

ББК 67.401+74.58

ВУКОЛОВ Володимир Васильович,
старш. викл. каф. менеджменту та
управління проектами,
Дніпропетровський регіональний інститут державного
управління Національної академії державного
управління при Президентіві України,

ПОБУДОВА ФОРМАЛІЗОВАНОЇ МОДЕЛІ ДІЛОВОЇ ГРИ «ВИРОБЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Розглядається модель ділової гри в державно-управлінських рішеннях, аналізуються складові моделі, відповідні рекомендації.

Ключові слова: модель, ділова гра, державно-управлінські рішення, етапи ділової гри.

Вуколов В. В. Построение формализованной модели деловой игры «Выработка государственно-управленческих решений»

Рассматривается модель деловой игры в государственно-управленческих решениях, анализируются составные части модели, соответствующие рекомендации.

Ключевые слова: модель, деловая игра, государственно-управленческие решения, этапы деловой игры.

Vukolov V. V. The building of the model of the formalized role-play «Public administrative decisions making»

The model of the role-play in public administrative decisions making is considered; model's components and relevant recommendations are analyzed.

Key words: model, role-play, public administrative decisions, role-play stages.

Постановка проблеми. Важливою передумовою успішного розвитку державотворення в Україні є якість прийняття державно-управлінських рішень державними службовцями. Однак на сьогодні рівень професійної підготовки державних службовців не завжди відповідає вимогам часу. Ураховуючи швидкість змін та обсяги інформації, якими доводиться оперувати особам, які приймають

рішення, постає питання створення комплексу, на якому можна було б відпрацьовувати прийняття державно-управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Є досить широке коло робіт, які присвячені розвитку тренінгових технологій та проведенню ділових ігор у сфері бізнесу, з яких, на нашу думку, можна дуже багато запозичити, адаптувати і творчо розвинути в систему підготовки та перепідготовки державних службовців (Р. Баклі, Н. Борисова, А. Вербицький, В. Дудченко, Л. Єжова, В. Ломакін, В. Платов, Р. Фелькер та ін.).

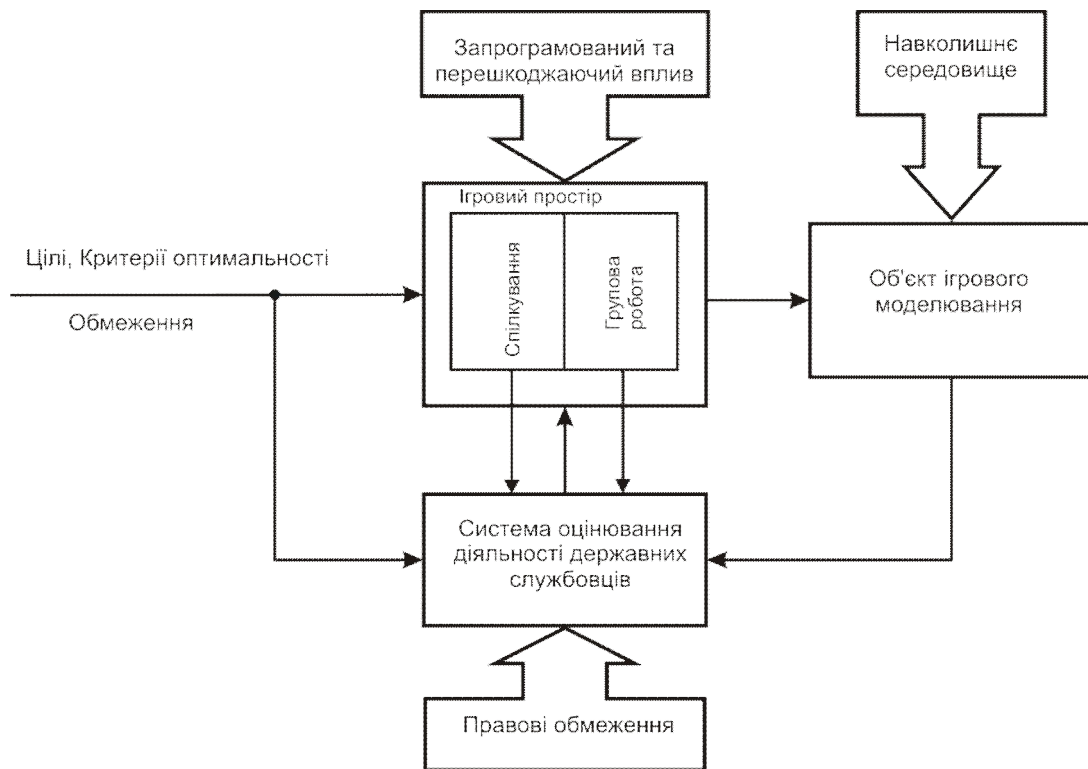
Функція прийняття рішень безпосередньо пов'язана з цілеспрямованою діяльністю людини. Як керівник людина в процесі управління приймає рішення в політичній, економічній, культурній та інших сферах діяльності. Наслідки цих рішень зачіпають інтереси та впливають на життя великих спільнот, на суспільство в цілому. Тому помилки в прийнятті рішень можуть призвести до великих моральних і матеріальних втрат. У зв'язку з цим закономірною є вимога підвищення ефективності управлінських рішень на основі наукового підходу до їх формування та вибору. Адже ніщо так негативно та дестабілізуюче не впливає на поведінку людей, їх спільну працю, як прийняття непродуманих, некомпетентних та несвоєчасних рішень.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Особливе місце серед методів, що використовуються для управління соціально-економічними системами під час ухвалення рішень, посідає ігрове моделювання. Характерна риса цього методу – залучення до моделювання процесу управління осіб, які беруть участь у розробці та проведенні ділової гри. Під діловою грою при цьому розуміється імітація групою осіб рішення окремих завдань, які виконуються за моделлю об'єкта, в середовищі, максимально наближеному до реального.

Ділова гра вводить у процес підготовки й ухвалення управлінських рішень психологічні й емоційні моменти, заохочуючи використання в цьому процесі набутого досвіду керівників, їх інтуїції, розвиваючи здібність до евристичних рішень. Ділова гра проводиться згідно з певним управлінським завданням за ретельно розробленим наперед сценарієм. Загальна ігрова модель формується як сукупність приватних моделей, що створюються учасниками – особами, які готують і ухвалюють управлінські рішення. Модель ділової гри включає як формалізовану, так і неформалізовану частини.

Мета статті. Метою дослідження є побудова формалізованої моделі ділової гри для прийняття державно-управлінських рішень, опис складових моделі, методологія побудови гри.

Виклад основного матеріалу. Раніше вже наголошувалося, що базовою для ділової гри є модель соціально-економічної системи в цілому, яка включає об'єкт управління, суб'єкт управління та елементи зворотного зв'язку (рисунок) [2].



Модель ділової гри

Головною ознакою ділової гри є моделювання діяльності державних службовців з вироблення управлінських рішень. Ці рішення, впливаючи на об'єкт ігрового моделювання, змінюють його стан. Інформація про зміну стану об'єкта управління через елемент зворотного зв'язку (система оцінювання діяльності державних службовців) надходить до суб'єкта управління (ігровий простір), до якого входять гравці. Гравці ухвалюють рішення з керування об'єктом управління на черговому такті, і процес повторюється. Зауважимо, що рішення може прийматися як командою, так і поодинці.

Навчання державних службовців за допомогою ділових ігор дозволяє вирішити ряд завдань, недоступних для традиційних методів навчання. У процесі ділової гри відпрацьовуються не тільки професійні й посадові навички вироблення й ухвалення

державно-управлінських рішень. У грі моделюється також спільна діяльність учасників і відпрацьовуються навички спілкування, які мають відповідати встановленим правовим, соціальним та іншим нормам.

Відповідно до наведеної схеми опис ділової гри припускає таке:

1. Опис об'єкта управління, а це означає що мають бути визначені його характеристики і параметри, а також початкові умови функціонування. Повнота і глибина опису об'єкта визначаються специфікою вирішуваних у діловій грі завдань, а також цілями, поставленими перед діловою грою в цілому. Для опису об'єкта ігрового моделювання використовуються два підходи: евристичний та формальний. Евристичний підхід припускає неформальний, словесний опис об'єкта зі вказівкою на його якісні характеристики та ознаки. Формальний опис об'єкта може бути здійснений, наприклад, за допомогою математичних, логічних співвідношень або за допомогою імітаційного моделювання. За відповідного рівня розробки алгоритмів моделювання в якості технічних засобів можуть бути використані персональні комп'ютери.

2. Опис середовища (умов функціонування об'єкта ігрового моделювання). Мають бути вказані найбільш значущі чинники, їх пріоритети, які визначатимуть стратегію гравців під час ухвалення рішень.

3. Запрограмований та перешкоджаючий вплив визначає структуру самої гри, тобто послідовність завдань, які повинні в ті або інші моменти часу відпрацьовуватися учасниками. Для запрограмованого впливу повинні бути точно визначені: час початку вирішення конкретного завдання (час впливу); стан об'єкта і всієї системи на зазначений момент часу; зміст самої дії. Якщо один з перерахованих елементів не визначений і залежить від випадкових чинників (наприклад, прийняття рішення шляхом жеребкування), то вплив вважається перешкоджаючим. Перешкоджаючий вплив уносить невизначеність у процедуру схвалення рішення, і є одним із засобів формування керованої емоційної напруги учасників, яка необхідна для активізації процесу навчання.

4. У ділових іграх суб'єктом управління виступає ігровий простір, який, як правило, має достатньо складну ієрархічну структуру. Залежно від об'єкта ігрового моделювання до ігрового простору може входити: керівництво гри; група забезпечення; одна або декілька ігрових груп з розписаними для їх учасників ролями; експертна група.

5. Опис елементів зворотного зв'язку. З теорії управління відомо, що високу якість управління можна отримати тільки в системі із замкненим зворотним зв'язком. У діловій грі таким елементом зворотного зв'язку є система оцінювання діяльності державних службовців. Стосовно системи оцінювання зазначимо, що чим більше параметрів та характеристик надходить на її вхід, тим більш удосконаленим може стати процес управління і, відповідно, більш ефективною – ділова гра як метод навчання. Проте не слід забувати, що велика кількість параметрів утруднює систему оцінювання.

Крім зовнішнього зворотного зв'язку (від об'єкта ігрового моделювання через систему оцінювання діяльності державних службовців), у моделі наявні внутрішні зворотні зв'язки, що не замикаються за допомогою об'єкта ігрового моделювання. Ці зворотні зв'язки допомагають визначити розбіжності між необхідним (відповідно до соціальних норм) і фактичним характером спільної діяльності й комунікаційних здібностей учасників. Крім того, дані контури зворотного зв'язку дозволяють вирішити завдання ідентифікації суб'єкта управління. Учасники гри можуть: неправильно зрозуміти запропоновані їм ролі; бути не готовими (морально, професійно, психофізіологічно) до виконання цих ролей; не хотіти виконувати дані ролі. У результаті реальний ігровий простір може не відповідати, спроектованому розробниками гри, унаслідок чого її ефективність зменшиться.

6. Учасники гри під час вироблення управлінських рішень зобов'язані керуватися цілями, критеріями оптимальності, обмеженнями. Цілі, критерії та обмеження враховуються і під час оцінювання діяльності державних службовців. Порівняно з реальним об'єктом, що є прототипом моделі, у діловій грі допускаються: зменшення числа підрозділів, відділів, підсистем, каналів, засобів і органів управління з відповідним скороченням числа працюючих. Об'єкти моделювання, що використовуються в ділових іграх, можуть і не мати реальних аналогів, наприклад, зміна структури установи, створення нової служби.

Ділова гра використовує набутий досвід учасників і надає автономний простір для розвитку власних уявлень і дій. Кожен учасник може і повинен ухвалювати рішення самостійно, що є деяким тренінгом креативності. В умовах віртуального ігрового поля ці рішення не мають ніяких наслідків, за винятком того, що кожне з них впливає на процес гри і може привести до появи нових поглядів на проблему.

Важливою перевагою ігрового методу є максимальне емоційне залучення учасників до подій. В основі гри лежить групова робота, яка дає навичку колективних дій, розвиває інтуїцію та уяву, учить усвідомлювати свою і чужу роль, мобілізує вміння і знання. Виникає феномен групової згуртованості, яка притягає учасників один до одного після гри, даючи ресурс для реального впровадження напрацьованих результатів. Головне в грі – це радикальне скорочення часу накопичення досвіду, можливість повернути хід подій, спробувати іншу стратегію на відміну від реальних умов життя. Конструктивними елементами ділової гри є моделювання реальності, конфлікт, активність учасників, спілкування, рішення поставлених проблем. У ділових іграх активно використовуються ідеї соціології менеджменту, соціальної психології і менеджменту. Етапи проходження ділової гри можна співвіднести з характеристиками менеджменту (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Етапи проходження ділової гри

Характеристики	Етапи ділової гри
1. Клас дій, до яких учасники залучені як представники співтовариства або якого-небудь роду діяльності. 2. Поняття, за допомогою яких загальні цілі або проблеми визначаються і осмислюються авторами в сумісній дії	1. Етап проблематизації, коли учасники повинні осмислити ті проблеми, які заважають приймати ефективні державно-управлінські рішення
3. Загальні цілі або проблеми, для вирішення яких учасники створюють або застосовують спільну мову	2. Етап «цілепокладання», коли учасники генерують оптимальну модель вирішення проблеми
4. Засоби або ресурси, за допомогою яких виконуються значущі для учасників проекти	3. Етап пошуку ресурсів, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей
5. Конкретні умови, в яких проходить спільна діяльність, і зв'язки, до яких залучені учасники	4. Етап завершальний, коли учасники «прив'язують» знайдені в грі рішення до конкретних проблем

Як правило, чотири етапи присутні у всіх іграх, оскільки всі вони обумовлені особливостями мислення людини і співвідносяться з класичними етапами ухвалення рішення але час їх проходження різний.

Ефективність прийняття державно-управлінських рішень залежить від багатьох чинників, одним з головних є компетенції керівника. Під час проведення ділової гри важливо заздалегідь розробити критерії оцінки навичок та компетенцій. (табл. 2) [1].

Таблиця 2

Ігрова таблиця

Компетенція	Поведінкові індикатори для кожного члена команди	Елементи та атрибути сценарію гри
Орієнтованість на результат	Учасник ділової гри демонструє високу потребу в досягненні успіху. Визначає головну і залежні цілі. Уміє розставляти пріоритети.	У ввідній частині гри ведучий пропонує учасникам визначити пріоритетну і другорядні цілі із запропонованих варіантів. Усі результати фіксуються в інформаційному листі.
Збір і аналіз інформації	Розмірковує логічно, знаходить зв'язки між даними, на перший погляд не зв'язаними між собою. Здатний узагальнювати різноманітну інформацію і на її основі пропонувати рішення в ситуаціях підвищеної складності.	Визначають інформацію, необхідну для досягнення результату, аналізують і виявляють логічний зв'язок між таблицями.
Інноваційність	Не має упереджень стосовно нововведень, не відхиляє нові ідеї та нововведення в процесі обговорення. Готовий пробувати інші рішення, використовувати нові підходи в роботі.	Учасники визначають декілька варіантів вирішення конкретного завдання, використовуючи інформацію, відібрану раніше.
Планування	Установлює для себе й інших напрям і порядок дій, необхідні для досягнення мети. Дотримується встановлених термінів виконання поточних обов'язків. Якщо не вкладається у визначений термін, то узгоджує додатковий час для завершення завдання зі всією командою.	Попереднє планування події за днями на декілька тижнів уперед. Дані заносять в маршрутний лист і надають інформацію ведучому.
Міжособистісні комунікації та робота в команді	За необхідності підпорядковує особисті інтереси інтересам команди. Підтримує ефективні взаємовідносини з кожним членом команди; ділиться інформацією; включається в роботу команд і дотримується позиції взаємодопомоги. Визнає свої помилки в роботі.	Тестування учасників гри на виконання ролей у команді. Учасники розподіляють ролі й надають інформацію ведучому.
Стресостійкість та енергійність	Робить цілеспрямовані зусилля та якісно працює впродовж всього періоду. Проявляє оптимізм і ініціативу, є енергійним, проблеми вирішує в міру їх надходження, не хвилюючись про них наперед.	Під час проведення гри учасники не відволікаються на «провокації» ведучого діяти швидше і дотримуються власного плану.

У структурі ділової гри передбачають декілька стадій: підготовчий етап, власне ділову гру, аналіз результатів і підбиття підсумків гри. Кожній діловій грі передусє підготовча фаза. Її основними завданнями є: формування груп ігротехніків (конструкторів ділової гри), експертів, організаційної групи, формування списку

учасників гри і робочих груп. Ігротехніки створюють дидактичну основу гри, під час гри беруть участь в роботі груп і пленарних обговореннях, корегують розвиток подій. Замовники гри на підготовчому етапі вносять дані, факти і рамкові умови майбутньої гри. Вихідна позиція ділової гри має містити всі значні факти і величини вибраної проблемної ситуації. До експертної групи входять керівники управління, установи, а також представники суміжних установ. Участь перших осіб стимулює активність учасників на пленарних засіданнях у перші дні, коли «розігрів» ще не відбувся, істотно полегшує постігровий етап, коли результати гри повинні вплетися в роботу установи. Керівник, який пережив усі колізії боротьби думок, який побачив, як народжуються і формуються рішення, стане одnodумцем, а це означає, що етап упровадження пройде легше. Організаційна група займається забезпеченням приміщення для проведення гри, пленарних засідань. Для фіксації результатів використовується аудіо- і відеотехніка. Для роботи в групах потрібно канцелярське приладдя, роздавальний матеріал (закони, документи тощо). Формування робочих груп здійснюють ігротехніки. Кількість груп залежить від концепції гри, але, як правило, їх налічується від 4 до 7. Існує декілька принципів формування робочих груп залежно від цілей ділової гри:

- за принципом функціональної однорідності;
- за принципом структурної належності;
- за принципом належності до установи;
- змішані групи.

Загальна кількість учасників ділової гри становить 40 – 60 чоловік. У кожній групі може працювати від 4 до 12 чоловік (добре керовані групи – 5 – 6 чоловік). Найбільш продуктивна робота забезпечується методом повного занурення за рахунок розміщення всіх учасників за територією установи, де вони будуть відрізані від пресингу виробничих і повсякденних турбот.

Найбільш важливий етап – власне ділова гра. Під час ухвалення державно-управлінських рішень у структурі ділової гри на кожному такті управління мають бути передбачені такі етапи:

- аналіз стану об'єкта ігрового моделювання;
- вироблення проміжних рішень управлінського завдання;
- аналіз (обговорення) вироблених проміжних рішень;

- вироблення й ухвалення узагальненого (узгодженого) рішення;
- аналіз (обговорення) узагальненого рішення.

У розробці структури ділової гри один з головних моментів – реалізація тимчасового графіка гри. Усі ігрові групи повинні бути завантажені приблизно з однаковою інтенсивністю і закінчення процесу формування рішень усіма групами має відбутися до одного і того ж моменту часу. Останнє дозволяє проводити етапи обговорення рішень із залученням у цю процедуру всіх учасників гри. А це дуже важливо, якщо враховувати, що ділова гра в першу чергу – метод навчання та пошук творчих рішень. У тих випадках, коли обсяг роботи для груп різний і немає сенсу штучно «розтягувати» процес ухвалення рішення, доцільно використовувати так звані ввідні завдання. Ввідні завдання дозволяють збалансувати напруженість роботи груп. Вони є невеликими за обсягом завданнями і спрямовані насамперед на перевірку знань державних службовців. Рішення за ввідними завданнями, як правило, не обговорюються. Керівництво гри повідомляє правильне рішення, засноване на нормативних вимогах, і оцінки, одержані ігровими групами.

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

Висновки. Отже, запропонована модель ділової гри для прийняття державно-управлінських рішень дозволяє скоротити час навчання, відпрацювати пошук ефективних рішень, урахувати всю необхідну інформацію, підвищити ефективність прийнятих рішень з метою досягнення запланованого результату.

Перспективи подальших розвідок. Надалі в цьому напрямі досліджень необхідно: 1) розробити систему оцінювання діяльності державних службовців за прийняття державно-управлінських рішень у діловій грі; 2) розробити відповідні

ввідні завдання; 3) застосувати персональний комп'ютер для полегшення роботи експертів.

Список використаних джерел

1. **Все** о деловых играх. – Режим доступа : www.uvo.ru.
2. **Платов, В. Я.** Деловые игры : разработка, организация и проведение : учеб. / В. Я. Платов. – М. : Профиздат, 1991. – 192 с.
3. **Постановка** и решение управленческих задач на промышленных предприятиях методом деловых игр. – Режим доступа : www.indepsocres.spb.ru.