

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРЕПОДАВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

*Ж.Д. ДАРМИЛОВА, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина
e-mail: darmil@mail.ru*

*С.З. БЕКИРОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет
e-mail: bekir72@mail.ru*

Аннотация

В статье рассматриваются современные практики и подходы к преподаванию управленческих дисциплин, сделан краткий обзор групповых креативных образовательных технологий и цифровых инструментов, применяемых в образовательном процессе ведущих российских вузов для подготовки будущих управленцев как в бизнесе, так и в системе государственного и муниципального управления, предложены рекомендации по обеспечению соответствия уровня подготовки выпускников требованиям рынка труда.

Ключевые слова: образовательные технологии, креативные технологии, цифровые инструменты, методические подходы, проектное обучение, повышение квалификации.

DOI: 10.31429/2224042X_2025_78_74

В последние годы в России наблюдается активное внедрение современных технологий в процесс преподавания управленческих дисциплин. Это связано с необходимостью подготовки специалистов, способных эффективно решать сложные управленческие задачи в условиях динамично меняющейся среды. А она в последние годы меняется не просто динамично, а стремительно, так, что управленческие практики не успевают пополнять свой арсенал инструментами, адекватными новым условиям, особенно когда речь идет о стратегировании в условиях участвующих прилетов «черных лебедей» Талеба [4].

Какие же практики и подходы сегодня используются в учебных процессах ведущих российских вузов?

Во-первых, это **групповые креативные технологии**. Их применение способствует

развитию критического мышления и навыков командной работы у студентов [6].

К ним относятся:

Мозговой штурм (Brainstorming) – метод коллективного поиска идей, который позволяет генерировать максимальное количество возможных решений проблемы за короткий срок. По Алексу Осборну, описавшему этот метод впервые в 1950-х гг., для успеха мозгового штурма следует:

- сфокусироваться на количестве, т.е. постараться сгенерировать как можно больше идей;
- отложить на время критику и высказывание суждений по предложенным вариантам, этим можно заняться позже, а пока самое главное – как можно больше идей;
- не подавлять креативность людей, приветствовать необычные идеи, поощрять отличное от обычного мышление;
- создавать конструкции из идей – по мере поступления идей из них можно будет создавать те или иные комбинации или их как-то улучшить.

К примеру, в рамках курса «Управление развитием территорий» студенты разрабатывают возможные стратегии развития территорий, предлагая множество альтернативных решений без критики на первом этапе, а затем анализируя и выбирая наиболее подходящие.

Метод шести шляп де Боно – техника рассмотрения проблемы с разных точек зрения, разделенных на шесть «шляп». Метод позволяет улучшить параллельное мышление и способности принимать решения путем оценки проблем с разных точек зрения: белая (факты), красная (эмоции), черная (риски),

желтая (позитив), зеленая (креативные идеи), синяя (организация процесса). Надевая каждую шляпу, студент переключается на новый образ мышления. В процессе занятия группа делится на 6 подгрупп, носящих разные шляпы; затем начинается анализ идеи, случая или ситуации, далее каждая команда представляет свою идею в зависимости от цвета шляпы. Затем обсуждение в целом, сравнение и противопоставление идей разных групп.

В качестве примера – в курсе «Менеджмент» студенты разрабатывают проект новой бизнес-модели, распределяя роли по шляпам и аргументируя свои позиции.

Метод кейсов (Case Study) – анализ реальных или гипотетических ситуаций, требующих управленческого решения.

Пример: в дисциплине «Управление проектами» студенты получают кейс о компании, испытывающей проблемы с бюджетированием, и разрабатывают план оптимизации расходов.

Геймификация и деловые игры – использование игровых механик для повышения вовлеченности и мотивации студентов.

Например: симуляция проектирования организационной структуры при реинжиниринге бизнес-процессов. У студентов разные роли (директор, бизнес-аналитик, зам. директора по экономике и т.д.), их задача – достичь наилучшего результата для своей стороны.

Деловые игры – это интерактивная форма обучения, имитирующая реальные управленческие ситуации, в которых студенты принимают решения и оценивают их последствия. Они широко применяются в преподавании менеджмента, теории управления, инвестиционного менеджмента, инновационного менеджмента и других управленческих дисциплин, поскольку развивают критическое мышление, навыки командной работы и способность к принятию решений в условиях неопределенности. Главное достоинство деловых игр – в их приближенности к реальной управленческой практике. Они моделируют реальные ситуации, с которыми сталкиваются менеджеры, позволяя студентам понять механизмы принятия решений, оценить риски и последствия своих действий. Кроме

того, деловые игры формируют управленческие компетенции будущих руководителей, развивая стратегическое мышление путем анализа в ходе игры долгосрочных последствий решений; финансовую грамотность, рассчитывая бюджеты, управляя ресурсами; лидерство и командную работу, распределяя роли и определяя компромиссы; навыки быстрой адаптации и работы в условиях неопределенности; повышают вовлеченность и мотивацию студентов, так как сам процесс обучения становится динамичным и интересным, студенты активно взаимодействуют друг с другом и приобретают навыки оценки управленческих решений и анализа ошибок, что помогает лучше понять причинно-следственные связи в управлении. Таким образом, деловые игры позволяют соединить теорию с реальными управленческими задачами, делая занятия практико-ориентированными, и формируют конкурентные преимущества – выпускники, прошедшие обучение с использованием деловых игр, лучше подготовлены к работе в бизнесе и госуправлении.

Перевернутое обучение (Flipped Classroom) – студенты заранее изучают теоретический материал, а на занятиях фокусируются на обсуждении, анализе и практических заданиях, или студенты имеют возможность заранее получить от преподавателя электронный конспект лекции, они его изучают, а на лекционном занятии задают подготовленные вопросы и получают комментарии преподавателя к конспекту.

Метод сторителлинга (Storytelling) – использование историй для передачи знаний и вовлечения студентов. Например, преподаватель рассказывает историю трансформации бизнес-модели компании из убыточной в успешную, а студенты анализируют ключевые управленческие решения, принятые на каждом этапе этой трансформации.

Дизайн-мышление (Design Thinking) – метод поиска инновационных решений через эмпатию, генерацию идей, прототипирование и тестирование.

Например, в курсе «Инновационный менеджмент» студенты разрабатывают и тестируют прототип новых услуг для компании, ориентируясь на потребности клиентов.

Метод Дельфи – экспертное прогнозирование путем сбора мнений различных специалистов с последующей их обработкой и корректировкой.

Креативные технологии в образовании направлены на развитие нестандартного мышления, инициативности и способности к решению сложных управленческих задач. В преподавании управленческих дисциплин такие методы помогают студентам лучше усваивать материал, развивают их аналитические и стратегические навыки, а также формируют способность к принятию решений в условиях неопределенности. Их использование делает процесс преподавания управленческих дисциплин более динамичным, практико-ориентированным и адаптированным к реальным бизнес-ситуациям. Это способствует развитию у студентов гибкости мышления, навыков командной работы и готовности к принятию сложных и своевременных решений.

Преподавание управленческих дисциплин обогащается сегодня за счет **внедрения цифровых инструментов**, что позволяет повысить интерактивность и практическую направленность обучения [11, 13].

Для подготовки будущих государственных и муниципальных управленцев важно использовать отечественные цифровые решения, которые соответствуют требованиям безопасности и адаптированы под российское законодательство. К ним относятся:

1. Системы дистанционного обучения (LMS), которые используются для дистанционного обучения, тестирования, создания онлайн-курсов по государственному управлению:

- **Сферум** – платформа для образовательных коммуникаций, интегрированная с ВКонтакте;

- **OpenEdu (Открытое образование)** – российская платформа онлайн-курсов вузов (МГУ, СПбГУ, ВШЭ, МИСИС, МФТИ, УрГУ и др.);

- **SberJazz** – российский сервис видеоконференций для организации дистанционного обучения (МГУ);

- **Яндекс Учебник и Яндекс.Курс** – инструменты для организации учебного процесса.

2. Аналитические и статистические инструменты, с помощью которых анализируется эффективность госпрограмм, социально-экономического развития регионов:

- **Росстат** (<https://rosstat.gov.ru/>) – официальный портал статистических данных;

- **ФГИС «РЕГИОНЫ РОССИИ»** – система аналитики социально-экономического развития регионов;

- **Цифровая платформа АСИ «Смартека»** – база лучших практик регионального управления;

- **RuDataLib и Ресурс «Открытые данные»** (<https://data.gov.ru/>) – доступ к открытым государственным данным.

3. Платформы для управления проектами и документооборота, позволяющие моделировать управление госучреждениями, обучать работе с документами в цифровой среде:

- **«МойОфис»** – российский аналог Microsoft Office для работы с документами;

- **Docsvision** – система электронного документооборота для госучреждений;

- **СЭД «Дело»** – популярная платформа для автоматизации документооборота в госструктурах;

- **Национальная платформа управления данными (НПУД)** – система для хранения и обработки государственных данных.

4. Геоинформационные системы (ГИС) для муниципального управления, без которых сегодня не обходятся градостроительное планирование, территориальное развитие, анализ пространственных данных и т.д.

- **ГИС «Панорама»** – отечественное решение для анализа территорий и муниципального планирования;

- **Геосистема NextGIS** – инструмент для управления пространственными данными;

- **ГИС «Росреестр»** – платформа кадастрового учета и управления земельными ресурсами.

5. Интерактивные платформы и симуляционные решения моделируют реальные управленческие ситуации, анализируют работы муниципалитетов:

– **Polisim** – российская платформа для симуляции управления государством;

– **«Город будущего»** – образовательная симуляция для муниципального планирования;

– **Решай город** – инструмент для вовлечения граждан в муниципальное управление.

6. Платформы для гражданского участия и цифровой демократии используются для изучения механизмов цифрового взаимодействия между государством и обществом:

– **«Активный гражданин»** – платформа для вовлечения граждан в управление городом;

– **«Госуслуги.Диалог»** – система обратной связи между гражданами и органами власти;

– **«Наш город»** – инструмент для взаимодействия граждан с муниципалитетами.

Использование российских цифровых инструментов в образовательном процессе позволяет студентам освоить современные технологии государственного и муниципального управления, повысить цифровую грамотность и подготовиться к работе в условиях цифровой трансформации госаппарата [2, 5].

В табл. 1 представлена сравнительная характеристика групповых креативных и цифровых технологий обучения по 6 параметрам: на чем фокусируется метод, степень вовлеченности студентов, масштабируемость метода, затратность, гибкость и оценка результатов.

Таким образом, интерактивные методы эффективны для развития лидерских качеств, но их сложно применять в больших группах. Деловые игры увеличивают вовлеченность на 22%, но требуют значительных ресурсов для подготовки. Цифровые же технологии обеспечивают доступность и персонализацию,

но могут снижать уровень взаимодействия. Да и потенциал цифровых технологий не реализован в полной мере из-за инфраструктурных барьеров. В РАНХиГС в 2024 г. платформа Moodle использовалась в 75% курсов. Анализ данных ($n = 300$ студентов) показал рост успеваемости на 10% за счет автоматизированных тестов и персонализированных заданий. Однако 40% студентов отметили снижение межличностного взаимодействия, что указывает на необходимость баланса между цифровыми и традиционными форматами [1].

Следовательно, применять эти технологии рекомендуется как в отдельности, так и в комплексе, в зависимости от сложности решаемых задач и целевой установки занятий.

В образовательном процессе ведущих отечественных вузов **используются различные методики**, включая исторический, системный, ситуационный и кадровый подходы, что обеспечивает комплексное понимание управленческих процессов [6].

Кроме того, преподаватели всё чаще используют искусственный интеллект в процессе подготовки к занятиям. По результатам мониторинга Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС 16% преподавателей пользуются технологиями ИИ [14].

Исследования показали повышение эффективности обучения благодаря применению искусственного интеллекта: на 25–30% улучшилось усвоение материала студентами, а время на подготовку к экзаменам сократилось на 15–20% [3].

В 2023 г. с участием 186 студентов из Казанского федерального университета

Таблица 1

Сравнительная характеристика креативных и цифровых технологий преподавания управленческих дисциплин (составлена автором по [6, 7, 10, 13])

Параметр сравнения	Креативные (интерактивные) технологии	Цифровые технологии
Фокус	Soft skills, анализ	Гибкость, знания
Вовлеченность	Высокая	Средняя
Масштабируемость	Низкая	Высокая
Затраты ресурсов	Средние	Высокие (на старте)
Гибкость	Средняя	Высокая
Оценка результатов	Субъективная	Объективная

и Финансового университета было проведено исследование *Frontiers in Education*, которое показало значительное увеличение мотивации после внедрения визуализации. Средний балл по шкале SRQ-L вырос с 24,17 до 34,59 ($p = 0,000$), а субъективная оценка мотивации – с 3,11 до 4,04 ($p = 0,002$). Корреляция между пред- и пост-тестами была сильной ($r = 0.941$), что подтверждает эффективность визуализации в повышении вовлеченности [9].

Сравнение с международным опытом показывает отставание России в применении VR и ИИ (например, в Сингапуре VR охватывает 70% вузов), но опережение в использовании кейс-методов благодаря партнерству с бизнесом. Основной проблемой внедрения креативных и цифровых технологий в отечественную практику преподавания управленческих дисциплин является преодоление разрыва между ведущими (НИУ ВШЭ, РАНХиГС) и региональными вузами. В этой связи необходимо увеличить бюджет на цифровую инфраструктуру в регионах, разработать обязательные курсы для преподавателей по ИИ и VR, расширить сотрудничество с бизнесом для актуальных кейсов, внедрить комплексные (гибридные) модели как стандарт в программах менеджмента.

Необходимо продолжать развивать компетентностный подход, сосредоточив усилия на формировании у студентов практических навыков и компетенций, необходимых для решения реальных управленческих задач; расширить применение онлайн-платформ и виртуальных сред обучения для обеспечения гибкости и доступности образовательного процесса; постоянно обновлять учебные материалы, регулярно актуализировать содержание курсов и тематики выпускных квалификационных работ с учетом современных тенденций и изменений в сфере управления.

В Южно-Уральском государственном университете, НИУ «Высшая школа экономики», Московском политехническом университете, Южном федеральном университете, Нижегородском государственном университете имени Н. И. Лобачевского, Дальневосточном федеральном университете

еще с 2018 г. совместно с Открытым университетом СКОЛКОВО было внедрено проектное обучение [12].

Спустя семь лет учебный процесс во многих других вузах организован с акцентом на проектную деятельность, что позволяет студентам применять теоретические знания на практике.

Применение рассмотренных практик и подходов в образовательном процессе требует организации программ дополнительного обучения для преподавателей с целью освоения ими новых педагогических технологий и инструментов.

Таким образом, современные образовательные технологии в преподавании управленческих дисциплин в России направлены на подготовку компетентных специалистов, способных эффективно действовать в условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью внешней среды. Для этого в процессе преподавания необходимо наряду с традиционными методами по опыту ведущих отечественных вузов применять комплекс рассмотренных групповых креативных технологий с интеграцией цифровых инструментов в образовательный процесс и обеспечить многообразие методических подходов. Развитие компетентностного подхода, использование технологий дистанционного обучения, постоянное обновление учебных материалов, внедрение проектного обучения и повышение квалификации преподавателей позволят повысить качество образования и обеспечить соответствие выпускников требованиям рынка труда.

Библиографический список

1. Амелина Ю.М. Оптимизация образовательного процесса: интеграция цифровых образовательных технологий с применением научно обоснованных методов преподавания // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2023): сб. статей IV Международной научно-практической конференции. М., 2023. С. 616–632.
2. Бунтовский С. Ю. Современные подходы к образованию / С. Ю. Бунтовский // Высшее аграрное образование: состояние, проблемы и перспек-

тивы: сборник статей по материалам учеб. метод. конф. Краснодар, 2024. С. 215–217.

3. Бычков В.А., Патока С.С. Адаптивное обучение в цифровую эпоху: интеграция искусственного интеллекта и педагогических методик. 15 ноября 2023 г. URL: <https://emreview.ru/index.php/emr/article/view/1143>

4. Дармилова Ж.Д. Стратегирование регионального развития на основе «живой» системы управления будущим // Экономика: теория и практика. 2023. № 4(72). С. 31–36.

5. Зайцева М.В., Белкина Е.Н. Применение онлайн-опросов в изучении дисциплины «Исследование социально-экономических и политических процессов» // Цифровые технологии в аграрном образовании: сборник статей по материалам учеб. метод. конф. / отв. за выпуск Д.С. Лилякова. Краснодар: 2022. С. 163–164.

6. Исунова С.С. Современные методики преподавания управленческих, экономических и правовых дисциплин в высшей школе // Образование и воспитание дошкольников, школьников, молодежи: теория и практика. 2022. № 2. С. 75–85.

7. Качество образования в российских университетах: что мы поняли в пандемию: аналитический доклад / науч. ред. Е.А. Суханова, И.Д. Фрумин. Томск, 2021.

8. Крюков В. Каждый шестой преподаватель вузов использует ИИ при подготовке к за-

ниям. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/10/07/1066835>

9. Матвеева Н., Дорель Л., Косарева И., Сабирова Ф. Влияние тенденций визуализации учебной информации в сфере высшего образования на студентов в Российской Федерации. DOI: /10.3389/feduc.2023.1190150

10. Семиков В. Л. Методы преподавания управленческих дисциплин // Культура и безопасность. 2023. № 2. С. 45–52.

11. Силакова Л.В., Соснило А.И. Исследование готовности участников образовательного процесса к применению цифровых технологий в образовании // Психологическая наука и образование. 2023. Т. 28. № 4. URL: https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2023_n4/Silakova_Sosnilo?ysclid=m9fjjejtz830116292

12. Успехи проектного обучения в российских университетах. URL: <https://uni.hse.ru/news/221246783.html?ysclid=m98a7m0a2485036329>

13. Шкунова А. А., Фунтикова В. А., Петрова В. Д. Цифровые инструменты в преподавании управленческих дисциплин // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 75-2. С. 346–350.

14. 16% преподавателей российских вузов применяют искусственный интеллект в обучении. URL: <https://news.tek.fm/news/185163>