

В. І. МАЙКОВСЬКА

**ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ
НАВЧАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ДИСЦИПЛІНИ «ТОРГОВЕЛЬНЕ
ПІДПРИЄМНИЦТВО»)**

Суми – 2020

УДК 37.091.33(075)
М12

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради
Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка,
протокол № 8 від 24.02.2020 р.*

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради
Харківського торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету,
протокол № 11 від 20.06.2018 р.*

Рецензенти: **Бервено О. В.**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри туристичного бізнесу ХТЕІ КНТЕУ; **Луначек В. Е.**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри креативної педагогіки і інтелектуальної власності Української інженерно-педагогічної академії

Науковий редактор: **Семеног О. М.**, доктор педагогічних наук, професор Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Майковська В. І.

М12 Інтерактивні технології навчання (на прикладі дисципліни «Торговельне підприємництво») : навчально-методичний посібник / В. І. Майковська; наук. ред. О. М. Семеног. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. – 97 с.

ISBN 978-966-698-294-3

Навчальне видання підготовлено у відповідності до робочої програми навчальної дисципліни «Торговельне підприємництво». Містить психолого-педагогічні основи використання інтерактивних технологій навчання у формуванні підприємницької компетентності бакалаврів, характеристику інтерактивних технологій навчання як інструменту модернізації процесу професійної підготовки на засадах компетентнісного підходу, а також приклади завдань, рекомендованих до застосування при вивченні дисципліни «Торговельне підприємництво».

Посібник призначений викладачам і студентам, залученим до процесу професійної підготовки за спеціальностями 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» і 241 «Готельно-ресторанна справа».

ISBN 978-966-698-294-3

УДК 37.091.33(075)

© В. І. Майковська, 2020

© СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020

Зміст

	Вступ	4
1	Психолого-педагогічні основи використання інтерактивних технологій навчання у формуванні підприємницької компетентності бакалаврів	6
1.1	Методичні засади формування компетентності та професійної мотивації майбутнього фахівця	6
1.2	Підприємницька компетентність як ключова компетентність особистості ХХІ ст.	10
1.3	Проблеми впровадження в Україні інтерактивних технологій навчання в процес формування ключових компетентностей особистості ХХІ ст.	13
2	Застосування інтерактивних технологій навчання при реалізації компетентнісного підходу до професійної підготовки майбутніх фахівців	17
2.1	Роль компетентнісного підходу в модернізації процесу професійної підготовки з урахуванням вимог ринку	17
2.2	Характеристика інтерактивних інструментів формування підприємницької компетентності бакалаврів	18
	2.2.1 Сутність інтерактивних технологій навчання	18
	2.2.2 Ситуативне моделювання	22
	2.2.3 Тренінг	26
2.3	Оцінювання діяльності студентів на інтерактивному занятті	30
	2.3.1 Нові підходи до оцінювання	30
	2.3.2 Основні етапи розробки процедури оцінювання	31
	2.3.3 Приклади прийомів оцінювання діяльності студентів за результатами інтерактивного заняття	32
	2.3.4 Шкала оцінювання знань	33
	2.3.5 Шкала оцінювання навичок мислення	34
	2.3.6 Шкала оцінювання навичок презентації думок	35
	2.3.7 Особливості оцінювання навичок участі в дискусії	36
	2.3.8. Оцінювання студентом власної роботи	38
3	Приклади завдань, рекомендованих до застосування на заняттях з дисципліни «Торговельне підприємництво» в межах реалізації інтерактивної технології навчання	41
	Список використаних джерел	93

Вступ

Економічна освіта є важливою умовою розвитку соціальної діяльності суспільства [10]. Вона забезпечує формування освітнього потенціалу зайнятих і підготовки кадрів для підприємництва й бізнесу, охоплює економічні, соціально-психологічні, господарсько-історичні та культурні традиції кожного регіону. Освіта є фундаментом розвитку продуктивних сил, створює умови для успішної діяльності будь-якої галузі народного господарства, подолання кризових явищ в економіці. Серед її економічних та соціальних функцій – зростання інтелектуального потенціалу суспільства, підвищення життєвого рівня населення, розвиток територіальної організації продуктивних сил України. Розвиток економічної освіти нині враховує особливості територіальних ринків праці, соціально-демографічну специфіку структури трудового потенціалу, вартісну кон'юнктуру робочих місць, динаміку зайнятості в різних секторах економіки певного регіону, зміни й тенденції інвестиційної активності підприємств, технології виробництва, характер їх впливу на професійно-кваліфікаційну структуру потреби в кадрах, вплив ринкових умов на територіальний перерозподіл кадрових ресурсів, їхню професійну мобільність. Освітня сфера безпосередньо бере участь у формуванні науково-технічного потенціалу регіонів і держави в цілому; результати її діяльності втілюються в новій техніці, технології, сучасних методах організації праці, створюючи основу для підвищення її продуктивності й кінцевих макроекономічних показників. Виникнення нової глобальної економіки знань та інформатизації суспільства висунули освіту і професійну підготовку на перший план економічного розвитку.

В умовах переходу громадських структур на нові економічні механізми взаємодії людей всі галузі господарювання в країні потребують припливу висококваліфікованих фахівців, здатних адекватно сприймати професійну і соціальну ситуацію, швидко включатися у взаємодію з іншими людьми, формулювати і вирішувати нагальні проблеми, продукувати діяльність, орієнтовану на зміни і підвищення якості життя. У той же час традиційні методи навчання не справляються з новими вимогами суспільства, а майбутні молоді фахівці не мають можливості напрацьовувати їх самостійно, що призводить до соціальної та особистісної незадоволеності, створює проблеми з працевлаштуванням, провокує часту зміну місця професійної діяльності [3]. Подолання цих суперечностей між професійною підготовкою у вищому навчальному закладі (надалі по тексту – ВНЗ) на основі традиційних методів навчання і реальною професійною діяльністю призводить до необхідності серйозних змін у всій системі навчального впливу: в структурі діяльності викладачів і студентів, характері їх навчальної взаємодії, у залученні студентів до активної участі в освітньому процесі.

Нові вимоги суспільства до результатів професійної підготовки пріоритетно спрямовані на формування загальних і професійно значущих компетенцій в руслі майбутньої фахової та соціальної діяльності випускників. У цьому сенсі інтерактивна модель професійної підготовки є найбільш

ефективною при реалізації компетентнісного підходу в освіті. Компетентністний підхід не тільки забезпечує знаннями, а й формує уміння вирішувати різноманітні проблеми в професійному, соціальному, побутовому, етичному, правовому житті [7].

В умовах становлення і розвитку ринкової економіки провідною формою господарювання є підприємництво – особливий вид виробничо-торгівельної діяльності, надання послуг чи посередництва, який характеризується повною свободою вибору та інноваційним характером здійснення, значною ймовірністю економічного ризику та чіткою орієнтацією на досягнення певного комерційного зиску [27]. Відтак забезпечення країни конкурентоспроможними фахівцями, здатними до ефективної підприємницької діяльності, є нагальним питанням для українських ВНЗ, суть якого полягає у визначенні векторів, шляхів, напрямків і траєкторій розвитку підприємницької освіти.

Метою даного видання є розробка комплексу методичних положень щодо застосування викладачами ВНЗ інтерактивних технологій і методик навчання при проведенні занять з дисципліни «Торговельне підприємництво». Реалізація поставленої мети в процесі професійної підготовки сприяє вирішенню таких завдань:

- активізація розумової діяльності студентів, посилення їх особистісної та фахової мотивації;
- формування у відповідності до Концепції розвитку економічної освіти духовно багатой та інтелектуально розвинутої особистості;
- організація навчальної діяльності на засадах гуманістичної парадигми, що сприяє розвитку ініціативи й самостійності кожного студента і забезпечує йому можливості широкого вибору в різних сферах;
- розвиток компетенцій самоосвіти та самовиховання;
- практико-орієнтована спрямованість роботи студентів при оволодінні ними матеріалу навчальної дисципліни;
- оволодіння загальними і фаховими компетенціями як запорукою конкурентоспроможності майбутніх фахівців на ринку праці;
- залучення студентів до підприємництва як природної складової української економіки, зорієнтованої на ринкові форми та методи господарювання.

Структура даного видання передбачає наявність трьох розділів, в яких висвітлено засади використання інтерактивних технологій і методик навчання в межах вивчення дисципліни «Торговельне підприємництво». На особливу увагу заслуговує останній розділ з прикладами завдань, рекомендованих для застосування на заняттях.

Особливу увагу автор звертає на той факт, що дана робота не ставить за мету нав'язування догм, які б обмежили дії кожного конкретного викладача в його намаганнях сприяти організації навчального процесу в руслі компетентнісного підходу, а може розглядатись як підґрунтя для інноваційної

діяльності науково-педагогічних колективів ВНЗ в процесі професійної підготовки бакалаврів.

РОЗДІЛ 1

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ БАКАЛАВРІВ

1.1 Методичні засади формування компетентності та професійної мотивації майбутнього фахівця

Соціально-економічні трансформації суспільства висувають нові вимоги до масової вищої освіти: молодий фахівець повинен бути підготовлений таким чином, щоб швидко адаптуватися до трудового і виробничого процесів, продуктивно використовувати набуту кваліфікацію. Відображення результатів освіти на мові компетенцій тягне за собою істотну зміну не тільки змістовного компонента освітнього процесу, а й процесуального. У процесі професійного навчання студент повинен навчитись виявляти необхідні складові компетентності, формувати, розвивати їх і дозовано використовувати.

У зв'язку з цим сучасні підходи до організації вищої освіти набувають прагматичності. Основою практико орієнтованої освіти виступає компетентнісний (компетентнісно-професійний) підхід. Він орієнтований, перш за все, на досягнення певних результатів, набуття значущих компетентностей. Компетентність при цьому визначається як динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, що обумовлює здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [11].

Історія походження та сутність поняття компетентності досліджувалась багатьма науковцями, серед яких Д. Іванов, С. Вітвицька, Е. Зеєр, С. Касіянц, Г. Коджаспірова, В. Лунячек, В. Петрук, Л. Ціماشкова та ін. Н. Голуб стверджує, що компетентність варто розглядати як характеристику людини, що завершила навчання на певному етапі. За О. Овчарук компетентність людини – це набуті в процесі навчання спеціально структуровані набори знань, умінь, навичок та ставлень [16].

На особливу увагу заслуговує визначення І. Зязюна, який дане поняття розглядає з точки зору «екзистенціальної властивості людини», тобто такої, яка є наслідком її життєвої творчості, певною формою вияву здібностей та особистісної реалізації. А. Василюк пропонує розглядати компетентність з двох сторін: і як індивідуально-психологічну особливість, і як стандартизовану, загальну якість, притаманну багатьом індивідам [18].

Найбільшої уваги, на нашу думку, варте визначення **компетентності** Є. Шиловой: це здатність особистості, що заснована на знаннях, досвіді, цінностях; це знання, перетворене в уміння та реалізоване у дії» [16].

Натомість **компетенція** (від. лат. «competencia») – це коло питань, з якими людина добре обізнана, володіє знаннями і досвідом. На симпозіумі Ради Європи «Ключові компетенції для Європи» (1996 р.) був визначений такий приблизний перелік ключових компетенцій: вивчати, шукати, думати, співпрацювати, братися за справу, адаптуватися. Однак, ще не існує єдиного погодженого визначення і переліку ключових компетенцій, оскільки компетенції – це, насамперед, замовлення суспільства на підготовку його громадян. Їх перелік визначається погодженою позицією соціуму у певній країні чи регіоні [11].

Проблеми, пов'язані з компетентнісно орієнтованою освітою, вивчають відомі міжнародні організації: ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація європейського співробітництва та розвитку, Міжнародний департамент стандартів тощо.

Експерти започаткованої 1997 р. у межах Федерального статистичного департаменту Швейцарії та Національного центру освітньої статистики США і Канади програми «DeSeCo» («Визначення та відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади») визначили поняття **компетентності** («competency») як здатності особи діяти й виконувати поставлені завдання, успішно задовольняючи індивідуальні й соціальні потреби. З їх точки зору компетентність ґрунтується на відповідних вміннях та навичках, досвіді та спроможності людини збагнути життєву ситуацію [11].

Оволодіння компетентностями неможливе без досвіду діяльності, тобто компетентність і професійна діяльність нерозривно пов'язані між собою. Компетентності формуються в процесі й заради майбутньої професійної діяльності [15].

Під професійною компетентністю Е. Жак. розуміє активну спроможність спеціаліста реалізовувати всі компоненти діяльності, яка зумовлюється його знаннями, навичками, уміннями, а також здібностями і психічними властивостями. Це здатність усвідомлено використовувати знання у практичній діяльності, яка оцінюється за результатами виконання роботи відповідно до стандартів.

Серед дослідників поняття «компетентності» доцільно виділити Дж. Равена. Дж. Равен відштовхується від розуміння того, що професійна компетентність являє собою мотивовану поведінку майбутнього працівника, яка складається з кількох найважливіших компонентів та значущих аспектів, і охоплює цінності (домінантні стилі поведінки), прагнення до значущих цілей, сприйняття суспільної структури, рольові очікування (очікувані реакції інших на поведінку людини), здатність до ініціативи (бажання братися за роботу для досягнення мети і підвищення якості праці), готовність до особистої участі в розв'язанні проблем. Професійна компетентність в розумінні Дж. Равена має полікомпонентну структуру, що зумовлює складність її багатофакторного

аналізу, можливості її розвитку в процесі професійної освіти та спеціальної діяльності. Серед основних складових професійної компетентності В. Заутер виокремлює такі найважливіші групи (рис. 1.1) [10].

Важливим аспектом професійної компетентності є виявлення мотиваційних диспозицій майбутнього працівника, що самі по собі мають здатність каталізувати його самоорганізацію та моделі поведінки. Іншим аспектом є розуміння студентом суспільного значення своєї праці, адже діяльність кожної людини має громадський характер і впливає на процеси функціонування суспільства [20].

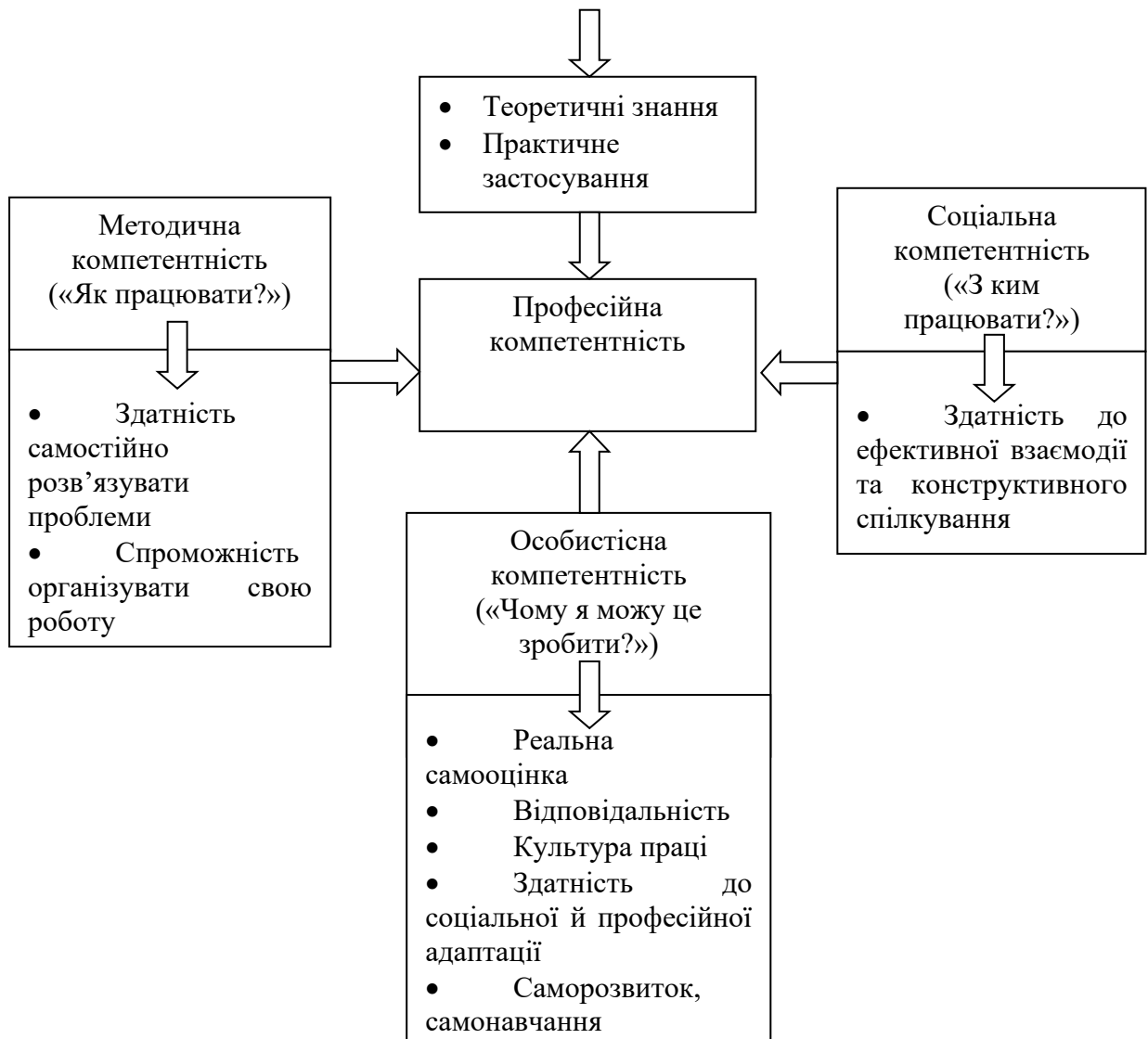


Рисунок 1.1 – Складові професійної компетентності сучасного фахівця [10]

Традиційно суть мотивації навчального процесу зводиться до формування потреби в знаннях, уміннях і навичках у межах навчальної програми дисципліни. Проте з метою розуміння суті мотивації передусім доцільно проаналізувати потребнісно-мотиваційну сферу професійної підготовки. **Мотивація** – складне і багатопланове явище, яке викликає

активність особи, визначає спрямованість цієї активності та потребує всебічного вивчення. Причину поведінки людини, внаслідок якої вона діє саме так, а не інакше, називають мотивом. **Мотив** – це спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб. Потреби є мотивом до дії [12].

Те, що є ефективним для одних студентів, абсолютно неважливе для інших. Те, що людина вважає для себе цінним, сприймається нею як винагорода. Саме винагорода є інструментом мотивації, який спонукає студентів і викладачів до ефективної діяльності [14].

Викладач має справу з двома головними типами винагороди: внутрішнім і зовнішнім. Внутрішню винагороду студенту дає сам процес навчання (відчуття змістовності й значущості виконуваної роботи, почуття самоповаги, досягнення результату). Дружба і спілкування в процесі професійної підготовки також розглядаються як внутрішня винагорода. Найбільш простий спосіб її забезпечення – створення відповідних умов роботи і точна постановка завдання.

Зовнішній є типом винагороди, який найчастіше приходить в голову, коли чуєш це слово. Він виникає не від самого процесу професійної підготовки, а створюється ВНЗ: оцінки, факт переведення на курс старше, присвоєння професійної кваліфікації або особливого статусу (староста), похвали і визнання (кращий танцівник, співак, музикант тощо), стипендія, грошова премія за досягнення високих результатів, дозвіл на відсутність на заняттях «за заявою» і т. д. Щоб визначити, в яких пропорціях з метою мотивації треба застосовувати внутрішні й зовнішні винагороди, викладач повинен орієнтуватися в потребах студентів [13].

Теорія А. Маслоу зробила виключний внесок в розуміння того, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Для мотивування кожного конкретного студента до навчання викладач повинен надати можливість задовольнити йому найважливіші потреби тим способом, який сприяє досягненню цілей професійної підготовки.

Іншою теорією мотивації, яка ґрунтується на потребах вищого рівня, є теорія Д. МакКлелланда, який вважав, що людям властиві три потреби: влада, успіх і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. Потреба в успіху знаходиться десь посередині між потребою в пошані й потребою в самовираженні. Люди з розвиненою потребою в причетності захоплені роботою, що створює для них унікальні можливості соціального спілкування.

Ф. Герцберг також висунув теорію мотивації, засновану на потребах: усе, що пов'язано з довіллям, в якому відбувається діяльність, Ф. Герцберг назвав гігієнічними чинниками, а все, пов'язане із характером і суттю діяльності, – мотиваціями [12].

Розглянуті вище теорії є змістовними і базуються виключно на потребах, що мотивують поведінку людей. Проте це не єдиний підхід до розв'язання даної проблеми. Згідно з процесуальними теоріями мотивації поведінка особи є функцією сприйняття і очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією по

задоволенню потреби. Теорія очікувань розглядається в роботах В. Врума і базується на положенні про те, що наявність домінантної потреби не єдина умова мотивації по досягненню певної мети. Людина очікує, що вибраний тип поведінки дійсно приведе до задоволення потреби. Оскільки у різних людей потреби і побажання відносно винагороди різняться, конкретна винагорода, що пропонується у відповідь на досягнуті результати, може і не мати ніякої цінності.

Таблиця 1.1 – Мотивації навчання за теорією Ф. Герцберга [12]

Гігієнічні чинники процесу професійної підготовки	Мотивації студентів
– Політика ВНЗ і його адміністрації	– Успіх
– Умови навчання	– Визнання
– Наявність стипендії	– Схвалення результатів
– Особистісно орієнтовані взаємовідносини	– Соціальна відповідальність
– Контроль процесу професійної підготовки	– Творче і ділове зростання

Іншою процесуальною теорією мотивації є теорія справедливості Дж. Адамса: люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди з витраченими зусиллями і співставляють це з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Ефективне мотивування за даною теорією знімає напругу: відновлення справедливості в нагороді виправляє дисбаланс [13].

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що містить як елементи теорії очікувань, так і теорії справедливості. Теорія Портера -Лоулера зробила цінний внесок в розуміння мотивації, оскільки довела, що ефективна мотивація вимагає врахування зусиль, спрямованих на досягнення мети, потреб, результату, винагороди, задоволення і сприйняття як єдиної взаємопов'язаної системи [14].

Сучасна професійна підготовка повинна мати випереджальний характер, створюючи можливості для духовного, інтелектуального, фахового і фізичного розвитку всіх громадян України. В умовах ринку ВНЗ повинні орієнтуватися перш за все на потреби споживача.

1.2 Підприємницька компетентність як ключова компетентність особистості XXI ст.

Підприємництво в умовах економіки знань висувається на передній план як найбільш економічно продуктивна форма господарювання [6]. Проте прихильність національної вищої школи до традиційних освітніх моделей вступає в протиріччя з сучасними вимогами суспільства і економіки до готовності молоді діяти у підприємницькій сфері [19].

Якщо трактування понять «підприємництво» і «підприємницька діяльність» в науковій літературі на даному етапі є усталеними, то чітке уявлення про вимоги, яким повинен відповідати успішний підприємець, відсутнє.

Більшість дослідників до сутнісних характеристик компетентності відносять: поглиблене знання предмету, постійне оновлення знань для успішного вирішення професійних завдань. У понятті «компетентність» підкреслюються такі якості, як інтегративний і творчий характер, висока ефективність результату, практико орієнтована спрямованість освіти, формування мотивації самовдосконалення, академічна і трудова мобільність тощо. **Компетентність** – це інтегративна якість особистості, що засвідчує здатність і готовність вирішувати проблеми, які виникають у процесі життя і професійної діяльності, з використанням знань, досвіду, індивідуальних здібностей [24]. **Компетенція** ж означає коло питань, в яких людина добре орієнтується, має знання і досвід, тобто узагальнені способи дії, які забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності [17].

Сучасна педагогічна енциклопедія в понятті «компетентність» виділяє не лише фахові знання та уміння, але й більш особистісні якості: уміння працювати з інформацією, вчитися, логічно мислити, здатність до співробітництва тощо.

Закон України «Про вищу освіту» визначає компетентність як динамічну комбінацію знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

В Матеріалах Болонського процесу зазначено, що термін «компетентність» та його широке впровадження в освітній процес означає зміну парадигми навчання та норм оцінювання від суто академічної до комплексної оцінки соціальної та професійної підготовленості випускників [17].

Словник іншомовних слів трактує походження поняття «компетентність» від латинського «competentis» – «відповідний, здатний». Тобто «компетентний» – це правомочний, знаючий, досвідчений в певній сфері, той, хто володіє компетенцією. В той же час дане джерело поняття «компетенція» виводить від латинського «competentia» – коло питань, в яких людина добре поінформована, володіє знаннями і досвідом [19].

Рада Європи розглядає компетентність як загальні або ключові (базові) вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, кроснавчальні вміння або навички, ключові уявлення або опорні знання. Компетентності передбачають спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби, а також комплекс ставлень, цінностей, знань і навичок.

В розумінні ЮНЕСКО «компетентність» – здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах-ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність – поняття, що логічно походить від ставлення до цінностей та від умінь до знань [18].

Компетентність за О. Пошетун – спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок і ставлень, що їх набувають у процесі навчання. Вони дозволяють людині визначати, тобто ідентифікувати і розв’язувати, незалежно від контексту (від ситуації) проблеми, характерні для певної сфери діяльності. На відміну від знань, умінь і навичок (що передбачають дію за зразком, за аналогією), компетентність передбачає досвід самостійної діяльності на основі універсальних знань.

Найбільш загальна класифікація компетентностей містить три групи: 1) предметні (спеціальні), що є основою для реалізації професійних завдань; 2) надпрофесійні (іноді їх називають базовими), необхідні для підвищення ефективності праці; 3) ключові, які визначають успішну соціалізацію випускника [17].

Г. Драйден виділяє мовну, кінетичну, міжособистісну, внутрішньо особистісну, просторово-візуальну, логіко-математичну, музичну компетентності. Натомість І. Зверева в переліку основних компетентностей виокремлює соціальні, мотиваційні та функціональні компетентності. А. Хуторський погоджується із запропонованим даною авторкою переліком та доповнює його такими компетентностями, як навчально-пізнавальна, особистісна, ціннісно-сміслова, соціально-трудова та загальнокультурна компетентність.

В свою чергу, В. Луговий для класифікації та визначення компетентностей пропонує відштовхуватися від видів людської діяльності в системі суб’єктно-об’єктних відносин і виділяє п’ять видів компетентностей: інтелектуально-знаннєві, творчо-інноваційні, ціннісно-орієнтовані, діалого (консенсусно)-комунікаційні, художньо-творчі [19].

До переліку ключових компетентностей, розроблених за результатами діяльності робочої групи з питань запровадження компетентнісного підходу в рамках проекту ПРООН «Освітня політика та освіта «рівний – рівному», запропоновано такий перелік ключових компетентностей: загальнокультурна, громадянська, соціальна, вміння вчитись, інформаційно-комунікативна, здоров’язберігаюча та підприємницька.

Класифікація ключових компетентностей схвалена країнами-членами Організації економічного співробітництва та розвитку, що надало можливість розглядати її як стратегічну умову для впровадження освіти протягом життя. Перелік ключових компетентностей увійшов до рекомендацій міжнародної спільноти – Плану дій Євросоюзу та Ради Європи (2002 р.), Плану дій з навичок і мобільності Єврокомісії (2002 р.) [18].

Проведений аналіз запропонованих у сучасній науці понять «підприємництво» і «компетентність» та узагальнення отриманих результатів

дозволяють дати таке трактування терміну «підприємницька компетентність»: це інтегральна психологічна якість особистості, яка проявляється в мотивованій здатності до творчого пошуку та реалізації нових ідей і дає змогу вирішувати різноманітні проблеми в повсякденному, професійному і соціальному житті. На основі результатів аналізу психолого-педагогічної літератури поняття «підприємницька компетентність» можна також трактувати як сукупність якостей і знань, які допомагають особистості успішно та якісно вирішувати бізнес-завдання та досягати високих результатів в підприємницькій діяльності. Натомість під підприємницькими компетенціями розуміють коло бізнес-питань, в яких людина має авторитет, знання, досвід для успішного ведення підприємницької діяльності [20].

У Європейській довідковій системі підприємницька компетентність трактується як здатність особистості втілювати ідеї в сферу економічного життя; як інтегрована якість, що базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику, а також спроможності планувати і організовувати підприємницьку діяльність [18].

Під словосполученням «підприємницька компетентність» дослідники здебільшого розуміють комплекс особистісних або ділових якостей, навичок, модель поведінки, сформованість яких допомагає успішно вирішувати певні бізнес-завдання і домагатися високих результатів. Відсутність в структурі цього комплексу тієї або іншої складової знижує загальну компетентність особистості в бізнес-діяльності. Чим більша кількість складових в структурі підприємницької компетентності сформована, тим з більшою вірогідністю особистість впорається з розв'язанням бізнес-завдань [20].

Узагальнення результатів аналізу психолого-педагогічної та економічної літератури дозволяє зробити висновок, що підприємницька компетентність є детермінантою виникнення й розвитку специфічних базових компетентностей конкретного виду конструктивної діяльності людини. Принципова відмінність підприємницької компетентності від тріади «знання, вміння, навички», яка формується з використанням традиційної моделі освіти, полягає в тому, що традиційний тип інформації, котрий молодого людиною одержується в процесі навчання, здобутий іншими людьми, тоді як підприємець видобуває потрібні йому знання самостійно в процесі соціальної практики.

1.3 Проблеми впровадження в Україні інтерактивних технологій навчання в процес формування ключових компетентностей особистості XXI ст.

В умовах стрімкого розвитку ринкової економіки роботодавці в Україні бажає бути заздалегідь впевненим у професійній компетентності фахівця, формування якого відбувається у ВНЗ і якого наймають на роботу. У ВНЗ процес формування майбутнього фахівця в будь-якій галузі економіки базується на застосуванні класичних методів і прийомів професійної

підготовки, результативність яких є визначальною характеристикою майбутнього випускника. Традиційна методологія навчання, що й досі панує в Україні, передбачає використання пасивної моделі навчання, в якій викладач абсолютно домінує в інформаційному й правовому полі в той час, коли студент виступає лише об'єктом навчально-виховних впливів [10].

Традиційна методологія навчання формувалася за умов планової економіки, яка вимагала підготовки слухняних виконавців. За результатами досліджень Оксфордського, університету радянська система освіти базувалася на засвоєнні фактів, а не їх використанні [26]. Саме тому українська професійна освіта й дотепер зустрічається з труднощами впровадження інтерактивних технологій навчання в процес формування ключових компетенцій особистості XXI ст.

Весь перелік проблем стосовно діяльності ВНЗ умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх проблем слід віднести такі, що не залежать від роботи ВНЗ і склалися в Україні історично або пов'язані з особливостями поведінки людей чи владних структур.

Використання інтерактивних технологій навчання натикається, перш за все, на ментальність українців та їх психологію поведінки в сім'ї та школі. Україна відноситься до країн з великою владною дистанцією, де домінує колективізм. Для української бізнес-освіти це означає, що в аудиторії природно переважає авторитарний стиль викладання матеріалу дисципліни. Для адміністрації ВНЗ критерієм роботи викладача є тиша в аудиторії та порядок. В суспільстві та освітньому середовищі цінуються викладачі старшого віку з досвідом і званнями. Інтелектуальна суперечка під час навчання не заохочується, тому що викладач «знає все». Більшість завдань з дисциплін допускає лише одну правильну відповідь, а у навчальному процесі превалює складна для студента наукова мова. В реаліях української вищої школи критикувати точку зору викладача може бути небезпечним. Тому серед студентів домінує принцип «не висовуватися».

Українське прагнення уникнути невизначеності створює домінування форми над змістом: через адміністративну зарегульованість процесу професійної підготовки на всіх рівнях викладачу доводиться беззаперечно дотримуватися навчальної програми і складеного розкладу занять, оскільки адміністрація ВНЗ, КРУ і т. д. суворо контролюють їх проведення.

Стримуючим фактором широкого впровадження інтерактивних технологій є повна відсутність матеріальної мотивації до їх розробки і застосування, оскільки заробітна платня педагога у ВНЗ залежить від наявності вченого ступеня чи звання, педагогічного стажу й займаної за сумісництвом адміністративної посади. Іншим перешкоджаючим фактором є проблема браку часу у викладачів, викликана їх завантаженістю так званою «другою половиною дня»: обов'язковою методичною роботою, запланованою керівництвом ВНЗ всупереч побажань викладача; постійною зміною змісту навчальних планів та назв дисциплін; необхідністю виконувати обов'язки куратора, організовувати профорієнтаційну роботу серед абітурієнтів,

працювати задля досягнення гідного рівня заробітної плати з багатьма дисциплінами одночасно; відсутністю в Україні розробленої на державному рівні системою оплати при застосуванні ВНЗ дистанційної форми навчання.

Диплом в Україні є важливою складовою життя й навіть гордістю родини, тому мотивація батьків в його наявності може бути більшою, ніж мотивація їх дитини в набутті компетенцій. Діти владних, відомих або заможних батьків мають преференції у працевлаштуванні незалежно від їх рівня фахової підготовки [26].

Останнім – з нашої точки зору – зовнішнім фактором є проблема загального низького рівня шкільної підготовки через недостатність фінансування середньої освіти та зневажливе ставлення керівництва держави до вчителя. Відсутність у новоспечених студентів довузівського досвіду роботи з інтерактивними формами навчання породжує страх і недовіру до інтерактивних занять в стінах ВНЗ, зменшуючи їх ефективність та знижуючи мотивацію викладачів.

Іншою є група факторів, що стоять на перешкоді впровадженню інтерактивних технологій в процес професійної підготовки, які стосуються внутрішніх недоліків в організації навчального процесу, є вадами адміністрації ВНЗ у його плануванні або ж пов'язані з недостатністю інформації чи недосконалістю матеріально-технічної бази ВНЗ.

Так, однією з найбільш вагомих причин відмови від використання інтерактивних технологій, названих викладачами ВНЗ, є непристосованість до цього навчальних аудиторій, їх жорстка регламентація розкладом занять та необхідність зміни протягом дня. Розв'язання цієї проблеми буває дуже складним і витратним для викладача з точки зору його часу внаслідок сильної бюрократизації навчального процесу у ВНЗ.

Окрім розглянутих, викладачами вказано на такі фактори, як відсутність чітких, внесених до навчальних планів, вимог до розробки, проведення і оцінювання інтерактивних занять, та низький рівень матеріально-ресурсної бази ВНЗ [5]. Як перешкоду до активного впровадження інтерактивних технологій деякі викладачі ВНЗ називають відсутність методичних рекомендацій, розроблених МОН України, що враховують при застосуванні інтерактиву специфіку професійної підготовки з різних галузей знань.

Зауважимо, що стримування впровадження інтерактивних технологій в процес професійної підготовки відбувається й через низький рівень підготовки викладача ВНЗ не як спеціаліста з певного фаху, а як педагога. З іншого боку, превалювання традиційної моделі навчання та нав'язування адміністрацією ВНЗ дистанційних форм навчання актуалізує непідготовленість студентів до роботи на заняттях в інтерактивному режимі.

Як останній фактор стримування впровадження інтерактивних технологій в процес професійної підготовки слід вважати додаткові матеріальні витрати, яких потребує їх застосування (на папір, олівці, ножиці, підручний матеріал, створення сюжетів тощо), і які спеціально не передбачені

в матеріально-технічній базі ВНЗ, а отже, лягають на плечі викладача і студентів.

Перераховані вище проблеми, на нашу думку, обґрунтовують актуальність і практичне значення даних методичних рекомендацій, оскільки деякі шляхи їх вирішення відображені в тексті публікації.

Проте наявність зовнішніх та внутрішніх факторів повністю не заперечує ефективності використання інтерактивних технологій навчання в процесі професійної підготовки, а лише підтверджує їх актуальність та своєчасність. Крім того, окреслені вище фактори є досить умовними і динамічними. З розвитком українського суспільства в ХХІ ст. змінюється його ставлення до навчання, особливо стосовно бізнес-дисциплін. В умовах вільного доступу до різних джерел інформації студенти стають більш розкутими та незалежними, і викладач перестає бути для них істиною в останній інстанції та простим ретранслятором знань [14]. Це примушує викладачів ВНЗ створювати широке поле для власної інноваційної навчально-виховної діяльності та вимагає більше зусиль спрямовувати на зміну освітньої парадигми. В решті решт, інтерактивні технології приносять задоволення як студентам, так і викладачам через високе позитивне емоційне забарвлення навчального процесу.

РОЗДІЛ 2

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

2.1 Роль компетентнісного підходу в модернізації процесу професійної підготовки з урахуванням вимог ринку

Професійна підготовка майбутніх фахівців як динамічна система має орієнтуватися на останні розробки в галузі, специфіку її роботи, перспективи та особливості, підлаштовуючись під ці вимоги з метою підготовки максимально конкурентоспроможних на ринку праці, компетентних фахівців [19]. Завдання до професійної підготовки, висунуті суспільством в ХХІ ст., роблять доцільним в контексті компетентнісного підходу пошук оптимальних технологій навчання.

О. Варецька, розмірковуючи про сутність і завдання компетентнісного підходу, акцентує увагу на том, що провідною причиною його впровадження стали вимоги бізнесу до професійної особистості [1]. Вона звертається до іноземного досвіду Н. Hummel, Р. Kirchner, Р. V. Vilsteren, М. Wigman і наголошує, що поняття «компетентність» є відповіддю на цей запит бізнесу на мові освітніх реалій, яка асоціюється із успішною поведінкою в нестандартних ситуаціях, неформалізованою взаємодією із партнерами, рішенням заплутаних та недовизначених завдань, оперуванням суперечливою інформацією, динамічними, складно інтегрованими процесами, управління якими вимагає теоретичного знання. Впровадження компетентнісного підходу в українську освітню систему пов'язане як і з зовнішніми факторами (інтеграція в світовий освітній простір), так і з внутрішніми (стрімкий політичний, технологічний та соціальний розвиток українського суспільства через вимоги світу від українського фахівця мобільності, гнучкості, нестандартного мислення, уміння працювати в команді, приймати рішення тощо).

Компетентністний підхід не просто формує знання та вміння, а забезпечує майбутнього фахівця здатністю вирішувати різноманітні проблеми в професійному, соціальному, побутовому, етичному, правовому житті [1]. В цьому контексті ми вважаємо доречним згадати Д. Чернилевського і висунутий ним в межах компетентнісного підходу принцип «вчити не предмету, а спеціальності»: компетентністний підхід забезпечує цілеспрямовану орієнтацію всіх навчальних дисциплін на цілісне вивчення явищ і процесів, що формують особистісні та професійні якості майбутнього фахівця [15].

2.2 Характеристика інтерактивних інструментів формування підприємницької компетентності бакалаврів

2.2.1 Сутність інтерактивних технологій навчання. Поняття «інтерактивне» походить від англійських слів «inter» (тобто «взаємний») і «ast» (тобто «діяти»). Таким чином, принцип інтерактивного навчання означає здатність учасників навчально-виховного процесу до взаємодії та діалогу.

Вперше на роль студента і викладача в освітньому процесі в 60-ті роки минулого сторіччя звернув увагу Е. Я. Голантом, виділивши пасивну і активну модель навчання. Пізніше Л. Пироженко, О. Пометун, С. Гончаров та ін. удосконалили цю класифікацію, чітко окресливши три моделі навчання:

1. Пасивну, за якої студент виступає в ролі «об'єкта навчання» і є лише відтворювачем інформації, наданої йому джерелами «правильних знань» – викладачем та підручником;

2. Активну, за якої студент стає «суб'єктом навчання» завдяки застосуванню викладачем методів, що стимулюють його пізнавальну активність і самостійність, роблячи можливим діалог між студентом та викладачем;

3. Інтерактивну як спеціальну форму організації пізнавальної діяльності, за якої навчальний процес відбувається за умови постійної, активної взаємодії всіх студентів та виникає полілог між викладачем, студентом й іншими студентами [2].

Інтерактивні технології та методи активно досліджуються вітчизняними й зарубіжними науковцями, проте досі у науково-методичній літературі присутня невизначеність з цього питання.

Наведемо, на нашу думку, найбільш влучне визначення поняття «інтерактивні методи навчання» в трактуванні Н. Коломієць: «...методи навчання, які реалізуються завдяки активній взаємодії учнів і дають змогу на основі внеску кожного з них у спільну справу отримувати нові знання, організувати спільну діяльність, ідучи від окремої взаємодії двох-трьох осіб до широкої співпраці ... колективу» [4]

З наведеним вище визначенням погоджується Ю. Кобюк, який серед переваг інтерактивних технологій та методів навчання визначає можливість взаємодії не лише на рівні «викладач-студент», але й на рівні «студент-студент» [5], що підвищує ефективність освітнього процесу, оскільки сприяє формуванню у студента навичок роботи в команді, вміння відстоювати власну думку в межах колективної дискусії та приймати рішення в умовах обмеженого часу й «обмеженої» інформації.

Результати проведеного аналізу літератури дозволили виявити серед науковців загальну тенденцію до використання терміну «інтерактивні методи навчання» в порівнянні з терміном «інтерактивні технології». В той же час, О. Пометун та Л. Пироженко, досліджуючи дане питання, зосередили свою увагу саме на інтерактивній моделі навчання як сукупності технологій, а не методів, розподіливши їх на основі форм навчання на технології

кооперативного навчання, технології колективно-групового навчання, технології ситуативного моделювання та технології відпрацювання дискусійних питань [22]. На жаль, крім згаданої класифікації О. Пометун та Л. Пироженко, аналіз педагогічної літератури не дав можливості виявити єдино прийнятну класифікацію інтерактивних технологій та методів навчання.

Досить часто термін «інтерактивне навчання» ототожнюється з терміном «інноваційні методи навчання». Хоча сама по собі інтерактивність є інновацією в професійній підготовці, але за змістом ці поняття мають відмінності. Виходячи із визначення інтерактивності, в процесі навчання повинна бути взаємодія як між тими, хто навчається, так і тим, хто навчає. Це дає студентам змогу активно втручатися у процес навчання не тільки запитаннями, а й діями. Інтерактивне навчання створює комфортні для студента умови успішності, дозволяє проявити рівень інтелектуальної спроможності через рівноправність з викладачем та атмосферу співробітництва. Інтерактивність виключає домінування одного учасника навчального процесу над іншими, вчить демократичності, критично мислити та приймати власні продумані рішення.

Інтерактивні технології не тільки формують професійні компетенції; вони сприяють розвитку партнерських взаємин між викладачем і студентом; орієнтують навчальний процес на формування здатності студентів до творчості.

Інтерактивні технології мають міждисциплінарний характер, оскільки у процесі інтерактивного заняття відбувається взаємонавчання, взаємодія та збагачення досвіду всіх учасників навчального процесу. Під час інтерактивних занять здійснюється перехід від організованої системи передачі наявних знань до управління знаннями за рахунок синергетичного ефекту взаємодії.

Для інтерактивного заняття є обов'язковим формулювання конкретних цілей; наявність зафіксованих у документах обов'язкових правил, регламенту і процедур; призначення конкретних відповідальних і виконавців; установлення обов'язкового порядку надання звітності. Застосування інтерактивних технологій враховує соціально-психологічні особливості колективу, його базові компетенції та на цій основі формує нові фахові й соціальні компетенції.

Характерною рисою інтерактивного навчання є підготовка молодої людини до життя і професійної діяльності в умовах ринку на заняттях з будь-якої без виключення дисципліни, передбаченої планом підготовки.

Інтерактивне заняття спрямоване на те, щоб допомогти студентам засвоїти будь-яку діяльність. Крім того, інтерактивне навчання мотивує та створює позитивне ставлення до нової діяльності; формує систему уявлень студента, а не систему понять. Найбільш важливими позитивними його рисами є те, що студент привчається до організації руху, простору й часу.

Застосування інтерактиву потребує значної підготовки, а тому збільшує частку самостійної роботи всіх учасників процесу професійної підготовки [10]. Найважливішим є те, що застосування інтерактивних технологій висуває

нові вимоги до структури заняття, яка має складатися з п'яти елементів: мотивація, оголошення теми та очікуваних навчальних результатів, надання необхідної інформації, інтерактивних вправ як центральної частини заняття, підбиття підсумків і оцінювання результатів заняття.

Метою мотивації є зосередження уваги студентів та формування інтересу до теми заняття (5% часу заняття). З цією метою можуть бути використані прийоми, що викликають подив, інтерес, підкреслюють парадоксальність ситуації (коротка розповідь викладача; бесіда за результатами перегляду телепрограм або огляду преси; демонстрація наочності).

Метою етапу оголошення теми та очікування навчальних результатів є забезпечення розуміння студентами змісту їхньої діяльності: чого вони повинні досягти й чого від них очікує викладач (5% часу заняття).

Формулювання результатів є принциповим моментом інтерактивного заняття, а тому результати повинні бути чітко сформульовані й доведені до студентів: «Після цього заняття студенти зможуть...» Рівень досягнень студентів повинен мати триєдину форму у вигляді дієслів:

- щодо знань – зможуть пояснити, визначити, охарактеризувати, порівняти, відрізнити, виявити тощо;
- щодо вмінь та навичок – зможуть дискутувати, аргументувати, сформулювати власну думку щодо..., відстояти власну думку з питання..., дати оцінку, проаналізувати тощо;
- щодо емоційно-ціннісних досягнень – сформулювати (висловити) власне ставлення до..., пояснити своє ставлення до..., мати свою позицію стосовно... тощо.

Окрім рівня досягнень на даному етапі до студентів доводяться тема і план заняття з одночасним поясненням нових термінів, якщо вони входять у формулювання теми або плану.

Метою етапу надання необхідної інформації є представлення достатнього для виконання наступних завдань обсягу інформації у формі:

- попереднього виконання самостійного домашнього завдання;
- міні-лекції;
- читання роздаткового матеріалу;
- використання наочності або технічних засобів навчання 10-15% часу заняття).

Метою центральної частини заняття – виконання інтерактивних вправ – є засвоєння матеріалу дисципліни та набуття студентами запланованого рівня досягнень 50-60 % часу заняття).

Обов'язковою для центральної частини заняття є така послідовність дій:

- інструктування студентів викладачем щодо мети вправ та правил їх виконання;

- об'єднання студентів в групи і розподіл ролей;
- виконання завдання, під час якого викладач виконує функції організатора, помічника та ведучого дискусії;

- презентація результатів виконання завдання;
- рефлексія результатів.

Рефлексія результатів є принциповим моментом інтерактивного заняття, оскільки надає студентам і викладачу можливості: 1) усвідомити, чого вони навчилися; 2) пригадати власний досвід, коли дана вправа могла б стати їм в нагоді; 3) оцінити власний рівень знання та розуміння навчального матеріалу; 4) порівняти своє сприйняття вправи з думками, поглядами, почуттями інших; 5) викладачу – побачити реакцію студентів на процес навчання і внести відповідні корективи.

Рефлексія може бути індивідуальною, проте частіше здійснюється парами, в групах, як колективна дискусія. Може мати письмову (есе) або усну форму. Рефлексія призвана пережити відповіді на запитання:

- З якою метою ми робили цю вправу?
- Які думки вправа викликала в нас?
- Які почуття вправа викликала в нас?
- Чому навчилися особисто?

Чому хотіли б навчитись в подальшому?

Технологія рефлексії може застосовуватись після кожної вправи, декількох вправ, в кінці заняття.

Метою етапу підбиття підсумків і оцінювання результатів навчання (15-20% часу заняття) є: порівняння реальних результатів з очікуваними; виявлення проблем; аналіз причин появи проблем; внесення коректив; окреслення нових тем; складання плану подальших дій. Підбиття підсумків (без оцінювання результатів) проводиться в три стадії: 1) Встановлення фактів (що відбулося?) 2) Аналіз причин (чому не відбулося?) 3) Планування дій (що робити далі?). Підбиття підсумків і оцінювання результатів є зворотним процесом інструктажу.

В повній мірі до інтерактивних методів навчання можна віднести засоби ситуативного моделювання, тренінг і стажування [2].

2.2.2 Ситуативне моделювання. Аналіз останніх досліджень та публікацій виявив відсутність єдиного трактування вітчизняними та іноземними науковцями поняття «ситуативне моделювання». Термін «ситуативне моделювання» не має широкого вжитку в педагогічній літературі, проте як один із методів навчання в ній досліджується в роботах С. Гончарова, О. Кашинської, Ю. Кобюка, Н. Перхайло, В. Пермінової, М. Ростоки, І. Ситки, О. Шендерук та ін. Загальним серед визначень, запропонованих науковцями, є розуміння ситуативного моделювання як комплексу інтерактивних методів навчання, в основі яких лежить відтворення студентами певних виробничих ситуацій задля їх аналізу. Дидактичний потенціал технології ситуативного моделювання полягає в тому, що вона дозволяє організувати колективне навчання, головними характеристиками якого є робота в групі та взаємообмін інформацією між її учасниками [5], що додає до переліку переваг даних методів можливість сформувати у студентів комунікативну та аналітичну

компетентність, навички роботи в команді, креативність та вміння відстоювати власну думку.

Оскільки при використанні ситуативного моделювання освітній процес будується як модель певних явищ, процесів чи ситуацій, які необхідно вивчити, зауважимо, що в їх основі лежить модель навчання у грі. Гра є засобом, що підвищує працездатність викладачів та студентів, гарантуючи їх позитивний стан та зацікавленість. Вона дозволяє сформулювати установки професійної діяльності, розвинути креативність студентів, подолати стереотипи та скоректувати самооцінку. Дослідники ситуативного моделювання визначають навчальну гру як синтез релаксopedичних підходів (зняття бар'єрів, психологічної скруті) й імітаційних проблемних ситуацій, зокрема конфліктних, у яких учасники виконують відведені їм соціальні ролі відповідно до поставленої мети [8].

Моделювання ситуацій в контексті професійної підготовки означає процес імітації подій, що мають елементи протиріччя, невизначеності, новизни та різноманітності варіантів розвитку ситуації з метою активізації процесів рефлексії майбутніх фахівців [4]. Навчання на конкретній ситуації близьке до вільної дискусії, присвяченій колективному дослідженню та оцінці ідей, що вчить студента не лише використовувати раніше отримані теоретичні знання, але й застосовувати їх, професійно викладати, аргументувати та відстоювати власну точку зору, шанувати думки колег-студентів, працювати в команді, обирати максимально доцільну модель поведінки. Використання в умовах професійної підготовки ситуаційних задач, котрі відтворюють реальні виробничі умови та посадові завдання, дозволяє розвивати у майбутніх фахівців креативність і творчу самостійність. Головною перевагою ситуативного моделювання є не лише якісне засвоєння студентами знань та відпрацювання ними відповідних навичок й умінь, але й формування у майбутніх фахівців готовності до професійної діяльності. Таким чином, ситуативне моделювання є сукупністю інтерактивних методів навчання.

До ситуативного моделювання належать ділові та рольові ігри, імітації, симуляції, кейси, ситуаційні задачі та паратеатр. Розглянемо кожен із них.

Рольова гра – метод моделювання різноманітних умов професійної діяльності (включаючи екстремальні) шляхом пошуку нових способів її виконання (тобто імітація різних фахових аспектів людської активності й соціальної взаємодії).

Ділова гра – процес напрацювання й прийняття рішення конкретної ситуації в умовах поетапного, багатокрокового уточнення необхідних факторів й аналізу інформації, що додатково надходить і напрацьовується в ході гри [5].

На відміну від рольових ігор, **паратеатр** є більш складною грою, сутність якої зводиться до виконання учасниками конкретних завдань, передбачених ролями за наявності чітко прописаного сценарію. В паратеатрі значно підвищується роль викладача як організатора. Викладач виступає і як сценарист, і як режисер, і як менеджер. Як сценарист викладач роздає ролі

студентам-учасникам, з'єднуючи різних персонажів у конкретних ситуаціях. Але на відміну від драматичного театру гравці мають лише кінцеве конкретне завдання, яке вони повинні виконати, та можуть вільно (без сценарію) діяти в тій чи іншій ситуації. Тому викладач як сценарист не знає, чим закінчиться та чи інша сцена, навіть кількість виконавців може збільшитися або зменшитися за бажанням інших виконавців. Як організатор викладач має право лише закінчити спектакль або ввести нові додаткові обставини [8].

Під *імітаціями* (імітаційними іграми) розуміють процедури з виконання певних простих соціально значимих дій, які відтворюють, тобто імітують будь-які явища навколишньої суспільної дійсності. Імітаційні ігри розвивають уяву та навички критичного мислення, сприяють застосуванню на практиці вміння вирішувати проблеми.

Симуляції — це створені викладачем ситуації, під час яких студенти копіюють у спрощеному вигляді процедури, пов'язані з діяльністю суспільних інститутів, які існують у справжньому економічному, політичному та культурному житті [8].

Бізнес-симуляції, як правило, виконуються за допомогою комп'ютера. Комп'ютерна симуляція виконується покроково: учасник (або команда гравців) керує віртуальним підприємством, що діє в умовах конкуренції. При цьому комп'ютер надає докладну інформацію про результати діяльності підприємства на кожному кроці гри у вигляді даних бухгалтерського обліку, фінансової й податкової звітності, а також великої кількості управлінських (аналітичних) звітів. Для досягнення успіху користувачеві необхідно систематично аналізувати зв'язок рішення – результат, у результаті чого напрацьовуються конкретні фахові компетенції. Програми бізнес-симуляції показують комплексну картину діяльності суб'єкта ринку й місце в ній кожного елемента системи управління. На практиці така картина доступна лише вищому менеджменту компанії. У бізнес-симуляціях кожен учасник може випробувати себе в ролі керівника, котрий володіє всією повнотою влади в компанії. В той же час він несе повну відповідальність за її справи. При цьому безліч професійних деталей роблять програми цікавими навіть для фахівців-практиків.

Сутність бізнес-симуляції полягає в тому, що ігровий курс складається з умовних періодів часу (роки, квартали, місяці). У кожному періоді необхідно приймати управлінські рішення з наступних питань діяльності підприємства: покупка й списання обладнання; покупка сировини або товарів; виробництво або продаж продукції декількох видів; оплата праці; контроль якості; реалізація продукції в умовах конкуренції; виплата дивідендів; випуск і викуп акцій; одержання кредитів і відкриття депозитів; покупка й продаж акцій інших суб'єктів ринку тощо.

Гравцям для аналізу доступна така інформація: управлінська звітність з виробничої або торговельної діяльності; управлінська звітність з фінансової діяльності; бухгалтерська звітність; податкова звітність; фінансова звітність; фінансові показники; дані про ринки цінних паперів.

Ефективність управління вимірюється рейтингом. Рейтинг базується на таких «публічних» показниках діяльності суб'єкта ринку: частка ринку; чистий прибуток; рентабельність власного капіталу; ринкова ціна акції тощо.

Переможцем у грі вважається учасник або команда, яка досягне найвищого рейтингу на кінець останнього ігрового періоду.

Бізнес-симуляція може використовуватися у двох варіантах: індивідуальному й колективному.

Індивідуальний варіант може використовуватися для самоосвіти й самостійних занять у межах денних навчальних програм, а також при заочному й дистанційному навчанні. В такому випадку користувач, керуючи підприємством, один на один конкурує з комп'ютером.

Колективний варіант призначений для проведення групових занять у комп'ютерному класі під керівництвом викладача. Учасники колективної гри розбиваються на команди, кожна з яких керує своєю фірмою, конкуруючи з іншими командами (фірмами) на ринку готової продукції. Передача інформації між комп'ютерами команд і викладача здійснюється по локальній мережі або через інші носії інформації. Максимальна кількість команд обумовлюється умовами гри. Звичайно в грі беруть участь 4-8 команд по 3-5 осіб у кожній. Для проведення колективної гри потрібно від 6 до 20 навчальних годин. Її можна проводити як під час навчальної практики студентів, так і протягом цілого семестру із включенням у тижневий розклад занять [26].

Бізнес-симуляції в останні роки широко розповсюджені в Україні: це ігри «Корпорація-плюс», «Максимум», «Супермаркет міні-4», Global Management Challenge.

Існує суттєва відмінність між симуляцією та рольовою (діловою) грою: симуляція має на меті формування у студентів чіткого усвідомлення сутності певного явища, алгоритму проведення певних дій в умовах суб'єкта ринку. Натомість рольова (ділова) гра має за мету формування у студентів власного ставлення до певного процесу, розкриття можливих варіацій поведінки в тій чи іншій ситуації.

Одне з найбільш поширених визначень *кейс-методу* сформульоване в 1954 р. представниками Гарвардської школи бізнесу. З їх точки зору *кейс-метод* – це метод навчання, коли студенти і викладачі (instructors) беруть участь в безпосередніх дискусіях з ситуацій (cases) бізнесу. Приклади таких проблем зазвичай готуються викладачами у письмовому вигляді як відображення актуальних проблем бізнесу. Вони заздалегідь вивчаються студентами, потім обговорюються ними самостійно, що дає підґрунтя для спільних дискусій в аудиторії під керівництвом викладача. Таким чином, кейс-метод передбачає наявність спеціально підготовлених навчальних матеріалів і спеціальної технології (techniques) використання цих матеріалів у навчальному процесі. Кейс є «відбитком реальності», завершеною ситуацією, що відбулася й має свої наслідки. В основі кейсу завжди лежить певна драма і

боротьба інтересів. На основі його аналізу можна як досліджувати раніше прийняті рішення, так і пропонувати власні нові [4].

Спорідненим із кейс-методом є метод аналізу ситуаційних задач.

Ситуаційні задачі – це спеціалізований навчальний засіб, за допомогою якого студент прогнозовано одержує продукт навчання, сутність якого виявляється, насамперед, у здобуванні суб'єктно нових фахово-значущих знань і провідних способів фахової діяльності різного ступеня загальності, навичок міжособистісної комунікації, а також початкового досвіду практико-орієнтованої методичної діяльності [21].

В основі ситуаційної задачі лежить інформація про певний об'єкт або процес, подана неповністю. Саме її необхідно знайти, застосовуючи наявні знання та вивчені алгоритми вирішення в поєднанні із самостійними здогадками та пошуком оптимальних способів вирішення. Аналогічно, як і в роботі над кейсом, студенти самостійно ознайомлюються із ситуаційною задачею, представленою викладачем в усному або письмовому вигляді, аналізують та обговорюють її колективно, беручи до уваги питання, на які вони мають відповісти. В процесі дискусії викладач так само є її модератором, і після завершення обговорення аналізує запропоновані студентами варіанти вирішення проблеми: їх логічність, обґрунтованість та загальну активність студентів на занятті [5].

На жаль, кейси та ситуаційні задачі як поняття не мають чіткого розмежування в педагогічній літературі. Подібними їх робить той факт, що з англійської слово «case» перекладається як «справа, випадок, ситуація», в основі якої лежить певна проблемна ситуація, що потребує вирішення.

Кейс-метод був створений іноземними викладачами та успішно прийшов у вітчизняну педагогіку разом із дослідженням світового досвіду професійної підготовки. В той же час ситуаційні задачі запропоновані в професійній підготовці вітчизняними науковцями. Тому тотожність двох методів пов'язана із труднощами перекладу та адаптації іншомовних термінів у вітчизняній практиці вищої школи.

Проте глибокий аналіз даних понять дозволяє виділити їх суттєву відмінність. Ситуаційна задача характеризується неповнотою інформації: студент має лише певні вихідні дані, а його завдання – визначити, як саме ситуація має розвиватися надалі. В кейсі ж є і вихідні, і кінцеві дані, а завдання полягає в аналізі усієї структури ситуації, визначенні причинно-наслідкових зв'язків та окресленні шляхів запобігання подібної ситуації в майбутньому. Тобто кожен із розглянутих методів призначений для розв'язання різних завдань професійної підготовки [4].

2.2.3 Тренінг. Термін «тренінг» походить від англійських понять «train, training», що означає «навчання, виховання, тренування, дресура». Ю. Ємельянов визначає тренінг як групу методів розвитку здібностей до навчання і оволодіння будь-якими складними видами діяльності. Р. Уотермен розглядає тренінг як складову частину активного заходу, спрямованого на

збільшення рівня професійних знань та вмінь, модифікацію соціально-психологічних установок і корекцію соціальної поведінки [9].

Тренінг ефективно реалізовує принципи подійності, метафоризації та транспективи. Сутність *принципу подійності* полягає в тому, що при проведенні тренінгу викладач повинен забезпечити цілісний ланцюг пов'язаних між собою подій, які будуть переживатися студентами. Сутність *принципу метафоризації* полягає в перенесенні властивостей одного предмета на інший. Сутність *принципу транспективи* полягає в тому, що викладач повинен створити під час тренінгу умови для проживання студентами подій в їх єдності з подіями минулого та майбутнього, в їх нерозривності у часі. Тренінг є не тільки інтерактивним методом навчання, а й виховання.

Щоб отримати користь від тренінгу, студент повинен відпрацювати конкретні техніки та випробувати різні стратегії поведінки в найрізноманітніших ситуаціях поруч з іншими.

Таким чином, події, що проявляються під час тренінгу, можна розділити на три групи:

- події, що відбувалися з членами групи до початку тренінгу;
- події під час тренінгу;
- події, що ще не відбулися, але є бажаними після тренінгу.

Крім того, ці події можна розділити за місцем, де вони відбуваються:

- події у просторі навколишнього світу людини (у її психологічному просторі);
- події у просторі дискурсу (тобто під час взаємодії учасників тренінгу між собою);
- події, що можуть відбуватися у фізичному просторі приміщення, в якому проходить тренінг, й пов'язані з моторною активністю учасників тренінгу у певному фізичному просторі.

Класифікація цих подій визначає групи тренінгових методів роботи.

Бізнес-тренінг є одним з видів тренінгу, першочергове завдання якого полягає у формуванні ділових компетенцій майбутнього фахівця. Він дозволяє більш детально систематизувати та упорядкувати набуті компетенції та посилює фахову мотивацію бакалавра [9]. Враховуючи той факт, що бізнес-тренінг (як і будь-який інший вид тренінгу) являє собою певну педагогічну технологію, він будується на відповідних принципах. Отже, до вищеописаних загальних принципів тренінгової діяльності можна додатково віднести специфічні принципи організації та проведення бізнес-тренінгу:

- перший: *принцип практичності*. Бізнес-тренінг є сучасною формою професійної підготовки дорослих людей. Його завдання – сформувати конкретні практичні ділові компетенції, які можна дійсно застосовувати в реальних умовах бізнесу;

- другий: *принцип актуальності*. Тематика бізнес-тренінгу повинна бути абсолютно актуальною для сучасного бізнес-середовища, щоб її можна було використовувати для вирішення реальних практичних бізнес-задач;

- третій: *принцип активності*. Під час бізнес-тренінгу мають бути залучені абсолютно всі учасники групи до різних прийомів навчання;
- четвертий: *принцип дослідницької позиції*. Будь-який теоретичний матеріал може вводитися тільки в процесі дискусії або після неї;
- п'ятий: *принцип об'єктивності поведінки*. В процесі бізнес-тренінгу обов'язково використовуються засоби зворотного зв'язку (відеозапис, обговорення, пояснення);
- шостий: *принцип партнерських відносин*. Під час проведення бізнес-тренінгу має встановлюватися лише позитивний емоційний фон;
- сьомий: *принцип оптимальності формату тренінгу*. Найбільш оптимальним для бізнес-тренінгів є формат одно – чотирьохденних програм.

Наведемо перелік найбільш популярних на даний час видів бізнес-тренінгів:

- техніка продажів;
- управління часом;
- управління ресурсами;
- управління проектами;
- управління змінами;
- управління конфліктами;
- управління інноваціями;
- управління результативністю роботи;
- навички лідерства;
- навички роботи секретаря;
- розвиток критичного мислення;
- розвиток команди на підприємстві;
- проведення презентацій;
- проведення робочих нарад;
- проведення переговорів;
- телефонна поведінка;
- робота з клієнтами;
- прийняття управлінських рішень;
- наставництво;
- вирішення проблем на підприємстві.

Міні-тренінг – це колективний метод навчання для розвитку окремих якостей та професійних навичок за короткий проміжок часу. Цей вид ділових ігор характеризується відсутністю сценарію та імітаційної моделі. Міні-тренінги дозволяють швидше і легше переключитися з однієї теми на іншу, знімають зайву напругу, піднімають настрій, розвивають динаміку в групі і, як результат, сприяють більш продуктивному засвоєнню навчального матеріалу.

Міні-тренінги можна використовувати як окремий елемент навчального заняття (практичного, семінарського або лекції), так і як складову одного з методів інтерактивного навчання. Це «цеглини», що використовуються в побудові ділових ігор і кейсів. Міні-тренінг швидкоплинний – триває 10–15 хвилин.

В умовах ВНЗ бізнес-тренінги можуть бути основою для проведення різних видів практики.

Структура тренінгу складається з наступних елементів:

- вступ до тренінгу;
- знайомство;
- виконання вправ;
- формування навчальних модулів, організація роботи в групах або індивідуально;
- перерви на відпочинок, чай-брейк або кава-брейк;
- повтор і закріплення;
- обговорення і підведення підсумків [9].



Рисунок 2.1 – Структура тренінгу [10]

Вправи для тренінгу складають суть його методичного інструментарію. На сучасному етапі світовими закладами освіти розроблено безліч вправ для застосування тренінг-технологій, які умовно можна об'єднати в групи: вправи для знайомства, для розминки, розважальні, танцювально-пісенні, для розвитку невербальної мови, для аутотренінгу і зміни свідомості, для гештальт-терапії, на медитацію, на асоціації, на ранжування, на відкрите самовивчення, на зміну психологічної дистанції, тематичні, психогімнастика, психодрама і вправи на підведення підсумків.

Вправи для тренінгу – це своєрідні методи входження в ігровий процес. Вони використовуються на різних етапах тренінгу і сприяють створенню атмосфери творчого спілкування в групі, скорочуючи психологічну дистанцію та допомагаючи групі згуртуватись, а учасникам відчувати себе більш впевнено і захищено. Більшість вправ несуть в собі певний підтекст, а тому існує ряд правил для їх застосування. Перед виконанням вправ студентам слід провести детальний інструктаж, а після їх проведення обов'язково с ними обговорити результати.

Вправи для розминки та знайомства створюють ігрову атмосферу, допомагають зняти шаблони і звичні стереотипи повсякденного спілкування, змінюють середовище спілкування, готують до подальшої роботи над темою.

Розважальні вправи не несуть серйозного змістовного навантаження. Як правило, вони використовуються для емоційної розрядки і зняття напруги.

Танцювально-пісенні вправи допомагають учасникам стати більш активними і сприяють формуванню групи. Завдяки ним зникає страх виділитись з групи, зникає затиснутість і стриманість.

Вправи на розвиток невербальної мови сприяють розвитку міжособистісної близькості з використанням тактильних (доторкання), візуальних (контакт очима), мімічних і пантомімічних контактів або співучасті (мовчання).

Психогімнастика є різновидом вправ для розвитку невербальної мови (вона вимагає вміння відобразити ситуацію та ставлення до людей без слів).

Вправи на медитацію призначені для відпочинку.

Психодрама та вправи на дослідження міжособистісних ролей сприяють розкриттю внутрішніх проблем учасників через розігрування неприємних сцен і ґрунтуються на розіграванні різних ролей учасниками тренінгу.

Вправи з аутотренінгу і зміни свідомості сприяють зняттю нервово-психічної напруги, швидкому відновленню сил, управлінню емоційним станом. Використовуються для послаблення неприємних відчуттів.

Вправи з гештальт-терапії сприяють підвищенню особистісного потенціалу людини шляхом розвитку за рахунок переживання учасниками контакту з самим собою та іншими людьми.

Вправи на асоціації – це вправи для самопізнання учасників тренінгу через асоціації.

Вправи на ранжування навчають учасників робити вибір через визначення індивідуальних пріоритетів.

Вправи на відкрите самовивчення передбачають дослідження і розуміння людиною самої себе, збільшують знання про себе.

Вправи на зміну психологічної дистанції навчають встановлювати оптимальну дистанцію з іншими людьми.

Тематичні вправи фактично є міні-діловими іграми або міні-кейсами і дають можливість учасникам працювати над конкретною проблемою за темою тренінгу.

Вправи на підведення підсумків проводяться за принципами: «я бажаю собі» або «я бажаю тобі». Вони використовуються для підведення підсумків тренінгу [10].

2.3 Оцінювання діяльності студентів на інтерактивному занятті

2.3.1. Нові підходи до оцінювання. Оцінювання діяльності студентів на занятті, проведеному в межах пасивної моделі навчання, базується на

оцінюванні здатності студента запам'ятовувати та відтворювати фрагменти інформації. У інтерактивному навчанні важливими є інші прояви поведінки студента, такі як здатність відстоювати свою думку чи аргументувати свою позицію під час дискусії або дебатів. Саме тому поряд із застосуванням традиційних методів оцінювання рівня навчальних досягнень студентів викладачі, що намагаються активно впроваджувати в процес професійної підготовки інтерактивні технології, шукають також альтернативні підходи до вирішення цього питання.

Нова стратегія оцінювання повинна продемонструвати рівень оволодіння студентів навичками мислення і комунікації, компетенціями щодо вирішення складних проблем та використання правових і соціальних інструментів. Оцінювання повинно бути тісно пов'язаним з процесом навчання: студенти засвоюють власне те, за що їх оцінюють. Якщо для перевірки знань існують традиційні способи оцінювання, то перевірка навичок і компетенцій вимагає особливого підходу та набагато більше часу. В той же час цінності, особисте ставлення самі по собі оцінці не піддаються – завдання ж викладача полягає в створенні умов для студентів проявити і захищати власну думку в будь-яких ситуаціях, в аудиторії чи поза нею. Оцінюватися викладачем може лише прагнення студента їх проявляти.

Оцінювання діяльності студентів в умовах інтерактиву повинно мати подвійний характер: перевіряється робота студентів та її результат відразу після закінчення процесу засвоєння матеріалу, а також в кінці семестру (підсумковий модуль). На інтерактивних заняттях викладачу треба приділяти більше уваги поточному оцінюванню роботи студента під час заняття, аніж підсумковому в кінці семестру. Важливою є діагностична і класифікаційна цінність такого «м'якого» оцінювання. Крім того, оцінювання навичок і компетенцій не повинне заважати самому процесові навчання, а виконувати допоміжну функцію, яка не є пріоритетом викладача.

Цьому сприятимуть:

- включення до пріоритетів оцінювання самого процесу навчання, а не лише результатів роботи студентів;
- оцінювання на основі чітких критеріїв, з якими студенти можуть ознайомитися перед початком роботи, а не після її виконання;
- оцінювання будь-яких досягнень студентів, незалежно від того, чи вони значні, чи скромні;
- обговорення під час виконання вправ і завдань, у процесі яких студенти мають можливість задуматись над власним способом життя;
- пропонування для самостійної роботи як індивідуальних, так і групових завдань, які студенти виконують самостійно, проходячи етапи пошуку, відбору і критичного аналізу, узагальнення і запитування результатів своїх досліджень;
- залучення студентів до самооцінки;
- постійне ініціювання дискусій, які дають змогу студентам формулювати власні погляди і модифікувати їх;

- підтримка ініціатив та ідей, запропонованих студентами самостійно.

Важливим в новій стратегії є оцінювання того, як студент бере участь у навчальній діяльності: його активність на заняттях, спосіб спілкування з колегами по групі, готовність до співпраці і прийняття відповідальності, дотримання правил обміну думками та інших норм поведінки [2].

Доведення критеріїв оцінювання до студентів доречно здійснювати на початку циклу занять з дисципліни: академічна група разом з викладачем може створити «міні статут» як спільний перелік норм і правил поведінки. В умовах інтерактиву неефективно пропонувати передчасно розроблену шкалу оцінювання.

Нижче представлені загальні пропозиції і підходи щодо розробки критеріїв і способів оцінювання діяльності студентів.

2.3.2. Основні етапи розробки процедури оцінювання. Розглянемо основні етапи розробки процедури оцінювання діяльності студентів при впровадженні інтерактивних технологій навчання.

Перший: визначення мети і очікуваних результатів. Слід чітко визначити:

- які знання і на якому рівні студенти мають засвоїти;
- якими вміннями та навичками вони повинні оволодіти;
- які компетенції та цінності в собі можуть сформувати.

Другий: вибір критеріїв оцінювання. Розробляється перелік вимог, чого повинні досягти студенти. Вимоги формулюються як навчальні результати і висловлюються через дії студентів: «Після цього заняття студент зможе: пояснювати...; отримати навички...; сформувати власне ставлення до...». Вимоги розглядаються як критерії оцінювання.

Третій: визначення мети оцінювання. Метою не може бути процес виставлення оцінок. Метою є визначення рівня розвитку студентів, прирощування їх компетентностей, посилення мотивації, формування власної позиції.

Четвертий: вибір способу оцінювання. Залежно від мети й обраних критеріїв оцінювання можна вибрати різноманітні способи (прийоми) оцінювання. Як правило, єдиних рекомендацій не існує. Можливі варіанти:

- застосування викладачем методу спостереження і списку показників, які можна за допомогою цього метода визначити;
- написання студентом невеличкого есе з викладом своїх думок щодо даного питання;
- оцінка індивідуальної участі студента в занятті;
- проведення тесту-опитування на основі конкретних відповідей: «так» або «ні»;
- презентація студентами результатів власного дослідження;
- публічна дискусія студентів на основі зібраних по проблемі фактів тощо (див. далі п. 2.3.3).

П'ятий: вибір шкали оцінювання. Залежно від мети і конкретної стратегії оцінювання треба вибрати шкалу оцінювання. Вона може бути звичайною для ВНЗ столбальною або чотирибальною. Рівень деяких особистісних якостей студентів можна оцінити через категорії «високий», «середній», «низький». Глибину засвоєння тієї чи іншої конкретної фахової або соціальної компетенції можна простежити, звернувши увагу на частоту її використання: «завжди використовує», «використовує достатньо часто», «використовує рідко», «не використовує». Всі розроблені викладачем варіанти мають бути складовою загальної шкали оцінювання, прийнятої у ВНЗ.

Шостий: доведення до студентів очікувань викладача. Студенти на початку занять мають бути ознайомлені з очікуваними кінцевими результатами, критеріями оцінювання, конкретними способами та шкалою оцінювання. Доводити інформацію до відома студентів можна по-різному: ознайомленням із підготовленими формами для оцінювання та роз'ясненням, що означає кожний критерій і кожний рівень оцінки; демонстрацією відеоматеріалів, якщо результати мають бути заслуханими, і поясненням критеріїв оцінки; розробкою «міні статуту» (див. 2.3.1).

2.3.3. Приклади прийомів оцінювання діяльності студентів за результатами інтерактивного заняття. Прикладами прийомів оцінювання, що можуть бути використані в інтерактивних технологіях навчання, є:

- **Тест** є звичайним в умовах ВНЗ прийомом опитування.
- **Експрес-опитування.** Це можуть бути стислі усні або письмові відповіді (наприклад, за картками на знання основних термінів, понять, ключових дій; завдання типу «заповнити таблицю», «намалювати діаграму», «скласти схему»; опитування типу «естафета», коли право на відповідь за переліком питань передається наступному студенту після правильної / неправильної відповіді).
- **Розширене опитування.** Усна або письмова (типу «твір») повна відповідь студента на поставлене запитання з поясненнями окремих положень, відстоюванням власної позиції, наведенням аргументів і прикладів. Усна відповідь може мати форми «екзамен з білетом», письмова контрольна робота на задану тему, есе – його особливістю є те, що як педагог, так й інші присутні студенти можуть ставити доповідачу додаткові запитання в будь-який момент і в необмеженій кількості.
- **Контрольна вправа.** Контрольною може бути оголошена будь-яка вправа: підготовка аргументів, виконання завдання в малій групі, упорядкування документів, написання доповіді, складання есе, робота над рефератом, формування портфоліо тощо.
- **Спостереження.** Спостереження є виключно викладацьким методом оцінювання. Викладач розробляє показники, які він буде відслідковувати протягом заняття, та доводить їх до студентів на початку заняття. Особливу роль при використанні цього методу відіграють підготовлені форми для спостереження й оцінювання, наведені нижче.

- **Самооцінка.** Самооцінка є виключно студентським методом оцінювання. Його застосування дозволяє викладачу багато чого дізнатися про себе й студентів, а також про якість навчального процесу.

- **Дельта-плюс.** Використовується для проведення загальної дискусії з оцінювання заняття. Вона полягає в тому, що спочатку пропонуються питання про позитивні сторони заняття (що сподобалося – «плюс»), а потім обговорюються ті моменти, які можна було б змінити. «Дельта» дозволяє студенту не критикувати прямо вади своїх товаришів або викладача. Однією з позитивних сторін застосування цього методу є те, що всі студенти можуть отримати оцінку, а також те, що вони починають розуміти труднощі оцінювання і вчать дивитися іншими очима на свою роботу.

Ігрові методи оцінювання. За бажанням, викладач може перетворити оцінку в гру. При цьому важливо заздалегідь розробити шкалу оцінювання всіх її учасників.

Оцінювання в умовах інтерактиву повинне здійснюватися не тільки під час виконання інтерактивних вправ на практичному занятті, але й під час вивчення нового матеріалу на лекції [2].

Нижче наведено різноманітні приклади методів і форм оцінювання.

2.3.4. Шкала оцінювання знань. Така форма дає можливість оцінити знання студентів. Форма адаптована під діючу у вищій школі України чотирибальну систему.

«5» – «відмінно»

- Студент демонструє знання ключових термінів та понять з усіх тем і змістових модулів. Проблеми та ідеї ним старанно опрацьовані. Їм даються повні визначення й описи.

- Головні факти та аргументи для розв’язання проблем докладно описані.

- У записах і відповідях немає фактичних неточностей.

«4» – «добре»

- Студент демонструє знання більшості ключових термінів та понять з усіх тем і змістових модулів. Проблеми та ідеї ним опрацьовані, добре визначені й описані.

- Більшість основних фактів та аргументів для розв’язання проблем достатньо добре описані.

- У записах і відповідях є невеликі фактичні неточності.

«3» – «задовільно»

- Студент демонструє майже половину ключових термінів та понять з усіх тем і змістових модулів. Проблеми та ідеї ним опрацьовані, визначені й описані.

- Ним розглянуто більше половини основних фактів та аргументів для розв’язання проблем.

- Майже половина письмової або усної інформації правильна, інша – помилкова, неточна або відсутня.

«2» – «незадовільно»

- Студент демонструє незначну кількість ключових термінів та понять з усіх тем і змістових модулів. Проблеми та ідеї ним визначені та сяк-так описані.
- Факти та аргументи для розв'язання проблем у відповідь не включені або включені недостатньо.
- В основному інформація помилкова, не точна або не стосується питання.

2.3.5. *Шкала оцінювання навичок мислення.* Даний вид оцінювання дає можливість оцінити навички мислення при виконанні студентами будь-яких навчальних завдань. Під навичками мислення розуміють уміння тлумачити, застосувати, аналізувати, оцінювати і синтезувати дані, зокрема:

- > виділяти головне;
- > робити порівняння;
- > визначати потрібну інформацію;
- > ставити потрібні запитання (хто? що? де? коли? чому?);
- > характеризувати проблему;
- > відокремлювати факти від суб'єктивної думки;
- > бачити необ'єктивність судження;
- > відокремлювати помилкову інформацію від правильної;
- > виявляти причинно-наслідкові зв'язки;
- > знаходити і наводити аргументи;
- > робити висновки;
- > бачити альтернативні варіанти рішення;
- > перевіряти висновки на практиці;
- > передбачати можливі наслідки;
- > демонструвати логічно обґрунтовані судження [2].

Наведена нижче форма оцінювання адаптована до прийнятої у вищій школі України чотирибальної системи оцінок.

«5» – «відмінно»

- Студент знаходить, відбирає і логічно структурує всю набуту ним інформацію та дані, що стосуються питання.
- Володіє всіма названими вище навичками мислення.
- Робить логічні й обґрунтовані висновки, базуючись на отриманій інформації та даних.

«4» – «добре»

- Студент знаходить, відбирає і логічно структурує більшість інформації та даних, що стосуються питання.
- В достатній мірі використовує всі названі вище навички мислення.
- Робить проінформовані висновки, базуючись на отриманій інформації та даних.

«3» – «задовільно»

- Студент знаходить, відбирає і логічно структурує майже половину інформації та даних, що стосується питання.
- Використовує майже половину названих вище навичок мислення.
- Робить неповні висновки, базуючись на отриманій інформації та даних.

«2» – «незадовільно»

- Студент знаходить, відбирає і логічно структурує незначну частину інформації та даних, що стосується питання.
- Використовує лише деякі навички мислення, до того ж нечітко і неправильно.
- Робить неточні висновки, базуючись на окремих даних, або висновки відсутні зовсім.

2.3.6. *Шкала оцінювання навичок презентації думок.* Ця форма дає змогу оцінити навички студентів щодо вираження своїх думок в письмовій або усній формі. Такі навички є частиною комунікативної компетентності. Перед тим, як використовувати дану форму, викладач повинен визначити і довести до студентів вимоги щодо проведення презентації або форми представлення результатів роботи.

Наведена нижче форма оцінювання навичок презентації думок студентів адаптована до прийнятої у вищій школі України чотирибальної системи оцінок.

«5» – «відмінно»

- Форма подання ідей демонструє глибокі знання студентів про предмет, а також здатність мислити логічно.
- Тема презентації чітко визначена і добре розроблена.
- Презентація добре структурована, а представлені висновки є переконливими і вдало поданими.
- Вимог до оформлення і подання презентації дотримано.

«4» – «добре»

- Форма подання ідей демонструє, що з більшості з них у студента є глибокі знання про предмет, а також підтверджує здатність мислити логічно.
- Тема презентації чітко визначена і добре розроблена, але зустрічаються порушення логіки в доповіді під час презентації.
- Презентація має чітку структуру, а представлені висновки є переконливими.
- Більшість вимог до оформлення і подання презентації дотримано.

«3» – «задовільно»

- Форма подання ідей демонструє, що з майже половини з них у студента є знання про предмет, а також сформовані основні навички мислити логічно.

- Тема презентації визначена нечітко і недостатньо розроблена.
- Презентація має нечітку структуру, проте висновки присутні.
- Не приділено достатньо уваги дотриманню вимог до оформлення і подання презентації.

«2» – «незадовільно»

- Форма подання ідей демонструє, що з більшості з них у студента відсутні знання про предмет, основні навички мислити логічно сформовані слабо або не сформовані.
- Тема презентації визначена нечітко і погано розроблена.
- Презентація має неясну структуру або взагалі її не має, висновки відсутні.
- Дотриманню вимог до оформлення і подання презентації не приділено уваги. Зустрічається багато порушень вимог.

2.3.7. Особливості оцінювання навичок участі в дискусії. Участь студентів в дискусії допомагає викладачу оцінити їх досягнення відповідно до списку імовірних позитивних і негативних моделей поведінки. На основі цього списку викладач може скласти форму спостереження та оцінювання діяльності студентів (приклади таких форм наводяться нижче).

Список імовірних позитивних і негативних моделей поведінки допомагає проводити загальне оцінювання шляхом обговорення всією групою участі кожного студента в дискусії. Якщо записати дискусію, то її учасникам під час перегляду запису буде легше оцінювати як себе, так й інших [2].

Наведена нижче форма оцінювання навичок участі студентів в дискусії також може бути адаптована до прийнятої у ВНЗ чотирибальної або стобальної системи оцінок.

Імовірні моделі поведінки учасників дискусії

- **Ініціювання** – студент пропонує завдання, визначає проблеми, обговорює процедуру проведення дискусії.
- **Стимулювання** – студент окреслює коло необхідної інформації, спонукає інших до реагування, закликає до висловлення своїх думок.
- **Інформування** – студент надає потрібну інформацію, реагує на висловлювання інших, закликає до обміну думок.
- **Прояснення** – студент прояснює непорозуміння і відновлює логіку розмови під час дискусії, пропонує альтернативні підходи до розв'язання проблеми.
- **Підсумки** – студент намагається пояснити зміст висловлювань інших, узагальнює свої та висловлені іншими думки, пропонує чіткі висновки.
- **Тлумачення** – студент привертає увагу до дій або висловлень інших та намагається їх розтлумачити.

- **Пропозиція консенсусу** – студент визначає, наскільки близько група підійшла до вирішення проблеми, і пропонує дійти висновків на основі загальної згоди.
- **Примирення** – студент намагається примирити протиріччя, жартує в потрібний момент для зняття напруженості, підбадьорює менш активних колег.
- **Оцінювання** – студент з'ясовує, наскільки група задоволена ходом обговорення самої проблеми, повертає увагу до прихованих або продемонстрованих моделей поведінки, пропонує альтернативні завдання.
- **Зрив** – студент намагається внести в роботу групи напруженість, маскуючи образні зауваження або погрози під жарти.
- **Блокування** – студент припускається недоречних висловлювань, намагається змінити тему розмови, ставить під сумнів можливості своїх товаришів-студентів.
- **Напад** – студент дозволяє собі образливі, цинічні зауваження щодо інших колег по групі, вносить розлад, проте усіма силами намагається забезпечити безпеку для самого себе.
- **Плутанина** – студент створює плутанину, намагається всіх інших увести від суті розв'язуваної проблеми за допомогою гри із семантичними розходженнями слів або затуманювання понять.

Оцінювання внеску студента в дискусію

Така форма може стати в нагоді викладачу під час спостереження та оцінювання всіх студентів протягом заняття. Оцінка за кожним показником може виставлятися за прийнятою у вищій школі України чотирибальною системою (табл. 2. 1). Але можна використовувати і такі критерії оцінки, як «завжди», «звичайно», «іноді», «інколи», особливо якщо за домовленістю із студентами розроблено «міні статут» поведінки на інтерактивних заняттях (див. п. 2.3.1 та 2.3.2).

Оцінювання участі студента в дискусії як учасника

Така форма оцінювання може застосовуватися викладачем самостійно або при проведенні оцінювальної дискусії всією групою. Вона передається студентам-спостерігачам, які мають оцінити кожного конкретного студента за наведеними в таблиці критеріями. Виставлена викладачем або студентами-оцінювачами оцінка обов'язково виголошується й обґрунтовується (табл. 2.2).

До наведеної в табл. 2.2 форми з правого поля дописуються прізвища усіх учасників групи, які заслуговують на дану оцінку. В кінці дискусії підраховується загальна кількість балів по кожному учаснику дискусії та виставляється оцінка за заняття.

Таблиця 2.1 – **Форма оцінювання внеску студента в дискусію**
[складено автором]

Модель поведінки студента	Прізвища студентів				
	Студент 1	Студент 2	Студент 3	Студент n	Студент

					n +...
Допомагає визначити питання для обговорення					
Ретельно працює над питаннями					
Є цікавим і уважним слухачем					
Порівнює ідеї, що висловлюються, зі своїми власними					
Обмірковує інформацію, що подається іншими студентами					
Узагальнює ідеї, коли це необхідно					
Доходить висновків, що призводять до нового розуміння розв'язуваної проблеми					
Загальна оцінка					

2.3.8. Оцінювання студентом власної роботи. Така форма надає викладачу можливості здійснити оцінювання роботи студентів малої групи самими її учасниками.

Студенти можуть просто поставити позначку («+») у відповідній графі, відмічаючи, як працювала група в цілому, або вписувати прізвища конкретних учасників групи (табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – Форма оцінювання участі студента в дискусії як учасника [складено автором]

Модель поведінки студента	Оцінка	Прізвища студентів, що заслуговують на дану оцінку
Висловлювання студента є чітко аргументованою позицією його як учасника дискусії	+3	
Студент використовує під час дискусії аргументи та джерела інформації	+3	
Студент виявляє протиріччя під час аналізу	+2	
Студент залучає до дискусії колег по групі	+1	
Студент ставить уточнюючі питання з метою подальшого розвитку дискусії	+1	
Студент формує під час дискусії сутнісні зауваження	+1	
Студент дотримується правил дискутування	+1	
Студент пасивний в дискусії	-1	
Студент перебиває інших учасників	-2	

дискусії		
Студент намагається говорити тільки сам	-2	
Студент принижує інших учасників дискусії	-3	
Загальна кількість балів по кожному студенту		Студент 1
		Студент 2
		Студент 3
		Студент n
		Студент n +...

Таблиця 2.3 – Форма оцінювання студентами роботи в малій групі (Варіант 1) [складено автором]

Модель поведінки студентів	Критерії оцінювання:			
	«завжди»	«звичайно»	«іноді»	«ніколи»
Ми перевіряли, чи всі учасники групи розуміють, що потрібно робити				
Ми відповідали на питання, даючи пояснення, коли це було потрібно				
Ми з'ясовували те, що нам було незрозуміло				
Ми допомагали один одному з тим, щоб всі могли зрозуміти і застосувати на практиці інформацію, яку ми отримали				
Ми надавали можливість всім взяти участь в обговоренні, прийнятті рішення та представленні результатів роботи групи				

Студенти самі можуть оцінити і свою власну роботу в малій групі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Форма оцінювання студентами власної роботи в малій групі (Варіант 2) [складено автором]

Модель поведінки студентів	Критерії оцінювання:			
	«завжди»	«звичайно»	«іноді»	«ніколи»
Я співробітничав з іншими, коли ми працювали над досягненням загальних цілей				
Я ретельно працював над завданням				
Я висловлював нові ідеї				
Я вносив конструктивні пропозиції, коли мене просили про допомогу				
Я підбадьорював інших				

Наведені форми та приклади оцінювання, розроблені на основі наявної практики впровадження інтерактивного навчання, можуть бути пристосовані для роботи з конкретними інтерактивними технологіями відповідно до змісту теми дисципліни. Ми свідомі того, що подібна трансформація практики оцінювання є достатньо складним завданням, як і запровадження в процес професійної підготовки інтерактивних технологій в цілому через викладені

вище (див. п. 1.3) проблеми впровадження в Україні інтерактивних технологій навчання в процес формування ключових компетенцій особистості.

Беручи поданий вище матеріал до уваги, важливо пам'ятати, що використання альтернативних підходів до оцінювання в жодному разі не заперечує застосування традиційної оцінки за прийнятою у ВНЗ України чотирибальною або стобальною системами оцінок, які спрямовані на оцінювання фахових знань та вмінь. Мета альтернативного оцінювання полягає в розширенні оціночного поля, оскільки за компетентнісного підходу традиційна система оцінювання не може оцінити сповна досягнення студентів.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДИ ЗАВДАНЬ, РЕКОМЕНДОВАНИХ ДО ЗАСТОСУВАННЯ НА ЗАНЯТТЯХ З ДИСЦИПЛІНИ «ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО» В МЕЖАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕРАКТИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ

Вправи для тренінгу

Вправа «Знайомство»

(рекомендована для використання на лекційному, семінарському занятті або на початку практичного заняття)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: створює ігрову атмосферу. Допомогає зняти шаблони і звичні стереотипи спілкування. Знайомить з основними теоретичними поняттями теми заняття та готує до подальшої роботи на занятті.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи та проводить жеребкування команд. Крок другий: учасник **першої команди** розкриває стратегічні пріоритети держави в розвитку підприємництва у сфері вдосконалення системи державного управління. Вправу повторює **друга команда** в тому ж порядку щодо

стратегічних пріоритетів держави в розвитку підприємництва у сфері партнерства держави і підприємництва. Крок третій: учасник **першої команди** розкриває стратегічні пріоритети держави в розвитку підприємництва у сфері забезпечення конкуренції. Вправу повторює **друга команда** в тому ж порядку щодо стратегічних пріоритетів держави в розвитку підприємництва у податковій сфері. Крок четвертий: учасник **першої команди** розкриває стратегічні пріоритети держави в розвитку підприємництва у сфері активізації інноваційної діяльності малих підприємств. Вправу повторює **друга команда** в тому ж порядку щодо стратегічних пріоритетів держави в розвитку підприємництва у сфері активізації інвестиційної діяльності малих підприємств. Крок п'ятий: **останній учасник першої команди** повторює всю вище названу його командою інформацію щодо стратегічних пріоритетів держави в розвитку підприємництва. Вправу повторює **останній учасник другої команди** в тому ж порядку щодо названих вище його командою стратегічних пріоритетів держави в розвитку підприємництва.

Підсумок: перемогу отримує команда, яка найбільш повно розкрила і запам'ятала інформацію та отримала більше балів.

Вправа з гештальт-терапії: варіант «Три доповідача»

(рекомендована для використання на лекційному, семінарському занятті або на початку практичного заняття)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: формує здатність до обробки інформації та набуття нових знань. Посилює міжтематичні зв'язки в структурі знань, а також особистісний потенціал майбутнього підприємця за рахунок переживання контакту з самим собою та іншими людьми.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи та проводить жеребкування команд. Крок другий: три учасники **однієї команди** сідають обличчями один до одного. Двом з них пропонується однаковий за обсягом інформації текст з однієї теми дисципліни, а третьому – з іншої. За сигналом викладача всі троє доповідачів починають одночасно вголос читати отриманий текст, а потім за сигналом викладача закінчують. Сутності завдання всі троє наперед не знають. Той доповідач, хто читав текст з іншої теми дисципліни, повинен переказати текст двох інших (більш складний варіант: всі троє читають різний текст, а потім переказують текст сусіда).

Вправу повторює **друга команда** в тому ж порядку на основі іншого інформаційного матеріалу дисципліни.

Підсумок: перемогу отримує команда, учасник якої найбільш повно розкрив і запам'ятав «не свою» інформацію та отримав більше балів.

Вправа з гештальт-терапії: варіант «Тут і зараз...»

(рекомендована для використання на практичному занятті)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: сприяє розвитку особистісного потенціалу майбутнього підприємця; відпрацюванню оперативно-функціональних та соціально-функціональних вмінь щодо укладання господарських документів; розвитку навичок вербального спілкування.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи та проводить жеребкування команд. Крок другий: викладач роздає кожній команді бланк договору на постачання товару. Крок третій: кожна команда у власному бланку заповнює розділи договору про вимоги до тари і упаковки та умови її повернення; при цьому **кожна з фраз обов'язково** повинна починатися зі слів «тут», «зараз» або «**на той момент**». Крок четвертий: кожна команда по черзі представляє власний варіант; здійснюється його колективне обговорювання.

Підсумок: перемогу отримує команда, яка чітко дотримувалась вимог завдання і найбільш повно розкрила в тексті договору вимоги до тари та отримала більше балів. **Варіант – вправа може виконуватись кожним студентом індивідуально; може мати функцію завдання для оцінювання діяльності студентів.**

Вправа «Психодрама»:

варіанти мотивів «Прохання» і «Невдоволення»

(рекомендована для перевірки самотійної роботи)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: формує компетенції за матеріалом тем дисципліни; здатність до соціальної взаємодії та прийняття рішень. Сприяє згуртуванню студентського колективу; розкриттю внутрішніх проблем учасників через розігрування різних ролей в неприємних фахових сценах. Зменшує страх виділитись в групі, затиснутість та стриманість. Допомогає майбутнім підприємцям стати розкутими й активними. Посилює фахову мотивацію.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи та проводить жеребкування команд. Крок другий: викладач представляє команди, які по черзі розігрують психодраму на основі підготовлених як домашнє завдання 10-15 речень за мотивами «Прохання» і «Невдоволення». В процесі виконання вправи «Психодрама» розкривається розуміння студентами матеріалу дисципліни.

Мотив «Прохання» реалізується **першою командою** у вигляді розмови власника бізнесу з найманим працівником. *Суть мотиву «Прохання»:* власник бізнесу просить найманого працівника дещо зробити в межах фахових обов'язків; найманий працівник погоджується, але не поспішає цього робити, бо має власне бачення ситуації.

Мотив «Невдоволення» реалізується **другою командою** у вигляді розмови власника бізнесу з найманим працівником. *Суть мотиву*

«Невдоволення»: власник бізнесу висловлює своє невдоволення фаховою поведінкою найманого працівника бо вважає, що найманий працівник проявляє в даній ситуації фахову некомпетентність.

Підсумок: перемогу отримує команда, яка найбільш вдало виконала домашнє завдання на задану тему і продемонструвала навички володіння емоційним станом в процесі фахового спілкування.

Вправа на розвиток невербальної мови: варіант «Жести»

(рекомендована для використання на практичному занятті)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: сприяє розвитку міжособистісної близькості з використанням тактильних (доторкання), візуальних (контакт очима), мімічних і пантомімічних контактів, співучасті (мовчання); відпрацюванню комунікативних вмінь; розвитку навичок невербального спілкування та етичності.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач розподіляє студентів на пари і ставить умову: пара знаходиться на переговорах з підписання договору на поставку товару, тому спілкуватися вербально не може. Крок другий: кожна пара отримує від викладача бланк договору на поставку товару. Крок третій: кожна пара по черзі визначається з товаром і демонструє виконання завдання: а) перший студент з пари невербальними засобами диктує вимоги до якості товару; б) другий студент намагається розгадати ці сигнали та вписує вимоги до якості товару в бланк договору. Крок четвертий: студент, що невербальними засобами диктував вимоги до якості товару, повідомляє їх вголос. Крок п'ятий: Студент з пари, що здійснював записи в бланку договору, зачитує та коментує їх правильність.

Підсумок: перемогу отримує пара, яка більш точно змогла передати вимоги до якості товарів не вербально і правильно їх відобразила в бланку договору вербально та набрала більше балів за результатами виконання вправи.

Вправа на ранжування «Психологічний зріст»

(рекомендована для використання на практичному занятті

з теми «Державне регулювання підприємницької діяльності та самоорганізація суб'єктів торговельного підприємництва»)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: формує компетенції щодо ставок збору за провадження торговельної діяльності (**варіант** – видів відповідальності за законодавством України, передбачених за порушення в сфері підприємництва, тоді вправа має назву «Штрафний зріст»). Вчить робити вибір через визначення індивідуальних пріоритетів. Розвиває навички ранжування. Сприяє підвищенню рівня загальної та професійної культури майбутніх підприємців.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи та проводить жеребкування команд. Крок другий: Викладач демонструє на екрані сюжети з кінофільмів (телепрограм

або роздає картки з надрукованою інформацією). Командам одночасно дається завдання розташувати ставки збору за провадження торговельної діяльності (**варіант** – види відповідальності за законодавством України, передбачені за порушення в сфері підприємництва) за принципом «від більшого до меншого» (варіант – «від меншого до більшого»).

Підсумок: перемогу отримує команда, яка зробила ранжування швидше та більш правильно й набрала більше балів за результатами виконання вправи.

Вправа на асоціації «Фоторобот»

(рекомендована для використання на практичному занятті з теми «Підприємницька діяльність в сфері роздрібної торгівлі»)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: формує компетенції щодо інноваційних форм ведення підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі. Розвиває пізнавальну активність через асоціації, вербальну і невербальну мову. Сприяє підвищенню рівня загальної та професійної культури майбутніх підприємців.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи та проводить жеребкування команд. Крок другий: перша команда отримує уривок тексту роману Е. Золя «Дамське щастя». Учасник команди зачитує текст у супроводі відео сюжету, який демонструє викладач. Крок третій: друга команда отримує уривок тексту роману В. Гіляровського «Москва і москвичі». Учасник команди зачитує текст у супроводі відео сюжету, який демонструє викладач. Крок четвертий: командам одночасно дається завдання визначитися щодо особливостей підприємницької діяльності в кожному варіанті та по черзі висловитися з цього приводу.

Підсумок: перемогу отримує команда, яка дала найбільш ґрунтовну відповідь і набрала більше балів за результатами виконання вправи.

Матеріал для виконання вправи «Фоторобот»

А на Тверской в дворце роскошном Елисеев
Привлек толпы несметные народа
Блестящей выставкой колбас, печений, лакомств...
Ряды окороков, копченых и вареных,
Индейки, фаршированные гуси,
Колбасы с чесноком, с фисташками и перцем,
Сыры всех возрастов — и чеддер, и швейцарский,
И жидкий бри, и пармезон гранитный...
Приказчик Алексей Ильич старается у фруктов,
Уложенных душистой пирамидой,
Наполненных корзины в пестрых лентах...
Здесь все — от кальвиля французского с гербами
До ананасов и невиданных японских вишен.

«Москва и москвичи», 1934 г.

Храм Бахуса. В этот магазин не приходили: в него приезжали.

Все эти важные покупатели знали продавцов магазина и особенно почтенных звали по имени и отчеству.

— Иван Федорыч, чем полакомите? Иван Федорович знал вкусы своих покупателей по своему колбасному или рыбному отделению.

Знал, что кому предложить: кому нежной, как сливочное масло, лососины, кому свежего лангуста или омара, чудищем красневшего на окне, кому икру, памятуя, что один любит белужью, другой стерляжью, третий кучугур, а тот сальян. И всех помнил Иван Федорович, и разговаривал с каждым таким покупателем, как равный с равным, соображаясь со вкусом каждого.

— Вот, Николай Семеныч, получена из Сибири копченая нельмушка и маринованные налимьи печенки. Очень хороши. Сам я пробовал. Вчера граф Рибопьер с Карлом Александрычем приезжали. Сегодня за второй порцией прислали... Так прикажете завернуть?

Распорядился и быстро пошел навстречу высокой даме, которой все кланялись.

— Что прикажете, Ольга Осиповна?

— А вот что, ты уж мне, Иван Федорыч, фунтик маслица, там какое-то финляндское есть...

— Есть, есть, Ольга Осиповна.

— Да кругленькую коробочку селедочек маринованных. Вчера муж брал.

— Знаю-с, вчера Михаил Провыч брали...

Всем магазином командовал управляющий Сергей Кириллович, сам же Елисеев приезжал в Москву только на один день: он был занят устройством такого же храма Бахуса в Петербурге, на Невском, где был его главный, еще отцовский магазин.

В один из таких приездов ему доложили, что уже три дня ходит какой-то чиновник с кокардой и портфелем, желающий говорить лично «только с самим» по важному делу, и сейчас он пришел и просит доложить.

Принимает Елисеев скромно одетого человека в своем роскошном кабинете, сидя в кресле у письменного стола, и даже не предлагает ему сесть.

— Что вам угодно?

— Мне угодно запечатать ваш магазин. Я мог бы это сделать и вчера, и третьего дня, но без вас не хотел. Я – вновь назначенный акцизный чиновник этого участка.

Елисеев встает, подает ему руку и, указывая на средний стул, говорит:

— Садитесь, пожалуйста.

— Да позвольте уже здесь, к письменному столу... Мне удобнее писать протокол.

И сел.

— Какой протокол?

— О незаконной торговле вином, чего ни в каком случае я допустить не могу, чтобы не быть в ответе. Елисеев сразу догадался, в чем дело, но возразил:

— Магазин с торговлей винами мне разрешен властями. Это вы, кажется, должны знать.

— Власти разрешили вам, но упустили из виду, что вход в заведение, торгующее вином, от входа в церковь не разрешается ближе сорока двух сажен. А где у вас эти сорок две сажени?

Какой был в дальнейшем разговор у Елисеева с акцизным, неизвестно, но факт тот, что всю ночь кипела работа: вывеска о продаже вина перенесена была в другой конец дома, выходящий в Козицкий переулок, и винный погреб получил отдельный ход и был отгорожен от магазина.

Храм Бахуса существовал до Октябрьской революции. И теперь это тот же украшенный лепными работами двусветный зал, только у подъезда не вызывает швейцар кучеров, а магазин всегда полон народа, покупающего необходимые для питания продукты.

И все так же по вечерам яркие люстры сверкают сквозь зеркальные стекла.

«Дамское счастье», 1883 г.
Э. Золя

Четырнадцатого марта должно было состояться открытие новых отделов «Дамского счастья». Теперь их число достигало пятидесяти, а служащих насчитывалось три тысяч сорок пять. Здесь под высокими гулкими металлическими сводами расположилось целое маленькое государство.

По центру, прямо от парадного подъезда, через весь магазин шла галерея, окаймленная справа и слева двумя более узкими... С нижнего этажа поднимались железные лестницы, а в верхнем, с одной стороны на другую, были перекинута железные мостики.

Всюду было очень просторно; воздух и свет имели свободный доступ, публика беспрепятственно двигалась. Внизу, у центральной галереи, сейчас же за дешевыми товарами, шли отделы галстуков, перчаток и шелка; галерея Монсиньи была занята ситцами и полотнами, галерея Мишодьер — галантереей, трикотажем, сукнами и шерстяным товаром. Во втором этаже размещались готовое платье, белье, шали, кружево, а на третий этаж были переведены постельные принадлежности, ковры, декоративные ткани и прочие громоздкие товары. Это был храм современной торговли, легкий и основательный, созданный для целых толп покупательниц.

Раскрытые, выпуклые, как щиты, зонты покрывали все стены, начиная со стеклянного потолка. Они ложились узорами по сводам верхних этажей, ниспадали гирляндами вдоль колонн, тянулись плотными рядами по балюстрадам галерей и даже по перилам лестниц... В углах зонты собирались в замысловатые созвездия; а над ними японские зонтики с золотыми журавлями в пурпурном небе пылали отблесками пожаров.

В отделе шарфов и перчаток в рассеянном дневном свете симметрично расположенные прилавки казались цветочными клумбами. Прямо на прилавках в раскрытых коробках высились горы шарфов и платочков, блистая желтым золотом хризантем, ярко-красным цветом герани, молочной белизной петуний и небесной синевой вербены. А повыше с медных прутьев ниспадали гирлянды размотанных лент, обвиваясь вокруг колонн и множась в зеркалах. Больше всего привлекал толпу отдел, где из одних перчаток было устроено швейцарское шале – нижний этаж из черных перчаток, затем шли цвета соломки, резеды; кроваво-красные были употреблены для отделки.

Отдел шелков представлял собой большую гостиную. Тут можно было увидеть все молочно-белые оттенки обнаженного женского тела, начиная с бархата бедер и кончая тонким шелком ляжек и сияющим атласом груди. Между колоннами были протянуты полотнища бархата, а на кремовом фоне, напоминая белизну металла и фарфора, выделялись драпировки из шелка и атласа.

С шести часов утра Муре уже был на месте и отдавал последние распоряжения. Он страстно желал одного – одержать победу над женщиной. Он хотел, чтобы она царила здесь. Он построил для нее этот храм, намереваясь подчинить ее своей власти. Вся тактика его сводилась к тому, чтобы обольстить женщину знаками внимания и, используя сжигающую ее лихорадку, сделать желания предметом купли-продажи.

Чтобы избавить дам от утомительного хождения по лестницам, он устроил два лифта, обитых бархатом. Затем он открыл буфет, где бесплатно подавались сиропы и печенье, читальный зал – обставленную с чрезмерно пышной роскошью величественную галерею, где даже отважился устроить выставку картин. Поистине гениальной была эта выдумка раздавать всем покупательницам – в виде премии – воздушные красные шары из тонкой резины с оттиснутым крупными буквами названием магазина; странствуя в воздухе на конце тонкой веревочки, они плыли по улицам в качестве живых реклам.

... Крыши «Дамского счастья», громадные золотые буквы вывесок еще горели отблесками заходящего солнца; в этом косом освещении они принимали исполинские размеры и вызвали представление о каком-то чудовище – олицетворении рекламы. И душа Парижа, витавшая над всем этим подобно дуновению, постепенно засыпала в ясном безмолвии вечера, погружавшимся в темноту.

Вправа «Розважальна»: варіант «Створи живу картинку»

(рекомендована для використання на лекційному, семінарському або практичному занятті)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: несе інформаційне навантаження. Знайомить з історією виникнення, національно-культурними особливостями, соціально-економічними умовами та мотивацією підприємництва. Дає емоційну розрядку і знімає напругу.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: жеребкування команд. Крок другий: викладач демонструє відео сюжет на тему української народної пісні «Ой там, на товчку, на базарі...» Крок третій. Кожна команда по черзі висловлюється стосовно національно-культурних особливостей, соціально-економічних умов та мотивації підприємництва в даному сюжеті (**варіант** – команда аналізує сюжет за переліком питань, запропонованим викладачем).

Підсумок: перемогу отримує команда, яка найбільш вдало проаналізувала відео сюжет на задану тему. **Додаткові бали отримує команда, члени якої можуть проспівати пісню «Ой там, на товчку, на базарі...» з початку й до кінця самостійно. Додаткові бали можуть надаватись команді за прояв артистичних здібностей в процесі аналізу відео сюжету.**

Вправа «Розважальна»: варіант «Мисливці за скарбом»
(рекомендована для використання на практичному занятті з теми «Державне регулювання підприємницької діяльності та самоорганізація суб'єктів торговельного підприємництва»)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: несе інформаційне навантаження. Знайомить із географією міжнародних фінансових організацій, що надають міжнародну донорську допомогу підприємству в Україні. Сприяє інтернаціональному вихованню студентів; розвитку їх просторової, комерційної та ділової орієнтації; розширює кругозір майбутніх підприємців.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: жеребкування команд. Крок другий: викладач кожній команді роздає олівці, клей, «німі» (контурні) мапи й картки з назвами міжнародних фінансових організацій, що надають міжнародну донорську допомогу підприємству в Україні (кожній команді по одній мапі світу й одній – Європи та по п'ять карток з назвами міжнародних фінансових організацій, що надають міжнародну донорську допомогу підприємству в Україні). Крок третій: кожна команда на німих мапах повинна приклеїти назву міжнародної фінансової організації, що надає міжнародну донорську допомогу підприємству в Україні, на території тієї країни, до якої вона належить, а також олівцем визначити кордони цієї країни. Крок четвертий: дії команди повторюється за кількістю карток з назвами. Крок п'ятий: викладач демонструє карту з правильно визначеними кордонами країн та правильно приклеєними назвами міжнародних фінансових організацій.

Підсумок: перемогу отримує команда, яка: а) найбільш правильно приклеїла назви міжнародних фінансових організацій, що надають міжнародну донорську допомогу підприємству в Україні; б) найбільш правильно визначила кордони відповідних країн; в) дала ґрунтовне пояснення власних дій і набрала більше балів за результатами виконання вправи. **Варіант**

– **вправа може виконуватись кожним студентом індивідуально; може мати функцію завдання для оцінювання діяльності студентів.**

Вправа «Танцювально-пісенна»: варіант «Експеримент з піснею»
(рекомендована для перевірки самостійної роботи, на лекційному, семінарському або практичному занятті)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: допомагає майбутнім підприємцям стати більш активними. Сприяє формуванню колективу. Зменшує у студентів страх виділитись з групи, затиснутість та емоційну стриманість.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: жеребкування команд. Крок другий: викладач кожній команді пропонує по черзі заспівати хором пісню про підприємництво після того, як він подасть сигнал. Тема пісні може бути частиною самостійного заняття з теми дисципліни. Після другого сигналу викладача учасники команди повинні припинити співати вголос, але не припиняти співати про себе. Після третього сигналу викладача учасники команди повинні знову одночасно «вступити в пісню». Крок третій: команда-суперник повинна відгадати пісню й проаналізувати підприємницькі дії, відображені в ній.

Вправу повторює друга команда в тому ж порядку.

Підсумок: перемогу отримує команда, учасники якої набрали більше балів за правильну відгадку і згрупований спів.

Вправа «Психогімнастика»: варіант «Латиноамериканський серіал»
(рекомендована для використання на лекційному, семінарському або практичному занятті в кінці вивчення дисципліни)

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: розвиває вербальну і невербальну мову, сприяє підвищенню загального рівня культури студентів.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: жеребкування команд. Крок другий: викладач по черзі (у відповідності до результатів жеребкування) надає можливості командам продивитися фрагменти кінофільмів. Крок третій: учасники команди повинні: а) впізнати кінофільм; б) вказати на помилки (або їх відсутність) в підприємницьких діях, вчинені героями кінофільму; в) проінформувати присутніх про правильність підприємницьких дій в даному випадку.

Підсумок: перемогу отримує команда, яка набрала більше балів за знання правильності підприємницьких дій. **Додаткові бали можуть надаватись команді за знання кінофільму.**

Вправа «Підведення підсумків»

Значення вправи для формування особистості майбутнього підприємця: сприяє формуванню професійного (контролюючі та мотиваційні уміння), особистісного (готовність до підвищення кваліфікації) та психофізіологічного

(врівноваженість, психологічна гнучкість і стійкість) потенціалів, а також згуртуванню студентського колективу. Зменшує страх виділитись в групі, затиснутість та стриманість. Допомагає майбутнім підприємцям стати розкутими й активними.

Сутність і порядок виконання вправи. Крок перший: викладач пояснює сутність і порядок виконання вправи. Крок другий: учасники обох команд стають в коло. Кожен з них по черзі висловлюється, починаючи з фрази «Я бажаю тобі й собі...». Мета висловлювання – озвучити недоліки як у знаннях з будь-якої теми дисципліни, так і у власній готовності й готовності представника команди-суперниці до самостійної підприємницької діяльності, які виявились в процесі заняття. Висловлюються всі учасники. Побажання щодо вдосконалення мають бути адресовані кожному учаснику команди-суперниці.

Крок третій: викладач підводить підсумки заняття і здійснює оцінювання результатів діяльності студентів.

Завдання для паратеатру

Паратеатр «Кон'юнктурна нарада-1» [26]

В грі «Кон'юнктурна нарада-1» викладач-сценарист видає кожному бажаному роль, у результаті чого гравець потрапляє в ту чи іншу команду:

- 1) Опішнянський керамічний завод (директор, головний технолог, начальник маркетингової служби, начальник відділу збуту);
- 2) Полтавська оптово-торгова фірма (директор, заступник директора з комерційних питань, начальник торгового відділу, провідний товаровознавець);
- 3) представник управління захисту прав споживачів.

Кожна роль передбачає виконання як мінімального, так і максимального завдання (Форма 1). При цьому індивідуальні завдання є конфіденційною інформацією, яку гравець не має права показувати ні гравцям з іншої команди, ні своїм колегам. Про це викладач-організатор повинен наголосити на початку гри.

Викладач-режисер підбирає акторів і роздає ролі, інструктує учасників, представляє їх глядачам і виконавцям з інших команд, готує сцену (розставляє як потрібно стіл, надає учасникам предмет торгів – куманець), слідкує за реальним протіканням сцен.

Викладач-організатор повинен побачити й проаналізувати підприємницькі помилки студентів-акторів, зробити висновки й забезпечити підґрунтя для колективного обговорення теоретичного матеріалу по закінченню театру.

Після надання індивідуальних завдань і представлення учасників гравцям надається 10–15 хвил. для роботи в групі. В цей час необхідно сформулювати мету проведення кон'юнктурної наради, розробити стратегію й тактику поведінки на переговорах, а також познайомитися з об'єктом торгів – куманцем.

Далі всі учасники сідають за стіл переговорів. За результатами переговорів команди повинні підписати або не підписати протокол про наміри (Форма 2).

Після закінчення безпосередньої вистави кожний актор отримує оцінку від глядачів або викладача (роль експертів). Глядачі під час колективного обговорення повинні висловитися про кожного гравця з точки зору досягнення поставленої мети й поведінки за столом переговорів.

Форма 1

Директор Опішнянського керамічного заводу

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: досягти найкращих умов для заводу при підписанні протоколу про наміри продажу керамічного виробу «куманець».

Максимальне завдання: привабити до себе учасників кон'юнктурної наради – представників заводу, торгівлі, управління захисту прав споживачів.

ГРУПОВЕ ЗАВДАННЯ

Продати виріб «куманець» за ціною, не нижче запланованої заводом в кількості 10 тис. од.

Головний технолог Опішнянського керамічного заводу

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: показати товарознавчі переваги виробу «куманець».

Максимальне завдання: стати лідером на заводі з подальшим висуненням на посаду директора.

Начальник маркетингової служби Опішнянського керамічного заводу

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: добути найбільше інформації про торгового партнера і про продавців аналогічної продукції, із якими встановлені зв'язки Полтавською оптово-торговою фірмою.

Максимальне завдання: сприяти відкриттю на Полтавській оптово-торговій фірмі відділу маркетингу, до якого він хотів би перейти працювати.

Начальник відділу збуту Опішнянського керамічного заводу

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: досягти не підписання протоколу, оскільки, на його думку, є більш вигідний партнер.

Максимальне завдання: повний розрив усіляких стосунків із даним торговельним партнером.

Директор Полтавської оптово-торгової фірми

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: досягти найкращих умов для фірми при підписанні протоколу про наміри закупки керамічного виробу «куманець».

Максимальне завдання: у нього є намір створити своє приватне підприємство для продажу керамічних виробів Опішнянського керамічного заводу.

ГРУПОВЕ ЗАВДАННЯ

Закупити виріб «куманець» за ціною, не вище на 10 грн. за од., запланованою заводом, у кількості 6 тис. од.

Заступник директора з комерційних питань Полтавської оптово-торгової фірми

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: привабити до себе учасників наради.

Максимальне завдання: зайняти місце директора фірми.

Провідний товарознавець Полтавської оптово-торгової фірми

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: досягти підписання протоколу за умовами, найбільш вигідними для Опішнянського керамічного заводу, оскільки, це принесе додатковий особистий дохід.

Максимальне завдання: зайняти місце начальника торгового відділу оптово-торгової фірми.

Начальник торгового відділу Полтавської оптово-торгової фірми

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: в замаскованому вигляді не дати підписати протокол про наміри.

Максимальне завдання: досягти повного розриву з Опішнянським керамічним заводом.

Представник управління захисту прав споживачів

Індивідуальне завдання

Мінімальне завдання: підвищити вагу Управління в очах керівників Полтавської оптово-торгової фірми й Опішнянського керамічного заводу та отримати даний взірець товару «куманець» у якості подарунка.

Максимальне завдання: стати працівником одного з підприємств-учасників наради.

Форма 2

Протокол про наміри

Покупець – Полтавська оптово-торгова фірма

Продавець – Опішнянський керамічний завод

Кількість товару –

Ціна за одиницю –

Додаткові умови збуту –

Підписи сторін

Продавець

Покупець

Паратеатр «Кон'юнктурна нарада-2»

В грі «Кон'юнктурна нарада-2» викладач-сценарист видає кожному бажуючому роль, у результаті чого студент може взяти участь в п'яти сценах:

1) Сцена 1 – директор оптової-роздрібної фірми заслуховує начальника торгового відділу, провідного товаровознавця А (сектор продовольчих товарів) і провідного товаровознавця Б (сектор непродовольчих товарів) стосовно ситуації, що склалася в III кварталі поточного року (Вихідні дані наведено нижче. На їх основі розробити візуальний матеріал, що ілюструє доповіді учасників сцени).

ГРУПОВЕ ЗАВДАННЯ:

1) підготувати кон'юнктурний огляд для проведення кон'юнктурної наради; 2) підготувати нараду за планом:

- а) мета і завдання кон'юнктурної наради;
 - б) місце і час проведення кон'юнктурної наради;
 - в) додаткові заходи для організації й проведення кон'юнктурної наради;
 - г) склад учасників кон'юнктурної наради від промисловості, роздрібної та оптової торгівлі, споживачів, органів місцевої влади і ЗМІ;
- 3) скласти протокол проведення кон'юнктурної наради.

2) Сцена 2 – начальник торгового відділу проводить засідання з двома провідними товаровознавцями і маркетологом для підготовки відповідної інформації **про ринок**, що є складовою кон'юнктурного огляду (на основі розробленого візуального матеріалу для сцени 1 здійснюються відповідні розрахунки і формулюються відповідні висновки).

3) Сцена 3 – провідний товаровознавець А і провідний товаровознавець Б аналізують **тенденції на товарних ринках**, що переважали в III кварталі поточного року (на основі розробленого візуального матеріалу для сцени 1 здійснюються відповідні розрахунки і формулюються відповідні висновки).

4) Сцена 4 – начальник торгового відділу проводить засідання з двома провідними товарознавцями і маркетологом: складається кон'юнктурний огляд; уточнюються мета і завдання кон'юнктурної наради, час і місце проведення, склад учасників; за потребою розробляється план проведення додаткових заходів.

5) Сцена 5 – всі учасники сідають за стіл переговорів. Директор оптової-роздрібної фірми проводить кон'юнктурну нараду з начальником торгового відділу, представниками промисловості, роздрібної та оптової торгівлі, споживачів, органів місцевої влади і ЗМІ (їх склад та кількість визначаються в сцені 4). Провідний товарознавець А і провідний товарознавець Б в сцені 5 участі в нараді не беруть – вони в сцені 5 відповідають за проведення додаткових заходів (їх зміст визначається в сцені 4). В сцені 5 з'являється нова діюча особа – секретар, яка оформлює текст протоколу наради. За результатами кон'юнктурної наради складається протокол, текст якого в кінці сцени вголос зачитує секретар.

Викладач-режисер інструктує учасників, представляє їх глядачам і готує сцену (розставляє стіл, розміщує візуальний матеріал, відслідковує протікання сцен).

Викладач-організатор повинен побачити й проаналізувати підприємницькі помилки студентів-акторів, зробити висновки й забезпечити підґрунтя для їх колективного обговорення по закінченню вистави.

Після закінчення безпосередньої вистави кожний актор отримує оцінку від глядачів або викладача (експерти). Глядачі під час колективного обговорення повинні висловитися про кожного гравця з точки зору їх фахової та підприємницької компетентності.

Вихідні дані для сцени 1, сцени 2 і сцени 3

Матеріал для складання кон'юнктурного огляду

За III квартал поточного року фірма має таку інформацію:

- 1) Роздрібний товарообіг за квартал склав 28233,9 тис. грн. в порівнянні з 26627,0 тис. грн. у відповідному періоді минулого року;
- 2) Реалізація продовольчих товарів склала 13058,2 тис. грн. в порівнянні з 12770,8 тис. грн. у III кварталі минулого року;
- 3) Продаж непродовольчих товарів виріс в порівнянні з відповідним періодом минулого року на 9,5%, в т.ч. одягу і білизни – на 9,1%, верхнього трикотажу – на 14,3%, метало господарських побутових товарів – на 37,7%, радіотоварів – на 19,6%;
- 4) Продаж риби в порівнянні з відповідним періодом минулого року виріс на 11,9%, масла тваринного – на 6,8%, молочних продуктів – на 7,5%; яєць – на 12,0%, макаронних виробів – на 6,0%;
- 5) Темпи росту товарообігу в розрізі місяців у % до відповідного періоду минулого року склали:

	Минулий рік	Поточний рік
- Липень	107,0	108,7

- Серпень	109,7	107,8
- Вересень	107,8	108,9

- 6) З 11 точок роздрібного продажу, що є структурними одиницями даної фірми, в поточному році у III кварталі 9 виконали план реалізації проти 11 у відповідному періоді минулого року;
- 7) В поточному році надходження товарів перевищило запланований обсяг на 234,5 тис. грн.;
- 8) Станом на 01 вересня поточного року в цілому товарні запаси були нижче нормативу на 95,6 тис. грн., в т.ч. по:
- м'ясу і ковбасним виробам – на 18,4 тис. грн.;
 - швейним виробам – на 11,5 тис. грн.;
 - шкіряному взуттю – на 43,2 тис. грн.;
 - галантереї – на 7,6 тис. грн.;
 - скляному, фаянсовому і порцеляновому посуду – на 14,9 тис. грн..
- 9) Темпи зміни продажу окремих непродовольчих товарів в III кварталі поточного року у % до відповідного періоду минулого року склали:
- Одяг і білизна – 109,1;
 - Верхній трикотаж – 114,3;
 - Електропобутові товари – 111,8;
 - Килимові вироби – 121,3;
 - Синтетичні миючі засоби – 129,3;
 - Металогосподарські побутові товари – 137,7;
 - Радіотовари – 119,6;
 - Скляний, фаянсовий і порцеляновий посуд – 112,4;
- 10) Стан торгівлі окремими непродовольчими товарами характеризують такі показники:
- Тканини: продаж тканин в III кварталі склав 120,7% в порівнянні з відповідним періодом минулого року. Обсяг закупівлі збільшився на 10,5%, а товарні запаси зменшились – на 12,4%. Перевірками наявного асортименту виявлені недоліки в торгівлі платтяними, бавовняними тканинами і тканинами з шовку.
 - Одяг і білизна: продаж одягу і білизни в III кварталі склав 109,1% в порівнянні з відповідним періодом минулого року. Обсяг закупівлі виріс на 16,1%. Перевірками наявного асортименту виявлено недостатню кількість товарів спортивного асортименту.

Структура запасів і продажу швейних виробів за даними перевірок асортименту характеризується такими показниками (тис. грн.):

	Продаж	Запаси
1. Пальта демісезонні чоловічі	8,6	11,4
2. Плащі чоловічі	6,8	5,4
3. Костюми чоловічі	11,2	14,0
4. Куртки чоловічі	5,9	3,0
5. Плаття жіночі	7,7	5,8

Темпи збільшення запасів дитячого одягу випереджали продаж по таких асортиментних позиціях, як сорочки та плаття бавовняні;

- Трикотажні вироби: реалізація верхнього трикотажу збільшилася в порівнянні з III кварталом минулого року на 14,3%; трикотажної білизни – на 8,8%. Запаси трикотажних виробів в III кварталі поточного року перевищили норматив на 19,5 тис. грн. Спостерігались недоліки в реалізації асортименту невисокої цінової категорії (зимова білизна, плаття жіночі домашні напівбавовняні) за показниками;
- Радіотовари: продаж товарів цієї групи в III кварталі поточного року збільшився на 19,6% в порівнянні з тим же періодом минулого року. В той же час спостерігалось збільшення запасів на 84 тис. грн.;
- Галантерея: рівень фактичної поставки в III кварталі поточного року склав 85,8% обсягу закупівель, передбаченого договорами постачання. Приріст продажу в порівнянні з III кварталом минулого року склав 7,1%. Обсяг запасів товарів даної групи зменшився;
- Скляний, фаянсовий і порцеляновий посуд: рівень фактичної поставки в III кварталі поточного року склав 76,9%, з них 2/3 – вироби із складними видами оздоблення (високої цінової категорії). Протягом III кварталу поточного року запаси товарів даної групи скоротилися;

11) Темпи продажу деяких продовольчих товарів у % до відповідного періоду минулого року склали:

	III квартал минулого року	III квартал поточного року
- М'ясо і птиця	99,5	100,2
- Ковбасні вироби	99,3	100,3
- Оселедці	100,1	101,0
- Олія	104,6	106,1
- Масло тваринне	103,6	110,4
- Риба	100,4	112,3
- Молочні продукти	101,7	109,2
- Маргарин і жири	103,0	101,7
- Консерви овочеві	102,0	98,0
- Яйця	105,0	117,0
- Цукор	101,5	104,2
- Кондитерські вироби	100,8	109,7
- Макаронні вироби	112,0	118,0
- Крупи	101,7	98,6
- Овочі	99,8	106,9

- 12) За попередній квартал знизились товарні запаси по оселедцях, цукру, кондитерських výroбах, овочевих консервах. В той же час запаси збільшилися по макаронних výroбах, рибних консервах, горілці;
- 13) Доходи населення протягом III кварталу поточного року в порівнянні з минулим періодом збільшилися на 7%. В майбутньому, IV кварталі, очікується їх збільшення на 2,5%;
- 14) В IV кварталі поточного року передбачено збільшення обсягів закупівель одягу і білизни, трикотажних виробів, посуду, риби, кондитерських виробів, овочевих консервів;
- 15) Протягом поточного року на цьому ж роздрібному ринку функціонувало ще 43 фірми. Не витримали конкуренції й у III кварталі припинили своє існування 2 фірми, збільшуючи розміри ринку для кожної з фірм, що залишилась.
- 16) На початку поточного року на цьому ж роздрібному ринку реалізацію одягу і білизни здійснювало 10 підприємств з такою часткою кожного в сукупному річному обсязі продажу: А (фірма) – 22%, Б – 3%, В – 20%, Г – 9%, Д – 7%, Ж – 15%, З – 8%, К – 6%, Л – 10%.

Через дев'ять місяців регіональний ринок одягу і білизни за кількістю підприємств та часткою продажу кожним підприємством характеризувався такими даними: А (фірма) – 25%, В – 10%, Д – 6%, З – 11%, К – 18%, Л – 20%, Б – 10%.

На підставі наведеної вище інформації необхідно скласти кон'юнктурний огляд за III квартал поточного року й сформулювати заходи по нормалізації кон'юнктури товарного ринку в розрізі груп товарів. Аналіз проводити з використанням всіх відомих статистичних методів.

Вихідні дані для сцени 1, сцени 2 і сцени 5

Матеріал для підготовки і проведення кон'юнктурної наради

- 1) Колегіально під час проведення наради обговорити тенденції, виявлені при складанні кон'юнктурного огляду.
- 2) Розробити прогноз, виходячи з ситуації, що фірма володіє інформацією про грошові доходи населення та продаж товарів за III квартал поточного і минулого року, представленою в таблиці.

Використовуючи вихідні дані таблиці, необхідно:

1. Розрахувати коефіцієнт еластичності попиту на взуття, галантерею, хліб, овочі. Визначити, які з цих товарів найбільш еластичні від доходу?
2. Розрахувати коефіцієнт еластичності попиту на тканини від продажу готового одягу, а кондитерських – від продажу цукру. Середня ринкова ціна тканин в III кварталі поточного року становила 58,4 грн. за 1м, кондитерських виробів – 27,5 грн. за 1 кг. В III кварталі минулого року – 45,4 та 23,8 грн. відповідно.

Розрахувати очікуване збільшення продажу взуття, галантереї, хлібу та овочів у III кварталі планованого року, беручи до уваги той факт, що доходи населення збільшаться на 4,5%, а індекс зміни чисельності обслуговуваного населення по відношенню до звітного року складе 0,995.

За III квартал минулого і поточного року фірма має таку інформацію:

Показники	III квартал минулого року	III квартал поточного року
Грошові доходи населення – всього, тис. грн.	44480,0	46285,0
Чисельність обслуговуваного населення, тис. осіб	4,63	4,52
Продаж товарів – всього, тис. грн.	26627,0	28233, 9
В т. ч.: - одяг і білизна	3311,6	3614,8
- тканини	1923,6	1959,1
- взуття	1966,8	2161,8
- трикотаж	1608,4	2035,2
- галантерея	378,4	405,3
- парфуми	157,6	168,9
- культтовари	1293,2	1452,6
- електротовари	725,2	810,6
- посудо-господарські товари	630,6	709,4
- інші непродовольчі товари	1860,8	1858,0
Всього непродовольчих товарів	13856,2	15175,7
- хлібопродукти	2698,2	2694,0
- м'ясопродукти	1097,4	1297,8
- рибопродукти	983,1	1200,0
- молокопродукти	1166,1	1273,5
- цукор	1669,2	1738,8
- кондитерські вироби	937,6	1028,7
- консерви	480,2	538,8
- овочі	257,3	275,2
- фрукти	228,5	264,0
- вино виноградне і плодово-ягідне	777,5	646,2
- горілка й лікєро-горілчані вироби	1874,8	1479,3
- чай	137,2	146,9
- інші продовольчі товари	463,7	475,0
Всього продовольчих товарів	12770,8	13058,2

ПРОТОКОЛ КОН'ЮНКТУРНОЇ НАРАДИ

« » _____ 201_
р.

№ _____

Директор:

(П.І.Б.)
присутній секретар:

(П.І.Б.)
Присутні:

(посада, П.І.Б.)
запрошенні особистості:

(посада, П.І.Б.)
ПОРЯДОК ДЕННИЙ:
1.

2.

1. ЗАСЛУХАЛИ:

(П.І.Б., посада, тема доповіді) (текст виступу додається)

ДОПОВІДАЛИ:

(П.І.Б., посада, зміст доповіді стисло)

ВИРІШИЛИ:

2. ЗАСЛУХАЛИ:

_____ (текст виступу додається)
(П.І.Б., посада, тема доповіді)

ВИСТУПИЛИ:

_____ (П.І.Б., посада, зміст доповіді стисло)

ВИРІШИЛИ:

Голова: _____/_____

Секретар: _____/_____

Завдання для проведення ділових ігор

Ситуаційна ділова гра «Конвертор» [26]

Ситуаційні ділові ігри – це форма інтерактивного навчання, метою якої є формування компетенцій вирішення проблемних ситуацій в ігровій формі. Вони спрямовані на розвиток системності мислення майбутнього підприємця та його комунікативних здібностей. Ситуаційні ігри схожі на кейси наявністю проблемної ситуації, яка потребує вирішення, та груповим обговоренням і прийняттям рішення. Ситуаційні ігри відрізняються від кейсів наявністю сценарію проведення, одним завданням для вирішення, коротким терміном проведення.

Оптимальна кількість учасників – 20–25 осіб, час на проведення – 30–40 хвил.

На початку гри викладач-організатор видає кожному з учасників один із варіантів завдання. Для вирішення завдання індивідуально кожним гравцем надається 5–7 хвил. Після цього викладач-організатор просить пересісти учасників так, щоб утворилося дві однакові за кількістю учасників команди, а в кожній команді гравці сіли разом із представниками лише свого варіанта.

Для обговорення завдання в групі, сформованій за варіантом, надається 10–15 хвил., під час яких команди повинні сформулювати вирішення свого варіанта завдання.

Перед кінцевими звітами команд для кожної групи, сформованої за варіантом, викладач-організатор зачитує завдання варіанту, щоб в обговоренні взяли участь всі присутні.

Дати свій варіант відповіді й узагальнити обговорення викладач-організатор може після закінчення гри.

Варіант 1

Ви – лідер держави з централізованою плановою економікою. Основна галузь економіки повністю залежить від імпорту сировини. Міністр цієї галузі розподілив імпортовану сировину між підприємствами-виробниками нерівномірно, поставивши в кращі умови групу директорів – своїх прибічників і старих друзів. Поки що про це відомо тільки Вам і міністрові, тому що розподілення здійснене лише «на папері». Міністр активний, хоче влади. Свара з ним може обернутися для Вас протистоянням із його прибічниками, що мають певну політичну силу в суспільстві. Якщо зробити вигляд, що нічого не відбувається, то це призведе до невдоволення інших директорів підприємств і колективів цих підприємств. Баланс сил невідомий. Ваші дії?

Варіант 2

Ви – президент держави зі змішаною економікою. У країні існує дві форми власності на засоби виробництва: державна й приватна. Парламент прийняв рішення, за яким державні підприємства отримують сировину з централізованих джерел і повинні виконувати велике держзамовлення, практично позбавляючи їх можливості продавати свою продукцію за кордон, а приватні фірми мають право виходити на світовий ринок, закуповувати там сировину, продавати свою продукцію, а держзамовлення не мають. Директори державних підприємств не згодні з таким рішенням, вважаючи, що фірми мають занадто пільгові умови, а державні підприємства потрапили у важке становище. Обмеження прав фірм викликає їх активну протидію, а вони мають значну підтримку в парламенті. Може постати питання про відставку президента. Відмова від підтримки державних підприємств погрожує економічними негараздами й появою безробітних, які будуть впливати на членів парламенту, настроюючи їх проти президента. Ваші дії?

Варіант 3

Ви – президент держави з децентралізованою ринковою економікою. Під тиском підприємців парламент прийняв закон, що дозволяє обіг на території країни, окрім власної ще й іноземної валюти. Виникає загроза відмови підприємців від національної валюти та її витіснення міжнародною, що дає можливість легше закуповувати імпорту сировину й предмети споживання. Ви втрачаєте можливість управляти економічними процесами за рахунок регулювання кількості грошей в обігу. Ви можете використати право вето, але це, більш за все, викликає негативну реакцію в парламенті й загрозу відставки. Ваші дії?

Ситуаційна ділова гра «Аналіз наслідків управлінських рішень» [26]

Кожен учасник гри отримує листок з однаковим завданням. На вирішення завдання дається 15 хвил., під час яких учасник повинен проаналізувати як позитивні, так і негативні наслідки, що викладені у завданні, та оцінити їх відносно строку настання.

Для вирішення завдання учасникам необхідно стандартний лист паперу розділити горизонтальною й вертикальною рисками на чотири рівні частини.

Наслідки з управлінського рішення слід записувати коротко (3–4 слова) і групувати відносно строку та якості: усі позитивні наслідки слід записувати зліва від вертикальної риски, позитивні – праворуч, ближні наслідки (такими слід вважати події, що відбудуться протягом трьох найближчих місяців) – зверху над горизонтальною ризикою, далекі – знизу за формою:

<i>Ближні позитивні наслідки:</i> 1) 2) <i>і т.д.</i>	<i>Ближні негативні наслідки:</i> 1) 2) <i>і т.д.</i>
<i>Далекі позитивні наслідки:</i> 1) 2) <i>і т.д.</i>	<i>Далекі негативні наслідки:</i> 1) 2) <i>і т.д.</i>

Переможця визначає викладач-організатор за найбільшою кількістю прогнозованих наслідків в порівнянні з іншими учасниками гри.

Завдання для гри «Аналіз наслідків управлінських рішень»

Ви – директор підприємства у формі акціонерного товариства. У Вас на підприємстві третій рік простоє імпортне устаткування, що було закуплене для Вас уже не існуючим зовнішньоторговельним об'єднанням без комплектуючих частин. Вам щойно вдалося дійти до заключного етапу дуже важливої експортної угоди з австрійською фірмою, в результаті якої Ви сподіваєтесь отримати достатню кількість валюти для закупівлі комплектуючих і запуску устаткування, що простоє.

Несподівано Ви дізнаєтесь, що власники контрольного пакету акцій Вашого товариства вирішили весь річний прибуток видати акціонерам у вигляді дивідендів. Остаточне рішення щодо цього ще не прийнято – збори відбудуться через місяць.

Ви приймаєте рішення домовитися з австрійською фірмою про те, щоб частина валютної виручки від експортної операції, що належить Вашому підприємству, була зарахована на рахунок у банку Австрії. Для цього Вам доведеться провести додаткові переговори і вказати в контракті не ту суму, про яку Ви реально домовилися, а занижену.

Оцініть можливі наслідки такого рішення для Вашого підприємства.

Діалогова ділова гра «Зіпсований телефон» [26]

Головна мета діалогових ділових ігор – навчити учасників відстоювати власну точку зору, знаходити механізми прийняття спільних рішень. Діалогові ділові ігри розвивають уміння працювати з інформацією; готовність до змін; гнучкість; комунікативні компетенції.

Мета діалогової гри «Зіпсований телефон» – розвиток навичок студентів до роботи в команді, вдосконалення таких необхідних для бізнесу пам'яті та логічного мислення.

Основою гри є передача інструкції від учасника до учасника по черзі. Для цього група розбивається на 4–5 команд по 5–6 учасників. У кожній команді обирається капітан, іменем якого називається команда. Всі команди виходять в інше приміщення (коридор або інша аудиторія). Викладач-організатор гри видає на 2–3 хвил. капітанам команд інструкцію, після чого капітан передає інформацію, яку запам'ятав, другому члену команди і повертається в аудиторію. Другий член команди передає інформацію третьому, третій – четвертому і так до останнього члена команди. Останній, отримавши інструкцію, чекає, поки всі команди закінчать передачу інформації й за дозволом викладача-організатора заходить до аудиторії та виконує завдання.

Виграє та команда, що передала інструкцію без перекручень (або з мінімальними помилками). За однакових результатів команд до уваги береться загальний час передачі інформації.

Інструкція

Останній член Вашої команди, увійшовши в аудиторію, повинен не переказати, а виконати – відповідно до завдання капітана, яке йому передали, - такі дії:

- 1) вибрати чотирьох осіб, що не є членами його команди;*
- 2) проранжувати їх з права наліво за абеткою прізвищ, починаючи із другої букви прізвища;*
- 3) останньому в ряді, що утворився, дати завдання перешикувати тих, які залишилися за будь-яким принципом й останньому в цьому новому ряді сказати слова утіхи у зв'язку з тим, що він виявився останнім;*
- 4) останній член команди зобов'язаний доповісти керівнику гри: «Завдання виконане!».*

Завдання для рішення ситуаційних задач

Ситуаційна задача «Помилка молодого продавця»

Новий робочий день для власника оптово-роздрібної фірми «Слобожанська», що обслуговує населення Балаклійського району Харківської обл., Довгаль Сергія Петровича розпочався не надто вдало: з неприємної розмови із мешканцем м. Балаклія, що має 40-річний стаж роботи на місцевому районоутворюючому підприємстві «Балаклійський цементно-шиферний комбінат, Григорієм Федоровичем Качаном. Він напрошувався на зустріч ще три тижні тому, але спочатку термінова поїздка Довгаль С. П. в обласний центр завадила зустрічі, а потім сам Довгаль С. П. уникав неприємної розмови, використовуючи будь-який привід. Перебуваючи два роки в статусі власника фірми, Довгаль С. П. вже неодноразово мав неприємні розмови з ветераном при зустрічах в підпорядкованих йому магазинах. Всі претензії Качана Г. Ф. зводилися до незадовільної якості обслуговування, до нечемного відношення до покупців з боку продавців. От і зараз шанована в

місті людина наполегливо добила з зустрічі з Сергієм Петровичем з приводу конфлікту, що виник в його магазині по вул. Соборній.

Ситуація, що призвела до конфлікту. Качан Г. Ф. місяць тому прийшов до одного з магазинів фірми «Слобожанська» з претензією до продавця, що йому продали не той товар, який він хотів. Світлана Петрівна Бовдуй, досвідчений продавець з 20 річним стажем роботи, відразу збагнула, що товар був проданий за її відсутності молодого практиканткою Альбіною, яка закінчивши практику, поїхала продовжувати навчання. Світлана Петрівна замінила товар та дуже ввічливо пояснила покупцю, що помилку здійснила практикантка і вона не може бути покарана, на чому наполягав Григорій Федорович. Досвідчений продавець завірила, що обов'язково передасть керівництву Харківського кооперативного коледжу інформацію про неправильні дії Альбіни. Проте Качан Г. Ф. був задоволений лише частково, наполягаючи на вибаченні перед ним з боку Світлани Петрівни. Продавець не розуміла, за що вона особисто повинна вибачатися перед покупцем. Її не було на роботі в той день з поважних причин. Крім того, вона на займається організацією практики і навчанням студентів в коледжі. Проте як не дивно, чим більше продавець пояснювала, що Альбіна недосвідчений продавець і була лише тимчасово на її робочому місці, тим більше сердився покупець. Григорій Федорович пішов, сказавши, що буде скаржитися вищому керівництву фірми «Слобожанська». Чому так розсердився покупець? Можливо, у нього просто важкий характер?

Аналізуючи ситуацію з точки зору якості обслуговування, власник фірми Довгаль С. П. не розумів, в чому претензії покупця. Досвідчений продавець була уважною, ввічливою і діяла професійно. Вона пояснила, чому виникла така ситуація, дала зрозуміти, що конфлікт буде владнаний, а винна понесе покарання. Що ж ще необхідно клієнту? Проте Качан Г. Ф. наполягав, що він прийшов купити товар не у практикантки Альбіни, і не у досвідченого продавця Світлани Петрівни, а в магазині фірми. Йому не важливо, який із магазинів фірми «Слобожанська» він відвідав: той, що розміщений на центральній вулиці міста, чи той, що в його передмісті. Кожен з магазинів має однакову вивіску, продавці одягнені в однакову уніформу, співпадають товари, інтер'єр і ціни. Тому, з його точки зору, ситуація виглядала таким чином: перший представник фірми «Слобожанська» продав не той товар, а потім інший представник фірми відрікся від молодого працівника, що здійснив помилку. Григорій Федорович вимагав вибачення, а отримав пояснення.

Власник фірми «Слобожанська», уважно вислухавши всі претензії до поведінки підлеглих, пообіцяв, що обов'язково розбереться в цій ситуації, покарає винних і проінформує Качана Г. Ф. про результати найближчим часом.

Питання для обговорення

1. Чи правий покупець зі своїми претензіями на вибачення? Чи справді такі вже суттєві претензії до продавців висуває Григорій Федорович, чи просто прискіпується до їх роботи? Як поступити власнику фірми в цій ситуації?

2. Як поступили б Ваші продавці в подібній ситуації? Наведіть приклади дій підлеглих в подібних ситуаціях. Проаналізуйте можливі наслідки.

3. Чи достатня лише матеріальна мотивація продавців для хорошого ставлення до власного магазину? До покупців?

4. Які заходи можна запропонувати для покращення ставлення продавців до покупців в даній ситуації? (Програми лояльності співробітників передбачають наявність як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Розмежуйте запропоновані заходи на матеріальні і нематеріальні та спрогнозуйте дію кожного з них в даній ситуації.)

Ситуаційна задача «Ідеальний продавець»

«Убийца поневоле», 1995 г.

А. Маринина

Настя вошла в секцию и остановилась, оглядывая кронштейны с разнообразными образцами женской одежды.

— Добрый вечер. Могу я вам помочь? — немедленно подошла продавщица, улыбаясь отрететированной профессиональной улыбкой.

— Может быть, — загадочно ответила Настя. — У меня довольно сложная проблема.

Она ожидала, что при этих словах Даша поскучнеет, однако ошиблась. Девушка встрепенулась и радостно вспыхнула.

— Я надеюсь, что мы с вами вместе решим вашу проблему, даже если она очень сложная.

«Одно очко ты заработала, — подумала Настя. — Тебе интересно то, что ты делаешь. Сейчас посмотрим, насколько грамотно ты делаешь то, что тебе интересно».

— Мне нужен деловой костюм, чтобы ходить в нем на работу. Но у меня есть ряд условий: во-первых, юбка не должна быть короткой, во-вторых, он не должен стеснять движения, в-третьих, он должен быть таким, чтобы к нему можно было надевать туфли на низком каблуке или вообще без каблука, в-четвертых, он не должен быть ярким или нарядным, в-пятых, он должен быть из немнущейся ткани и не требовать ежедневной утюжки. И наконец, в-шестых, он должен мне идти. Это, пожалуй, самое трудное. Ну как, справимся? Даша весело улыбнулась.

— Чем труднее задача, тем интереснее ее решать. Вы согласны?

— Ну... В общем, да, — растерялась Настя от этих слов, потому что это были ее собственные слова, которые она произносила неоднократно. Любопытная девочка эта Даша Сундиева. Без малейшего усилия заработала второе очко.

— Тогда начнем с главного. Давайте решим, какие костюмы вам идут, а уж потом из них будем выбирать такие, которые удовлетворяли бы вашим условиям.

— Вся сложность в том, что мне костюмы вообще не идут, поэтому я не знаю, каким он должен быть. Просто я поставлена перед необходимостью ходить на работу в костюме, поэтому вынуждена его купить. Вообще-то я предпочитаю другую одежду.

Даша отошла на несколько шагов и принялась разглядывать свою покупательницу.

— Повернитесь, пожалуйста. Так, хорошо. Расстегните куртку, а лучше снимите ее совсем. Грудь сорок восемь-пятьдесят, талия сорок шесть, бедра сорок шесть, рост четвертый. Немудрено, что вы не можете ничего себе купить.

— Почему? — удивилась Настя. Она как-то не задумывалась над этим, потому что ничего себе и не покупала. У нее был вполне приличный гардероб, так как постоянно выезжающая за границу и подолгу там живущая мать часто присылала ей дорогие модные тряпки, которые Настя практически никогда не надевала, предпочитая джинсы, майки летом и свитера зимой, а также удобные кроссовки.

— По двум причинам. Во-первых, вещи, которые хорошо сидят на талии и бедрах, тесны в груди, а вещи, которые в груди не тесны, на талии болтаются или даже сваливаются. У вас от природы сорок восьмой размер, но вы при вашем росте слишком худы. Вы не болеете?

— Нет. Просто неправильно питаюсь, да и работа нервная, — пояснила Настя, не успев сообразить, что чуть ли не откровенничает с этой незнакомой, да еще и подозрительной девушкой. Дар у нее такой, что ли, располагать к себе людей?

— Вторая проблема состоит в том, что у вас нет индивидуальности внешнего образа. Вы по какой-то причине его прячете или не создаете. Поэтому вам ничего не идет.

— Не поняла, — нахмурилась Настя. На самом деле она прекрасно все поняла и вынуждена была признать, что девчонка попала не в бровь, а в глаз. Умна, быстро соображает, хороший словарный запас, позволяющий формулировать свои мысли достаточно точно и в то же время аккуратно и тактично. Наметанный глаз профессионала. Природное обаяние, притягивающее людей. Умение разговаривать и вызвать на откровенность. Сколько очков ты набрала, Дарья Сундиева? Шесть. Молодец.

— Я постараюсь объяснить, — продолжала продавщица. — Что мы имеем в виду, когда говорим, что платье идет женщине или не идет? Во-первых, сочетание цветов: цвет волос и глаз должен выгодно оттеняться или подчеркиваться цветом одежды. Во-вторых, сочетание стилей: фасон и стиль одежды должен соответствовать тому образу, который женщина создает и поддерживает прической, макияжем, украшениями, осанкой, даже походкой и манерами, даже речью. Вы меня понимаете?

Настя кивнула.

— Продолжайте, пожалуйста. Это очень интересно.

— Согласитесь, когда женщина в потертых джинсах и ковбойке делает вечерний макияж, сложную прическу и обвешивается бриллиантами, это нелепо. Точно так же нелепо, когда одетая в дорогой костюм женщина ходит лохматой и с дешевой бижутерией на шее и в ушах. Или дама в вечернем платье вдруг начинает говорить хриплым голосом и ругаться как извозчик. Образ должен быть единым, понимаете?

— Да, конечно.

— Чтобы подобрать костюм, который вам идет, нужно видеть ваш образ.

А у вас его нет.

— То есть вы хотите сказать, что я — никакая?

— Вы делаете себя никакой, — горячо возразила Даша. — Вы с вашими природными данными можете быть какой угодно, но вы этого почему-то не хотите. Или не знаете, как это сделать. Поэтому давайте решим, какой вы хотите быть, а потом уже пойдем дальше.

«Семь очков, — мысленно сосчитала Настя».

... Вернувшись в магазин, Настя сразу увидела, что кронштейн возле стола продавщицы заполнен костюмами. Она точно помнила, что, когда разговаривала с Дашей, этот кронштейн был пустым.

— Все в порядке? — приветливо улыбнулась ей продавщица. — Тогда продолжим, если вы не передумали. Я подобрала для вас костюмы и парики, чтобы мы могли прикинуть, какой образ вы будете создавать. Предлагаю вам на выбор платиновую блондинку с оливково-зеленой цветовой гаммой или средне-русую с серыми и бледно-сиреневыми оттенками.

— А в чем разница? — поинтересовалась Настя, чувствуя себя экзаменатором. Она прекрасно знала, в чем разница, но ей важно было услышать ответ, чтобы проверить Дашу.

— Платиновая блондинка в сочетании с оливково-зелеными оттенками даст нам образ женщины с прошлым, страдавшей, любившей, сдержанной, внешне холодной, но, вполне возможно, страстной по натуре. Средне-русые волосы вместе с серыми и бледно-сиреневыми цветами складываются в образ мягкой, покладистой, доброй, домашней женщины, открытой и ласковой. Выбирайте.

Через час Настя ушла из магазина «Орион», унося с собой купленный на деньги брата костюм из оливкового шелка...

Питання для обговорення

1. Які професійні та особисті якості Даші привабили Вас? Які викликали незадоволення?

2. Уявіть, що Ви власник магазину і здійснюєте набір торгового персоналу. Сформулюйте Ваші вимоги до торгового персоналу.

3. Які Ваші сильні сторони як продавця? Які Ваші слабкі сторони як продавця?

4. Напишіть прямо зараз 5 пунктів, чим покупець корисний особисто для Вас?

5. Уявіть, що Ви знаходитесь в торговельному залі Вашого магазину. Хто є покупці вашого магазину (стать, вік, рівень доход, соціальний статус)? Як вони поведуться в магазині, що їм зручно, та навпаки, які незручності вони відчують? На що звертають увагу, а повз що проходять?

Ситуаційна задача «Яку стратегію обрати фірмі «Полюс»?»

Фірма «Полюс» буквально за рік стала повноправним учасником ринку морозива в Харкові, налагодивши виробництво «з нуля» і завоювавши певне коло споживачів. Фірма стала другим після ВАТ «Харківхолод» виробником морозива в місті.

Поряд з іншими однією з головних економічних проблем є невисокий рівень рентабельності виробництва: прибуток виробника значно нижчий, ніж прибуток торгівлі. Проте на думку директора, кожен повинен займатися своєю справою: виробник – виробляти, торговець – продавати. З цією думкою не погоджується молодий спеціаліст – заступник директора фірми «Полюс», який пропонує розгорнути власну роздрібну торгову мережу. У той же час, інший заступник директора фірми «Полюс» вважає за доцільне створення мережі дилерів, яка б сприяла розвитку власної оптової торгівлі фірми.

Завдання для обговорення

Чи буде торговельна діяльність фірми «Полюс» додатково приносити прибуток, чи буде відволікати оборотні кошти підприємства? – це ті стратегічні питання, що потребують вирішення вищим керівництвом фірми.

Формування власної торговельної мережі потребує додаткових грошових коштів, структурних змін на підприємстві, нової кадрової політики.

З метою підвищення ефективності діяльності фірми «Полюс» заступником директора була створена ініціативна група по розробці пропозицій щодо покращення діяльності. Вам, як учасникам ініціативної групи, необхідно розглянути ситуацію, що існує на фірмі, і запропонувати свої пропозиції щодо можливості формування власної торгової мережі.

Ситуаційна задача «Проблеми із закупівлями»

(рекомендована для використання на практичному занятті з теми «Підприємницька діяльність у сфері оптової торгівлі»)

Власник великого оптового підприємства звернув увагу на систематичні проблеми, що виникають із закупівлями товарів. Приводом для серйозного занепокоєння стали постійні закупівельні збої: в попередньому місяці спостерігалось надходження товарів з суттєвим запізненням обумовлених термінів, що призвело до неналежної експлуатації складських площ і перебоїв у забезпеченні оптових покупців товарами, в поточному – навпаки, дострокове їх завезення, що призвело до затоварювання складських площ.

Суттєві нарікання з цього приводу отримали керівник і працівники відділу закупівель. Працівники відділу цілком визнавали свою провину, але й

не знімали відповідальності з постачальників і складських робітників (постачальники затягли з документами, склад не вчасно подав інформацію про перевантаження і т.п.). Крім того, працівники відділу закупівель скаржилися Власнику на те, що не вистачає робочих рук, постійно присутні аврал і цейтнот, у якому їх відділ, як виявилось, існує уже не перший місяць.

Поспостерігавши певний час за роботою відділу, Власник змушений був визнати, що працівники дійсно наполегливо працюють, навіть затримуються на робочих місцях у вільний час. Однак, це ніяк не позначалося на кінцевих результатах їх праці, що не відповідало очікуванням Власника.

Перше, про що подумав Власник оптової фірми, це низький рівень професійної компетентності робітників відділу закупівель. Щоб розвіяти всі сумніви, він дав кадровій службі розпорядження провести оцінку професійної компетентності робітників цього відділу. Результати тестів і спеціальних завдань продемонстрували високий рівень професійної компетентності – працівники показали себе як фахівці, що відмінно знають і розуміють усі тонкості своєї справи.

«Мабуть, у відділі є проблеми з плануванням», – вирішив Власник і доручив кадровій службі організувати для робітників відділу тренінг з планування закупівель. Дводенний тренінг пройшов досить успішно. Учасників тренінгу вразив високий рівень компетенції запрошеного тренера, його вміння працювати з аудиторією. Співпрацівники інших підрозділів підприємства почали навіть заздрити відділу закупівель. Але його працівники, як і раніше, днювали і ночували на роботі, а критика на нарадах не припинялась. Ситуація стала ще більш напруженою після того, як двоє робітників відділу, одержавши сертифікати про проходження престижного тренінгу, легко і з успіхом змінили місце роботи на більш дохідне.

Зрозумівши, що дорогий тренінг не приніс бажаного ефекту, Власник фірми вирішив діяти по-старому. Відповідно до його розпорядження, раз у тиждень співпрацівники відділу закупівель повинні були проводити наради з метою спільного пошуку шляхів оптимізації своєї праці. Ця ідея була прийнята з ентузіазмом. Протягом декількох тижнів вони регулярно зустрічалися по понеділках і активно обговорювали різні варіанти змін і можливих покращень. За підсумками кожної наради створювався значний список рекомендацій, який, нажаль, ніяк не вдавалося почати втілювати в життя через значне завантаження на поточних проектах. Через певний час раціоналізаторський запал зник, зустрічі стали нерегулярними, а уже через декілька місяців припинилися зовсім. Після чергової безуспішної спроби налагодити на фірмі ситуацію з закупівлями її Власнику залишилося тільки розвести руками.

Питання для обговорення:

1. Висловіть свою думку – у чому причини низької результативності роботи відділу закупівель?
2. Чому ініціативи Власника фірми щодо оптимізації діяльності відділу закупівель не принесли бажаного результату?

3. Яких би Ви вжили заходів на місці Власника фірми для поліпшення ситуації з закупівлями?

Ситуаційна задача «Немає «золотих» продаж» [3]

У ювелірного магазину «Соломія» проблеми з продажами. Відмінний асортимент, грамотний персонал, а результату немає. Власник магазину вирішив виправити ситуацію і запросив тренерів з продажу. Вони проводили заняття раз на тиждень, минуло кілька місяців, а продажів як не було, так і немає. Покупці приходять, дивляться, але нічого не купують. Приносити прибуток поки може лише директор магазину, оскільки до неї на чай регулярно заходять в гості її постійні клієнти, які й купують нові ювелірні речі.

Найцікавіше, що поруч з магазином «Соломія» знаходиться ще один ювелірний магазин «Золотий ключик», і у нього проблем з продажами немає: покупці в залі є завжди, і часто на виході їх можна побачити з фірмовими пакетиками. Ціни і асортимент у магазинів приблизно однаковий, та й зарплати співробітників та режим роботи теж. Навіть тренери з продажу у «Соломії» ті ж самі, що і в конкурентів із «Золотого ключика». Однак результату немає.

Питання для обговорення:

1. Назвіть чинники, які визначають ефективність роздрібного продажу товарів.
2. Які особливості має продаж ювелірних виробів?
3. Назвіть напрями діяльності, в яких можуть критися проблеми магазину «Соломія»?
4. Про що свідчить, що друзі та знайомі директора магазину купують в ньому товар, а інші покупці – ні?
5. Запропонуйте підходи до формуванні товарної політики даного магазину.
6. Які заходи можуть допомогти реалізації товару даного магазину?
7. Чому тренінги з продажу можуть виявитися неефективними?

Завдання для рішення відео кейсів

Відеокейс – інструмент навчання, заснований на кейс-методі (метод аналізу конкретних ситуацій). Суть цього методу полягає в тому, що студентам пропонують осмислити ситуацію з реальної ділової практики. У випадку з відеокейсом навчальна ситуація описується за допомогою кіно - або відеосюжету. Відеокейс як художня ілюстрація реальної ситуації може значно збагатити практику викладання дисципліни «Торговельне підприємництво».

Відеокейси складаються з самого сюжету, а також методичного матеріалу. Навчальний ролик являє собою кіно - або відеофрагмент, який докладно та цікаво описує навчальну ситуацію тривалістю від 2 до 7 хвил. Перевагами застосування відео кейсів при викладанні дисципліни «Торговельне підприємництво» є занурення учасників навчального процесу в

реальну проблемну ситуацію, що забезпечує візуалізацію проблемної ситуації та покращує її сприйняття, підвищує емоційне залучення учасників до бізнес-процесу, забезпечує відпрацювання компетенцій безпосередньо в навчальній аудиторії.

Відео кейси можуть використовуватися як в професійній підготовці денної форми навчання, так і заочної при дистанційному навчанні. Специфіка дистанційної освіти відображається у постановці задач відео кейсів: відсутність можливості для обговорення ситуації студентами диктує потребу у відповідях у письмовій формі [26].

На заняттях з дисципліни «Торговельне підприємництво» пропонується розглянути відео кейси:

- «Кав'ярня на колесах», створений на підставі документального сюжету (рекомендований для обговорення на заняттях при вивченні тем «Сутність, роль підприємництва та його особливості в сфері торгівлі», «Умови, чинники і принципи розвитку торговельного підприємництва», «Організаційно-правові форми торговельного підприємництва»);

- «Слива в касі», «Слива в касі – 2» та «Магазин одягу», створені за матеріалами гумористичного шоу «Уральські пельмені» (рекомендовані для обговорення на заняттях при вивченні теми «Етична та соціальна відповідальність торговельного підприємництва»);

- «Торгсин», створений за матеріалами телевізійного фільму на основі однойменного роману М. А. Булгакова «Майстер та Маргарита» (рекомендований для обговорення на заняттях при вивченні тем «Підприємницька діяльність у сфері роздрібної торгівлі» та «Підприємницька діяльність у сфері зовнішньої торгівлі»).

Завдання для рішення кейсів

Кейс «Ситуація на ринку морозива» [3]

(рекомендований для використання на практичному занятті з теми «Стратегія торговельного підприємництва»)

Ситуація на ринку морозива. Фірма «Полюс» буквально за два роки стала повноправним учасником ринку морозива в Харкові. Виробництво вона налагодила «з нуля», і якщо ще минулої осені про її продукцію мало хто чув, то сьогодні вона вже завоювала певне коло споживачів: деякі комерційні крамниці замість або разом із польською і болгарською продукцією пропонують морозиво «Полюсу» і виставляють у своїх відділах його емблему – усміхненого моржа. Фірма стала другим після ВАТ «Харківхолод» виробником морозива в місті. Вона випускає 2-2,5 т ласощів у день.

Харківське ВАТ «Харківхолод» засновано на початку тридцятих років. Основний асортимент фабрики морозива, що входить у структуру ВАТ «Харківхолод»: пломбір, вершкове, молочне, плодово-ягідне морозиво, пломбірні торти. Потужності підприємства дозволяють робити біля 25 т

морозива на добу при однозмінній роботі. Обладнання підприємства включає вісім вітчизняних і дві італійські технологічні лінії.

Історія розвитку підприємницької ідеї. До ідеї виробництва морозива директор фірми «Полюс» Капуста І. А. йшов кілька років, перепробувавши різноманітні види діяльності. Згодом ідея трансформувалася в бажання виробляти не звичні для вітчизняного ринку продукти.

Для початку, у 1999 р., купили старе радянське обладнання і запустили малий цех потужністю 300-400 кг морозива на добу. На придбанні виробничих агрегатів заощаджували як могли. Наприклад, за кожний танк для змішування компонентів вітчизняні виробники просили понад \$10 тис. Таких баків потрібно було сім штук. Тому вирішено було зварити їх самотужки, роздобувши креслення і неіржавіючу сталь. Величезні морозильні камери для збереження продукції теж конструювали самі.

Потім, у 2008 р., підприємець Капуста І. А. підшукав партнера в Польщі, і було створено українсько-польське СП «Полюс». Свій перший внесок – \$270 тис. – поляки зробили італійським устаткуванням: купили фасувальну лінію продуктивністю 13 тис. порцій на годину. Але і після цього директор продовжував вигадливо сполучати у виробництві вітчизняні й імпорتنі вузли. У результаті, по його оцінці, наявні потужності обійшлися «Полюсу» у декілька разів дешевше, ніж могли б.

Відмінна риса виробництва – фасовка морозива в конусоподібні вафельні стаканчики (корнети). Ця форма доки не одержала належного поширення в Україні, хоча у світі користується великою популярністю. Причина непопулярності в нашій країні криється не стільки в звичці, оскільки у високій ціні самих «конусів», що ввозяться з-за кордону з митом 31%. Звичайні ж стаканчики виробляють в Україні. Крім того, майже ніхто в Україні не має обладнання для розфасовки морозива в корнети. Дотепер «Полюс» імпортував запаковані у фольгу хрусткі «конуси» з Німеччини, що в результаті негативно позначалося на рентабельності підприємства. Тому зараз фірма придбала машини для випічки корнетів потужністю 10 тис. штук на годину, які планує в найближчий час впровадити в процес виробництва.

Поточна ситуація на підприємстві. Зароблений прибуток підприємство і надалі планує інвестувати в розвиток виробництва. Директор, наприклад, цілком серйозно планує взяти кредит і придбати італійську лінію, на якій можна буде випускати морозиво різноманітних форм, особливо привабливе для дітей: у вигляді кумедних пташок, фігурок відомих персонажів і т.д. Продуктивність такої лінії – 10 тис. порцій на годину, а коштує вона біля \$1 млн.

У цілому ж на сьогоднішній день технічна оснащеність дозволяє фірмі різноманітити асортимент, оперативно реагуючи на потреби ринку і випускаючи в різноманітних варіаціях десятки найменувань продукції: у стаканчиках, корнетах, контейнерах, у вигляді сандвичів і тортів. Також наявні потужності дозволяють збільшити випуск продукції в п'ять і більше разів.

У фірмі прекрасно розуміють, що в неї як у приватного підприємства може виникати маса проблем із різними контролюючими держорганами. Спеціально для контролю за якістю сировини створено лабораторію. Також велика увага приділяється дотриманню технологічних тонкощів приготування морозива.

Цікаво, що «Полюс» про усякий випадок навіть одержав на свою продукцію сертифікат відповідності, що дає йому можливість поставляти морозиво в країни СНД. Проте досі фірма на експорт продукцію не відвантажує, хоча в наполеонівських планах такий пункт значиться. За ствердженням Капусти І. А., «Полюс» – єдиний український виробник морозива, що одержав у Держстандарті подібний сертифікат.

Всі основні компоненти морозива фірма купує в Україні. Через кордон ввозяться головним чином стабілізатори. На відміну від багатьох інших фабрик морозива, що використовують для цього борошно і крохмаль, «Полюс» застосовує виготовлені з натуральних рослинних компонентів шведські стабілізатори.

Основним ринком збуту для продукції «Полюсу» є Харків: він споживає приблизно 60% продукції. Зараз фірма поступово розширює географію постачань: партії морозива продаються в Києві, Харкові, Дніпропетровську, Сумах, Запоріжжі, Маріуполі. Оскільки у виробника немає спеціальних транспортних засобів, в інші регіони морозиво розвозиться рефрижераторами самих торговців.

Сьогодні «Полюс» має біля 100 торгових партнерів. По бартеру продукцію не відпускає нікому; відвантажує її в основному по передоплаті. Тільки давнім перевіреним клієнтам фірма віддає продукцію на реалізацію.

Проблеми розвитку підприємства. Самою серйозною проблемою, звичайно, є нестача грошей у населення. Якщо ж говорити про виключно внутрішні проблеми, то одна з головних – відсутність необхідної кількості холодильних установок для збереження продукції. Це призводить до того, що фабрика увесь час працює, що називається, «з коліс»: виробляє рівно стільки, скільки може продати завтра. А менеджери «Полюсу» регулярно визирають у вікно – чи не натягнуло хмари. Залежність від погоди пряма: як тільки починається дощ, підприємство різко скидає оберти, розуміючи, що споживчий попит буде низьким. Ще одна проблема: чим займатися в міжсезоння, коли попиту на морозиво і зовсім немає, а обсяги виробництва падають до 200-300 кг на день, хоча працювати не в збиток фабрика може, випускаючи, як мінімум, 1,5-2 т морозива на добу. Торік намагалися зимою випускати пельмені, проте прогоріли, оскільки ринок виявився заповненим. Подумують над придбанням обладнання для виготовлення заморожених фруктів і овочів.

Нарешті, є чисто економічна проблема – збільшення рентабельності, що дало б «Полюсу» можливість для нормального фінансового маневру. Зараз на одній порції морозива підприємство, за ствердженням Капусти І. А., заробляє в середньому стільки, що рентабельність виробництва відповідно не

перевищує 10%. Проте за планами керівника фірми Капусти І. А. «Полюс» не має наміру розвертати власну торгову мережу і демпінгувати. На думку директора, кожен повинен займатися своєю справою: виробник – виробляти, торговець – продавати. Тому його пропозиції залишаються незмінними – пошук нових технологічних розробок, можливо навіть і не зовсім пов’язаних з існуючою технологією виробництва.

З цією думкою не зовсім погоджуються його менеджери. Саме заступник директора з економічних питань Хоменко О. В., який після закінчення університету вже другий рік працює на фірмі, декілька разів подавав пропозиції щодо відкриття власних торгових точок, а саме – кафе «Морозиво» і декількох кіосків та лотків. Інший заступник директора з маркетингу Луценко Л. В., вважає за доцільне більш серйозно поставитись до питання розвитку оптової торгівлі за рахунок створення мережі дилерів. Заступник директора з виробництва Філатов О. І. взагалі вважає, що слід більш серйозно поставитись до питання розвитку виробничого напрямку діяльності фірми, а саме розглянути можливість закупівлі обладнання для виготовлення заморожених фруктів та овочів. Цим питанням і було присвячено останнє засідання апарату управління, яке проводив директор фірми «Полюс» Капуста І. А. Досить тяжко було прийти до загальної думки, адже у кожного із заступників і особисто у директора є свій власний погляд на цю проблему. Але, конкуренти не дають стояти на місці, отже є над чим подумати керівництву фірми! Саме тому було прийнято рішення більш детально зупинитися на пропозиції заступника директора з економічних питань Хоменка О. В. щодо створення власної роздрібною торговою мережі. При цьому не виключалась можливість розгляду й інших пропозицій, які надійшли від інших заступників директора. Але в першу чергу, як сказав директор фірми Капуста І. А., поговоримо про те, що нам більш зрозуміло!

Питання для обговорення:

1. У чому полягає місія підприємства, його основні цілі? Яку ринкову нішу воно займає?
2. До якого типу організацій належить фірма «Полюс», у чому полягають її недоліки та переваги?
3. Який тип стратегії пропонує використовувати директор фірми «Полюс» і який тип стратегії пропонують використовувати його заступники?
4. Охарактеризуйте більш детально можливості та загрози, з якими може зустрітись підприємство на шляху реалізації запропонованої ініціативи, та визначте, яким чином вона може ними скористатись (для можливостей), або подолати (для загроз).
5. Опишіть: які основні переваги матимуть споживачі та підприємство у випадку впровадження цієї ініціативи? Чи є спільні риси між запропонованою ініціативою і тим, що пропонують інші суб’єкти на ринку? В чому полягають завдання запропонованої ініціативи?

6. Які організаційні зміни слід здійснити в діяльності фірми для реалізації запропонованої ініціативи?

Кейс «Етапи розвитку підприємництва» [3]
(рекомендований для використання на практичному занятті
з теми «Умови, чинники і принципи розвитку
торговельного підприємництва»)

«Оперативний псевдонім», 2007
Д. Корецький

Епізод 1. «... раніше це був оборонний завод, «поштова скринька 301», а тепер цілком цивільне об'єднання «Електроніка». Але ні ЦРУ, ні розвідці острівної держави Бурунді не могло прийти в голову цікавитися продукцією «триста першого», тому що тут випускалися давно застарілі й всюди зняті з озброєння радіорелейні станції телекомунікації «Квіточка». Більше того, ЦРУ було не вигідно проводити тут свої підривні операції, бо випуск «Квіточок» тягнув подальше відставання Збройних Сил СРСР, що відповідало стратегічним інтересам США.

Коли, відслуживши в армії й відпрацювавши шість років на такій же поштовій скриньці в Підмосков'ї, Лапін повернувся в Тиходонськ, то виявив, що режимний «триста перший» одним з перших підприємств оборонки втратив управління у бурхливому морі ринкових реформ. Отримавши декілька смертельних пробоїв, він тепер повільно, але вірно йшов на дно. На самому початку дев'яностих була запущена програма конверсії, підприємство змінило відомчу приналежність і було перепрофільоване під випуск радіоприймачів і стереомагнітофонів, що відставали від світового рівня рівно настільки, наскільки «Квіточка» відставала від американських супутникових систем телекомунікації.

Потім відбулося перетворення держпідприємства в акціонерне товариство. Директор Алтайцев, його заступники, головний інженер Казар'ян та інша керівна братія раптом дивовижним чином перетворилися з найманих працівників у власників контрольного пакету акцій, тобто і усього заводського майна: дванадцяти цехів, верстатного і автомобільного парку, гігантських складських приміщень, солідної будівлі заводууправління, багатогектарної заводської території, прилеглого майданчика для парковки заводського автотранспорту, двох баз відпочинку на Чорному морі та санаторія в Кисловодську, а також багато того, про що рядовий радіомонтажник, збирач, регулювальник, настроювач, конструктор та інженер, майстер і начальник цеху навіть поняття не мали.

Втім, усі працівники заводу теж стали власниками: у Лапіна були дві акції й у Крилової стільки ж, на кожній позначена вартість – сто тисяч рублів. Коли вони отримували ці солідні, з водяними знаками папери, стільки коштував легковий автомобіль середнього класу, але і Сергій, і Тонька, та і всі

інші «власники» розуміли, що скоріш всього ні автомобіля, ні музичного центру, ні костюма, та і взагалі нічого вони зі своїх цінних паперів не матимуть. Не тому, що вони не були навчені в питаннях приватизації, просто звикли, що простий народ завжди обдурюють, взувають – для того народ і існує, щоб начальники усіх мастей могли на його горбі в рай їхати.

Так і вийшло. Коли сто тисяч коштував автомобіль, продавати акції було не можна, а коли стільки стали коштувати туфлі вітчизняного виробництва, така можливість з'явилася, причому купували їх ті ж Алтайцев і К° через численних старанних посередників. На виручені гроші Тонька придбала осіннє пальто собі і куртку Дмитрику, та Лапіну зимові черевики. Так що і рядові акціонери відчували вигоду приватизації. Правда, ця вигода виявилася останньою – в подальшому почався суцільний прогар. Держзамовлення тепер не стало, виробництво зупинилося. Помикавшись з рік у відпустках без збереження зарплати, пролетарі розбіглися, перекваліфікувавшись на прибуткові по сьогоднішньому спеціальності. Монтажник четвертого розряду Крилов пішов торгувати привозним ширвжитком у «Супермаркеті», жгутовщиця Серова вивчилася на педикюру, Танечка Михайлова з відділу технічного контролю стала центральною повією, Петренко влаштувався сторожем на платну автостоянку прямо біля прохідної – дуже зручно... Стоянку відкрив Казар'ян, оформивши її на свою дружину, і тепер асфальтований майданчик, в який не вкладено ні рубля, приносить головному інженеру сім мільйонів чистого прибутку щомісяця. Так що приватизація виглядала для усіх по-різному...

Регулювальникові шостого розряду Лапіну повезло: він залишився в цеху номер два, який протримався на плаву довше за всіх: їм неподільно володів сам Алтайців, і за щасливим збігом обставин саме для цього цеху були і замовлення, і електроенергія, і комплектуючі. Але місяців сім назад і тут почалася агонія: перестали платити зарплату, потім відправили людей у довгострокові відпустки, закрили і опломбували складські приміщення. Подейкували, що Алтайцеву цех став нецікавий, бо виплата боргів енергетикам, комунальникам і податковій інспекції повинна була з'їсти увесь прибуток.»

Епізод 2. «У двадцять років він попався на грабежі і відсидів в СІЗО чотири місяці, наполегливо заперечуючи винність і ведучи боротьбу з трьома «хортами», що намагалися встановити в «хаті» свою диктатуру. Врешті-решт справу Ельхана припинили за не доведеністю, і він «чистим» вийшов на волю.

Він став обережніше і вже не пер на рожен, хоча «справи» не залишив. Але тепер діяв хитро: «кидали» продавців валюти або сертифікатів біля «Берізки», обігравали в карти лохів в потягах далекого слідування, іноді йшли на чисті, з хорошою «підводкою», крадіжки. У свій час, набравши десяток малоліток, виїжджали в сусідню область, де запускали їх на конопляні поля збивати пилок. Самі трималися на віддалі, щоб «пристебнути» їх до справи було неможливо. Так само на відстані контролювали доставку пилку в Тиходонськ, тут готували анашу і через тих же пацанів збували маленькі,

загорнуті у блискучу фольгу грудочки по трояку за штуку. Серйозного доходу таке зайняття принести не могло, але вони пізнали смак керівництва організацією і вже не звертали з вибраного шляху. Спочатку їх «бригада» складалася з п'яти чоловік, потім з дванадцяти, а коли справи пішли в гору, досягла сорока. Першими в місті вони почали рекет кооперативів, що народжувалися, потім поставили на жвавих вулицях комерційні палатки, потім торгували бензином, охороняли далекобійні фури, коли дозволили – відкрили два казино, стоянку для машин, автомобільну заправку, викупили кемпінг, побудували ресторан... Запущені в оборот капітали, як і належить, приносили відсотки, доходи росли в геометричній прогресії. Збільшувався обсяг легального бізнесу і число «чистих» службовців.

Інші бандитські угруповання не дуже вітали такий бурхливий підйом Тахірова, виникали сутички через об'єкти і території, неодноразово доводилося розбиратися із стрільбою, за два роки було убито п'ять бойовиків Ельхана і дев'ять його супротивників. Врешті-решт вони узяли гору. На відміну від чисто етнічних угруповань інтернаціональна бригада Тахірова не давала підстав для загального об'єднання проти них, до того ж Ельхан старався справедливо ділитися з бійцями, високий моральний дух «солдатів» і непохитна стійкість керівників вивели їх на перше місце в тиходонській кримінальній ієрархії.

На цьому гангстерський період в житті Тахірова закінчився. Почався «чистий» бізнес, хоча в силу російської специфіки будь-яка велика угода майже завжди мала виразний кримінальний дух. Якщо контрагент не виконував умов договору, після юристів з претензією до нього приходили «торпеди» з автоматами. І договір як за помахом чарівної палички переставав пробуксовувати.

Тепер Тахір робив великі зусилля для зміни свого іміджу: направляв великі кошти на реалізацію благодійних програм, реконструював фасад міського оперного театру, допоміг відновити вірменську церкву, капітально відремонтував мечеть, при цьому зберігав добрі стосунки з православною єпархією. Він матеріально підтримував культуру і освіту, виділив гранд для молодих учених, підгодовував журналістів. Як мінімум раз на тиждень одна з місцевих газет розповідала про славу багатогранну діяльність сучасного бізнесмена, про підтримку їм хворих і знедолених, про його добре і чуйне серце.

Минуле швидко забувається, тим більше, що про кримінальну юність Ельхана знало обмежене коло людей, а про допомогу місту, ділову хватку і благородство бізнесмена дізналися усі. Недивно, що в очах багатьох людей він виглядав доброчесним громадянином і філантропом, якому не чужі проблеми і турботи усіх верств населення. Коли пішла мода на депутатство, яке, окрім престижу і додаткових корисних зв'язків, приносило ще й імунітет від судового переслідування, Тахіров без особливих зусиль пішов в Законодавчі збори. В офіційних кругах говорили, що Тахір мітить на місце тиходонського мера, і, хоча кавказькі корені не дуже сприяли подібному просуванню,

повністю виключити це ніхто б не ризикнув. У масивній долоні колишнього рекетира сходилася безліч ниток, і він знав, коли і за яку потрібно смикати. Сам він відвів собі на шлях до заповітного кресла два роки, і термін був цілком реальним.

На думку обізнаних людей, Тахір не був схильним творити зайве зло, але, поставивши мету, домагався її за всяку ціну, навіть якщо аргументами повинні були служити постріли, пожежі та вибухи. І за давньою своєю звичкою ніколи не зупинявся на півдорозі.

Зараз йому знадобився банк. Великий, із стабільним балансом, хорошою репутацією і правом на проведення валютних операцій. Створити такий банк не просто, в самому кращому випадку на це йде декілька років. Використати добрі стосунки з Юмашевим для спільної роботи не мало сенсу: з банкіром потрібно ділитися, а при тих сумах, на які замахувався Тахір, віддавати довелося б занадто багато що. Значить, залишалося одне: відібрати «Тихпромбанк», як він вже робив багато разів у своєму житті...»

«Міський тариф», 2006

О. Марініна

Епізод 3. «Народилася нова економіка і на легальну поверхню вийшли величезні гроші, причому готівка. Отримала величезний розмах корупція в правоохоронних органах.

Наркоділкам потрібний був внутрішній ринок наркобізнесу на території країни, і вони почали роздувати міжнаціональні конфлікти. Карабах, Таджикистан і так далі. У тих точках, де почалася громадянська війна, з'явилися біженці, а куди їм діватися? Адже це був ще не дев'яносто другий рік, коли відкрили кордони і можна було йти в Європу або ще далі, й ці нещасні стали мігрувати на територію Росії, України, Білорусії. Мігрували і несли з собою віками вироблену субкультуру внутрішнього життя, заснованого, по-перше, на клановості, по-друге, на бакшиші, і по-третє – на наркоторгівлі, якій вони дуже давно займалися. Ця субкультура прийшла до нас, і мало того, що дала поштовх наркотизації, так ще і підживлювала корупцію в таких масштабах, які ніхто не зумів вчасно передбачити. І що у результаті ми маємо на сьогодні? Ми маємо силове підприємництво. Наші міліціонери, слідчі, прокурори та судді вже не хабарі беруть, а перетворили свої посади на прибуткові місця і налагодили виробництво дорогих послуг. Виробництво! Як завод або фабрика. А якщо завод рентабельний, ви його ніякими способами не знищите, вам просто не дозволять це зробити ті, хто сидить вгорі та отримує дивіденди.

Ціни на хабарі ростуть пропорційно інфляції. За останні три роки ціни виросли приблизно на тридцять-сорок відсотків. Де було двісті доларів – стало двісті п'ятдесят, а то і триста, де було п'ять тисяч – стало сім-вісім. Сьогодні адміністратор ринку щомісячно платить начальникові міліції півтори тисячі доларів, а три роки тому була тисяча. Суддя раніше починав розмову, коли приносили п'ятдесят тисяч, а сьогодні вже з сумою менше сімдесяти і не

підходить. А фірми, що використовують в роботі працю нелегалів? З них начальники міліції отримували від п'ятисот до тисячі в місяць, а тепер числа з двома нулями взагалі не фігурують, від тисячі – і вище. Виробництво процвітає, приносить стабільний і високий дохід, і замість того, щоб гнити і розвалюватися, система міцніє та обростає корупційними зв'язками на усіх рівнях. Хто ж нам з вами дозволить торкнутися її хоч пальцем? Навіть ті керівники у вищих ешелонах, які в поділі не беруть участь, але точно знають, хто, за що і скільки бере, не стануть притискувати їх в кут, тому що з тим, хто бере, легше домовитися. І коли буде треба, вони звернуться до тих, хто «бере» і скажуть, що і як треба зробити. Кого посадити, кого випустити, чию фірму розгромити і чию, навпаки, опікати, щоб волосок не впав. Ці керівники хабарів не беруть, вони чистенькі, але вони прямо зацікавлені в тому, щоб усі навкруги брали і давали, тому що ними можна управляти і можна у такий спосіб патрунувати великий бізнес, в якому вони самі вже особисто зацікавлені, аби зміцнювати власну владу.»

Питання для обговорення:

1. Визначити період часу, про який йде мова в кожному з епізодів.
2. Які риси розвитку підприємництва були характерні для кожного з описаних етапів?
3. Які негативні наслідки залишилися в сучасному українському підприємстві з тих часів? Запропонуйте можливі шляхи усунення цих негараздів.

Кейс «Курчата по-південному» [3]

(рекомендований для використання на практичному занятті з теми «Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства»)

«Готель», 1965
А. Хейлі

... Ледве переступивши поріг головного залу ресторану, Пітер відразу помітив, що сьогодні клієнтів обслуговують дуже швидко – виходить, готель переповнений...

... Пітер Макдермотт – тридцяти двох років, заступник головного менеджера готелю «Сент-Грегорі», Новий Орлеан, штат Луїзіана. Закінчив з відзнакою факультет управління готелями Корнелльського університету. До переходу в «Сент-Грегорі» працював молодшим заступником менеджера в «Уолдорф-Асторі»...

... Пітер привітно кивнув метрдотелю, що кинувся до нього.

— Як поживаєте, містер Макдермотт? Столик на одного?

— Ні, сяду з усіма. — Пітер рідко користувався правом, яке дозволяло йому займати окремий столик у ресторані, і сів разом з іншими службовцями за великий круглий стіл, відведений для них поруч із входом на кухню.

Ревізор Ройял Едвардс і Сем Якубек, головний бухгалтер, вже обідали, коли Пітер сів за стіл.

— Окраса меню сьогодні – курчата по-південному. Ми вже замовили, — сказав Ройял Едвардс.

Не встиг відійти метрдотель, як біля них нечутно постав молоденький офіціант...

...Незважаючи на всі інструкції, самостійно сформована «колонія» керівництва готелю незмінно обслуговувалася найкраще. Як уже не раз переконувався Пітер, важко було переконати працівників ресторану, що клієнти, які платять за послуги, важливіші, ніж адміністратори...

— Я не впевнений у курчатах, сер, — збентежився офіціант. — Краще вибрати іншу страву.

— А що зі смаженими курчатами? — здивувався Пітер.

— Справа у тому, що у нас були скарги, — офіціант тупцював з ноги на ногу.

— У такому випадку, — сказав Пітер, — мені б хотілося знати – чому. Я замовляю курча.

Усі мовчали, поки офіціант спритно обслуговувала ревізора і головного бухгалтера під рівний гул ресторану, у якому інколи виділявся дзенькіт тарілок і ляскіт дверей, що вели на кухню.

Коли офіціант відійшов від їхнього столу, Ройял Едвардс зайнявся смаженим курчам. Але не встигнувши покласти шматок у рот, він опустив на тарілку ніж і вилку:

— Наступного разу я з великою повагою поставлюся до слів нашого офіціанта. Якщо мати пристрасть до тухлої їжі, то це їстівне, але за цю страву я б відмовився платити.

Ледь піднявшись, Пітер перехопив погляд метрдотеля і поманив його до столу.

— Скажіть, Макс, кухар Ебран чергує сьогодні?

— Ні, містер Макдермотт, він хворіє. Сьогодні на кухні за головного Лемьє. — І метрдотель, явно хвилюючись, додав: — Якщо щодо смажених курчат, то усі міри вже прийняті. Ми зняли цю страву і замінили її усім, хто поскаржився. негайно замінимо і вам.

— Наразі мене куди більше цікавить, чому так вийшло, — сказав Пітер. — Ви не запросите шефа Лемьє зробити нам люб'язність і підійти сюди?..

... Андре Лемьє – помічник шеф-кухаря ресторану. Вчився в Парижі, працював у Лондоні (ресторани «Прунірс» і «Савойя»), потім у нью-йоркському «Павільйоні» і, нарешті, добрався до Нового Орлеана, де одержав досить гарне місце. У молодого кухаря є тертя з шеф-кухарем через небажання того погодитись на деякі зміни технологічного процесу. Незважаючи на те, що шеф часто відсутній, його помічник відповідає за все...

... Двері на кухню знаходилися поруч і Пітера так і понукало зайти туди і з'ясувати на місці, чому фірмова страва зіпсована. Але робити цього було не слід...

... У відносинах з кухарями адміністрація готелю дотримується етикету, не менш традиційного і нерушимого, ніж етикет якого-небудь королівського двору. На території кухні влада шеф-кухаря або його помічника вважається безперечною. Менеджер готелю і подумки не міг увійти на кухню без запрошення. Шеф-кухаря можна було звільнити (що час від часу і робили), але поки він працює, границі його королівства недоторкані. А от викликати шеф-кухаря з кухні було чемним. Фактично таке запрошення мало силу наказу, оскільки зараз Пітер був головним в готелі...

... Двері кухні широко розкрились. Молодший офіціант гречно відступив, даючи дорогу метрдотелю. Слідом за ним, витримуючи дистанцію, йшла висока струнка людина в білосніжному одязі, у високому кухарському ковпаку, з крайнім розпачем на обличчі.

— Мсьє! — Молодий француз зупинився і розвів руками. — Треба ж такому учинитися...

— Ви з'ясували, чому це вийшло? — запитав Пітер.

Помічник шеф-кухаря сумно подивився убік кухні:

— Причин тут багато. Зараз, наприклад, усе вийшло через жир, на якому смажили курчат — він прогірклий. Але винуватий я ... у тім, що жир не замінили, як я сподівався.

— На жаль, — помітив Ройял Едвардс, — ми ніколи не дізнаємося, скільки людей не стали скаржитись, але вони більше сюди не прийдуть.

— Прошу мене вибачити, мсьє, — сказав Андре Лемьє. — Мсьє Макдермотт, коли ви поїсте, може ми поговоримо з вами наодинці, добре?

Через чверть години Пітер відкрив двері, що з'єднували ресторан з кухнею. Андре Лемьє негайно поспішив до нього:

— Дуже люб'язно, що ви прийшли, мсьє. Я хочу побесідувати з вами наодинці — є речі про які важко говорити при усіх.

— Я маю дещо прояснити, — задумливо мовив Пітер. — чи правильно я зрозумів, що ви розпорядилися змінити жир, але ваше розпорядження не було виконано?

— Так.

— Що ж трапилось?

— Вранці я віддав розпорядження, бо мій ніс підказав: жир поганий. Але мсьє Ебран скасував моє розпорядження, нічогенько мені не сказавши. Потім він пішов, а я отут — з поганим жиром.

Пітер мимоволі посміхнувся:

— Чому ж він скасував ваше розпорядження?

— Жир дорого коштує — тут мсьє Ебран має рацію. Останнім часом ми часто його змінюємо.

— А ви пробували знайти причину цього?

Андре Лемьє в розпачі здійняв руки до неба:

— Я пропонував робити хімічний аналіз. Робити його можна навіть тут. І тоді можна по-науковому шукати причину псування жиру...

... Розмовляючи, вони пройшли до кінця кухні, де знаходилася велика жаровня з чотирма шомполами – винуватниця сьогоднішніх халеп. Підсобний робітник зчищав з неї жир і було його стільки, що відразу ставало ясно: часто змінювати жир не можна – занадто дорого це коштує...

— Якщо не знайти, чому жир псується, — продовжував Лем'є, — може статися велике лихо.

— Яке, наприклад?

— Завтра, мсьє, треба зажарити шістсот порцій на ленч для учасників конгресу.

Пітер лише тихенько присвиснув.

Вони підійшли до жаровні, з решітки якої зчищали останні залишки злощасного жиру.

— Коли жир змінювали востаннє?

— Учора. Але чому жир псується – таємниця.

— Я зараз спробую згадати, що я знав з харчової хімії, – повільно проговорив Пітер. — Свіжий, доброякісний жир починає чадити при температурі...

— Чотириста двадцять п'ять градусів. Більше нагрівати не можна, інакше він чадить.

— А якщо жир псується, то він починає чадити при більш низькій температурі.

— Так, і чим більше псується, тим нижче температура.

— Ви тут смажите...

— При температурі триста шістдесят градусів.

— Отже, якщо жир не горить при температурі біля трьохсот шістдесяти градусів, усе добре. Якщо ж чад з'являється при нижчій температурі, то жир зіпсований.

— Цілком правильно, мсьє. І тоді у страви поганий запах і прогірклий смак, як сьогодні.

Питання для обговорення:

1. Чому офіціанти обслуговують адміністрацію готелю в першу чергу? Розгляньте сильні та слабкі сторони такої практики. Дайте своє рішення проблеми.

2. Що треба запропонувати особі, що перевіряє, перед тим, як запросити її на кухню?

3. Назвіть складові збитків ресторану в розглянутій ситуації.

4. Через що виникли проблеми з жиром у ресторані? Яке управлінське рішення можна запропонувати Пітеру Макдермотту?

Кейс «Національна школа бізнесу»

(рекомендований для використання на практичному занятті)

з теми «Підприємницька діяльність у сфері послуг»)

Ректор угорської Національної бізнес-школи (НШБ) Іштван Нодь вкотре проглядав документ, що лежав перед ним на столі. Лише півроку тому він вважав цей документ під назвою «Стратегія Національної бізнес-школи» потужним програмним інструментом, завдяки якому школа отримає новий поштовх до розвитку і досягне бажаної стабільності. Саме сьогодні в цей дощовитий літній день виповнювався рік, як він очолив бізнес-школу, одну з найкращих в країні, але настрої його був далеким від святкового.

Коротка передісторія закладу. Національна бізнес-школа, яку було створено відразу, як тільки ознаки розвалу комуністичної системи стали очевидними, безсумнівно, стала найкращим у своєму роді закладом в Угорщині. Зайве говорити, наскільки непросто було багато років тому, коли суспільство тільки-но починало відчувати потребу в новому типі освіти, коли мало хто розумів саму концепцію бізнесу, а тому й не було викладачів, здатних проводити заняття в школі.

Протягом перших двох-трьох років у школі працювали іноземні викладачі, здебільшого з американських університетів, сім'ї яких походили з Угорщини, і які прагнули допомогти в розбудові своєї «історичної батьківщини», не вимагаючи жодних матеріальних винагород.

Не пройшло й кілька років, як бізнес-освіта почала неймовірно розширюватися. Попит на всілякі програми найрізноманітнішої тематики набагато перевищував можливості навчальних закладів, як державних, так і приватних. У той же час стало не так важко підібрати підготовлених місцевих викладачів. Принаймні вони вже були в країні. Єдина проблема полягала в тому, що ці викладачі пропонували свої послуги надто багатьом закладам, що з'являлися майже щомісяця.

Нові бізнес-школи не завжди були компетентними. Неглибокий підхід, який практикувався в більшості таких закладів, був очевидним. Ці «ковбої» від бізнес-освіти намагалися зняти вершки зі зростаючої потреби клієнтів у нових навичках і знаннях.

Справді, існувала необмежена можливість реалізувати будь-яку навчальну програму, причому за відносно високу ціну. Однак керівництво НШБ, намагаючись створити справжню бізнес-школу, вирішило просуватися на цьому шляху повільно, орієнтуючись на імідж стабільної та якісної школи з магістратурою у бізнесовому адмініструванні (МВА) західного типу як основною спеціалізацією.

Такий підхід виявився успішним. На відміну від багатьох інших закладів, НШБ вдалося залучити на постійну роботу дуже хороших місцевих викладачів.

Новий викладацький склад став вдалою заміною тимчасовим іноземним викладачам, оскільки місцеві викладачі не тільки проводили теоретичні заняття на достатньо високому рівні, а й критично підходили до теорії, намагаючись адаптувати її до реальних умов у країні. Крім того, вони проводили заняття рідною мовою слухачів, що відіграло неабияку роль у

країні, яка довгий час була закритою для світу. На відміну від іноземців місцеві викладачі навіть після закінчення курсу були доступними для консультацій та порад. Враховуючи все це, слухачі були щасливі.

Для школи це означало, що наростатиме прилив нових клієнтів. Кожного року зростала кількість бажаючих навчатися в НШБ, але школа не вхопилася за спокусливу можливість різко покращити свій фінансовий стан та збільшивши кількість слухачів. Навпаки, ретельний відбір дав змогу приймати на навчання найкращих кандидатів, а відтак з більшою впевненістю гарантувати якість знань випускників та їх вдале працевлаштування.

Не обходилося і без проблем. Маючи сильних викладачів з фінансів та бухгалтерського обліку. НШБ так і не змогла утримати в себе добрих викладачів з менеджменту і маркетингу.

Спеціалісти з цих предметів, які деякий час працювали в НШБ, з різних причин звільнились, а знайти нових людей на вакантні посади виявилось непростю справою. У цих галузях знань школа продовжу вала спиратися на зовнішні кадри, але вже не на іноземців (патріотичний запал яких на той час вгамувався), а на викладачів з інших національних закладів. То були не кращі кадри, але керівництво намагалось виправдати ситуацію тим, що, мовляв, інтерес до курсів з маркетингу і менеджменту значно менший порівняно з інтересом до курсів з фінансів і кредиту та бухгалтерського обліку, а тому мати найкращих викладачів з цих предметів не так вже й принципово.

На той час, коли до школи прийшов новий керівник Іштван Нодь, НШБ набула твердої репутації освітнього закладу, орієнтованого на якість. Викладачі та слухачі знали про школу, але інформація здебільшого розповсюджувалася усним шляхом.

Керівництво закладом. Протягом шести років до приходу Іштвана Нодя школою керував Шандор Сегеті, канадський громадянин угорського походження, випускник Гарвардської бізнес-школи. До того, як очолити НШБ, він займав ряд керівних посад у канадському відділенні компанії IBM і тому знав бізнес не тільки з підручників. Успішне становлення школи на ринку освіти пов'язували з його вдалим керівництвом і численними зв'язками, які він встановив з іноземними фондами та міжнародними організаціями.

Шандор намагався зробити школу гнучким освітнім закладом, який здатен самовдосконалюватися. Його віра в те, що теорії Тома Петерса працюватимуть у діловому середовищі, яке складалось в країні, здавалася на початку трохи наївною, проте спрацювала, і школа як горизонтально спланована організація, члени якої мають спільне бачення завдань і однакові цінності, впевнено йшла до успіху. Випускники вважали себе членами єдиного колективу НШБ.

Слухачі високо цінували здатність адміністрації та викладацького складу практикувати індивідуальний підхід до потреб кожного з них. Програми МВА для компаній, особливо з фінансів та бухгалтерського обліку, завоювали певну популярність і стали одним з основних джерел доходу провідних викладачів школи.

Успішно займаючись своєю справою, школа, на жаль, не могла похвалитися таким же успішним налагодженням стосунків з Державою. Потрібна була власна будівельна споруда. Акредитація, яку необхідно було проходити, теж була в числі пріоритетів, що вимагати добрих робочих стосунків з державними установами. Ці два питання все більше заважали школі на шляху подальшого розвитку, і тому рада директорів НШБ вирішила, що настав час запросити нового керівника школи.

І. Нодь докладав усіх зусиль, щоб зробити школу кращою, спрямовуючи на це неабияку енергію. Він любив працювати, що і було видно з перших днів його перебування в НШБ. Його енергія, а також вміння організовувати свій час приносили добрі результати й раніше, коли йому доводилося працювати на уряд, а згодом – під час роботи в фундації Форда.

І ось через рік по тому, завдяки його діям в школі намітилися явні ознаки прогресу, якого він прагнув.

По-перше, тепер школа мала той вигляд, який і слід мати провідному закладу такого типу. Свіжопофарбовані стіни, нове килимове покриття в коридорах, нові меблі в аудиторіях і офісах. І. Нодь увів нові посади для працівників, чиє завдання полягало у постійній підтримці чистоти, належному утриманні приміщень та матеріально-технічному забезпеченні. Але, звичайно ж, то було не єдиним його досягненням.

Протягом цілого року він налагоджував стосунки з провідними викладачами, адміністрацією та слухачами. Викладачі й адміністративний склад одержали підвищення заробітної плати. Він встановив собі за правило раз на місяць зустрічатися зі слухачами, щоб вислуховувати їхні пропозиції та скарги.

Щоб мати більший вплив на процес покращання справ у школі, І. Нодь увів нову організаційну структуру, завдяки якій можна було чітко бачити сферу відповідальності та субординацію кожного працівника.

Він приділяв неабияку увагу фінансовим справам школи.

По-перше, він прийняв рішення збільшити кількість слухачів, які навчаються за головною програмою МВА.

По-друге, протягом цілого року він буквально атакував різні фонди та установи пропозиціями, намагаючись через свої зв'язки дістати більше грошей для забезпечення щоденного життя школи. Деякі з цих «атак» закінчилися успішно, надійшли гроші, і школа могла деякий час вільно дихати.

Нарешті, він зробив спробу) оформити свої наміри таким чином, щоб їх чітко зрозуміли всі, хто був безпосередньо пов'язаний з діяльністю школи.

Було створено документ, який містив опис стратегічних цілей НШБ. Документ справляв враження детального і обміркованого. У ньому визначалося завдання школи як закладу освіти з урахуванням його суспільних функцій, а саме: формування національної бізнес-еліти зі стратегічним баченням. Проголошувалось гасло «Ми не хочемо бути великими, ми хочемо бути найкращими». Визначення «ми хочемо бути найкращими» в документі охоплювало все: від необхідності налагодження тісних зв'язків з діловими

колами та інвестицій у справу вдосконалення професорсько-викладацького складу до сприяння кар'єрі випускників і підвищення якості роботи всіх працівників школи. В документі детально визначили цілі для кожного з напрямів удосконалення. Згодом їх було обговорено на спільній нараді викладачів і адміністрації.

Впровадження стратегії. Симптоми помилковості. Минуло шість місяців з того часу, як з'явився документ, а ніяких змін не відчувалося.

Збільшення кількості слухачів, яке мало привести за задумом І. Нодя до покращання фінансового стану і підвищення авторитету школи у суспільстві, ніяких результатів не дало.

Навпаки, деякі випускники, до думки яких варто було прислухатись, натякали нате, що вони більше горді з того, що вчилися в НШБ раніше, коли школа не займалася настільки масовим виробництвом.

Фінансові справи школи теж не покращилися. Ремонт, переобладнання офісів, збільшення кількості співробітників та підвищення заробітної плати вимагали все нових і нових коштів.

Викладачі, з якими І. Нодь намагався налагодити дружні стосунки, підвищуючи їм зарплату, здавалося, поставилися до такого кроку без належної вдячності, сприйнявши це за належне. Більше того, вони весь час руйнували плани керівника. Як у випадку з програмами для вищого управлінського персоналу: на кожній щомісячній нараді нагадували викладачам кафедр про необхідність підготувати програму для керівників, яку можна було б продати потім діючим суб'єктам ринку. Усі погоджувалися, що така програма необхідна і що вона принесе додаткові кошти та покращить імідж школи, і... ніхто нічого не робив.

Ті програми, що впроваджувалися роками, виконувалися й далі практично без змін. А якщо й з'являлося щось нове, то викладачі віддавали перевагу безпосередній роботі з суб'єктами ринку або навіть пропонували програми від імені інших організацій. Будь-які спроби припинити це зазнали невдачі.

Все частіше слухачі висловлювали невдоволення деякими навчальними дисциплінами: І. Нодь чув скарги з цього приводу, що є курси, які носять надто загальний характер, не маючи реального зв'язку із ситуацією на ринку; що дехто з викладачів просто зачитує свої нотатки, які залишаються рік від року без змін. Найгірше те, що скаржилися на найбільш шанованих викладачів, чії курси завжди користувалися великим попитом. Коли І. Нодь намагався поговорити з цими викладачами, останні вдавалися до звинувачень слухачів у поганому рівні підготовки. За їхніми словами виходило, що слухачам не вистачає деяких елементарних знань для успішного освоєння курсу.

Але ж І. Нодь вважав безпосереднім обов'язком викладачів пристосування курсу до рівня слухачів та завжди відчував спокусу звільнити тих, хто не відповідає високим вимогам школи та очікуванням слухачів. Проте моральні й психологічні незручності, пов'язані з такими кроками, примушували його знову й знову відкладати ці рішучі дії.

Не вдалося покращити і стан науково-дослідної роботи. Викладачі, як і раніше, не виявляли бажання докладати великих зусиль в цьому напрямку.

Головною проблемою, на погляд І. Нодя, була відсутність фахівця, який би зайняв нещодавно введenu посаду директора з науково-дослідної роботи. Така особа мала бути не тільки професійною, але й лояльною людиною. Неможна було допустити проблем у цьому напрямку в умовах, коли заступники директора перебувають у стані нескінченних конфліктів з деякими провідними викладачами щодо покращання якості курсів та потреби змін у навчальних методиках, які переважають у школі.

Отже, І. Нодю необхідно було знайти рішення, яке задовольнило б усіх. Це примусило його замислитись над тим, чи правильно він все робить та чи не надто багато речей вийшло з-під контролю. Як зробити так, щоб розроблений стратегічний документ працював? Яких треба вжити заходів? Вирішувати, якими мають бути ті заходи, треба негайно, оскільки чергове засідання вченої ради починається через дві години.

Питання для обговорення:

1. Сформулюйте існуючу стратегію Національної бізнес-школи. Чи потребує вона зміни?
2. Які Вам вбачаються переваги та недоліки існуючої стратегії школи?
3. Які б Ви запропонували цілі більш досконалої стратегії Національної бізнес-школи?
4. Якими мають бути заходи щодо здійснення обраної стратегії?

Кейс «Історія одного банку»

(рекомендований для використання на практичному занятті з теми «Підприємницька діяльність у сфері послуг»)

Історія становлення. Банк «Старт» є не новоствореною структурою, а наступником київського комерційного інноваційного будівельного банку «Будбанк». За перші 4 роки роботи активи банку збільшились більш ніж у 340 разів. У своїй політиці банк орієнтується на розширення сфери послуг та території обслуговування. Відкрито 46 філій у більшості областей України. Для розширення сфери послуг і територій обслуговування банком витрачена левова частка прибутку.

Крім послуг, зазначених у генеральній ліцензії, статуті, а також у законі України про банки, банк постійно пропонував нові види послуг. Відкрито сховище, обладнане індивідуальними сейфами і депозитними чарунками. Банк увійшов до системи міжнародних розрахунків СБІФТ, мав понад 20 банків-кореспондентів. Крім того, банк мав найширшу сферу пропозицій з кредитування серед усіх українських банків, на різних умовах виступав гарантом у різноманітних операціях.

На початку роботи банком було створено багато СП і МП. Збільшення кількості філій не супроводжувалось відповідним початковим рівнем якості тому, що недостатньо ретельно підбирався апарат їх працівників. Недостатнім

був і контроль за діяльністю персоналу – деякі філії стали збитковими ще на початку свого існування.

Загалом не вистачало коштів на підвищення якості банківських послуг, філії не приносили прибутку. Однак банк не змінював своєї політики. Ним керували безініціативні люди із застарілими поглядами, які, маючи знання і досвід, не генерували свіжих ідей. Не було і впливання в правління нового енергійного покоління молодих спеціалістів.

Внаслідок неконтрольованої діяльності філій, відсутності інновацій в політиці банку й браку підтримки державних структур ситуація із банком «Старт» щодалі погіршувалась та готова була «вибухнути» від найменшої іскри. Цією іскрою стало підняття Національним банком України на четвертому році діяльності банку «Старт» відсоткової ставки на міжбанківські кредити, а також видача кількох багатомільярдних кредитів філіям банку. Внаслідок цього банк став неплатоспроможним. Правління переобрали.

Правові та господарські засади діяльності банку. У своїй діяльності банк керувався законами України, нормативними актами НБУ, а також власним статутом. З моменту реєстрації він увійшов до єдиної банківської системи України. Засновниками банку стали 18 будівельних організацій, а також окремі державні структури.

Службовців на роботу приймали на контрактній основі. Розподіл адміністративних обов'язків було здійснено між керівництвом банку і головою правління, двома першими заступниками і трьома заступниками.

З дня свого існування банк почав залучати до обороту грошові кошти. Це йому вдавалось, оскільки він був досить стабільним і з самого початку бездумно не йшов на ризик.

У лавах керівництва банку були розумні люди, які мали знаний досвід управління колективом. Спочатку вільні кошти вкладались в обладнання банку, що було необхідним для збільшення переліку банківських послуг, а також у навчання персоналу і (насамперед) керівництва. Навчання проходило в основному за кордоном. Налагоджувалися зв'язки банку з партнерами в Європі, Америці, Азії, відкривались кореспондентські рахунки.

На кінець другого року діяльності банк мав кореспондентські рахунки в 11 країнах світу – США, Франції, Німеччині, Канаді, Швейцарії, Швеції, Фінляндії, Великобританії, Австрії, Угорщині, Польщі. На цей час він мав бездоганну фінансову репутацію.

На ринку банк пропонує такі послуги: залучення коштів на депозитні рахунки; строкові вклади населення; операції з купівлі, збереження цінних паперів та інших цінностей; касове обслуговування; інкасація; виконання розрахунків за дорученням клієнтів; кредитування; фінансування капітальних проектів за дорученням власників і розпорядників інвестиційних засобів; лізинг; факторингові операції; гарантійні послуги; консультаційні послуги; усі види операцій у валюті.

На кінець другого року своєї діяльності банк мав 12 філій у 10 обласних центрах України. Апарат працівників банку збільшився більш як у 3 рази (без

урахування філій).

Статутний фонд банку зріс в 10 разів, валюта балансу зросла у 5 разів. У чотири рази збільшилась ефективність використання активів, а прибутковість активів підвищилась у 5 разів. Банк вийшов на перше місце серед комерційних банків України за обсягом інвестицій і мав найвищий рейтинг серед населення. Досягнути цих показників вдалось передусім завдяки організації мережі філій по всій Україні.

Банк здійснював усі види банківських послуг і відкривав усі можливі види рахунків для своїх клієнтів. Високий суспільний імідж і народну повагу принесли банку його спонсорська і благодійна діяльність. Ефективність інвестиційної діяльності забезпечувалась мережею створених господарсько-комерційних структур.

На кінець другого року ця мережа включала 26 малих і 6 спільних підприємств, 10 акціонерних товариств, 3 агрофірми, 6 асоціацій, корпорацій і консорціумів, 2 страхові компанії, 2 біржі, фінансувалось 6 програм і проектів. Було налагоджено зв'язки з 50 банками світу. Банк пропонував своїм клієнтам різні форми міжнародних розрахунків, серед них: розрахунково-касове обслуговування; відкриття і ведення поточних і депозитних рахунків в іноземній валюті фізичним і юридичним особам; послуги з інкасації; відкриття зовнішньоторговельних акредитивів; видача гарантій; послуги з оплати дорожніх та іменних чеків; банківські перекази у будь-який банк світу; широкий комплекс валютних операцій.

Банк став одним із засновників УМВБ, УФБ, УБН. Всі процеси в банку автоматизовано в межах локальної мережі. 310 працівників банку підвищили свою кваліфікацію, причому 75 з них підвищували кваліфікацію і стажувались у відомих кредитно-фінансових центрах США, Франції, Німеччини, Австрії, Ізраїлю. Середній вік спеціалістів банку становив 35 років.

На початку третього року своєї діяльності на підставі рішення зборів засновників банк став акціонерним. Статутний фонд було поділено на 600 тисяч простих іменних акцій. Засновникам належало 50% акцій. В кінці року банк провів другу емісію.

Аналіз діяльності банку. Простежимо роботу банку «Старт» за сферами його діяльності. Політика дуже швидкого зростання кількості філій банку поряд з позитивними результатами дала і великий негативний ефект.

Згідно із задумом мали зрости престиж банку, розширитись сфера його діяльності, підвищитись імідж центрального банку, зрости обсяги обороту коштів. Директорам філій було видано доручення, кошти і т. ін. Але діяльність керівників філій, які мали великі права, практично не контролювалась, що стало головною помилкою керівництва банку.

Збільшення кількості філій не призвело до збільшення ревізійного апарату центрального банку. Управління філіями було децентралізовано. Недостатня поінформованість правління головного банку призвела до безконтрольності діяльності директорів філій. Коефіцієнт корисної дії контрольно-ревізійного управління центрального банку був у край низьким.

З самого початку своєї діяльності банк прагнув до розширення сфери послуг і придбання банківських продуктів. Це приносило значну частку прибутку банку, але тільки до того часу, поки конкуренти не підвищували якості аналогічних послуг.

Недоліками в діяльності банку були недостатньо розвинута фондова робота, слабка участь у програмах випуску, розміщення і обслуговування місцевих позик, муніципальних облігацій, державних короткотермінових облігацій і т.ін. Практично не надавались консультативні послуги для солідних клієнтів банку щодо проведення важливих операцій, окремого оформлення заборгованості векселями, інкасації тощо.

Юридична служба банку не розширювалася, суттєво зменшилась ефективність її роботи. Спроби набрати потрібні кадри призвели до хаосу в підборі та розстановці кадрів головного банку.

Значна частина прибутку накопичувалась банком завдяки експансіоністській кредитній політиці. Дуже часто кредити не повертались, і тоді по заставній угоді до банку переходило майно кредитора або його цінні папери. Однак реалізації цього майна не приділялось належної уваги, і воно перетворювалося знову на гроші дуже повільно.

У банку відсутній єдиний центр регулювання видачі кредитів. Не завжди проводилась достатня перевірка господарської діяльності клієнта. Існували також пільгові кредити.

Контроль за використанням виданих кредитів був недостатнім. Банк користувався послугами компаній з перевірки кредитоспроможності клієнта, але ефективність діяльності таких компаній була невисокою. Все це стало причиною катастрофи, якої зазнала кредитна політика банку.

Зарплата персоналу була досить високою, але не пов'язувалася з показниками роботи банку, тому й не стимулювала активності працівників.

Основні планові показники здебільшого виконувались, але бувало й навпаки. Характерно, що до виконання запланованих показників директор не заохочувався, а за невиконання – не відповідав. Внаслідок послаблення або відсутності контролю в підпорядкованих банку філіях почалось розкрадання обігових коштів, витрачались кредитні лінії й ресурси.

Таким чином, мало-помалу з різних боків підточувалось велике спільне чотирирічне фінансове дерево вже акціонерного банку. І наступив час, коли це дерево дало величезну тріщину. Причиною стало підвищення НБУ кредитної ставки на міжбанківські кредити, яких у банку було досить багато. Розпочалася ланцюгова реакція.

Кредити, видані банком, стали збитковими, деякі з них були видані філіями, серед них були й такі, які явно не могли бути повернені.

Банки-кредитори вимагали повернення своїх коштів, а грошей не вистачало. Через деякий час банк оголосили неплатоспроможним, а кореспондентські рахунки в НБУ було заморожено.

Голови правління в цей час не було на місці, хоча банкові, як ніколи, був потрібен керівник.

На вимогу НБУ відбулися позачергові збори акціонерів банку. Було обрано нового голову правління, за якого проголосувало майже 100% акціонерів, оскільки він єдиний запропонував реальну програму виходу банку з кризи.

Представник НБУ визнав цю програму нездійсненною і неконкретною. Спостережна комісія з чотирьох великих банків-кредиторів висловила свій протест. На її думку, до нового складу правління банку увійшли представники організацій, які не мали достатньо вагомого внеску в акціонерний капітал банку. У цей міжбанківський конфлікт було втягнуто банки, які несли відповідальність за кошти сотень тисяч клієнтів, вкладників та акціонерів.

Таким чином, нового голову обрали, половину філій закрили або законсервували, персонал банку зменшували з кожним днем, переформовували структурні підрозділи банку, намагалися вести роботу щодо виконання програми виходу з кризи, не визнаної НБУ і акціонерами, але єдиної на даний момент.

Ліцензії банку поки що не відкликано, і НБУ дав тимчасовий дозвіл працювати під контролем ради кредиторів, яку він це захотів узаконити. Таким чином, ситуацію було пущено на самоплив.

Питання для обговорення:

1. Як Ви можете оцінити ситуацію на даному етапі? В яких напрямках вона може розвиватися?
2. Які цілі та завдання банку є актуальними, виходячи з його сучасного становища на ринку?.
3. В чому полягають недоліки стратегії банку? Запропонуйте кілька варіантів стратегій банківських послуг, спрямованих на окремі сегменти споживачів.
4. В чому полягають недоліки організаційної структури банку? Запропонуйте кілька варіантів організаційної структури згідно з висунутими Вами цілями та завданнями банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варецька О. В. Розвиток соціальної компетентності вчителя початкової школи у системі післядипломної педагогічної освіти : [монографія] / О. В. Варецька. – Запоріжжя : Кругозір, 2015. – 532 с.
2. Гончаров С. М. Кредитно-модульна система організації навчального процесу : методичні аспекти : [монографія] / С. М. Гончаров, В. А. Гурин. – Рівне : НУВПГ, 2008. – 626 с.

3. Збірник кейсів з торговельних дисциплін / [І. В. Юрко, В. В. Лісіца, О. М. Михайленко та ін.] ; за заг. ред. Юрка І. В. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 105 с.
4. Кузько М. С. Ситуативне моделювання в професійній підготовці майбутніх геологів як педагогічна категорія / М. С. Кузько // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2016. – Вип. 253. – С. 128 – 134. – (Серія : «Педагогіка, психологія, філософія»).
5. Кузько М. С. Ситуативне моделювання : посібник для викладачів та студентів геологічних спеціалізацій / М. С. Кузько. – Харків : Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, 2017 – 74 с.
6. Куряча Н. В. Лібералізація підприємницької діяльності в умовах реформування пенсійної системи: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08. 00. 04 / Наталя Вікторівна Куряча. – Рівне, 2016. – 209 с.
7. Лунячек В.Е. Підготовка магістрів державного управління до забезпечення якості освіти : теорія та практика : [монографія] / В. Е. Лунячек . – Харків: Вид-во ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – 410 с.
8. Майковська В. І. Застосування елементів гри в навчально-виховному процесі у вищій школі / В. І. Майковська // Вісн. Чернігів. дер. пед. ун-ту імені Т.Г. Шевченка. – 2010. – Вип. 76. – С. 142-145. – (Серія: Педагогічні науки).
9. Майковська В. І. Тренінгові технології навчання як елемент бенчмаркінгу в діяльності вищого навчального закладу / В.І. Майковська // Вісн. Чернігів. дер. пед. ун-ту імені Т.Г. Шевченка. – 2011. – Вип. 84. – С. 107-109. –(Серія: Педагогічні науки).
10. Майковська В. І. Використання тренінгових технологій навчання у підготовці фахівців з маркетингу: методичні рекомендації з проведення у ВНЗ практичних занять за принципами бенчмаркінгу / Майковська В. І. – Харків : СІМЦ ПВНЗ Харківський інститут економіки ринкових відносин та менеджменту, 2011. –52 с.
11. Майковська В. І. Технологія професійної підготовки майбутніх маркетингологів у вищому економічному навчальному закладі : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13. 00. 04 / Майковська Вікторія Ігорівна. – К., 2013. – 310 с.
12. Майковская В. И.Изучение потребностей студентов как основа мотивации в услугах высшего образования / В. И. Майковская // Учебный эксперимент в образовании. – 2015. – № 1. – С. 11-21.
13. Майковська В. І. Потреби як важіль посилення мотивації в професійній підготовці / В. І. Майковська // Збірн. наук. праць «Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти». – 2015. – Вип. 42 (46). – С. 321-327.

14. Майковська В. І. Застосування інструментів мерчандайзингу в процесі формування комунікаційної політики вищого навчального закладу / В. І. Майковська // Наук. вісн. Кременец. обл. гуманіст.-пед. ін-ту імені Тараса Шевченка. – 2015. – № 4. – С.95-104. – (Серія – Педагогіка).
15. Майковська В. І. Практико-орієнтоване навчання як засіб професіоналізації підготовки майбутніх фахівців в Україні / В. І. Майковська // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2016. – № 50-51. – С. 161-167.
16. Майковська В. І. Проблеми формування підприємницької компетентності в українській освіті / В. І. Майковська // Всеукр. наук. збірн. – 2017. – № 1 (20). – С. 73-80. – (Серія – Педагогіка, психологія і соціологія).
17. Майковська В. І. Сутність і структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців в Україні / В. І. Майковська // Вісн. Житомир. держ. ун-ту імені Івана Франка: наук. журн. – 2017. – № 1 (87). – С. 112-117. – (Серія – Педагогічні науки).
18. Майковська В. І. Проектна діяльність студентів як засіб формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців / В. І. Майковська // Збірн. наук. праць Глухів. нац. пед. ун-ту імені Олександра Довженка. – 2017. – Вип. 1 (33). – С. 172-181.
19. Майковська В. І. Formation of the business competence of future professionals by means of practice-oriented education / В. І. Майковська // Наук. журн. Сумськ. держ. пед. ун-ту імені А.С.Макаренка. – 2017. – № 3 (67). – С. 51-60. – (Серія – Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології).
20. Майковська В. І. Філософські аспекти формування підприємницької компетентності молоді в умовах глобалізації В. І. Майковська // Актуальні питання сучасної економіки : матеріали ІХ Всеукр. наук. конф., м. Умань, 22 груд. 2017 р. / Уман. нац. ун-т. садівн. – Умань, 2017 р. – Ч. 1. – 128 с. – С. 126-127.
21. Москаленко О. А., Москаленко Ю. Д., Коваленко О. В. Ситуаційні задачі як продуктивна основа сучасної системи фахового становлення майбутнього вчителя математики / О. А. Москаленко, Ю. Д. Москаленко, О. В. Коваленко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2016. – № 2 (56). – С. 347- 356.
22. Пометун О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посібн. / О. І. Пометун, Л. В. Пироженко. — К.: Видавництво А.С.К., 2004. — 192 с.
23. Ситка И. В. Формирование у будущих учителей готовности к действиям в чрезвычайных ситуациях на основе ситуационного моделирования: автореф. дис. на соискание научн. степени канд. пед. наук: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / И. В. Ситка. – Чебоксары, 2011. – 22 с.

24. Стрельников М. В. Розвиток підприємницької компетентності магістрантів з управління та адміністрування : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13. 00. 04 / Стрельников Мирослав Вікторович. – Полтава, 2017. – 290 с.
25. Шевченко О. П. Педагогічні умови використання кейс-методу в процесі вивчення гуманітарних дисциплін у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. П. Шевченко. – Луганськ, 2011. – 22 с.
26. Юрко І. В. Використання тренінгових технологій навчання у підготовці фахівців для підприємницької та управлінської діяльності : [монографія] / І. В. Юрко , Л. М. Шимановська-Діаніч, М. В. Гунченко . – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 161 с.
27. Юрко І.В. Торговельне підприємництво : навч. посіб. / І.В. Юрко. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 232 с.

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

Майковська Вікторія Ігорівна

ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ
(на прикладі дисципліни
«ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»)

Навчально-методичний посібник

Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020
Свідоцтво № 231 від 02.11.2000

Відповідальна за випуск: ***В. І. Шейко***
Комп'ютерна верстка: ***В. А. Замошнікова***

Здано в набір 29.01.2020 р. Підписано до друку 24.02.2020 р.
Формат 60x84/16 Гарн. Times New Roman.
Папір офсет. Друк ризогр.
Ум. др. арк. 5,63. Обл.-вид. арк. 6,94.
Тираж 300 пр. Вид. № 13.

СумДПУ імені А. С. Макаренка
40002, м. Суми, вул. Роменська, 87,
СумДПУ імені А. С. Макаренка

Виготовлено на обладнанні СумДПУ імені А. С. Макаренка