

УДК 378

КРЕАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Д. В. Зубик

*УО «Белорусский государственный
экономический университет», ассистент*

Н. Л. Черкас

*УО «Военная академия Республики Беларусь»,
кандидат физико-математических наук, доцент*

В последние годы мировая и национальные экономики столкнулись с целым рядом экзистенциальных вызовов. Пандемия COVID-19, обострение цивилизационных противоречий, действия рестрикционного характера, разрыв международных связей являются предвестниками слома существующего миропорядка, повышая уровень хаотичности внешней среды. В этих условиях возрастают требования к компетенциям и профессионализму управленцев и предпринимателей, особенно молодых — выпускников экономических вузов. Народному хозяйству Республики Беларусь требуются не работники с ограниченным объемом усвоенной информации, склонной к быстрому устареванию, а критически мыслящие личности, способные адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

В учебном процессе в системе высшего образования особая роль отводится семинарским и практическим занятиям. Именно на них студенты должны «переваривать» лекционный материал, преобразовывать его в знания, соотнося с реалиями бизнеса и управления. К сожалению, действительность далека от идеала.

Обучение экономическим дисциплинам сводится, как правило, к заучиванию учебного материала и решению типовых задач. Вполне работоспособная схема для бухгалтерских и правоведческих специальностей категорически не подходит для менеджеров. И развитие технических средств обучения (программного обеспечения, мультимедийных технологий) ситуацию не спасают, а в чем-то даже усугубляют.

Все больше внимания при изучении тем уделяется созданию эффектной оболочки — презентации, все меньше усилий тратится на анализ и понимание материала. В большинстве случаев студенты просто копируют привычную школьную модель. Для разрушения инерции студенческого мышления целесообразно применять следующие формы проведения практических и семинарских занятий: выступление экспертов, решение открытых практических задач, комплексная деловая игра.

Вопросы, включенные в программу семинарских занятий, следует разделить на учебные и проблемные. Первые описаны в учебнике, при их разборе достаточно акцентировать внимание на сути этих вопросов и подкрепить примером из практики. Проблемные же вопросы требуют особого подхода. По ним нет устоявшегося мнения, существуют различные точки зрения, ведутся дискуссии. Внутри проблемы заложено противоречие, которое разрешается эвристическим путем. Напрашивается аналогия с техническим противоречием ТРИЗ — ситуацией, когда улучшение одного полезного свойства системы вызывает ухудшение другого. Например, конфликтующая пара «цена — качество». Задача улучшения качества продукции без пропорционального увеличения цены требует новых, креативных подходов.

Для подготовки проблемного вопроса студенту недостаточно заглянуть в учебник. Необходимо изучить дополнительные источники (минимум 5–7): монографии, статьи в научных журналах, провести собственное исследование и т. п. На базе собранного материала готовится выступление, задача которого донести до слушателей суть проблемы и пути ее решения. Распространенной ошибкой является обстоятельный пересказ собранного массива информации. Для удержания внимания аудитории рекомендуется структурировать выступление, сделав упор на следующие моменты:

- актуальность проблемы;
- синопсис проблемы;
- предлагаемое решение;
- иллюстрация на практическом примере.

Следует избегать подробного описания технологии решения, достаточно очертить концепцию, лежащую в ее основе, подчеркнуть принципиальные моменты. Коснуться деталей можно при ответах на вопросы слушателей, порекомендовать заинтересовавшимся литературу с подробным изложением вопроса.

Практические задачи можно разделить на закрытые и открытые (по аналогии с вопросами). Задачи первого типа характерны для точных наук (математика, физика), все необходимые для нахождения ответа данные содержатся в условии. При изучении социальных дисциплин большую пользу принесут открытые задачи, в которых сообщается только начальная информация. По ходу решения студенты должны самостоятельно догадаться, какие еще данные необходимы, и после этого получить их.

В качестве примера можно рассмотреть задачу построения дерева целей при изучении методики «Управление по целям» (МВО) [1, с. 101]. Условие формулируется в следующем виде: «На следующий год перед директором предприятия поставлена цель — получить 10 млн руб. прибыли. Необходимо разбить ее на подцели нижнего уровня».

Все цели, естественно, должны быть измеримыми и привязанными ко времени (правило SMART). Первый вопрос, который должны задать обучаемые — какая прибыль имеется в виду: валовая, балансовая или чистая. В зависимости от ответа значение корректируется в сторону валовой с учетом прогноза прибыли от реализации активов компании, результатов внереализационных процессов и налога на прибыль.

Для постановки цели для начальника отдела сбыта валовую прибыль необходимо перевести в цифры выручки, для чего потребуется структура цены (норма прибыли). План выпуска продукции для производственного директора считается с учетом цены продукции и поправкой на показатель брака. Маркетологу необходимо ставить цель в потребителях, для чего потребуется значение среднего чека и частоты покупок (для более точной постановки — с применением ABC- и XYZ-анализа). Цель для HR-менеджера будет рассчитана с использованием цифр производительности труда для промышленно-производственного персонала, для начальника отдела материально-технического обеспечения — структуры себестоимости и т. д. Здесь приведена упрощенная схема, в зависимости от уровня подготовки студентов ее сложность можно варьировать.

Цели нижнего уровня не должны превышать по срокам цель верхнего уровня. При наличии задержек подчиненные цели ставятся на более короткий период. При отсрочке платежа, например, цель начальника отдела продаж следует уменьшить на величину отсрочки, производственная цель смещается на средний временной интервал между выпуском и продажей товара.

На принципах сквозного интегрированного обучения построены комплексные деловые игры, выполняемые на протяжении всего семестра. Студенты учатся видеть взаимосвязи дисциплин и модулей, осваивают системный и процессные подходы. Примером может служить деловая игра «Выведение инновации на рынок». Вначале студентам предлагают найти идею для инновации (рыночной или абсолютной). Обычно этот этап не вызывает затруднений и выполняется с энтузиазмом. Затем рабочим командам предстоит проведение презентации своей идеи перед потенциальными инвесторами, роль которых исполняют другие студенты. Цель этого этапа — «обкатать» идею на публике и учесть высказанные критические замечания.

Далее командам предлагается самостоятельно спроектировать процесс коммерциализации идеи. Предварительный список этапов может быть следующим [2, с. 811]:

1. Анализ рынка.
2. Анализ технической осуществимости проекта.
3. Постановка целей проекта и выбор стратегии.
4. Мероприятия по формированию корпоративной культуры.

5. План производства.
6. Управленческий план.
7. Маркетинговый план.
8. Финансирование проекта.
9. Управление рисками проекта.

Первоначальную последовательность этапов необходимо уточнить на обсуждении с помощью наводящих вопросов ведущего. Например, как на этапе анализа рынка спрогнозировать количество будущих потребителей? Опрос потенциальных клиентов даст ненадежные результаты. Участники проекта придутся к мысли о необходимости анализа предшествующего продукта, при котором можно получить необходимые данные для прогноза. Знакомые с методиками бизнес-концепций и бизнес-моделей могут предложить расширить список за счет включения соответствующих этапов и т. д.

После утверждения структуры процесса вывода инновации на рынок для каждого этапа участники команд формируют соответствующий инструмент исследования. Студенты определяются с видами необходимой для проекта информации и ее назначением. Пример для этапа «Анализ предшествующего продукта» приведен в таблице:

Информация о предшествующем продукте	Применение для инновационного продукта
1. Объем рынка	Прогноз продаж
2. Цена товара	Определение цены
3. Стадия жизненного цикла товара	Расчет момента выхода на рынок
4. Крупнейшие производители, их рыночная сила	Прогноз будущих конкурентов, негативных действий со стороны производителей предшествующего продукта
5. Выявленные недостатки	Выработка путей устранения
6. Тренд изменения потребностей	Расширение функционала продукции

После утверждения инструмента исследования участники проекта приступают к сбору необходимой информации. На протяжении всей деловой игры происходят итерации характеристик и показателей инновационного продукта — от грубой оценки к все более точной. После завершения всех этапов команды составляют и защищают свой инновационный проект.

В заключение можно отметить, что рассмотренные подходы при проведении практических и семинарских занятий позволяют сформировать у будущего специалиста системное мышление, привычку опираться в профессиональной деятельности на факты, а не на оценочные суждения, уверенность в условиях

экономической и политической неопределенности и постоянную готовность к изменениям.

1. Друкер П. Практика менеджмента : учеб. пособие / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 299 с. [Вернуться к статье](#)
2. Хайруллин Р. А. Этапы инновационного процесса // Фундаментальные исследования. 2011. № 12-4. С. 809–813. [Вернуться к статье](#)