати підстави і критерії матеріальної мотивації працівника.

Перший етап вважається завершеним лише за умови, що всі учасники гри висловили позитивне відношення до мети, до умов дискусії.

Студентам роздаються завдання, заготовлені картки, де вони мають проставити свої прізвища і відповісти „так або ні” на участь в дискусії. В разі окремих заперечень йде додаткове роз’яснення. На це йде 5-6 хв.

#### *Другий етап*

Групове розроблення питань, які обговорюватимуться. Головними, природно, виявляться показники, які необхідно враховувати під час висунення працівників на одержання матеріальної винагороди. На це йде 10-15 хв.

#### *Третій етап*

Обговорюються критерії винагороди, запропоновані учасниками гри. Кожний „співробітник” називає 4-5 критерії. Викладач узагальнює критерії і в ході ділової гри перераховує їх. Таких показників виявиться біля 8: 1) продуктивність праці; 2) виконання оперативних завдань; 3) якість роботи; 4) її трудність і новизна; 5) значущість виконуваної роботи; 6) своєчасність її завершення; 7) виробнича завантаженість; 8) трудова дисципліна.

Далі йде обговорення цих 8 критеріїв, і у разі одноголосного їх схвалення можна переходити до четвертого етапу дискусії. На третій етап йде 15-20 хв. (якщо обговорення ускладнюється). Згода із загальними критеріями підтверджується в тій же формі та на тій же картці, що вже фігурувала на першому етапі (їх роздає викладач). Тут же виписуються критерії.

#### *Четвертий етап*

Ухвалення групового рішення: учасники дискусії дають один іншому оцінки в п’ятибальній системі запропонованих критеріїв. Цю роботу можна проводити в якості домашнього завдання. Потім слід доручити студентам (комісії з 3-5 осіб) підрахувати бали усіх учасників і розподілити їх за місцями.

### Підведення підсумків ділової гри

За активного включення в роботу усієї групи („співробітників”) вдається одержати правильне і об’єктивне групове розв’язання складної проблеми і значно посилити ділову мотивацію, поліпшити діловий клімат колективу. Вироблення групового рішення виявляється дійсним інструментом для об’єднання колективу, допомагає усім, у тому числі і керівникові фірми виявити недоліки в роботі, розкрити резерви подальшого підвищення кількості і якості праці, звернути увагу учасників гри на ті сторони виробничої діяльності і корпоративної культури, які були приховані для багатьох із них.

В процесі проведення ділової гри учасники заповнюють табл. 3.1.1-3.1.3 відповідно до роз’яснень викладача.

Таблиця 3.1.1

#### Анкета учасника ділової гри

<hr/> П.І.П. учасника дискусії
<p>1. Чи згоден брати участь в дискусії _____ , _____ (так) (ні)</p> <p>2. Критеріями, що впливають на право одержання матеріальної винагороди вважаю:</p> <p>а) б) в) г) і т.д.</p> <p>3. Після обговорення пропозицій усіх учасників дискусії згоден з такими критеріями:</p> <p>а) б) в) г) і т.д.</p> <p>4. Вважаю, що за цими критеріями мої колеги заслуговують таких оцінок за п’ятибальною системою</p>

Таблиця 3.1.2

## Критерії, що впливають на право одержання винагороди

№ п/п	ППП	Критерії						Загальна кількість балів
		а	б	в	г	д	е	

Таблиця 3.1.3

## Критерії оцінки пропозицій

№ п/п	ПБ членів колективу	Оцінки учасників							Загальна кількість балів	Середній бал
		1	2	3	4	5	6	7		

Крім того, за результатами гри оформляється наказ про квартальне преміювання працівників, який має нижченаведену форму:

**НАКАЗ**

про квартальне преміювання працівників кадрової служби

---



---



---



---

Генеральний директор фірми

Р.К. Бевз

## Додаток И

### Ділова гра „„Плинність” в діяльності керівника”

#### Мета гри

**Основна мета** – показати ефективність планування особистої роботи керівника, навчити раціональним методам організації праці, розвинути уміння правильно делегувати повноваження, критично оцінювати свою роботу і шукати резерви заощадження робочого часу і т.д.

**Завдання викладача** – організувати розбір ситуації студентами, підтримувати активність у процесі обговорення конкретних питань своєчасно направляти хід гри в русло даних проблем, консультувати студентів.

**Завдання студентів** – знаходити розв’язання поставлених проблем.

Для цього студенти:

- аналізують одержану інформацію;
- визначають, в якій мірі охоплена особистим плануванням робота генерального директора фірми;
- шукають напрями і заходи, що дозволяють поліпшити його роботу;
- виявляють резерви економії і робочого часу генерального директора фірми.

#### Ознайомлення з проблемою

Детально викладається проблема. Особлива увага звертається на дійових осіб, події, що відбуваються, використовувані в роботі документи.

#### Систематизація інформації

Студентам пропонується перерахувати:

- дійових осіб. Порядок перерахування не має значення, проте можна звернути увагу на різні категорії учасників, їх кількість і міру спілкування з генеральним директором. Слід особливо підкреслити, що окрім індивідуального спілкування генеральному директорові фірми доводиться мати справу з групами осіб (різної чисельності);
- згадані або обов’язково використовувані документи. Порядок їх перерахування також не має значення, але можна вказати класифікацію використовуваних документів,

їх призначення і роль, трудомісткість роботи з ними, важливість для організації особистої праці;

– події, що відбуваються в цей день. Під подіями розуміються всі згадані дії і роботи, здійснювані генеральним директором: наради, зустрічі, прийом відвідувачів, розмови, вивчення документів тощо.

### **Аналіз інформації**

Аналіз інформації рекомендується проводити у декілька етапів:

1. Досліджувати міру планування тих або інших робіт.
2. Визначити можливість і необхідність планування майбутньої події, що відбудеться в цей день.

3. Виявити причину виникнення тієї або іншої роботи і роль генерального директора фірми в її плануванні.

4. Визначити доцільність виконання цієї роботи генеральним директором і з'ясувати, чи могло бути інакше за правильної постановки справи.

5. Розглянути можливість заощадження часу за рахунок раціоналізації особистої роботи генерального директора, починаючи з його прав із підбору персоналу до проведення конкретних заходів.

Завершальним етапом може бути розробка конкретних заходів щодо поліпшення організації роботи генерального директора фірми.

### **Рекомендації щодо ведення дискусії**

На кожному етапі рекомендується викликати нового студента для заповнення форми аналітичної табл. Т.1.1. Він вестиме дискусію і фіксуватиме результати щодо кожної позиції, що розбирається. Твердого порядку ухвалення рішення встановлювати неможна. Можливі варіанти: одноосібне ухвалення рішення що веде дискусію або голосування з кожного пункту в процесі виявлення протилежних поглядів, а також компромісів, наприклад введення нової графі, куди заносять особливі думки.

У кінці кожного етапу підсумки обговорення одержують числову характеристику, наприклад, „слід планувати 9 подій, не слід – 5 подій”.

На закінчення викладач підкреслює значення планування особистої роботи і

можливості одержати ефект за рахунок заощадження робочого часу і раціоналізації праці керівника.

Найбільш важка частина дискусії – коригування й активізація обговорення викладачем. Тут важливо, щоб з кожної події на іншому етапі було висловлено якомога більше ідей і думок.

Якщо обговорення ведеться в'яло, викладач має знайти проблемні питання, які можуть загострити дискусію.

Наприклад, усі студенти без суперечок погодилися з тим, що заступник генерального директора може у будь-який час зайти до генерального директора зі своїми питаннями. Можна запитати, чи сумісний такий порядок з плануванням особистої роботи генерального директора або зробити посилання на обговорення цієї проблеми в групі фахівців фірми.

Якщо більшість студентів порахували, що генеральний директор має займатися проблемами постачання фірми (поза чергою приймати свого заступника з постачання або відвідувачів, які невдоволені останнім), можна поставити питання про роль заступника генерального директора, про якості прав і обов'язків цього працівника, який не здатний сам розв'язувати свої проблеми.

Подібних ситуацій під час дискусії виникає багато, і від ерудиції викладача залежить, чи буде дискусія живою і цікавою.

### **Сценарій ділової гри**

Свій робочий день генеральний директор фірми Д.П. Васильєв, як завжди, почав на півгодини раніше і передусім на аркуші паперу накидав перелік усіх справ, якими належить сьогодні зайнятися. У числі найбільш важливих він підкреслив роботу з складання плану про перспективи розвитку фірми. Це давно не дає йому спокою, проте взятися за справу по-справжньому все ніколи – відволікали поточні справи.

На столі вже декілька днів лежать теки з матеріалами, підготовленими відповідними службами: перспективи науково-технічного розвитку фірми, аналіз основних техніко-економічних показників, прогноз на майбутній рік і т.д. Матеріали вимагають ретельного вивчення, а доки вдавалося знайомитися з ними тільки уривками.

Насамперед слід провести оперативну нараду. Кінець місяця і кварталу.

Д.П. Васильєва дуже турбує фінансове положення фірми і реалізація продукції. Наряду з керівниками служб розпочату рівно в 9.00, проведено досить чітко, але закінчити її вдалося лише в 11 годин.

До цього часу в приймальні накопичилося вже багато відвідувачів. У їх числі декілька представників інших фірм, підприємств. Крім того, просив прийняти начальник фінансової служби (у зв'язку з неповерненням кредитів юридичним особам він хотів дати пояснення щодо зауважень генерального директора і зняти питання). Просили також прийняти: начальник кадрової служби, а також служби маркетингу зі зміни ситуації на зовнішньому ринку із-за коливань валюти США. „Що йому від мене необхідно, – подумав генеральний директор. – Він, здається, не перший день вже до мене проривається. Адже є заступник генерального директора з фінансів”.

Слідами однієї з нарад належало розв'язати низку запитань з начальником служби безпеки.

Прийом Д.П. Васильєв начал в 11.30. У першу чергу запросив представників інших фірм. „Своїм” призначив час впродовж дня, заступника генерального директора просив через секретаря подзвонити пізніше, якщо той не знайде можливості розв'язати свої питання з віце-президентом фірми. Несподівано приїхав представник комерційного банку, в якому знаходиться рахунок фірми. Довелося прийняти. Як виявилось, усі його питання стосувалися компетенції заступника з фінансів. Але, так вже було прийнято на фірмі, спочатку він повинен був звернутися до генерального директора. З трьох представників інших фірм лише один дійсно потребував прийому генерального директора. Питання інших цілком могли розв'язати його заступники. Проте один із представників навідріз відмовився розглядати з будь-ким, окрім генерального директора, інший – залишився не задоволений рішенням заступника і неодмінно вимагав втручання „самого”.

Лише після обіду генеральний директор, нарешті, зміг приступити до роботи над перспективним планом, але в цей час подзвонив головний бухгалтер фірми. Справа виявилася значно серйозніша, ніж можна було припускати. Під загрозою зриву була виплата заробітної плати працівникам. Банк, де знаходилися фінансові кошти фірми,

несподівано збанкрутив. Генеральний директор давно підозрював, що з цим банком не все благополучно.

Треба негайно їхати у банк. Генеральний директор просить секретаря викликати машину, але вона нагадує, що сьогодні в 16.00 у нього прийом відвідувачів з особистих питань, а в 17.30 – нарада керівників структурних підрозділів. Що робити? Відмінити прийом відвідувачів з особистих питань не хотілося б. Пам'ятається, минулого разу він переносив його на сьогодні. Порушувати самим же заведений порядок – означає підривати повагу до всякого порядку взагалі.

Роздуми генерального директора перериває телефонний дзвінок з-за кордону. Цікавляться, чому досі не відправлена продукція фірми для реалізації. Він так і не встиг прийняти свого головного бухгалтера. Питання стосуються інтересів багатьох працівників, знадобляться засоби для виплати заробітної плати. Як це усе буде організовано? Чи враховані психологічні чинники? Які наслідки невиплати заробітної плати?

В усіх цих питаннях необхідно досконально розібратися, ще раз зважити і обговорити. Але де ж узяти час? Генеральний директор з тугою подивився на пухку теку ще не розібраної кореспонденції, замислився: „Створюється враження, що не я керую фірмою, а фірма мною. Я намічаю одні справи на день, а життя підказує інші. Чи можна навести в цьому якийсь порядок?”

Служби заступника генерального директора з комерційних питань вивчали, пам'ятається, витрати робочого часу керівників нашої фірми. Цікаво було б подивитися результати, тим більше вони тут, в теці. Так, цифри дуже цікаві.

Виявляється, у генерального директора фірми і у його заступників робочий час зазвичай складається приблизно так:

- підготовка рішень перспективного характеру – від 1-5 % у керівника, до 25% у окремих замів, з них 93 % – на проведення різного роду нарад і 7 % – на вивчення й опрацювання матеріалів;

- складання (підготовка пропозицій) плану – 5 % у керівника і до 15 % – у замів, коригування й уточнення планів поточного року – від 3 до 4 %;

- оперативна робота – від 65 до 70 % загального часу, у тому числі:





## Додаток К

### Ділова гра „„Мозковий штурм” – основа ухвалення рішення”

#### Мета гри

У процесі проведення ділової гри „Мозковий штурм” вирішується низка навчальних завдань, зокрема:

- розвивається активність студентів;
- формується вміння аналізувати спеціальну літературу;
- активізується творче мислення студентів;
- виробляється здатність практично оцінювати різні точки зору шляхом їх зіставлення;
- прищеплюються навички пошуку оптимального варіанту рішення.

Особливий успіх ділова гра „Мозковий штурм” приносить у разі, якщо вирішується конкретна ситуація, наближена до реальної діяльності комерційної фірми.

Мета гри „Мозковий штурм” – виробити оптимальне розв’язання проблеми (кадрової, рекламної, фінансової; маркетингової та ін.). На одному із занять викладач пояснює суть і зміст гри, її правила. Заздалегідь повідомляє проблему (ситуацію), яку належить розв’язати „мозковим штурмом”. Двох найбільш підготовлених студентів можна попередити, що вони гратимуть роль консультантів, даватимуть додаткову інформацію з обговорюваних питань. Вони мають самі підібрати цю інформацію. Всі студенти мають вивчити тему, що виноситься на ділову гру.

#### Сценарій гри

Формуються робочі групи з трьох, максимум десяти осіб на чолі з лідером. Лідер призначається викладачем і набирає робочу групу-команду. Завдання команди – висувати ідеї для розв’язання заданої проблеми. „Акумулятор” ці ідеї фіксує. Колективно визначаються принципи підходу до розв’язання (обґрунтування рішень). Виробляються різні варіанти.

Група також прогнозує результати прийнятого розв’язку.

1. Консультанти-фахівці дають додаткову інформацію впродовж усієї ділової гри робочій групі студентів.

2. Експертні групи з трьох найбільш авторитетних студентів оцінюють роботу команд на чолі з лідером.

Максимальна оцінка, яка може бути виставлена групі: обґрунтування рішення – 3 бали; наукова правильність розв’язання – 5 балів; правильне прогнозування результатів прийнятого розв’язання – 3 бали.

Викладач:

1) нагадує тему і питання (проблеми, ситуації) ділової гри, повторює правила гри;

2) повідомляє, скільки часу проводитиметься гра. Залежно від кількості студентів ділова гра займає від 2 до 4 годин;

3) призначає консультантів і експертну групу;

4) визначає лідерів робочих груп. Лідери самі набирають „команди”. Команди розсаджуються так, щоб було зручно працювати колективно. Лідерів дається завдання призначати „акумуляторів” ідей в групі;

5) пропонує лідерам, порадившись з командою, вибрати для розв’язання відповідну ситуацію (добре, якщо викладач розмножить питання в кількох екземплярах). Цілком прийнятно, якщо команди виберуть однакові питання – експертній групі легше буде порівнювати і вирішувати, які команди краще працювали;

6) поки команди працюють (обмінюються думками, консультуються з ролевою групою фахівців тощо), пропонує експертній групі теж вирішувати ситуації, щоб в майбутньому їм було легше коментувати рішення груп;

7) через 30-45 хв. просить лідерів груп повідомити рішення з обговорюваного питання.

Промовцеві можуть ставити питання члени інших команд, а експертна група перевірить глибину аналізу вирішуваної проблеми. Після того, як виступлять усі групи, експертна група коментує прийняте рішення, називає оцінки і групу – переможця.

На закінчення викладач висловлює свою думку, підводить підсумки ділової гри.

Конкретні проблеми (ситуації) для проведення ділової гри можуть пропонувати і самі студенти.

Ділова гра „Мозковий штурм” – основа ухвалення рішення” відкриває студентам свободу творчості, знімає закомплексованість, невіру в себе і свої можливості, розвиває здібності для роботи фахівців у сфері менеджменту в умовах ринкових стосунків.

У процесі проведення ділової гри „Мозковий штурм” – основа ухвалення рішення” перед викладачем виникає низка труднощів:

1. Важливо налаштовувати студентів на активне мислення, на те, що лише вони можуть знайти правильне рішення. Бажано показати, що викладач теж не знає відповіді на питання.

2. Слід направити думку і волю студентів на пошук нестандартних розв’язків.

3. Дуже складно формувати уміння студентів одержувати користь із різних думок і суджень, уміння одночасно мислити в декількох планах.

4. Одна з проблем – підбір таких ситуацій, які створювали б обстановку інтелектуальної напруги. Ситуація має вимагати зусилля, але зусилля не надмірні, інакше мозок відмовиться від пошукової роботи.

Напруженість на початку і задоволеність у кінці – такий шлях розумового процесу в діловій грі „Мозковий штурм” – основа ухвалення рішення”.

## Додаток Л

### Ділова гра „Комерційна фірма – світовий ринок”

#### Мета гри

Ділова гра „Комерційна фірма – світовий ринок” є комплексом практичного заняття щодо вироблення послідовних рішень у штучно створених умовах, що імітують реальну обстановку. Ділова гра покликана інтенсифікувати навчальний процес.

Вона призначена для опрацювання студентами економічних завдань на рівні фірм і компанії.

Поставлені сценарієм у конкретну обстановку, в умовах обмеженого часу, учасники ділової гри можуть повною мірою проявити свої знання і професійні здібності, навчитися приймати розв’язки в ситуаціях, наближених до реальних, ефективно працювати за своєю спеціальністю в нових економічних умовах, опанувати навичками економічного аналізу процесів і явищ у сфері зовнішньої торгівлі.

Ділова гра моделює діяльність фірми щодо експорту готової продукції в іншу країну (як приклад розглядається експорт згущеного молока на Кіпр). Зміст може бути досить легко трансформований; можуть використовуватися інші види експортної продукції, в процесі цього схема і структура ділової гри залишаться без змін.

У ході підготовки до ділової гри студенти систематизують знання, одержані під час вивчення курсу менеджменту.

Участь у грі допоможе студентам представити зовнішньоторговельний процес в цілому, зрозуміти взаємну ув’язку різних функцій, послідовність вдосконалення операцій із підготовки, укладення і виконання контракту, одержати практичні навички складання і оброблення зовнішньоторговельних документів.

#### Сценарій гри

Ділова гра „Комерційна фірма – світовий ринок” розрахована на 24 години навчального часу. Заняття зі студентами проводиться в академічних групах. Кожна група розбивається на ігрові команди по 4-5 осіб.

Студенти готуються до кожного заняття самостійно, використовуючи необхідні літературу і матеріали.

На занятті кожна команда учасників гри програє поетапно різні складові зовнішньоторговельного процесу.

На початку ділової гри визначається послідовність операцій, що виконуються працівниками фірми в процесі реалізації експортної зовнішньоторговельної угоди. На базі проведеного аналізу кожна команда учасників гри будує мережевий графік, що відображає порядок виконання відповідних операцій. Після виконання цього завдання представник команди учасників гри погоджує результати його виконання з провідним викладачем. На занятті обговорюються мережеві графіки: кожна команда захищає представлений нею варіант. Викладач оцінює роботу команди за 5-бальною системою.

На початковій стадії ділової гри студенти мають також відповіді на низку запитань, пов'язаних з аналізом етапів реалізації зовнішньоторговельної угоди. Викладач фіксує час на пошук відповіді і показує сумарний час, витрачений командою на увесь етап. У кінці етапу підводить підсумок і виставляє оцінки за 5-бальною системою.

Після того, як у початковій стадії ділової гри члени ігрових команд теоретично простежили увесь хід реалізації зовнішньоторговельної угоди, вони переходять до підготовки і проведення комерційних переговорів. Студенти вибирають керівника команди, визначають фірму-контрагента, формують позицію делегації до переговорів, проводять переговори. На завершальному етапі ділової гри опрацьовуються питання, пов'язані з організацією постачання товару на основі укладеного з інофірмою контракту.

### **Заняття 1**

1. Студенти знайомляться зі змістом ділової гри, поставленими цілями і завданнями.

2. Формуються команди учасників гри.

3. Кожна команда учасників гри складає загальну схему процесу реалізації експортної угоди, фіксує результати виконаної роботи в щоденнику ділової гри і погоджує їх з викладачем-консультантом.

4. На базі схеми процесу реалізації експортної угоди команди будують мережевий графік зовнішньоторговельної угоди щодо експорту згущеного молока на Кіпр. Із запропонованого їм списку зовнішньоторговельних операцій студенти

вибирають лише ті, які виконуються працівниками „фірми” в процесі підготовки, укладення і виконання контракту щодо експорту готової продукції в капіталістичну країну. Команди можуть на власний розсуд розширити або скоротити запропонований список операцій.

У процесі побудови мережевого графіку враховується послідовність і паралельність виконання окремих операцій в часі. Остаточний варіант мережевого графіку заноситься в щоденник ділової гри й узгоджується з провідним викладачем.

### **Заняття 2, 3, 4, 5, 6**

1. Студенти аналізують окремі етапи реалізації експортної угоди. На занятті можна користуватися рекомендованою літературою, а також будь-якими іншими джерелами.

2. Кожна команда *учасників гри* відповідає на низку запитань, що стосуються процесу підготовки, укладення і виконання контракту з експорту. В обговоренні питань мають брати участь усі члени команди, формуючи таким чином колективне рішення.

3. На занятті 2 проводиться обговорення мережевих графіків і їх захист кожною командою *учасників гри*.

### **Заняття 7**

1. Члени кожної команди вибирають керівника.

2. Команди проводять вибори і призначають керівника. Інформація щодо вибору керівника фіксується в щоденнику ділової гри.

3. Студенти порівнюють, аналізують і оцінюють результати неформалізованого і формалізованого вибору. Висновки фіксуються в щоденнику ділової гри й узгоджуються з провідним викладачем.

### **Заняття 8**

1. Студенти вивчають запропоновану їм інформацію про стан світового ринку молочних продуктів, кіпрського ринку молочних продуктів, про фірми-покупців цього товару.

2. Кожна команда *учасників гри* визначає свого майбутнього контрагента, тобто

вибирає одну з кіпрських фірм.

3. Команди підшивають у щоденник ділової гри одержані результати. Представляють обґрунтування вибору провідному викладачеві. Обґрунтування також фіксується в щоденнику ділової гри.

### **Заняття 9**

1. Студенти аналізують інформацію про стан світового ринку молочних продуктів, кіпрського ринку молочних продуктів, про фірми-виробників згущеного молока, про умови виробництва цього товару в нашій країні.

2. Кожна ігрова команда формує позицію своєї делегації до переговорів. Готується проект контракту.

3. Дані з кожного пункту проекту контракту обговорюються з провідним викладачем і заносяться в щоденник ділової гри:

### **Заняття 10**

1. Керівник команди повідомляє викладача, з якою фірмою його делегація проводитиме переговори, й одержує відповідні інструкції щодо роботи.

2. Члени команди формують свої пропозиції за окремими пунктами контракту відповідно до підготовленого проекту. Одержавши відповідь інофірми на свою пропозицію, команда аналізує його і приймає відповідне рішення. Якщо в процесі переговорів фірма відмовилася від подальших обговорень, то команда має провести переговори з будь-якою іншою кіпрською фірмою. Про це керівник делегації інформує викладача.

3. Ігрова команда складає погоджений текст контракту і візує його у провідного викладача.

4. Студенти фіксують результати виконаної роботи в щоденнику ділової гри і погоджують їх з провідним викладачем. Усі матеріали (протоколи переговорів, текст контракту) підшиваються в щоденник ділової гри.

### **Заняття 11**

1. Ігрові команди вивчають інформацію про українські підприємства, що виробляють згущене молоко, визначають підприємство-постачальника і оформляють замовлення-наряд.

2. Студенти вибирають оптимальний маршрут перевезення товару від



українського постачальника до пункту передачі товару іноземному замовникові і розраховують вартість транспортування.

3. Кожна команда оформляє розрахунки з іноземними покупцями і постачальниками.

4. Студенти фіксують результати виконаної роботи в щоденнику ділової гри і погоджують їх з провідним викладачем. Усі матеріали підшиваються в щоденник ділової гри.

## **Заняття 12**

1. Кожна ігрова команда розраховує ефективність експорту згущеного молока на Кіпр на підставі даних, одержаних в ході підготовки, укладення і виконання контракту. Результати розрахунків фіксуються в щоденнику ділової гри.

2. Провідний викладач підводить підсумки роботи команд, аналізуючи їх дії на кожному етапі.

3. Студенти фіксують у щоденниках ділової гри свої пропозиції з її вдосконалення.

Щоденник ділової гри є для кожної команди необхідним документом у процесі складання заліку.

## Додаток М

### Ділова гра „Підбір і висунення кадрів управління”

Ділова гра проводиться в одній навчальній групі впродовж 8-10 годин. У результаті вибирається кандидат на вакантну посаду керівника фірми. Гра побудована так, що всі студенти групи незалежно від розподілу ролей, активно беруть участь у ній від початку до кінця. До моменту початку гри студенти мають на практичному занятті навчитися проводити ділові бесіди і наради, працювати з документами.

У діловій грі допускаються умовності, хоча в цілому вона імітує реальну процедуру підбору і висунення кадрів управління. В процесі ділової гри можуть виникати гострі ситуації, звучати критичні висловлювання в адресу друг *друга*.

Викладач має своєчасно реагувати на подібні дії учасників гри і не давати подіям переростати в конфлікт.

У кінці гри викладач відзначає найбільш активних і пасивних учасників гри і робить висновки.

#### Мета гри

Ділова гра має на меті навчання і самонавчання студентів наукової методології, раціональним принципам і системному підходу до підбору і висунення кадрів управління. В ході ділової гри студенти перевіряють свої знання, вміння і навички, якісно і кількісно оцінювати ділові, особистісні і психологічні здібності керівників. Крім того, учасники гри мають можливість навчитися раціональним принципам і ефективним методам колективної підготовки й ухвалення управлінських розв'язків (бесіди, наради й ін.).

У студентів розвивається дієва комунікабельність, гнучкість, активізуються знання. Гра дає можливість:

1. Навчити методам підготовки, прийняття і контролю управлінських рішень щодо підбору кадрів із урахуванням економічних, організаційних, правових і соціально-психологічних аспектів.
2. Навчити пошуку альтернативних рішень у процесі підбору і висунення кадрів управління.
3. Прищепити уміння і навички: вибору лідера, організації групової роботи;

аналізу особистісних стосунків усередині групи; використання евристичних методів.

### **Порядок проведення ділової гри**

За 3-5 днів до початку ділової гри учасникам-студентам роздається опис гри і блок-схема її проведення. Учасники гри знайомляться з її змістом і за необхідності звертаються за консультацією до викладача.

Із-за обмеженого часу проведення гри група не має помилятися у виборі лідера (цільового експерта) – помічника викладача і головної дійової особистості щодо ведення ділової гри і розподілу ролей між учасниками. Кожний член групи має рівне з усіма право голосу і власні ідеї відносно стратегії і тактики гри і може бути вибраний на ту або іншу роль.

У ході обговорення учасники дискутують, обстоюють свої думки, переконують один іншого, прислухаються до думки інших, йдуть на компроміси, тобто заохочуються усі форми відкритого висловлювання і волевиявлення кожного члена групи. Формально і неформально вивчається сама поведінка в умовах міжособистісного змагання і взаємовпливу учасників гри один на іншого.

У процесі вибору лідера використовується метод соціологічного дослідження. Звання лідера одержує особу, що показала, що вона має найбільшу компетентність в обговорюваній проблемі й уміння керувати. Вибір здійснюється з трьох кандидатур, запропонованих групою. Студент-кандидат на роль лідера опиняється в ситуації, що створилася в ході його вибору, тобто відразу проявляються швидкість його реакції, гнучкість, почуття гумору й ін.

У ході ділової гри студенти мають можливість практично перевірити свої знання економічних, правових і соціально-психологічних аспектів управління, системного аналізу складної ситуації. Для цієї мети учасники гри фіксують свої стратегічні концепції, складаючи моделі ділових, особистісних і психологічних якостей щодо пропонованих кандидатур, висунених на заміщення вакантної посади головного економіста.

### **Сценарій гри**

Одержавши опис гри, інструктаж і консультацію від викладача, студенти розподіляють між собою ролі. У грі беруть участь:

- генеральний директор фірми;

- директор департаменту з кадрів;
- начальник відділу кадрів;
- начальник служби безпеки;
- начальник служби маркетингу і реклами;
- експерт з особових якостей;
- представник профспілок;
- психолог;
- соціолог.

Перед початком розподілу ролей шляхом опитування учасників слід уточнити функції кожного керівника і фахівця.

### **Сцена 1. Нарада в генерального директора фірми**

*Є присутніми:* лідер, директор департаменту з кадрів, начальник відділу кадрів.

*Виступ лідера:* Як ви знаєте, в березні головний менеджер у зв'язку з тривалою хворобою вийшов на пенсію (чи перейшов на іншу роботу). Виникла проблема підбору керівника, здатного замінити того, хто пішов.

Дається характеристика об'єкту, керованого тим, хто пішов. Критично оцінюються основні техніко-економічні показники об'єкту. Розглядаються поточні і перспективні завдання, що стоять перед колективом.

Виступ генерального директора фірми: Ситуація ясна. На Вас, як на керівника кадрових служб покладаю підбір кандидатів на вакантну посада головного менеджера. Для цієї мети слід притягнути необхідні служби. Нараду призначаю на .

Учасники гри можуть ставити питання, що уточнюють відомості про передбачуваних кандидатів (вік, стаж роботи, освіта, спеціальність, стать і т.д.). Якщо члени команди недостатньо активні, викладач (лідер) має підвищувати інтерес до гри, поставивши, наприклад, таке питання учасникам гри: чи „Має значення вік кандидата на вакантну посаду, стан здоров'я”? Відповіді на питання дає лідер (директор).

### **Сцена 2. Виробнича нарада у директора департаменту з кадрів**

1. Мета – ознайомити учасників наради з проблемами, що стоять перед фірмою, і обговорити їх.
2. Зміст – повідомити про ситуацію у фірмі та виниклому в зв'язку з цим завданні

вибору головного менеджера, здатного розв'язати проблеми, що стоять перед фірмою.

3. Права – дозволити дії з експертної оцінки ділових, особистісних і психологічних якостей кандидатів.

4. Відповідальність – начальник відділу кадрів несе відповідальність перед директором департаменту з кадрів за результати наради.

5. Терміни – нарада проведена до \_\_\_\_\_ .

*Дійові особи:* директор департаменту з кадрів, лідер, начальник відділу кадрів, начальник служби безпеки, начальник служби маркетингу і реклами.

Виступ директора департаменту з кадрів. Повідомляє, які проблеми стоять перед колективом фірми, відзначає, що новому головному менеджеру належить розв'язати їх. Підкреслює необхідність зробити обґрунтований вибір під час висунення кандидатури на посаду головного менеджера, в кожному випадку мають бути свої мотиви. Аргументами виступають:

- необхідність висунути свого працівника проведення колишньої господарської політики;

- потреба призначити керівника з боку з подальшою зміною стратегії управління.

Відповідно до вимог науки управління керівник повинен мати певні якості. Для кваліфікованої оцінки здібностей і можливостей кандидатів пропонується притягнути експертів.

Кандидатам на посаду головного менеджера повідомляється, що відповідно до експертних оцінок буде прийнято остаточне рішення.

Начальник відділу кадрів пропонує подумати про можливу кандидатуру тих, кого знають особисто.

Начальник служби безпеки акцентує увагу на тому, що основні завдання головного менеджера: 1. Спеціалізація фірми. 2. Створення умов для безпеки фірми. 3. Вдосконалення ринкових стосунків.

Він наводить факти, що підтверджують актуальність цих проблем. Начальник служби маркетингу звертає увагу на функції головного менеджера, виходячи з посадової інструкції.

**Рішення наради у директора департаменту з кадрів**

1. З урахуванням потреб і інтересів фірми підібрати три кандидатури на вакантну посаду. Відповідальність покласти на начальника відділу кадрів.

2. Для оцінювання особистісних і психологічних якостей кандидата притягнути експертів (вказуються прізвища, за якими закріплені відповідні ролі): експертам надається право провести детальний аналіз кандидатур; розробити модель „ідеального керівника”; порівняти кандидата, виявленого на основі експертного аналізу, з моделлю „ідеального керівника”; дати наукове обґрунтування вибраній кандидатурі.

3. Провести нараду з лідером. Претендувати на посаду головного менеджера може будь-який учасник гри.

### **Сцена 3. Ділова бесіда начальника відділу кадрів з кандидатом на посаду головного менеджера**

1. Мета – виберіть три кандидатури на заміщення вакантної посади головного менеджера.

2. Метод проведення ділової бесіди відповідно до наявного порядку найму.

Усі необхідні документи кандидати на посаду готують заздалегідь, проконсультувавшись з начальником відділу кадрів і викладачем.

### **Сцена 4. Нарада у лідера**

1. Мета – дати кількісну і якісну оцінку даним кожного з кандидатів на вакантну посаду.

2. Метод – співбесіда, тестування й опитування кандидатів, порівняння їх з моделлю „ідеального керівника”.

3. Права – оцінка результатів співбесіди. Виявлення кандидата, найбільш близького до моделі „ідеального керівника”.

4. Відповідальність – за достовірність, реальність, принциповість проведення експертизи й оцінки результатів.

5. Терміни – провести до \_\_\_\_\_ .

*Дійові особи:* лідер, директор департаменту з кадрів, начальник відділу кадрів та інші учасники.

Виступ лідера. Перед нами поставлено важливе завдання – ґрунтуючись на

методах експертних оцінок і експертного аналізу, виберіть із трьох кандидатів головного менеджера. Необхідно вибрати гідного кандидата, який міг би проводити значну роботу зі вдосконалення господарського механізму і в першу чергу ринкових стосунків, а також оперативно розв'язувати всі проблеми фірми, що виникають усередині, у тому числі налагоджувати тісний контакт працівників управлінських служб з виробничими. Експертам необхідно обґрунтувати зроблений вибір: дати модель „ідеального керівника”; детально проаналізувати характеристики кандидатів; провести співбесіду, тестування, опитування кандидатів; порівняти кандидатів, виявлених на основі експертного аналізу, з моделлю „ідеального керівника”.

Виступ начальника відділу кадрів: Доводжу до відома експертів, що кожний із кандидатів у попередній бесіді дав згоду обійняти посаду головного менеджера.

Лідер дає коротку модель „ідеального керівника”.

### **Модель „ідеального керівника”**

Сучасний керівник має: бути компетентним; мати відповідну освіту; уміти створювати доброзичливу атмосферу в колективі; бути справедливим, об'єктивним, послідовним і гнучким; мати почуття реалізму; швидко засвоювати нові знання; бути енергійним, напористим, ініціативним, вимогливим, організованим; готовим виконувати роботу; строго додержуватися принципу колективності і персональної відповідальності; бути комунікабельним, добросовісним і акуратним; мати високі моральні якості; вміти грамотно говорити; одягатися відповідно до вимог моди; мати певний культурний рівень і світогляд.

Одержані від начальника відділу кадрів заяви, анкети з обліку кадрів, резюме, автобіографії, копії документів про освіту, фотографії детально розглядаються експертами. Проводяться співбесіди, тестування й опитування кандидатів експертами.

Начальник відділу кадрів запрошує на нараду кандидатів на вакантну посаду:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Бесіда з кандидатами проводиться індивідуально.

У ході опитування кожний із експертів з „ідеальної моделі керівника” і за іншими

параметрами відповідним чином аналізує якості кандидата і дає йому оцінку у балах в діапазоні 3-5. Чим більше питань ставлять експерти, тим легше виявити найбільш відповідну кандидатуру.

Якщо думка експертів відносно кандидата на посаду головного менеджера єдина, вноситься рішення рекомендувати цю кандидатуру. Якщо немає єдиної думки, обговорення продовжується до тих пір, поки не буде досягнута згода.

Начальник відділу кадрів повідомляє кандидатів, коли вони мають зайти до нього за результатами. Начальник відділу кадрів має вміти тактовно відмовити двом кандидатам, що залишилися.

### **Сцена 5. Нарада у директора департаменту з кадрів**

1. Мета – затвердити кандидата на вакантну посаду головного менеджера.
2. Зміст – обговорити результати експертного аналізу.
3. Термін проведення \_\_\_\_\_ .

*Дійові особи:* директор, лідер, начальник відділу кадрів, кандидат на посаду головного менеджера, запрошений начальником відділу кадрів.

Начальник відділу кадрів передав усі документи директорові заздалегідь.

Лідер доповідає про результати проведеної експертами роботи з кандидатами на вакантну посаду. Обґрунтовує, чому був вибраний саме цей кандидат.

Директор просить начальника відділу кадрів запросити рекомендованого для особистого знайомства з ним, але він міг знати кандидата і раніше.

Бесіда директора з кандидатом на посаду головного менеджера:

Директор розповідає про поточні і перспективні завдання фірми, про необхідність вдосконалення роботи управлінських служб, про свої вимоги до підлеглих. Просить кандидата висловити свою точку зору із зачеплених питань. Після закінчення бесіди директор просить начальника відділу кадрів зачитати проект наказу, який підготовлений ним уже з усіма візами. Начальник відділу кадрів зачитує наказ. Директор підписує його і просить розписатися новопризначеного головного менеджера. Поздоровляє його і виражає надію на спільну плідну роботу.

Просить лідера подякувати від його імені усіх експертів за вдало підібрану кандидатуру.



## Додаток Н

### Ділова гра „Рекламний виступ менеджера фірми”

#### Цілі і завдання ділової гри

Ділова гра „Рекламний виступ менеджера фірми” може бути проведений після того, як студенти прослухали лекції про вимоги, що висуваються до персоналу управління комерційної фірми.

Суть ділової гри полягає в тому, що студент-учасник гри, працюючи над варіантом свого рекламного виступу на телебаченні, радіо або в аудиторії, має продумати мову і стиль, манеру поведінки, а найголовніше – чітко представляти конкретний зміст свого виступу. Все це пов’язано з поставленими цілями і завданнями та складом аудиторії.

Під час ділової гри у студентів виробляються навички виборчої поведінки в певній аудиторії, уміння орієнтуватися на коло інтересів і рівень слухачів.

#### Порядок проведення ділової гри:

1-й етап: введення в тему і пояснення її суті, регламентація гри.

2-й етап: формування команд, процес гри, підведення підсумків.

1-й етап: у ввідному слові викладач говорить про мету ділової гри, правила її проведення. На прикладах показує, як слід міняти композицію, зміст і форму, тон виступу залежно від аудиторії і засобу масової інформації. В студентській групі бажано створити атмосферу доброзичливого взаєморозуміння і живого інтересу.

Потім вибирається тема для рекламного виступу, наприклад вироблювана фірмою продукція або послуги, що робляться населенню, їх якість, ціна, попит і т.д. Це може бути інформація про вільні вакантні посади і вимоги, що висуваються до кандидатів на роботу в цій фірмі.

Викладач пропонує 2-3 теми, і студенти вибирають одну з них для групи.

Потім визначаються можливі типи аудиторій, категорії слухачів (бізнесмени, покупці, держчиновники і т.д.).

### Сценарій ділової гри

2-й етап (наступне заняття): із студентів групи вибираються промовці. Їх кількість визначається кількістю передбачуваних аудиторій або засобів масової інформації. Призначається експертна комісія, куди мають входити:

- експерт за змістом; визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії;
- експерт з ораторського мистецтва; характеризує загальну культуру мовлення, манеру викладу матеріалу;
- експерт із сприйняття мови; дає оцінку стилю, темпу і тону мови, манері триматися перед аудиторією;
- експерт, що оцінює якість чинників і аргументів, їх доцільність і відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Додатково в експертну комісію можна включити „лічильника” для підрахунку суми балів, що одержали студенти, що виступають. Якщо слухачів в аудиторії більше 15, можна призначити двох експертів для збільшення об’єктивності оцінки однієї з якостей рекламного виступу менеджера.

Іншим організаційним моментом є забезпечення учасників гри аудиторією. Може бути три варіанти розподілу аудиторій: перший – „аудиторії” заготовлено в конвертах. Кожний промовець вибирає сам; другий варіант – „аудиторію” задає викладач; третій – ігровий: учасники гри беруть конверти і, лише розкривши їх, дізнаються, яка їм дісталася „аудиторія”.

Потім учасники починають готуватися до виступу. В ході підготовки до виступу, складають план з теми, означають головні моменти, „опорні точки” свого рекламного виступу.

Після „налаштування” кожному з учасників гри дається 10 хв. для розповіді про те, як він збирається будувати свій виступ, які будуть зачин, мова, стиль, темп мови, жести, манера, які будуть притягнені факти, приклади тощо.

Промовець повідомляє форму свого виступу: розповідь про фірму, питання і відповіді, міні-бесіда з подальшим диспутом, просто розмова тощо. Свій вибір промовець обґрунтовує: він коротко характеризує уявну аудиторію й особливості ілюстратив-

ного матеріалу.

Під час виступу студенти мають грати роль тієї аудиторії, яка за умовою гри дісталася промовцеві: поведінкою, питаннями тощо.

Експерти, що уважно слухають, готуються „виставити” оцінки за п’ятибальною системою (картки з цифрами від „1” до „5” мають бути заготовлені заздалегідь). За необхідності члени експертної групи коментують виставлені оцінки.

### **Підведення підсумків ділової гри**

Після виступу всіх учасників ділової гри викладач виступає із завершальним словом, дає оцінку грі в цілому (і „менеджерам”, і „експертам”), надає слово рахівникові, який називає загальну суму балів, набраних кожним учасником ділової гри. Ділова гра займає від двох до чотирьох годин навчального часу.

## Додаток П

### Ділова гра „Новий керівник”

Проведення гри передбачає розв’язання таких завдань: закріплення теоретичних знань з теми „Процес менеджменту та його складові”; зосередження уваги студентів на необхідності чіткого формулювання мети, виявлення проблемної ситуації та аналізу всіх можливих варіантів усунення проблеми; навчання студентів обґрунтуванню можливих альтернатив у аргументуванні власної думки; формування навичок прийняття управлінських рішень за обмежений період часу; формування навичок групової розробки та прийняття управлінських рішень; виявлення лідерів в групах та розвиток їх лідерських можливостей, а також творчої активності студентів.

Ділова гра „Новий керівник” надає можливості моделювати діяльність сучасного керівника та демонструє особливості прийняття індивідуальних та групових рішень. У процесі імітації ігрового експерименту досліджуються мотиви прийняття рішень, виявляються лідери, оцінюються можливості та наполегливість учасників гри у відстоюванні власної думки.

Термін ділової гри 30-35 хв.

Кількість учасників не обмежується.

Дія ділової гри „Новий керівник” відбувається на умовному підприємстві, де призначений новий керівник невеликого виробничого підрозділу (Low-менеджер). Він зайняв посаду після одержаного від директора попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу нині є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами цього підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він дійшов висновку, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав нараду, де „встановив порядок”, і не стримався у висловленні своєї думки про підлеглих і їх працездатність.

Через декілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: „Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене під час керівництва підрозділом, і повідомив, що з наступного дня діяльність буде організована по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони

почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, й у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів”. Колега запропонував йому використовувати інший підхід у роботі з підлеглими.

Проблеми для обговорення зі студентами.

У процесі вирішення людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких випадках він буде їх використовувати?

Керівник переймає на себе багато ролей. Які ролі він буде змушений виконувати? Чи варто це? Чому?

Чи є ймовірність того, що в процесі переговорів з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?

Уявіть, що колега запропонував молодому управлінцю здійснювати консультативний підхід у роботі з підлеглими. З Вашої точки зору, це можливо?

Гра проводиться в три етапи. На першому етапі йде обговорення поставлених питань. На іншому етапі – кожний учасник гри приймає індивідуальне рішення щодо виходу з критичної ситуації.

На третьому етапі приймається колективне розв’язання стосовно цієї самої проблеми, виходячи з критеріїв, сформульованих самою групою (підкоритися лідерові, досягти консенсусу тощо).

Слід підкреслити, що учасники гри мають приймати рішення в конкретній ситуації стосовно себе, а не удаваної особи.

Об’єктом гри обрана досить складна управлінська ситуація (розв’язання людських проблем), яка потребує термінового аналізу для усунення проблеми. Ігрова ситуація передбачає наявність ведучого, який знайомить з умовами гри, правилами, слідкує за термінами прийняття рішень та підводить підсумки гри. Лідери груп обираються учасниками гри або після проведення тесту „Оцінка лідерських рис”.

## Додаток Р

**Критичні значення критерію  $\chi^2$  для рівнів статистичної значущості  $\alpha \leq 0,05$  і  $\alpha \leq 0,01$  за різної кількості ступенів свободи [151, с. 181]**

Різниця між двома розподілами може вважатися достовірною, якщо  $\chi_{емп}^2$  досягає або перевищує  $\chi_{0,05}^2$ , і тим більше достовірною, якщо  $\chi_{емп}^2$  досягає або перевищує  $\chi_{0,01}^2$ .

v	$\alpha$		v	$\alpha$		v	$\alpha$	
	0,05	0,01		0,05	0,01		0,05	0,01
1	3,841	6,635	35	49,802	57,342	69	89,391	99,227
2	5,991	9,210	36	50,998	58,619	70	90,631	100,425
3	7,815	11,345	37	52,192	59,892	71	91,670	101,621
4	9,448	13,227	38	53,384	61,162	72	92,808	102,816
5	11,070	15,086	39	54,572	62,428	73	93,945	104,010
6	12,592	16,812	40	55,758	63,691	74	95,081	105,202
7	14,067	18,475	41	56,942	64,950	75	96,217	106,393
8	15,507	20,090	42	58,124	66,206	76	97,351	107,582
9	16,919	21,666	43	59,304	67,459	77	98,484	108,771
10	18,307	23,209	44	60,481	68,709	78	99,617	109,958
11	19,675	24,725	45	61,656	69,957	79	100,749	111,144
12	21,026	26,217	46	62,830	71,201	80	101,879	112,329
13	22,362	27,688	47	64,001	72,443	81	103,010	113,512
14	23,685	29,141	48	65,171	73,683	82	104,139	114,695
15	24,996	30,578	49	66,339	74,919	83	105,267	115,876
16	26,296	32,000	50	67,505	76,154	84	106,395	117,057
17	27,587	33,409	51	68,669	77,386	85	107,522	118,236
18	28,869	34,805	52	69,832	78,616	86	108,648	119,414
19	30,144	36,191	53	70,993	79,843	87	109,773	120,591
20	31,410	37,566	54	72,153	81,069	88	110,898	121,767
21	32,671	38,932	55	73,311	82,292	89	112,022	122,942
22	33,924	40,289	56	74,468	83,513	90	113,145	124,116
23	35,172	41,638	57	75,624	84,733	91	114,268	125,289
24	36,415	42,980	58	76,778	85,950	92	115,390	126,462
25	37,652	44,314	59	77,931	87,166	93	116,511	127,633
26	38,885	45,642	60	79,082	88,379	94	117,632	128,803
27	40,113	46,963	61	80,232	89,591	95	118,752	129,973
28	41,337	48,278	62	81,381	90,802	96	119,871	131,141
29	42,557	49,588	63	82,529	92,010	97	120,990	132,309
30	43,773	50,892	64	83,675	93,217	98	122,108	133,476
31	44,985	52,191	65	84,821	94,422	99	123,225	134,642
32	46,194	53,486	66	85,965	95,626	100	124,342	135,807
33	47,400	54,776	67	87,108	96,828			
34	48,602	56,061	68	88,250	98,028			

## Додаток С

## Довідки про впровадження результатів дослідження



УКРАЇНА  
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021  
 тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30, факс: +38 (0432) 50-87-78  
 E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

«06» 04 2016 № 52/01-08/01.15  
 На № \_\_\_\_\_

## Довідка

про впровадження результатів дослідження

**Белкіна Ігоря Володимировича**

на тему: «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах», поданою на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Результати дослідження на тему «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах» було використано кафедрою педагогіки та управління освітою Донецького національного університету, зокрема при викладанні дисциплін за спеціальностями «Управління навчальним закладом», «Педагогіка вищої школи».

Результати апробації засвідчили перспективність застосування ділових ігор, їх методичного забезпечення в навчально-виховному процесі підготовки майбутніх менеджерів та викладачів. Реалізація теоретичних і дидактичних підходів щодо організації проведення ділових ігор зі студентами кафедри педагогіки та управління освітою справляють позитивний вплив на якість їх знань, умінь і навичок та заслуговують високої оцінки.

Результати впровадження матеріалів дослідження І.В. Белкіна обговорювалися та були схвалені на засіданні кафедри педагогіки та управління освітою Донецького національного університету (протокол № 10 від 24 березня 2016 р.).

Проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи, канд. екон. наук, доцент



Р.Ю. Подольський



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Бульвар Т.Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, тел./факс: (0472) 35-44-63, 37-21-42,  
 e-mail: cic@cdu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125622

16.03.2016 № 78/03 - а  
 на № \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дослідження

**Белкіна Ігоря Володимировича**

на тему: «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах», поданою на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти.

Результати дослідження на тему «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах» було використано кафедрою педагогіки вищої школи і освітнього менеджменту Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, а саме при викладанні дисциплін за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

За результатами апробації встановлено, що розроблені І. В. Белкіним ділові ігри, методичні рекомендації для викладачів і студентів є досить ефективними та сприяють формуванню фахових знань, умінь і навичок студентів, мають перспективну практичну значимість. Застосування теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо впровадження ділових ігор у підготовку студентів кафедри педагогіки вищої школи і освітнього менеджменту Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького значно поліпшило методичний аспект підготовки майбутніх менеджерів.

Результати впровадження матеріалів дослідження І. В. Белкіна обговорювалися та були схвалені професорсько-викладацьким колективом на засіданні кафедри педагогіки вищої школи і освітнього менеджменту (протокол № 10 від 16 березня 2016 р.)

Проректор з наукової, інноваційної та міжнародної діяльності, професор



С. В. Корновенко





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.Г.КОРОЛЕНКА

вул. Остроградського, 2, м. Полтава, 36003  
телефон 56-23-13 факс 2-58-67  
E-mail: allmail@pnpu.edu.ua  
код ЗКПО 31035253

04.04.2016 № 1397/01-55/33

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Белкіна Ігоря Володимировича  
на тему: «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів  
маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах»,  
поданого на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук  
зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Результати наукового дослідження «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах» Белкіна Ігоря Володимировича були впроваджені в навчально-виховний процес на кафедрі педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка.

Підготовка майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у сучасних умовах значною мірою залежить не лише від змісту навчального процесу, а й від умов організації їхньої виробничої практики, зокрема її методологічного, методичного, матеріального й інформаційного забезпечення.

У зв'язку з цим особливу актуальність і важливість мають теоретичні й методичні умови розроблення, створення й організації проведення ділових ігор у ВНЗ, розробленні в дисертаційному дослідженні Белкіним І.В.

Розробленні автором положення зі створення належних умов результативного проведення ділових ігор у формі експерименту були апробовані під час навчального процесу на кафедрі педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна. Проведення експерименту засвідчило перспективність застосування ділових ігор в навчально-виховному процесі майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Передусім практика засвідчила, що якісному засвоєнню знань, умінь і навичок майбутніми менеджерами маркетингових комунікацій сприяли такі чинники: наявність розробок ділових ігор, методичного забезпечення ділових ігор, систематичне проведення викладачами необхідних консультацій, виконання курсових, дипломних проектів тощо.

Під час експерименту було також з'ясовано, що закріплення знань, умінь і навичок із економічних і спеціальних дисциплін здійснюється набагато краще під час проведення ділових ігор. Це дозволяє забезпечити сучасний науково-навчальний характер навчальної діяльності студентів, організувати її саморегулювання та внутрішню мотивацію до навчання.

Отримані позитивні результати свідчать про доцільність більш широкого впровадження науково-методичних доробок Белкіним І.В. в навчально-виховній роботі з майбутніми вчителями у вищих педагогічних навчальних закладах.

Проректор із наукової роботи



Л.М. Кравченко

**УНІВЕРСИТЕТ  
СУЧАСНИХ  
ЗНАНЬ**

Україна, 03150, Київ-150  
вул. Велика Васильківська, 57 /3,  
тел. (+38044) 287-52-90,  
287-26-20, 287-02-17



E-mail: [umk@znannya.org.ua](mailto:umk@znannya.org.ua)  
[www.usz.kiev.ua](http://www.usz.kiev.ua)

**THE UNIVERSITY  
OF MODERN  
KNOWLEDGE**

57 /3, Velyka Vasylkivska Street,  
Kyiv-150, 03150, Ukraine  
phone (+38044) 287-52-90,  
287-26-20, 287-02-17

**Вінницька філія Приватного вищого навчального закладу "Університет Сучасних Знань"**  
21007, Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. академіка Янгеля, буд. 4, тел. (0432) 65-89-88

№ 21/04-16  
27.04.2016 р.

#### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Белкіна Ігоря Володимировича  
на тему: «Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів  
маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах»  
(спеціальність 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти) в навчальний процес  
Вінницької філії ПВНЗ «Університет сучасних знань».

Підготовка майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій у сучасних умовах значною мірою залежить не лише від змісту навчального процесу, а й від умов організації їхньої виробничої практики, зокрема її методологічного, методичного, матеріального й інформаційного забезпечення.

У зв'язку з цим особливу актуальність і важливість мають теоретичні й методичні умови розроблення, створення й організації проведення ділових ігор у ВНЗ, розробленні в дисертаційному дослідженні Белкіним І.В.

Розробленні автором положення зі створення належних умов результативного проведення ділових ігор у формі експерименту були апробовані у Вінницькій філії ПВНЗ «Університет сучасних знань». Проведення експерименту засвідчило перспективність застосування ділових ігор в навчально-виховному процесі майбутніх менеджерів маркетингових комунікацій. Передусім практика засвідчила, що якісному засвоєнню знань, умінь і навичок майбутніми менеджерами маркетингових комунікацій сприяли такі чинники: наявність розробок ділових ігор, методичного забезпечення ділових ігор, систематичне проведення викладачами необхідних консультацій, виконання курсових, дипломних проектів тощо.

У ході експерименту було також з'ясовано, що закріплення знань, умінь і навичок із економічних і спеціальних дисциплін здійснюється набагато краще під час проведення ділових ігор. Це дозволяє забезпечити сучасний науково-навчальний характер навчальної діяльності студентів, організувати її саморегулювання та внутрішню мотивацію до навчання.

Ці та інші приклади засвідчують, що реалізація теоретичних і дидактичних підходів щодо створення умов розробки, створення й організації проведення ділових ігор у Вінницькій філії ПВНЗ «Університет сучасних знань», запропонованих здобувачем наукового ступеня кандидата педагогічних наук І.В. Белкіним, справляють позитивний вплив на якість їхніх знань, умінь і навичок та заслуговують високої оцінки.

Директор Вінницької філії ПВНЗ  
«Університет сучасних знань»

Теклюк В. О.