

О.А. Хілуха, к.е.н., доц.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## Мотиви використання ділових ігор у корпоративному управлінні

У динамічному ринковому середовищі кваліфіковані менеджери мають володіти знаннями й уміннями, які не можуть бути сформовані за допомогою лише традиційних технологій навчання. Особливу роль серед методів корпоративного навчання відіграють ділові ігри, які поряд з отриманням професійних знань та розвитком здібностей і якостей формують у менеджера ініціативність, самостійність, готовність до дії, відповідальність, рішучість, уміння здійснювати поставлені цілі. Вони дозволяють розвивати творчі здібності, формувати комунікативну компетентність, долати нерішучість, створюють ефект взаємодії учасників, які беруть участь у діловій грі. Ділова гра, визначена нами як компонент інноваційних технологій навчання, які формують професійні якості фахівця методом занурення в конкретну ситуацію, змодельовану конструктором гри. Ігрова діяльність є найважливішим засобом формування професійних якостей фахівця, зокрема менеджера, вона здатна змінювати стиль мислення і характер поведінки, бути стимулом творчої активності і змагальності. Тому ігровий метод навчання набуває все більшої популярності в корпоративному навчанні.

У статті досліджено цілі і мотиви використання ділових ігор в корпоративному управлінні; а також вимоги відповідно до яких необхідно адаптувати ділові ігри, щоб вони відповідали методам і умовам діяльності корпорації та інтересам її зацікавлених сторін. Ділові ігри мають відповідати методам і умовам діяльності корпорації, розроблятися і проводитися без втрати їх змістового наповнення у максимально стислі терміни, бути гнучкими і адаптуватися до різноманітних об'єктів дослідження, реалістично генерувати та оцінювати варіанти рішень.

**Ключові слова:** ділові ігри; корпоративне управління; корпоративне навчання; мотиви.

Розробка теоретичної моделі процесу підготовки компетентних менеджерів корпоративного управління вітчизняних підприємств має враховувати соціально-економічну ситуацію на ринку та особливості розвитку корпорації. Навчання персоналу має орієнтуватися на нову парадигму розвитку економіки, яка потребує від майбутнього фахівця не тільки глибокої професійної підготовки в обраній сфері, а й умінь управляти процесами, персоналом, проявляти неординарне економічне мислення, швидко і вміло адаптуватися до використання сучасних інформаційних технологій. Розвиток ділових ігор як технології навчання, метою яких є обмін знаннями, навичками та досвідом між фахівцями різних сфер і застосування їх в подальшій теоретичній та практичній діяльності, сприятиме зацікавленості та підвищить рівень якості управління менеджерів, покращить їх розуміння інтересів зацікавлених сторін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор.** Корпоративне навчання персоналу висвітлене в дослідженнях Р.Бояцис [1], І.Велентаж [11], С.Віддет [12], Д.Зиглер [7], Дж. Равена [6], Л.Хела [7], С.Холіфорд [12] та ін. Праці науковців є вагомим вкладом у розвиток науки, проте подальших досліджень потребує висвітлення технології ділових ігор як дієвого механізму навчання персоналу через імітування процесу розв'язання практичного завдання.

**Метою статті** є висвітлення мотивів використання ділових ігор в корпоративному управлінні та формування вимог до них, що задовольняли б особливості сучасного розвитку корпорацій.

**Викладення основного матеріалу.** Значний інтерес у професійній освіті становлять експериментальні методи навчання, сутність яких – створення дидактичних і психологічних умов, що сприяють прояву інтелектуальної, особистісної та соціальної активності персоналу. У дослідженні пропонуємо розглядати експеримент у корпоративному управлінні як специфічну форму діяльності з дослідження управлінських проблем, проектування управлінських нововведень та прийняття управлінських рішень, що сприяють розвитку корпорації.

Проблеми застосування експериментального методу пов'язані з питаннями організації колективної діяльності, де в результаті проведення експерименту підвищується її ефективність, відбувається її насичення технічними та методичними засобами тощо. На основі експерименту відбувається виявлення проблем, генерування і вибір гіпотез, експериментальне випробування гіпотез, уточнення теорії тощо.

У діловій грі як різновиді експериментального методу навчання персонал виконує квазіпрофесійну діяльність, яка поєднує в собі навчальні і професійні елементи, а знання і вміння засвоюються ним не абстрактно, а в контексті професії. Одночасно поряд з професійними знанням, персонал набуває компетентності у соціальній взаємодії і управлінні, колегіальному вирішенні завдань, умінні керувати і підкорятися, прискорюється процес соціалізації працівників. Породження нових знань під час таких

експериментів здійснюється не шляхом стороннього спостереження, а через активну колективну роботу усіх учасників експерименту.

Під діловою грою розуміємо імітаційну модель, яка призначена для вивчення процесів функціонування організаційно-економічних систем. Імітаційною моделлю системи називається модель, дослідження якої здійснюється шляхом експерименту, що відтворює процес функціонування системи в часі [4].

Ділова гра містить гравців, експертів, організаторів гри, матеріал досліджуваної проблеми і експериментальну ситуацію. Експериментальна ситуація включає в себе ігрові обставини, сценарій і регламент гри. В структурному аналізі корпоративної управлінської ділової гри виокремлюємо: модель керуючої системи і модель середовища.

Модель середовища, в якому функціонує система, є частиною ігрових обставин і відображає в динаміці результати, характерні для функціонування такої системи. Модель середовища відображається через ряд математичних, фізичних та інших розрахунків і призначена для висвітлення технологічних, природних, соціально-економічних та інших зовнішніх факторів впливу на об'єкт управління, а також внутрішніх факторів об'єкта управління. В деяких випадках середовище моделюється через оцінювання його експертами. Гравці в процесі експерименту взаємодіють із сукупністю технічних, інформаційних, програмних і організаційних засобів системи.

Вважаємо, що ділова гра може складатися з двох частин: функціональної (в ній моделюється функція управління) і обслуговуючої. Функціональна частина складається з одного або декількох сюжетів, кожен з яких може програтися ізольовано або у взаємозв'язку з іншими сюжетами.

Сюжет, як правило, моделює певну функцію управління і може складатися з епізодів. В управлінських іграх епізодом є завершений комплекс процедур планування, обліку або прийняття рішення в межах тієї чи іншої функції управління. Окремі епізоди зазвичай не програються. Виняток становлять випадки ігрової демонстрації окремих процедур прийняття рішень.

Обслуговуюча частина в загальному випадку містить чотири види забезпечення: інформаційне, математичне, технічне і організаційне.

Застосування методу ігрового імітаційного моделювання має значні потенційні можливості і може стати основною формою експериментування в корпоративному управлінні, оскільки досвід застосування ділових ігор у проектуванні організаційних структур, використанні управлінських технологій, методів управління, кадрової політики корпорацій довів ефективність ділових ігор як методу проведення експериментів.

Мотивами використання ділових ігор в корпоративному управлінні є:

1. Подальше формування математичних моделей. Ділові ігри можуть бути засобом створення і уточнення складу і структури математичних моделей [7, 3, 1].

У процесі ж розробки математичних моделей аналітик не має повного уявлення про співвідношення окремих частин моделі та значущість окремих факторів впливу. Проводити аналітичні дослідження для формування вихідних даних складно, тому пропонується математичну модель будувати за результатами ігрового експерименту.

Равен Дж., розвиваючи теорію активних систем, створив комплекс ділових ігор, за допомогою яких він уточнював теоретичні дослідження. Під час проведення ігор з'ясувалися правила і переваги, якими керувалися гравці в процесі складання плану розподілу ресурсів, прийняття рішень за якістю продукції, такі переваги в подальшому включалися у модель у формалізованому вигляді [6].

Зиглер Л. [7] розробив операційну гру з розміщення ресурсів на певній території. У грі беруть участь команди, що представляють прототипи корпорацій і постачальників ресурсів. Є попит на конкретний ресурс, і відомі витрати на забезпечення потреби у ньому. Під час гри учасники укладають контракти, намагаючись знайти рішення з мінімальними для себе витратами. Таке завдання може бути вирішено і аналітично, за умови формування певних припущень щодо поведінки осіб, які приймають рішення: якщо менеджери поведуться раціонально з економічної точки зору, якщо вони не готові іти на співпрацю тощо. В результаті проведення експерименту виявилось, що гравці вели себе не так, як від них очікували, тобто їх поведінка не підпорядковувалося принципам раціональності.

Бронні Г. [11] розглядав імітаційну гру як своєрідний макет випробування комплексу математичних моделей. У грі вивчалися схеми інформаційних потоків, умови узгодження різних моделей, методи формування планових показників. Крім того, в грі уточнювалися вимоги до органів планування і управління, і формувалися рекомендації, спрямовані на впровадження моделей в практику діяльності корпорації.

Ділові ігри, що застосовуються для подальшого формування математичних моделей дозволяють сформувати вхідні дані для подальших досліджень. Особливо цінний такий підхід при створенні складних комплексів моделей, коли перевірка їх на практиці пов'язана з великими витратами. Проте зводити застосування ділових ігор (моделей) тільки до тестування математичних моделей нераціонально, оскільки їх можна використовувати і для інших цілей

2. Розв'язання дослідницького завдання. Так С.Віндетт і С.Холіфорл [12] визначають ділову гру як своєрідний інструмент, призначений для відтворення процесів диференціації та узгодження господарських інтересів. Автори вважають, що таке «чітке» визначення сценарію гри звужує сферу її використання.

Великою заслугою авторів є розробка ділових ігор, в основі яких лежать господарські конфлікти або процеси розподілу обмежених ресурсів. Саме виокремлення механізмів вирішення таких конфліктів є важливим науковим результатом. Зазюн І.А. [2] розвинув цінні ідеї про методи побудови організаційних структур за допомогою проведення ділових ігор, виклав оригінальні уявлення про побудову календарних планів робіт і виклав судження з приводу теорії господарських систем. Сукупність цих знань отримана ним за допомогою методу ділових ігор. Проте ділові ігри дозволяють досліджувати не тільки проблеми диференціації та узгодження господарських інтересів, а й інші проблеми корпорації, такі як: вивчення особливостей діяльності господарських систем в умовах невизначеності, експериментальна перевірка гіпотез теорій, конструювання нових концепцій.

3. Розширення якості кількісних досліджень. Ділові ігри можуть застосовуватися для розширення можливостей математичних моделей за рахунок врахування юридичних, політичних, соціальних, адміністративних чинників та нового виду змінних, які учасник гри сам визначає в режимі активного діалогу [5]. Отже, ділова гра може стати аналітичним дослідженням із залученням якісного оцінювання експертів. Рішення, що отримане в результаті гри, є способом вирішення проблеми. Вважаємо, що таке застосування ділових ігор можливо лише в окремих випадках. Реальні проблеми корпорації комплексні, складні і їх важко вирішити шляхом проведення розрахунків на математичних моделях із залученням експертів у режимі ділової гри. У грі спрощується дійсність, обмежується кількість розглянутих об'єктів.

Справжнє дослідження починається в межах діяльності на основі проблем розглянутих у грі.

4. Застосування ділових ігор з метою дослідження поведінки персоналу з приводу гри. В межах ігрової діяльності виконується імітація функціонування досліджуваної організаційно-економічної системи. У межах діяльності з приводу гри (спостереження за учасниками, опитування експертів, спеціальні сеанси групової роботи) здійснюється вирішення дослідницького завдання [4, 3].

Таке розуміння методу ділових ігор дозволяє застосовувати його в наукових дослідженнях для вирішення таких завдань:

- отримання інформації шляхом проведення ділових ігрових експериментів над досліджуваною організаційно-економічною системою;
- перевірка гіпотез і теорій в умовах лабораторного експерименту;
- побудова теорії специфічним способом - шляхом конструювання ділової ігрової моделі.

Для збору інформації і для перевірки гіпотез або теорій застосовуються опитування керівників і інших працівників сфери управління за допомогою анкет, опитувальників, інтерв'ю. Ділова гра дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу і підготувати його до формування більш достовірних експертних суджень.

Застосування ділових ігор дозволяє зменшити розрив у комунікаціях, оскільки ігри допомагають вивчити предметну область швидше, ніж наукова лекція чи семінар. У процесі участі в ігровому експерименті виникає взаєморозуміння між фахівцями різного профілю. Причиною такого взаєморозуміння є те, що для вирішення завдання ділової гри використовується мова дій, яка є більш зрозумілою, ніж мова термінів. Під час виконання аналітичного завдання під час гри персонал має можливість зрозуміти загальні цілі розвитку корпорації та інтереси її зацікавлених сторін. Крім того, гру можна розглядати як метод верифікації гіпотез та теоретичних положень, покладених в основу її конструкції.

У процесі побудови ігрової моделі теоретичні положення піддаються системному узагальненню і розвитку, а створена ігрова модель удосконалює початкові теоретичні передумови. У деяких випадках після побудови ігрової моделі досліджувана проблема може вирішитися без проведення ігрового експерименту. Однак у більшості випадків експерименти із застосуванням гри істотно доповнюють розуміння досліджуваного процесу.

Для вдосконалення управління акціонерним капіталом ділові ігри потрібно модифікувати відповідно до нових вимог, методів і умов діяльності корпорації. Вимогами, відповідно до яких слід адаптувати ділові ігри, щоб вони відповідали методам і умовам діяльності корпорації та інтересам її зацікавлених сторін, є :

1. Розроблення і проведення гри без втрати її змістового наповнення у максимально стислі терміни. Зазвичай ділова гра потребує багато часу, оскільки дослідницькі методи розв'язання організаційно-економічних і управлінських завдань передбачають вибір на основі аналізу альтернатив, що можуть передбачати декілька правильних варіантів у результаті вибору відповідних технологій.

Великомасштабні ігри мають важливе значення для навчального процесу персоналу, підвищення його кваліфікації. Такі ігри можна використовувати протягом декількох років і проводити з різним складом учасників. Проте якщо достатньо довго розробляється фундаментальний метод, то в процесі

його створення трансформується дійсність (змінюються економічні умови господарювання підприємства, конкурентні переваги, особливості його діяльності). Подальші результати гри втрачають свою актуальність, оскільки вхідні елементи стають морально застарілими. Якщо складається занадто спрощена модель середовища, то існує проблема в отриманні обґрунтованого результату;

2. Гнучкість і адаптивність ігор до різноманітних випадків відмінних об'єктів дослідження. Зазвичай ділова гра заснована на комп'ютерних програмах, представлена великою кількістю ігрових форм, проте є конструкцією, де виконуються типові завдання, тому слід розробляти ігри, зорієнтовані на нетиповість та унікальність вхідних даних з врахуванням невизначеності та ризиків середовища діяльності корпорації;

3. Посилення реалістичності аспекту генерування та оцінювання варіантів рішень. Ділова гра, що побудована на глибокій імітації, та її розігрування в експериментальних обставинах потребує наближення до ситуації, яка може виникнути в результаті управління для подальшого прийняття управлінських рішень, що відповідають середовищу корпоративного функціонування.

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновки про те, що у корпоративній діяльності визначальну роль відіграє персонал, складну поведінку якого не можна пояснити за допомогою формалізованих методів. Тим більше, неможливо провести аналіз корпоративного управління виключно за допомогою останніх. Одним із перспективних методів підготовки компетентних менеджерів, здатних приймати рішення для розв'язання складних корпоративних питань, є розробка і проведення ділових ігор. Вони спираються на творче мислення персоналу, найбільшою мірою активізують їх пізнавальну діяльність, роблять їх співавторами нових ідей, привчають самостійно розв'язувати корпоративні завдання

Модифікація ділових ігор відповідно до умов зовнішнього середовища допоможе у вирішенні завдань щодо вдосконалення управління акціонерним товариством в умовах невизначеності та ризиків.

#### Список використаної літератури:

1. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / *Р.Бояцис* ; пер. с англ.– М. : HIPPO, 2008. – 352 с.
2. *Зязюн І.А.* Світоглядні пріоритети педагогіки / *І.А. Зязюн* // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. : у 2 ч. ; ред. кол. : *І.А. Зязюн* (голова) [та ін.]. – К. – 2002. – Ч. 1, Вип. 2. – С. 10–16.
3. *Колосок А.М.* Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління // Економічний форум. – 2014. – № 1. – С. 249–253.
4. *Ліпич Л.Г.* Генезис розвитку теорій мотивації праці / *Л.Г. Ліпич, Л.С. Пустюльга* // Science. – 2010. – № 1. – С. 17–19.
5. *Нижник В.М.* Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / *В.М. Нижник, О.М. Полінкевич* // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. – 2012. – № 9 (2). – С. 334–345.
6. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / *Дж. Равен* ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
7. *Хьелл Л.* Теории личности / *Л.Хьелл, Д.Зиглер*. – СПб. : Питер, 2003. – 608 с.
8. *Berle A.* The modern corporation and private property / *A.Berle, G.Means*. – Transaction publishers, 1991.
9. *Levchuk A.* Corporate Culture: Technology of its Formation / *A.Levchuk* // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2017. – Т. 3. – № 11. – С. 47–52.
10. *Shleifer A.* A survey of corporate governance / *A.Shleifer, R.Vishny* // Journal of Finance. – 1997. – № 52 (2). – Pp. 737–783.
11. *Velentzas I.* Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility / *I.Velentzas, G.Broni* // Accounting and Auditing Ethics & Deontology (in Greek), IuS. – Thessaloniki. – 2014.
12. *Whiddett S.* A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance / *S.Whiddett, S.Hollyforde*. – B. : London CIPD, 2003. – 764 p.

#### References:

1. *Bojancis, R.* (2008), *Kompetentnyj menedzher. Model' jeffektivnoj raboty*, Translated from English, HIPPO, Moskva, 352 p.
2. *Zjazjun, I.A.* (2002), «Svitogljadni priorityety pedagogiky», *Suchasni informacijni tehnologii' ta innovacijni metodyky navchannja u pidgotovci fahivciv: metodologija, teorija, dosvid, problemy*, zb. nauk. pr., in *Zjazjun, I.A.* (ed.), in 2 parts, Part 1, Vol. 2, Kyi'v, pp. 10–16.
3. *Kolosok, A.M.* (2014), «Social'na vidpovidal'nist' v systemi korporatyvnogo upravlinnja», *Ekonomichnyj forum*, No. 1, pp. 249–253.
4. *Lipych, L.G.* and *Pustjul'ga, L.C.* (2010), «Genezyz rozvytku teorij motyvacii' pracj», *Science*, No. 1, pp. 17–19.
5. *Nyzhnyk, V.M.* and *Polinkevych, O.M.* (2012), «Metody ocinky vplyvu faktoriv zovnishn'ogo sere dovysghha na biznes-procesy promyslovyh pidpryjemstv», *Ekonomichni nauky, Serija Ekonomika ta menedzhment*, No. 9 (2), pp. 334–345.
6. *Raven, Dzh.* (2002), *Kompetentnost' v sovremennom obshhestve: vyjavlenie, razvitie i realizacija*, Translated from English, Kogito-Centr, Moskva, 396 p.

7. Hell, L. and Zigler, D. (2003), *Teorii lichnosti*, Piter, SPb., 608 p.
8. Berle, A. and Means, G. (1991), *The modern corporation and private property*, Transaction publishers.
9. Levchuk, A. (2017), «Corporate Culture: Technology of its Formation», *Ekonomichnyj chasopys Shidnojevropejs'kogo nacional'nogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, Vol. 3, No. 11, pp. 47–52.
10. Shleifer, A. and Vishny, R. (1997), «A survey of corporate governance», *Journal of Finance*, No. 52 (2), pp. 737–783.
11. Velentzas, I. and Broni, G. (2014), «Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility», *Accounting and Auditing Ethics & Deontology*, in Greek, IuS, Thessaloniki.
12. Whiddett, S. and Hollyforde, S. (2003), *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance*, London CIPD, B., 764 p.

**Хілуха** Оксана Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

Наукові інтереси:

– корпоративне управління, формування і розвиток інтелектуального капіталу підприємства.

E-mail: oksanakhilukha@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2019.