

## ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБУЧЕНИИ

**Н. В. Молоткова, М. И. Шутикова**

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», Тамбов, Россия; ГАОУ ВО города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», Москва, Россия*

**Ключевые слова:** деловая игра; имитационное моделирование; интерактивный метод; методики обучения; методические рекомендации; модель бизнес-процессов; прототип реальности; профессиональные компетенции; цифровые образовательные технологии.

**Аннотация:** Рассмотрены некоторые аспекты разработки деловой игры – методического инструмента по формированию компетенций в определенной области. Помимо непосредственно профессиональных компетенций, деловая игра позволит развивать навыки коллективного решения задач, использования цифровых ресурсов в процессе решения задач. Основу деловой игры составляет имитационное моделирование, особенность которого – возможность активного участия субъектов в ее функционировании. Более того, сама игра есть способ построения имитационной модели, поскольку именно в ходе игры возникают решения, которые сложно сформулировать заранее. Несмотря на некоторую спонтанность хода деловой игры, она строится по определенному достаточно четкому сценарию, а сами участники игры следуют разработанным методическим рекомендациям, что позволяет избежать хаоса и получить заданные результаты. Рассмотрены общая структура деловой игры и ее основные компоненты. Сделан акцент на деловых играх в сфере бизнеса. Представлен фрагмент методических рекомендаций деловой игры, имитирующей создание и продвижение фирмы.

### Введение

Деловая игра является одним из методов подготовки к профессиональной деятельности в самом широком контексте. Как правило, базисом такой игры является моделирование – замена реального объекта его обра-

---

Молоткова Наталия Вячеславовна – доктор педагогических наук, профессор, первый проректор, ТамбГТУ, Тамбов, Россия; Шутикова Маргарита Ивановна – доктор педагогических наук, профессор кафедры теории и методики спорта и физического воспитания, e-mail: raisins\_7@mail.ru, ГАОУ ВО города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», Москва, Россия.

зом, при которой, однако, сохраняются все существенные признаки объекта и его отношения с другими объектами [1].

Такие игры впервые стали применяться в армейских / военных структурах. Как известно, шахматы были одной из первых игр, где реализованы принципы «деловой игры» применительно к военной сфере. Об этом говорят, в частности, название фигур, логика их построения и движения фигур в рамках возможной тактики игры. Позднее появились модели, более приближенные к реальности, которые включали рельефные карты, движения воинских частей и т.д. Яркий художественный пример применения военной игры приведен в фильме братьев Васильевых «Чапаев» (1934). Командир дивизии, высыпав из котелка на стол картошку и «выстроив» ее в соответствии с предполагаемым расположением войсковых подразделений, экзаменовал командиров: «Где должен быть командир во время атаки?». И, не дождавшись правильного ответа, сам передвигал картофелину и пояснял: «Впереди, на лихом коне». Условно говоря, таким образом проводились командно-штабные учения в перерывах между войнами, между активными военными действиями.

В настоящее время деловая игра органически дополняет традиционные методики подготовки специалистов [2]. Как известно, уровень усвоения материала в ходе лекционно-семинарской системы обучения (при хорошем качестве) составляет не более 10 %. Использование наглядных пособий и аудио-визуальных средств обучения позволяет повысить усвоение учебного материала в среднем до 30 %. Применение активных методов обучения увеличивает эффективность до 50 %. Дальнейшее увеличение эффективности требует существенных изменений в методических приемах и подходах к построению процесса обучения. На наш взгляд, деловая игра может рассматриваться в качестве одного из таких подходов.

Деловая игра представляет собой имитационную модель реальной ситуации, где участники выполняют определенные роли и принимают решения в условиях, приближенных к реальности. В процессе такой игровой деятельности происходит усвоение разнообразного учебного материала, включая цифровые технологии [3].

Деловая игра строится по определенному плану, который включает в себя: цели; результаты, которые надо достичь в процессе игры; распределение ролей среди участников игры. Деловая игра осуществляется по определенному сценарию в соответствии с некоторыми правилами.

Деловую игру можно представить как синтез имитационной и игровой моделей, которые объединены в единое целое.

*Имитационная модель* отражает выбранный фрагмент действительности и деятельность субъекта в рамках этого фрагмента. Как и всякая модель, имитационная отражает существенные аспекты выбранного фрагмента. В рамках данной модели организуется деятельность, имитирующая реальную деятельность специалиста [4].

*Игровая модель* фактически является способом описания работы участников с имитационной моделью. Она определяет социальный контекст профессиональной деятельности специалистов [5].

Содержание игры – деятельность, которая в специфической форме имитирует реальную профессиональную деятельность. В этом качестве



Рис. 1. Общая структура деловой игры

деловая игра направлена на формирование знаний, умений и компетенций в данной профессиональной области.

Общая структура деловой игры представлена на рис. 1.

Как методический инструмент деловая игра имеет ряд преимуществ перед другими методиками, которые обобщенно можно представить следующими позициями. Деловая игра имеет ярко выраженную практическую направленность. Все необходимые знания формируются в процессе деятельности, имитирующей реальную, что дает возможность формировать компетенции, важные для профессиональной деятельности. Как показал опыт, в процессе деловой игры действительно формируются необходимые профессиональные навыки, поскольку создается условие для приобретения навыка выполнения действий, ролей, решения задач.

Деловая игра стимулирует совместную деятельность по решению возникающих задач, формирует мотивацию к обучению, поскольку обучающийся сразу входит в процесс будущей профессиональной деятельности (хотя и в рамках ее имитации). При этом деловая игра страхует обучающихся от неизбежных на этапе обучения ошибок. Традиционно деловая игра заканчивается «разбором полетов», что позволяет обучающемуся взглянуть на свою деятельность со стороны и учесть ошибки.

Сценарий деловой игры состоит из ряда *этапов*, которые целесообразно рассмотреть более подробно:

– *подготовка* самого сценария, который включает в себя цели и правила деловой игры. Этап введения в игру состоит в том, что участников деловой игры знакомят со сценарием (который может быть скорректирован в процессе игры), а также правилами игры. Важно, чтобы каждый участник игры придерживался этих правил;

– *процесс игры* состоит в достижении игроками поставленных целей, преодоления возникающих препятствий. Как уже отметили выше, важным аспектом игры является развитие навыков командной деятельности, совместного решения проблемы, умения сочетать роль руководителя и подчиненного;

– *анализ* является существенным аспектом деловой игры. Каждый участник игры должен оценить свой вклад в решение общей задачи, взаимодействие с другими участниками игры. Проводится разбор допущенных ошибок и выявление успешных стратегий;

– в *заключительной* фазе игры подводятся итоги и формулируются рекомендации по использованию полученных знаний и компетенций.

Рассмотрим в качестве примера фрагмент методических указаний деловой игры (табл. 1), имитирующий создание фирмы, специализирующейся на сборке и реализации определенного товара (наручных часов). Данный фрагмент построен в контексте задачи анализа рынка сбыта как решающего условия успеха создаваемой фирмы.

Таблица 1

**Методические указания для проведения деловой игры «Анализ рынка»**

Этап	Описание действий
1	2
Сбор и анализ информации о рынке товаров / услуг	Предполагается анализировать рынок по следующей схеме: <ul style="list-style-type: none"><li>– рынок: различные часы;</li><li>– сегмент рынка: рынок наручных часов – средняя ценовая категория;</li><li>– конкуренты: выбирается несколько марок производителей часов;</li><li>– целевая группа: молодые покупатели, которые выбирают часы под влиянием моды; покупатели, которые покупают несколько часов;</li><li>– рост рынка: стабильный, нединамичный.</li></ul> Предложение по командной работе: все члены команды собирают информацию в Интернете, руководитель команды (глава фирмы) эту информацию анализирует. Анализ рынка желательно начать с поиска информации в Интернете. С одной стороны, в Интернете можно быстро найти много информации, но с другой – огромное ее количество не всегда упорядоченно и достоверно, что может ввести в заблуждение. Советы по поиску информации в Интернете.

1	2
	<p>Подготовка: Прежде чем начать, выясните, какую конкретно информацию вы ищете. Следующие вопросы помогут вам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– по какой конкретной теме вы ищете информацию;</li> <li>– для чего она вам нужна;</li> <li>– какие источники информации в этой связи кажутся вам наиболее подходящими.</li> </ul> <p>Обработка информации: важно критически оценить полученную информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– от кого исходит информация;</li> <li>– как вы оцениваете источник информации;</li> <li>– о какой форме информации идет речь? (сообщение, точка зрения какого-либо учреждения, личное мнение и т.д.);</li> <li>– чьи интересы в целом представляет автор/источник информации</li> </ul>
Анализ конкурентов	<p>При изучении рынка учтите следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ конкурентов: является ли ваша фирма единственным предприятием, предлагающим ваш товар или услугу? Кто является вашим потенциальным конкурентом? Между кем на данный момент распределен рынок?</li> <li>– определение размера рынка: как обширен ваш рынок? Как вы оцениваете потребность в вашей продукции/услуге? На какой территории вы хотите предлагать свои продукты?</li> <li>– анализ целевой группы: Кому вы хотите продавать свой продукт? Кто, по вашему мнению, и по каким причинам выберет ваш продукт/вашу услугу. Обратите внимание на социально-демографическую характеристику потенциальных клиентов (возраст, профессия, пол, численность семьи, доходы и т.д.).</li> <li>– прогноз тенденции развития рынка: Для принятия решения важен также прогноз тенденции развития вашего рынка. Находится ли ваш рынок на стадии роста или скорее на стадии насыщения?</li> </ul>
Опрос клиентов	<p>Клиенты определяют успех вашего дела! Поэтому необходимо проверить, как клиенты воспримут вашу бизнес-идею.</p> <p>Конкретизировать коммерческую идею вам помогут следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– что представляет собой наш продукт или наша услуга?</li> <li>– чем отличается наше предложение от предложения конкурентов?</li> <li>– какую выгоду получит клиент от нашего предложения?</li> <li>– что особенного в нашей идее?</li> <li>– какую пользу получают наши клиенты, приобретая товар у нас, а не у наших конкурентов.</li> <li>– как мы сможем сохранить нашу уникальность, которая отличает нас от конкурентов?</li> <li>– как мы будем рекламировать наш продукт?</li> </ul> <p>В качестве примера приведем интервью с президентом рекламного концерна BBDO Worldwide, New York (из открытых источников):</p>

1	2
	<p>Вопрос: Вы по всему миру наблюдаете за поведением потребителей. Что изменилось в последнее время?</p> <p>Ответ: Наблюдается тенденция к тому, что потребители стали более осознанно покупать товары. Мы пронаблюдали, что на сегодняшний день потребители на 20 % дольше закупаются в супермаркетах – тратя при этом не больше денег, чем обычно. Это связано с тем, что они более точно изучают продукты. Объем решений о покупках, движимых эмоциями, носит снижающийся характер по всему миру, потребители ведут себя сегодня по-другому. В кризисные времена бренды должны переориентироваться. Для нас в нашей отрасли – это значит, что мы еще интенсивнее должны концентрироваться на наших клиентах и постоянно перепроверять рекламные инструменты. Красивые рекламные концепции, созданные несколько месяцев назад, сегодня ни к чему не пригодны.</p> <p>Что нужно учесть при опросе клиентов? Тот, кто хочет продать продукт или услугу, нуждается в большом количестве информации. Анализ покупательских интересов потенциальных клиентов является исходной точкой для планирования вашего предложения.</p> <p>Опрос клиентов должен проводиться с определенной целью. Речь идет о том, чтобы выяснить, как лучше всего сбывать товар или услугу. Это значит, что результаты опроса, прежде всего, служат улучшению маркетинга.</p> <p>Учтите следующие важные аспекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кто может являться вашими потенциальными клиентами (целевая группа);</li> <li>– какое количество товара покупает клиент (объем покупки);</li> <li>– почему клиент покупает товар (мотивы покупки);</li> <li>– где клиент покупает товар (выбор места покупки)</li> </ul> <p>.....</p>

Данный краткий фрагмент показывает, что несмотря на игровой характер, все существенные стороны деятельности фирмы находят вполне адекватное отражение.

Существуют различные варианты деловой игры. Выделяют ознакомительно-обучающие, исследовательские, диагностические, управленческие, проектировочные и др. Возможно сочетание этих типов, в зависимости от поставленных целей [6, 7]. На основе анализа существующего опыта и публикаций приведем некоторые примеры деловых игр в бизнес-сфере:

- игра-симуляция бизнеса: участники управляют виртуальной компанией, принимая финансовые, маркетинговые и производственные решения;
- переговорные игры: моделирование переговоров между различными сторонами (например, работодатель – работник, поставщик – заказчик);
- кризис-менеджмент: участники решают проблемы, возникающие в результате непредвиденных обстоятельств;
- управленческие игры: развитие лидерских качеств через управление командой и принятие стратегических решений в рамках заданных управленческих ситуаций;

– презентация проекта: участники разрабатывают и презентуют свой бизнес-проект.

Приведенный выше фрагмент игры можно отнести к типу игры-симуляции бизнеса (организация и продвижение фирмы).

В целом методические рекомендации по проведению игры могут включать в себя:

– назначение игры и ее описание различной степени детализации: от краткого наброска до сценария;

– описание состава игрового коллектива, их ролей, а также системы стимулирования, поощрения за нестандартное и эффективное решение, штрафы за нерешенную задачу (баллы суммируются в процессе игры);

– описание критериев выигрыша, способов его определения, включая количественные и качественные критерии;

– методические материалы могут включать различный дополнительный / справочный материал.

Важный аспект деловой игры – совместная деятельность. Развитие умений коллективного решения задачи, при котором главная цель разбивается на подцели и каждый член команды несет ответственность за их выполнение, формирует стиль современной деятельности. Краткие, но конкретные методические рекомендации позволяют участникам быстро сориентироваться в игровой ситуации, распределить роли (как правило, это делается самостоятельно) и приступить к выполнению сформулированных заданий.

Существенным моментом, который следует отразить в методических рекомендациях, становится проведение необходимых расчетов для оценки последствий различных вариантов решений, возникающих в процессе игры. Также надо учесть сравнение предложенных вариантов решения задачи с оптимальным. Кроме того, неотъемлемый компонент современных деловых игр – использование цифровых технологий, которые, с одной стороны, являются необходимым инструментом современной профессиональной деятельности, с другой – средством создания самой имитационной модели деловой игры [8]. В контексте деловой игры участники могут использовать цифровые сервисы, интеллект-карты, диаграмму Исикавы и другие инструменты для анализа различных аспектов моделирования проекта, бизнеса, таких как производство, маркетинг, финансы, управление персоналом и др. [9]. Дидактический и организационно-технологический потенциал цифровых технологий в контексте подготовки, организации и проведения деловых игр требует отдельного рассмотрения.

### **Заключение**

Деловая игра – один из перспективных и крайне эффективных методов формирования компетенций специалистов. Теоретическую основу деловой игры составляет имитационное моделирование. Особенностью такого моделирования является возможность активного участия субъектов в ее функционировании. Более того, сама игра есть способ построения имитационной модели, поскольку именно в ходе игры возникают решения, которые трудно сформулировать заранее. Несмотря на возможную

спонтанность развития событий, деловая игра строится по определенному, достаточно четкому сценарию, а сами участники игры следуют разработанным методическим рекомендациям. Все это позволяет избежать хаоса и получить заданные образовательные результаты.

#### *Список литературы*

1. Бешенков, С. А. Информационно-когнитивные технологии – современный образовательный тренд / С. А. Бешенков, М. И. Шутикова, Э. В. Миндзаева // Информатика и образование. – 2017. – № 7(286). – С. 26 – 28.
2. Зайцев, В. С. Игровые технологии в профессиональном образовании : учеб.-метод. пособие / В. С. Зайцев. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2019. – 23 с.
3. Филатова, О. В. Деловая игра как способ формирования умений и навыков студентов / О. В. Филатова // Инновационное развитие профессионального образования. – 2021. – № 1(29). – С. 51 – 56.
4. Каталевский, Д. Ю. Имитационные игры в бизнес-образовании: опыт применения деловой игры «Стартап: пределы роста» / Д. Ю. Каталевский // Искусственные общества. – 2022. – Т. 17, № 3. doi: 10.18254/S207751800021241-4
5. Куклин, В. Ж. Обеспечение модульности, адаптивности и гибкости образовательных программ в системе высшего образования / В. Ж. Куклин, В. В. Гриншкун, М. И. Шутикова // Университетское образование: практика и анализ. – 2020. – Т. 24, № 1. – С. 60 – 67. doi: 10.15826/umpa.2020.01.004
6. Тальшева, О. Н. Деловая игра для педагогов «Игра – это серьезно» / О. Н. Тальшева // Интерактивные тенденции в медицине и образовании. – 2023. – Т. 2. – С. 123 – 128.
7. Норалиева, К. М. Разновидности и возможности использования учебных деловых игр / К. М. Норалиева // Вопросы педагогики. – 2020. – № 5-7. – С. 290 – 293.
8. Entrepreneurship in the Digital Economy Society: Pedagogical Aspects / M. Shutikova, A. Dzakmykhov, M. Dzamykhova, O. Ivanova // Slet 2020 – Proceedings of the International Scientific Conference on Innovative Approaches to the Application of Digital Technologies in Education, Virtual, Stavropol, 12–13 ноября 2020 г. – 2020. – Т. 2861. – С. 124 – 131
9. Шутикова, М. И. Освоение моделирования как элемента подготовки студентов – гуманитариев в условиях развития технологии больших данных / М. И. Шутикова, С. А. Бешенков // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2024. – Т. 12, № 3. – С. 11 – 14. doi: 10.12737/1998-1740-2024-12-3-11-14

#### *References*

1. Beshenkov S.A., Shutikova M.I., Mindzaeva E.V. [Information and cognitive technologies are a modern educational trend], *Informatika i obrazovanie* [Computer science and education], 2017, no. 7(286), pp. 26-28 (In Russ., abstract in Eng.)
2. Zajcev V.S. *Igrovye tekhnologii v professional'nom obrazovanii: uchebno-metodicheskoe posobie* [Game technologies in professional education: teaching aid], Chelyabinsk: Izdatel'stvo "Biblioteka A. Millera", 2019, 23 p. (In Russ.)
3. Filatova O.V. [Business game as a way to develop students' skills and abilities], *Innovacionnoe razvitie professional'nogo obrazovaniya* [Innovative development of professional education], 2021, no. 1(29), pp. 51-56. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Katalevskij D.Yu. [Simulation Games in Business Education: Experience of Using the Business Game "Startup: Limits to Growth"], *Iskusstvennye obshchestva* [Artificial societies], 2022, vol. 17, no. 3, doi: 10.18254/S207751800021241-4 (In Russ., abstract in Eng.)

5. Kuklin V.Zh., Grinshkun V.V., Shutikova M.I. [Ensuring modularity, adaptability and flexibility of educational programs in the higher education system], *Universitetskoe obrazovanie: praktika i analiz* [University Education: Practice and Analysis], 2020, vol. 24, no. 1, pp. 60-67. doi: 10.15826/umpa.2020.01.004 (In Russ., abstract in Eng.).

6. Talysheva O.N. [Business game for teachers "Play is serious" Business game for teachers "Play is serious"], *Interaktivnye tendencii v medicine i obrazovanii* [Interactive technologies in medicine and education], 2023, vol. 2, pp. 123-128. (In Russ., abstract in Eng.).

7. Noralieva K.M. [Types and possibilities of using educational business games], *Voprosy pedagogiki* [Questions of pedagogy], 2020, no. 5-7, pp. 290-293. (In Russ., abstract in Eng.).

8. Shutikova M., Dzakmykhov A., Dzamykhova M., Ivanova O. Entrepreneurship in the digital economy society: pedagogical aspects. *2020 International scientific conference on innovative approaches to the application of digital technologies in education, slet 2020 Virtual*, Stavropol, 12-13 November 2020, Vol. 2861. 2020. P. 124-131.

9. Shutikova M.I., Beshenkov S.A. [Mastering modeling as an element of training humanities students in the context of developing big data technology], *Standarty i monitoring v obrazovanii* [Standards and monitoring in education Standards and monitoring in education], 2024, vol. 12, no. 3, pp. 11-14. doi: 10.12737/1998-1740-2024-12-3-11-14 (In Russ., abstract in Eng.).

---

## **Business Games as an Effective Tool for Developing Professional Competences through Training**

**N. V. Molotkova, M. I. Shutikova**

*Tambov State Technical University, Tambov, Russia;*

*Moscow State University of Sport and Tourism, Moscow, Russia*

**Keywords:** business game; simulation modeling; interactive method; teaching methods; methodical recommendations; business process model; reality prototype; professional competencies; digital educational technologies.

**Abstract:** Some aspects of the development of a business game are considered – a methodological tool for developing competencies in a certain area. In addition to direct professional competencies, a business game develops skills in collective problem solving, using digital resources in the process of solving problems. The basis of the business game is simulation modeling, the peculiarity of which is the possibility of active participation of subjects in its functioning. Moreover, the game itself is a way of building a simulation model, since it is during the game that decisions arise that are difficult to formulate in advance. Despite some spontaneity of the course of the business game, it is built on a certain fairly clear scenario, and the participants themselves follow the developed methodological recommendations on avoiding chaos and obtaining the specified results. The general structure of the business game and its main components are considered. The emphasis is placed on business games in the business sphere. A fragment of the methodological recommendation of a business game simulating the creation and promotion of a company is presented.

---

© Н. В. Молоткова, М. И. Шутикова, 2025