

УДК 331.101

Г. В. Можяева

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, e-mail: gymozhaeva@fa.ru

М. А. Селиванова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, e-mail: maaselivanova@fa.ru

ВЛИЯНИЕ МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Ключевые слова: методы обучения, цифровые образовательные технологии, цифровые сервисы и инструменты, управленческие кадры, Президентская программа, метод симуляции, наставничество, практико-ориентированное обучение, открытые массовые онлайн-курсы.

Рассматриваются методы и технологии обучения управленческих кадров для реального сектора экономики. Дается обоснование особенностям применения различных методов обучения управленческих кадров как в России, так и за рубежом. Рассматривается влияние активных методов обучения на формирование профессиональных компетенций управленческих кадров. Подчеркивается роль цифровых образовательных технологий в учебном процессе, рассматриваются цифровые инструменты и сервисы, актуальные для применения в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для народного хозяйства.

G. V. Mozhaeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: gymozhaeva@fa.ru

M. A. Selivanova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: maaselivanova@fa.ru

INFLUENCE OF METHODS AND TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT TRAINING

Keywords: training methods, digital educational technologies, digital services and tools, management personnel, Presidential program, simulation method, mentoring, practice-oriented training, open mass online courses.

Methods and technologies of training managerial personnel for the real sector of the economy are considered. The article substantiates the peculiarities of applying various methods of training managerial personnel both in Russia and abroad. The influence of active training methods on the formation of professional competencies of management personnel is considered. The role of digital educational technologies in the educational process is emphasized, and digital tools and services that are relevant for use in the Presidential program for training managerial personnel for the national economy are considered.

Введение

Важную роль в подготовке управленческих кадров в условиях цифровой трансформации играют современные методы и технологии обучения, которые могут способствовать не только освоению предметных знаний, но и развитию практико-ориентированных навыков, творческого и критического мышления, самореализации, адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Для современных управленче-

ских кадров важно развитие критического мышления с целью решения сложных проблем, поиска возможных альтернатив и принятия обоснованных решений [1]. В тоже время важно и творческое мышление, которое положительно сказывается на способности руководителей к более быстрой адаптации к незнакомой среде, способности выдвигать прорывные идеи и инновационные проекты, готовности идти на риск и принимать нестандартные решения [2].

В условиях цифровой трансформации возрастает роль цифровых образовательных технологий и применение их в образовательном процессе, который становится всё более ориентированным на обучающихся и на развитие актуальных компетенций, востребованных цифровой экономикой [3]. Многие исследователи отмечают значительный рост предоставленных обучающимся возможностей для развития профессиональных компетенций, с которым связано изменение подходов, методов и технологий обучения. Большой популярностью в мире пользуются активные и интерактивные методы обучения управленческих кадров, позволяющие развивать критическое мышление (например, кейс-метод, бизнес-симуляции, проблемное обучение, практико-ориентированные семинары и дискуссии) [4]. Для активизации творческого мышления используют наставничество, коучинг и проектную работу.

Целью исследования является анализ современных технологий и методов обучения, применяемых при подготовке управленческих кадров в России и за рубежом, и выявление среди них наиболее эффективных и актуальных. В статье рассмотрены зарубежные и российские практики применения современных технологий и методов в подготовке управленческих кадров, дана оценка их влияния на результаты подготовки обучающихся. На основе изученного опыта и актуальных исследований формулируются рекомендации по применению актуальных технологий для обучения в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства (далее – Президентская программа), основываясь на полученном анализе и на результатах проведенного опроса выпускников программы.

Методы исследования

При проведении исследования использованы методы сравнительного, структурного и логического анализа для выявления часто используемых технологий и методов обучения управленческих кадров в России и за рубежом. По результатам опроса выпускников Президентской программы подготовки

управленческих кадров для организаций народного хозяйства проведен количественный анализ, на основе которого сформулированы рекомендации по эффективному использованию технологий, цифровых сервисов и инструментов в учебном процессе.

Результаты исследования и их обсуждение

В подготовке современных управленческих кадров большую роль играет практико-ориентированное обучение с применением информационно-коммуникационных технологий. Одной из наиболее эффективных образовательных технологий, которая сочетает в себе обучение, основанное на практическом опыте, с теоретической подготовкой, является проектное обучение. Оно строится на основе опыта, приближенного к реальной деятельности управленческих кадров, и осуществляется с помощью групповой деятельности, сотрудничества, сбора, анализа и использования знаний для решения практических задач [5].

Другой востребованной технологией в подготовке управленческих кадров является технология проблемного обучения, направленная на организацию самостоятельной деятельности, развитие познавательных и творческих способностей через решение проблемных ситуаций. Такая технология часто используется в сочетании с проблемным методом и кейс-методом [6].

Приобретает популярность игровое обучение, которое предполагает возможность формирования и отработки у управленческих кадров умений оперативно анализировать ситуацию, принимать оптимальные управленческие решения, выбирать наиболее рациональные пути решения в определенных профессиональных ситуациях [6, 7]. Игровой метод предполагает применение деловых игр, бизнес-симуляторов, тренажеров и т.д. и является одним из активно внедряемых в практику подготовки управленческих кадров во многих странах мира.

Для развития у управленческих кадров умения адаптироваться, критически мыслить, профессионально работать с информацией используются ис-

следовательские технологии обучения. Исследования как технология обучения применяются в таких методах как кейс-метод, проблемное обучение и обучение, основанное на опыте.

С развитием цифровизации и углублением цифровой трансформации сферы образования обязательным становится обучение с применением информационно-коммуникационных или цифровых технологий – таких, как видеоконференцсвязь, вебинары, интерактивные опросы, сервисы для совместной, групповой или индивидуальной работы и др.

При подготовке управленческих кадров используются различные методы обучения. В зарубежной практике часто встречаются кейс-метод, деловые симуляции, обучение, основанное на опыте и проблемное обучение, наставничество.

Самым распространенным методом при подготовке управленческих кадров является кейс-метод, который начали применять с 1924 в бизнес-школе Гарварда. В кейс-методе обучающимся предоставляется реальная экономическая, социальная или бизнес-ситуация, которую они должны исследовать, выявить проблему, предложить возможные пути решения и выбрать лучший из них. Цель кейс-метода, по мнению О.Л. Чулановой, заключается в том, чтобы сформировать у слушателей навыки самостоятельного и группового анализа, способности структурирования информации, навыки выявления ключевых проблем и поиска альтернативных решений, умение оценивать эффективность принимаемых решений и разрабатывать стратегические планы. Таким образом, главное в кейс-методе – процесс поиска и выбора оптимального решения проблемы. Основной особенностью кейс-метода О.Л. Чуланова называет возможность коллективного обучения, развитие обучающихся и их погружение в ситуацию, приумножение знаний, выработка навыков проектной работы, а также стимулирование достижений успеха [8].

В кейс-методе преподаватель выступает в качестве модератора для группы обучающихся, которые, анализируя реальную ситуацию, выявляют проблемы и принимают решения с точки зрения руководителя. Преимуществом кейс-метода является то, что, в процессе ана-

лиза ситуации, обучающиеся получают опыт в решении возможных проблем, с которыми они могут столкнуться в будущем в реальной жизни, тем самым они развиваются как ответственные руководители и члены команды [8, 19]. R. Bruner отмечает, что при использовании кейс-метода обучающиеся развивают навыки общения и сотрудничества, происходит обмен идеями между участниками проекта, что способствует эффективному контекстному обучению и развивает критическое мышление [19].

В качестве недостатка кейс-метода следует отметить ограниченность самостоятельного поиска, исследовательской практики для обучающихся, которые получают для анализа и готовую подборку информации о конкретной ситуации. Требуется достаточно много времени для погружения в ситуацию кейса, ее разбор и анализ, поскольку многие обучающиеся сталкиваются с подобными ситуациями впервые и не имеют необходимых для решения кейса знаний и опыта.

В бизнес-школе Гарварда кейс-метод используется следующим образом: обучающийся в роли руководителя компании получает конкретную задачу, читает ее перед всеми и выделяет проблемы, затем выполняет необходимый анализ, где изучает причины и рассматривает альтернативные варианты решений и готовит рекомендации, которые впоследствии обсуждаются в группе. Во время занятий под руководством преподавателя обучающиеся исследуют основные проблемы, предлагают различные варианты решений с учетом целей организации, сравнивают их и находят оптимальное. Преподаватель руководит беседой и задает наводящие вопросы; около 85% времени на занятиях отводится на выступления участников и дискуссию [10].

В университете Иллинойса для более эффективного применения кейс-метода преподавателям рекомендуется заранее формировать кейсы и давать их обучающимся, указав при этом конкретные вопросы для работы с кейсом (например: В чем заключается проблема? Кто является ключевым лицом, принимающим решения? Что явилось причиной проблемы?). В Университете Иллинойса разработаны рекомендации по применению кейс-метода. В дополнение

к обсуждению проблемы рекомендуется устраивать дебаты, ролевые игры и симуляции [21].

В последнее время наблюдается тенденция применения кейс-метода с использованием цифровых образовательных технологий. Например, активно используются форумы, встроенные в системы управления обучением (далее – LMS) вуза, различные сервисы видеосвязи и чаты для дискуссий, цифровые инструменты для организации групповой работы и др.

С развитием технологий при подготовке управленческих кадров начали все больше использоваться бизнес-симуляторы, которые имитируют бизнес-сценарии и часто представлены в виде игры. Самый первый бизнес-симулятор был создан Rand Corporation в 1955 году в виде деловой игры. В бизнес-симуляторах используют такие педагогические подходы как обучение на практике, обучение на ошибках и ролевые игры. Также возможно сочетание сразу нескольких различных методов обучения [3].

Университеты разрабатывают собственные бизнес-симуляторы или используют разработанные IT-компаниями. Например, в бизнес-школе Гарварда есть своя команда, которая ежегодно разрабатывает несколько симуляторов. Самыми популярными бизнес-симуляторами в бизнес-школе Гарварда являются «The Beer Game» и «Shad Universe» [22]. «The Beer Game» представляет собой ролевую игру, разработанную для демонстрации преимуществ комплексного подхода к управлению цепочками поставок для дистрибьютора пива. «Shad Universe» представляет собой практический симулятор, в котором обучающимся предлагается разработать оптимальные процессы производства и выбрать методы управления производственной линией продукции, увеличив при этом денежные потоки и поддерживая устойчивое состояние предприятия.

Из бизнес-симуляторов, разработанных IT-компаниями, самым популярным является «Markstrat», в котором команды игроков конкурируют между собой за долю на рынке вымышленных продуктов Sonite и Vodite. Цель игры заключается в грамотном планировании продаж, ценообразования и дистрибуции,

рекламы, позиционирования на отраслевом рынке с целью получения максимальной прибыли и увеличения стоимости акций компании. Всего в «Markstrat» восемь этапов, где команды постепенно разрабатывают и внедряют маркетинговую стратегию, при этом каждый ход представляет собой одно решение, которое влияет на то, чей продукт купят, а чей останется на складе. Участники сразу получают отчет о прибылях и убытках, а промежуточные успехи обучающихся измеряются с помощью Stock Price Index, учитывающего рост выручки, стоимость фирмы и оценивающего проект в целом [22].

Специалисты отмечают, что эффективность бизнес-симуляторов состоит в том, что ситуации, разработанные преподавателями экономических дисциплин и практиками, приближены к реалиям делового мира. Обучающиеся могут принимать разные решения, не опасаясь реальных потерь для организации. Согласно A. Blazic и F. Novak, через последовательный процесс выявления причин изменения экономических показателей обучающиеся учатся на практике принимать решения, разрабатывать бизнес-стратегии и работать в команде [9].

P. Torres и M. Augusto [10] отмечают, что бизнес-симуляторы предназначены для развития способностей управленцев применять теоретические знания на практике и лучшего понимания бизнес-стратегии организации. Они провели исследование обучения слушателей краткосрочной программы MBA португальского Университета Коимбры (University of Coimbra) по использованию бизнес-симулятора «Игра бизнес-стратегии: конкуренция на глобальном рынке» («The Business Strategy Game: Competing in a Global Marketplace»), где обучающиеся управляли компанией по производству спортивной обуви и соревновались со своими одноклассниками. В бизнес-игре менеджеры компании принимали до 53 типов решений, а производительность компании оценивалась на основе полученной прибыли на акцию, рентабельности инвестиций в ценные бумаги, цены акций, кредитного и имиджевого рейтинга.

Исследование P. Torres и M. Augusto посвящено оценке эффективно-

сти использования бизнес-симуляторов в обучении управленческих кадров по трем стратегическим компетенциям: умение формулировать стратегии, умение их внедрять и проводить критический анализ. Исследование показало, что по результатам обучения на симуляторе у всех обучающихся значительно улучшились стратегические компетенции. Вместе с тем оценка аналитического, концептуального, прямолинейного и поведенческого стиля принятия решений показала, что у обучающихся наблюдалось улучшение только в аналитическом компоненте, поскольку в игре поощряется сбор и обработка данных для систематизированной оценки различных действий [10].

Ряд исследователей в своих работах отмечает, что эффективность применения бизнес-симуляторов неоднозначна. В частности, при применении бизнес-симуляторов у обучающихся могут возникнуть проблемы с социальным взаимодействием и технические сложности. Вместе с тем большинство специалистов считают бизнес-симулятор эффективным инструментом для подготовки к сценариям из реальной практики, в развитии общепрофессиональных компетенций управленческих кадров, а также в формировании навыков обработки информации, принятия решений, командной работы, работы в условиях неопределенности и достижения консенсуса [1, 11].

Несмотря на то, что кейс-метод и метод симуляции являются практико-ориентированными и приближенными к реальностям делового мира, при подготовке управленческих кадров необходимо обучающимся иметь возможность применения знаний на практике. Для этого используются методы полевого обучения (*field-based learning*), или обучения на опыте (*experiential learning*), включая реальные консалтинговые проекты (*live consulting projects*), клиенто-ориентированные проекты (*client-based projects*) и т.д. При таком обучении обучающиеся работают в практических, реальных условиях под руководством преподавателей, экспертов и практиков. В отличие от кейс-метода и метода бизнес-симуляции, слушатели работают с реальными проблемами в реальных условиях [23].

Обучение, основанное на опыте, помогает развивать технические, деловые и «мягкие» навыки межличностного общения. Под техническими методами М. Gorman [23] понимает использование аналитических инструментов, позволяющих оптимизировать, смоделировать и провести статистический анализ собранных данных с целью решения конкретных проблем. К «деловым» навыкам автор относит навыки идентификации и количественной оценки проблем, управления проектами в сжатые сроки, знакомства с методами решения бизнес-задач; к «мягким» навыкам межличностного общения – навыки, необходимые для получения опыта профессиональных коммуникаций, эффективной работы в проектной команде и умения работать с различными стейк-холдерами.

Обучение, основанное на опыте, строится на четырех этапах работы студентов, включая предпроектную подготовку, старт проекта, выполнение и завершение проекта. Предпроектной подготовкой занимается организатор обучения от образовательной организации, который договаривается с представителями компаний, запрашивает у них проектные предложения, выбирает наиболее интересные из них и формирует команду обучающихся. На этапе старта проекта обучающиеся встречаются, проводят базовые исследования компании и интервью, посещают компанию, готовят проектное предложение. На этапе выполнения проекта обучающиеся собирают данные, анализируют их, делают выводы и готовят рекомендации. Обычно слушатели проходят формальное обучение в каждой из этих областей, но значительно расширяют его в процессе практического применения. На последнем этапе обучающиеся выступают с финальной презентацией, которая оценивается экспертами [23].

Бизнес-школа Гарварда предлагает обучение, основанное на опыте, в дополнение к кейс-методу, как взаимодополняющие друг друга методы, обеспечивающие цикл обучения, включающий обучение «думая» (*learning by thinking*), «делая» (*learning by doing*) и «размышляя» (*learning by reflecting*) [24]. Обучение, основанное на опыте, используется на отдельных курсах (например,

«FIELD», «FIELD Global Immersion» и др.), где обучающиеся вместе с представителями компаний решают выявленные проблемы. Каждый такой курс завершается однонедельным погружением в работу офиса компании, во время которого обучающиеся встречаются с представителем компании и потребителями. Ограниченность обучения, основанного на опыте, связана с тем, что не все компании соглашаются участвовать в таком формате обучения, направляя на это свои ресурсы.

Таким образом, каждый из описанных методов обучения решает различные задачи: кейс-метод предусматривает анализ уже произошедших ситуаций, бизнес-симулятор имитирует функционирование компании, а обучение, основанное на опыте, дает возможность обучающимся получить практический опыт в реальной компании, с посещением реального офиса компании и знакомства с сотрудниками для проведения детального анализа деятельности компании.

При обучении управленческих кадров во многих университетах используется метод проблемного обучения (англ. Problem-Based Learning, PBL), которое помогает развивать навыки анализа различных данных и комплексный подход к решению проблем на основе собственных исследований. При проблемном обучении преподаватель, которому отводится роль модератора, составляет четкий сценарий задания, в котором предлагается реальная проблема, которую обучающиеся должны решить в команде. Особенностью проблемного обучения, по мнению М. Carriger, являются: «формирование навыков взаимодействия и сотрудничества между обучающимися; развитие эффективного мышления и самостоятельного обучения; упор на развитие навыков решения проблем в контексте профессиональной практики; повышение мотивации к обучению в течение всей жизни» [12].

Проблемное обучение активно применяется на программах MBA, где обучающиеся работают в небольших командах над проблемами, решение которых они представляют в виде проекта. Так, например, в Университете Сан-Франциско (San-Francisco State University) проблемное обучение прохо-

дит в три этапа. На первом этапе проводится обсуждение и анализ первичной информации, на основе которых ставятся проблема и предварительные задачи исследования, которые могут быть пересмотрены на последующих этапах. Второй этап связан с анализом и детальным обсуждением проблемы, постановкой гипотез. На третьем этапе происходит корректировка гипотез и задач, разрабатывается план поиска необходимой информации, проводится работа с источниками в библиотеках, организовано взаимодействие с внешними экспертами по данной проблеме [25].

В процессе проблемного обучения оцениваются такие компетенции руководителей, как способность выстраивать структуру управления изменениями для выявления и анализа переменных, которые могут влиять на общую эффективность организации (прикладная компетенция), критическое мышление, решение проблем и коммуникативная компетентность, умение выстраивать совместную работу, сотрудничать с членами группы, проявляя инициативу в выявлении и решении проблем или используя возможности для улучшения. Подобная учебная деятельность активно развивает лидерскую компетенцию.

Еще одним эффективным методом обучения при подготовке управленческих кадров является наставничество, при котором обучающиеся общаются с преподавателями или студентами старших курсов, которые имеют опыт работы или навыки в определенной области. Исследователи отмечают, что наставничество увеличивает интерес к профессиональной подготовке обучающихся и помогает овладеть такими управленческими навыками, как общение, управление конфликтами, самосознание, управление карьерой и постановка целей [13].

Анализ опыта подготовки управленческих кадров в зарубежных университетах сопоставим с российским опытом применения активных методов обучения при подготовке управленческих кадров. Этот опыт имеет истоки в СССР, где подготовка высококвалифицированных управленческих кадров начала осуществляться еще в 1920-е годы с созданием советских партийных школ и коммунистических университетов. На первом

этапе в СССР «для управленческих кадров достаточно было быть членом Всесоюзной коммунистической партии большевиков и преимущество отдавалось не профессиональным навыкам, а социальному происхождению и организаторским способностям». Со временем требования росли, стало необходимо наличие у руководителя управленческой квалификации, владение профессиональными методами управления, способность быстро и эффективно решать возникающие проблемы [14].

В условиях низкого уровня знаний у многих обучающихся управлению на помощь преподавателям приходили различные методы обучения: деловые беседы с иллюстрациями и резюме после их завершения, самостоятельная работа в малых группах для повторения пройденного материала и подготовки домашних заданий, практико-ориентированные задания для закрепления теоретических знаний. В обучении управленческих кадров в СССР применялись такие активные методы обучения, как ситуационные задачи, деловые игры и методы, способствующие освоению навыков практического управления (стажировки, выездные занятия, экскурсии на промышленные предприятия и др.) [15, 16].

Сегодня в России при подготовке управленческих кадров, как и за рубежом, одними из самых распространенных методов обучения являются кейс-метод и бизнес-симуляторы. Так, например, в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации (далее – Финансовый университет) разработаны и активно используются 4 собственных бизнес-симулятора, в том числе «Финансовый директор» [26], а также многочисленные тренажеры и симуляторы бизнес-процессов от ведущих IT-компаний. В Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации используется около десяти бизнес-симуляторов по разным направлениям деятельности [17]. Примером применения симуляторов при обучении управленцев в известных российских компаниях является страховая организация «АльфаСтрахование». Стратегия компании включает концепцию непре-

рывного обучения генеральных директоров во всех регионах России на основе применения бизнес-симулятора, разработанного для погружения в страховую бизнес, маркетинг и финансы [8]. Опыт Финансового университета и других образовательных организаций показывает, что использование бизнес-симуляторов наряду с соответствующими методическими подходами способствует повышению эффективности подготовки управленческих кадров, помогает управленческим кадрам эффективно решать задачи с обучением и развитием.

В последние годы в России активно развивается наставничество, основанное на помощи более опытного сотрудника менее опытному. Метод наставничества используется, например, в Mirax Group для подготовки молодых специалистов на руководящие должности и предполагает обучение на программе «Менеджмент проекта», где молодые специалисты с помощью наставников погружаются в разработку реальных проектов компании [8]. В отличие от зарубежных стран, в России наставничество развивается как элемент корпоративного управления и образования, не получивший распространения в вузах, осуществляющих подготовку управленческих кадров, как метод обучения.

В 2020 году авторами данной статьи было проведено исследование применения передовых технологий и методов обучения при подготовке управленческих кадров в рамках Президентской программы.

По результатам проведенного анализа образовательных программ, прошедших конкурс Президентской программы на 2020 год, было выявлено, что при реализации более 60% программ планируется применять такие активные методы обучения как тренинги (60,1%), деловые игры (41,6%), кейс-метод (23%) и мастер-классы (22,1%); 21,4% программ предусматривают применение симуляторов и тренажеров (рисунок).

Опрос 150 выпускников Президентской программы, и руководителей образовательных программ из 9 вузов, реализующих ее показал, что с 2015 г. наблюдается рост применения кейс-метода, деловых игр, образовательных симуляторов и тренажеров. В 2019 году, помимо

групповой работы, многие респонденты отметили эффективность применения симуляторов и тренажеров (77,1%), социальное обучение (71,4%) и аналитические дискуссии (71,4%).

Все руководители программ (100%) отметили, что в качестве активных методов обучения при подготовке слушателей применяют деловые игры, деловые симуляции и тренажеры, метод кейсов, групповая работа; 88,9% – мозговой штурм, игровые методы, проектную работу, 77,8% – тренинги, экспертные консультации и мастер-классы, 66,7% – аналитические дискуссии.

В последние несколько лет стремительно развивается применение цифровых технологий в обучении. Среди наиболее активно применяемых цифровых технологий в результате исследования отмечены следующие: онлайн-тестирование (68,2%), симуляторы, тренажеры, компьютерные лаборатории (31,8%), мобильные сервисы (24,5%), Google Docs, MS Forms (21,9%), социальные сети (21,2%) и др.

Возможность и необходимость применения различных форм современных цифровых технологий в образовательном процессе подтверждается международным опытом. Большинство исследований посвящено описанию опыта применения цифровых технологий в учебном процессе без узкой специализации на подготовке управленческих кадров. Однако рассмотрение практик применения цифровых технологий в образовании позволяет увидеть содержательный контур тех технологических решений, которые должны быть включены в программы подготовки управленческих кадров.

Поскольку управленческие кадры играют основную роль в цифровой трансформации, повышаются требования к освоению ими современных методов управления, использования информационных систем, методов постановки и решения задач управления, чему способствует и применение цифровых технологий, сервисов и инструментов в процессе их обучения. По мнению Л.П. Ганчарик, «в сфере цифровой экономики управленческие кадры должны формировать уверенное и эффективное использование цифровых технологий в обучении и профессиональной деятельности как для сбора, анализа, оценки и обмена информации, а также уметь использовать офисные технологии, контроллинг, юридические системы и умение выстраивать межкультурную сетевую коммуникацию» [18].

Основным преимуществом применения цифровых технологий в обучении является то, что цифровые технологии позволяют совершенствовать и повышать эффективность обучения путем предоставления немедленной обратной связи, возможности работать с каждым обучающимся индивидуально или в группах, возможности сотрудничества обучающихся в группах, повышения мотивации и эффективного освоения материала, выстраивания индивидуальных траекторий обучения. Обучения с применением цифровых технологий может проходить как в синхронном, асинхронном, так и в смешанном формате, что является важным аспектом для управленческих кадров, зачастую обучающихся без отрыва от основной работы, в удобное для себя время.



Отражение активных методов обучения в программах подготовки управленческих кадров на 2018/19-2024/25 гг. в % соотношении.

Источник: составлено авторами

При обучении управленческих кадров используются различные цифровые технологии. Широкое распространение получили такие LMS, как Moodle или Blackboard. LMS предоставляет свободный доступ обучающимся к учебным материалам и заданиям, подготовленным преподавателями, позволяют обучающимся загрузить свои ответы к заданиям, общаться в форуме с одноклассниками и с преподавателем, общаться с помощью сообщений, включаться в горизонтальное оценивание работ друг друга и др. Преподаватели могут использовать возможности LMS для организации педагогических коммуникаций, дискуссий, размещения учебных материалов, проведения тестирований, контроля обучения, проведения семинарских занятий, организации проектной, групповой или индивидуальной работы. Поскольку современные LMS, чаще всего, являются облачным сервисом, отсутствует необходимость в ее установке, но при этом сохраняется возможность доступа из любого места в любое время. LMS подходит для всех вышеуказанных методов обучения, позволяя с помощью информационно-коммуникационных технологий реализовать кейс-метод, обучение, основанное на опыте, проблемное обучение и даже наставничество.

Похожие функции предоставляют облачные платформы, подобные GoogleClass, где преподаватели публикуют и оценивают задания, организуют совместную работу и взаимодействие всех обучающихся, создают курсы, раздают задания и комментируют работы учащихся. В комплексе с GoogleClass можно использовать такие облачные инструменты Google, как «Документы», «Формы», «Диск» и другие.

При синхронном обучении, в реальном режиме времени, всё чаще используются технологии видеоконференцсвязи. Для проведения индивидуальных (консультации, проектная работа) и групповых (лекции, семинарские занятия, проектная работа) занятий активно применяются такие инструменты как Zoom, Skype, Microsoft Teams, в которых имеются функции обмена файлами, записи видео, совместного просмотра экрана для показа различных презентаций и иных файлов, веб-страниц и др.

Для совместной работы с файлами используются инструменты, предлагаемые Microsoft, Google и др. Для организации групповой проектной работы, «мозговых штурмов», стратегических сессий, обмена идеями применяются интеллект-карты (Mindomo, XMind, iMindMap, Coggle и т.п.), представленные в виде графической схемы с логическими связями, и доски для совместного использования (Trello, Lino, Miro и др.).

Для усиления интерактивности обучения и организации обратной связи экспресс-оценки изученного материала используются такие инструменты как Socrative, Kahoot, где можно создать викторины с множественным выбором, или Mentimeter для проведения тестов или опросов.

Еще одним важным инструментом, обеспечивающим непрерывность обучения и возможность изучения опыта ведущих специалистов мира, являются массовые открытые онлайн-курсы, размещаемые на открытых онлайн-платформах. Наряду с мировыми гигантами Coursera (<https://www.coursera.org/>), FutureLearn (<https://www.futurelearn.com/>), Udemy (<https://www.udemy.com/>) и др. все более содержательными для подготовки управленческих кадров становятся Национальная платформа открытого образования (<https://openedu.ru/>), Открытая онлайн-академия Финансового университета (<https://online.fa.ru/>) и другие российские онлайн-платформы. Отметим, что при анализе программ подготовки управленческих кадров в России в рамках Президентской программы ни в одной из программ не было упоминания о рекомендациях или применении массовых открытых онлайн-курсов.

Заключение

Современные образовательные технологии и методы обучения, применяемые для подготовки управленческих кадров, позволяют сформировать навыки и компетенции современного эффективного руководителя компании, влияют на результаты обучения.

Проведенное исследование подтверждает тезис о том, что правильный выбор и использование целесообразных решаемым задачам методов и технологий обучения влияет на эффективную

подготовку управленческих кадров. В процессе отбора методов обучения для подготовки управленческих кадров образовательные организации ориентируются на то, что эти методы должны способствовать развитию критического мышления, умения аргументированно отстаивать свою точку зрения, находить оптимальное решение ситуации, вступать в коммуникации, выполнять разные роли в проектных задачах. Все эти компетенции успешно, как показывает российский и зарубежный опыт, формируются при использовании кейс-метода, бизнес-симуляторов, обучения, основанного на опыте, и проблемного обучения.

Анализ показал, что для эффективного обучения управленческих кадров

важно использовать практико-ориентированные технологии и методы обучения с применением цифровых образовательных технологий, что не только повышает мотивацию к освоению учебного материала, но и позволяет параллельно освоить новые цифровые компетенции. Целесообразно для подготовки управленческих кадров в рамках Президентской программы разработать онлайн-платформу обучающих симуляторов для формирования управленческих компетенций, а также включить массовые открытые онлайн-курсы в программы подготовки управленческих кадров и в рекомендации для постпрограммной поддержки участников Президентской программы.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

Библиографический список

1. D'Alessio F.A. Studying the impact of critical thinking on the academic performance of executive MBA students // *Thinking Skills and Creativity*, 2019. P. 275-283.
2. Кузнецова Н.В. К вопросу применения методов активизации творческого мышления обучающихся в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров // *Современная модель управления: проблемы и перспективы*, 2018. С. 113-116.
3. Hernández-Lara A.B. Students' perception of the impact of competences on learning: An analysis with business simulations // *Computers in Human Behavior*, 2019. С. 311-319.
4. Зюскин А.А. Использование активных методов обучения в практике подготовки управленческих кадров // *Роль образования в формировании экономической, социальной и правовой культуры*. 2014. С. 45.
5. Зимина И.В. Использование проектно-ориентированного подхода в подготовке управленческих кадров: международный опыт и российские реалии // *Университетское управление: практика и анализ*, 2005.
6. Ратова И.В. Использование современных образовательных технологий в системе дополнительного профессионального образования // *ВИПК МВД России. Домодедово*, 2016.
7. Петрова С.А. Активные Формы и Методы Повышения Квалификации Государственных и Муниципальных Служащих, Включенных в Резерв Управленческих Кадров // *Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции*. Самара, 2014.
8. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски // *ИНФРА-М. Москва*, 2017.
9. Blažič A.J. Challenges of Business Simulation Games-A New Approach of Teaching Business // *E-Learning-Instructional Design, Organizational Strategy and Management*, 2015. P. 227-259.
10. Torres P. The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style // *Journal of Innovation & Knowledge*, 2017. P. 10-14.
11. Forsyth B. The Business Simulation Paradigm: Tracking Effectiveness in MBA Programs // *Journal of Management Policy and Practice*. 2016.
12. Carriger M.S. What is the best way to develop new managers? Problem-based learning vs. lecture-based instruction // *Carriger The International Journal of Management Education*, 2016. P. 92-101.
13. George M.P. A model for student mentoring in business schools // *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2012.

14. Савчук Д.А. Обзор основных направлений формирования и профессиональной подготовки кадров государственного управления советской и современной кадровой политики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2015. № 4.
15. Абакумов О.Ю. Первые годы работы Саратовского Комвуза: становление системы подготовки кадров // Вестник Поволжского института управления, 2012. № 4.
16. Халинин А.А. Из истории подготовки управленческих кадров в Поволжье // История и политика. Антикризисная стратегия: опыт и современность, 2016. С. 9-12.
17. Шоптенко В.В. Использование бизнес-симуляторов в программах подготовки управленческих кадров и специалистов // Проблемы социально-экономического развития Сибири, 2011. С. 39-46.
18. Ганчарик Л.П. Система открытого образования в подготовке управленческих кадров в сфере цифровой экономики // Открытое образование, 2019. Т. 23. № 2.
19. Bruner R.F. Socrates' muse: Reflections on effective case discussion leadership // University of Illinois Urbana-Champaign, 2002. [Электронный ресурс]. URL: <https://citl.illinois.edu/citl-101/teaching-learning/resources/teaching-strategies/the-case-method> (дата обращения: 21.09.2020).
20. Harvard Business School. MBA Academic experience. The Case method. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx> (дата обращения: 21.09.2020).
21. University of Illinois Urbana-Champaign. Teaching Strategies. The Case Method. [Электронный ресурс]. URL: <https://citl.illinois.edu/citl-101/teaching-learning/resources/teaching-strategies/the-case-method> (дата обращения: 21.09.2020).
22. Harvard Business School. Multimedia Cases and Simulations. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hbs.edu/news/articles/Pages/multimedia-cases-simulations.aspx> (дата обращения: 21.09.2020).
23. Gorman M.F. A survey of research in field-based education: A summary of process, best practices, and lessons learned [Электронный ресурс]. Т. 18. № 3. INFORMS Transactions on Education, 2018. С. 145-161. DOI: 10.1287/ited.2017.0181.
24. Harvard Business School. MBA Academic experience. The Field Method. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-field-method.aspx> (дата обращения: 21.09.2020).
25. San Francisco State University. Problem-based learning. [Электронный ресурс]. URL: <http://online.sfsu.edu/rpurser/revised/pages/problem.htm> (дата обращения: 21.09.2020).
26. Ходжаева И.Г. Современные информационные технологии для формирования профессиональных компетенций студентов финансово-экономического профиля подготовки // Интернаука: электрон. научн. журн. 2017. № 10(14). С. 27-31.