

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-124-137

Деловая игра как метод развития предпринимательских навыков участия в конкуренции

Ю. Г. Памухин^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* YuriGP@mail.ru

Аннотация. В статье предлагается использование обучающего инструмента деловой игры в учебном процессе, направленном на формирование полной системы профессиональных предпринимательских компетенций. Статья имеет цель расширить возможности обучения в ограниченных условиях занятий в классе путем создания учебной ситуации, максимально близкой к реалиям современной практики деловых отношений. Для достижения этой цели автор поставил задачу использовать инструменты деловой игры применительно к развитию навыков конкуренции и конкурентных отношений. В качестве основного сценария деловой игры автор создает модель ситуации конкурса с участием стороны покупателя и нескольких участников-претендентов, конкурирующих за победу в имитации конкурсной закупки. Предлагаемая деловая игра строится на основе типовых реальных конкурсных ситуаций в пространстве множества B2B-операций, что подтверждает актуальность выбранного метода обучения. Статья содержит описание базового сценария и подробного регламента игры. Каждой из групп-участников игры предлагается свой пакет документов исходной информации, на основе которой участники должны построить свою тактику переговоров и генерации предложения конкурсной комиссии. В статье обосновывается, что для победы в конкурсе участникам необходимо учитывать как профессиональные, так и личные отношения лиц, участвующих в принятии решения. Автор обращает внимание на важность изучения учебной ситуации как полной системы отношений реальных компаний друг с другом. В статье показано, что важное практическое значение деловой игры состоит в заключительной сессии анализа действий участников игры – этапе «Разбор полетов». На основе анализа проведенных сессий деловых игр автор выделяет наиболее значимые результаты участия студентов в игре, их положительные впечатления и неожиданные собственные открытия. Использование предлагаемого метода будет полезным для образовательных организаций в качестве эффективного упражнения в рамках курсов, изучающих практику конкуренции систем профессионального и высшего образования.

Ключевые слова: конкурентная ситуация, деловая игра, обучение предпринимательству, тендер, B2B, переговоры

Для цитирования: Памухин Ю. Г. Деловая игра как метод развития предпринимательских навыков участия в конкуренции // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 124–137. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-124-137

Business Game as a Method of Developing Entrepreneurial Skills of Competition

Yu. Pamukhin^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* YuriGP@mail.ru

Abstract. The article suggests the use of a training tool of a business game in the educational process aimed at the formation of a complete system of professional entrepreneurial competencies. The article aims to expand the possibilities of learning in limited classroom conditions by creating an educational situation as close as possible to the realities of modern business relations practice. To achieve this goal the author set the task of using the tools of a business game in relation to the development of competition skills and competitive relations. As the main scenario of the business game, the author creates a model of the competition situation with the participation of the buyer and several bidders competing for victory in the simulation of competitive procurement. The proposed business game is based on typical real competitive situations in the space of a set of B2B operations, which confirms the relevance of the chosen training method. The article contains a description of the basic scenario and detailed rules of the game. Each of the groups participating in the game is offered its own set of documents of initial information, on the basis of which the participants should build their tactics of negotiations and generating proposals of the competition commission. The article substantiates that in order to win the competition, participants need to take into account both professional and personal relationships of the persons involved in decision-making. The author draws attention to the importance of studying the educational situation as a complete system of relations between real companies with each other. The article shows that the important practical significance of the business game consists in the final session of the analysis of the actions of the participants of the game – the “debriefing” stage. Based on the analysis of the business games sessions conducted, the author identifies the most significant results of students’ participation in the game, their positive impressions and personal unexpected discoveries. The use of the proposed method will be useful for educational organizations as an effective exercise in the framework of courses studying the practice of competition between professional and higher education systems.

Keywords: competitive situation, business game, entrepreneurship training, tender, B2B, negotiations

For citation: Pamukhin Yu. Business Game as a Method of Developing Entrepreneurial Skills of Competition. *Sovremennaya konkurentsya*—Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.124-137 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-124-137

Введение

Обучение и развитие предпринимательских компетенций, безусловно, требует освоения приемов и навыков конкурентной практики, сформировать которые в условиях традиционного образования в аудитории либо в системе образования онлайн оказывается весьма затруднительно. Решать эти задачи отчасти помогает методология учебных ситуаций, кейс-стади, по-

строенных на реальных историях практики бизнеса. Тем не менее для формирования навыков конкурентных действий студентам – будущим предпринимателям необходима возможность собственной практики в учебных условиях, максимально приближенных к реальности. Такие учебные условия могут быть созданы в форме деловых игр, где участники призваны имитировать деятельность реальных работников, представляя условно их интересы [1, 3].

С позиции владельца собственного бизнеса в конкуренции следует выделять стратегические, тактические и ситуационные действия в зависимости от целей, объема и временных рамок [9, 10]. Безусловно, успешный бизнес требует от своего хозяина знаний и навыков всех типов конкурентных действий, при этом успешная стратегия и тактика всегда строятся на практике работы в условиях реального рынка. Процесс обучения, включающий передачу знаний, освоение реальных приемов работы, в большей степени может опираться на отдельные элементы реальных фрагментов жизни реального бизнеса, на конкретные ситуации, в которых необходимо найти и принять лучшее или хотя бы приемлемое решение. В этом отношении методика обучения через деловые игры оказывается более успешной, когда опирается на некоторые сюжеты и ситуации, которые когда-то случались, которые уже описаны в литературе [1, 7], а еще лучше, если знакомы лично преподавателям, тренерам, ведущим программы профильного обучения.

Конкуренция как понятие конструктивной теории конкуренции [9, 10] рассматривает целый комплекс отдельных понятий, таких как конкурентное пространство и позиции отдельных конкурентных сторон, их конкурентные действия, концепции стратегии и тактики конкуренции. В широком смысле теории конкуренции следует рассматривать огромный спектр действий и отношений между участниками отдельно взятой отрасли или даже смежных отраслей. Конкуренция включает в себя не только противодействие сторон в стремлении завладеть или достичь превосходящих результатов на рынке, но и различные формы невраждебного сосуществования, например формирование альянсов или заключение партнерских соглашений. Конкурентная борьба при этом представляет лишь одну из возможных форм такого взаимодействия, однако очень важную, потому что она неизбежно возникает между конкурирующими сторонами вследствие ограниченности существующих

ресурсов, размеров рынка и необходимости роста. Именно поэтому данная статья посвящена лишь одной, но, безусловно, важнейшей стороне конкуренции – отношениям соперничества или конкурентной борьбе.

В данной статье предлагается метод обучения навыкам конкурентной борьбы посредством участия в деловой игре, имитирующей конкурентные действия нескольких участников тендера в борьбе за получение заказа от покупателя – предприятия, нуждающегося в определенном продуктовом решении или проекте. Основная цель игры для участников состоит в том, чтобы оказаться выбранным поставщиком, победителем конкурса, получить право на заключение контракта [2]. Другими словами, можно определить задачу участников игры как составление лучшего коммерческого предложения для покупателя в сравнении с другими конкурентными предложениями применительно к данной конкретной ситуации.

Сюжет деловой игры, имитирующей участие в тендере, составлен автором на основе собственной многолетней практики руководства группой продаж проектных решений. Основа истории ситуации конкурентной борьбы создана по опыту участия во многих разнообразных тендерах, конкурсных продажах объемных проектных комплексов в области высоких технологий. В статье предлагается основная канва деловой игры, ее регламент и ряд других материалов процедурного характера. Предмет тендера, конкретный продукт, решение или проект могут быть изменены по желанию ведущего учебного курса или по предложению учебной аудитории.

Так как все участники игры действуют в нескольких группах – командах, каждая с определенными собственными интересами, это упражнение будет также способствовать развитию навыков командной работы – практики коллективного решения общей задачи и достижения общей цели. Кроме того, сам процесс игры во многом опирается на цикл встреч «продавец – покупатель», что позво-

лит развивать приемы и навыки для овладения техникой деловых переговоров.

В завершение введения следует отметить, что процесс вовлечения обучающихся в конкурентные отношения, точнее в отношения соперничества друг с другом, может иметь неоднозначный характер и даже приводить к негативным последствиям [13]. Так, результат упражнения деловой игры может получить отрицательный импульс, между учащимися могут возникнуть споры и даже конфликты личного характера. Тем не менее конкурентные ситуации в бизнесе, своем или чужом, как, впрочем, и в жизни в целом, неизбежны, и процесс обучения призван готовить студентов справляться со всеми сложностями. В этом отношении особая роль отводится преподавателю, ведущему игры, задача которого помочь каждому участнику понять проблемные факторы, проанализировать ошибки и стать более профессионально подготовленным к подобным ситуациям конкуренции в будущем. С этой целью очень важен описанный в данной статье завершающий этап игры с названием «Разбор полетов». На этой стадии следует провести полный анализ всех действий участников, дать оценку этим действиям в положительном ключе, выделить ошибки как положительный конструктивный результат упражнения, как уроки на будущее.

Методы и концепции в основе деловой игры

Основным методом изучения и освоения навыков конкурентной ситуационной борьбы предлагается метод системного подхода, который предполагает целостный или комплексный анализ позиции компании-покупателя – формального учредителя и организатора конкурса. В терминологии продаж такая ситуация описывает отношения на B2B-рынке, где каждая участвующая сторона представляет свой бизнес, действует в интересах своей компании. Решение о выборе победителя тендера принимает,

однако, формальный конкурсный комитет, который состоит из нескольких представителей компании покупателя. Методология системного подхода к продаже в такой ситуации изложена в работах [5, 6], а группа лиц, влияющих на решение, названа системой закупки. Таким образом, суть системного подхода для участников конкурентной ситуационной борьбы сводится к следующим основным задачам:

1. Выяснить в процессе переговоров личностные и профессиональные позиции каждого из членов конкурсной комиссии. Очевидно, что предложение будет считаться лучшим, если будет максимально полно отвечать интересам всех конкретных лиц, влияющих на принятие решения.

2. В условиях несомненных ограничений своих возможностей любой из участников конкурса должен понимать, что нужно сделать, чтобы его предложение оказалось лучше конкурентных предложений. С этой целью необходимо решить непростую задачу выяснения конкретных текущих конкурентных позиций и действий, которые в практике реальных тендеров скрыты соглашениями о конфиденциальности информации.

Общую схему взаимодействия всех команд деловой игры можно иллюстрировать рисунком 1.

Ключевой аспект каждого коммерческого предложения – это вопрос предлагаемой цены, которая должна оказаться выгодной для обеих сторон. В этом отношении участники игры имеют возможность практики несложных коммерческих расчетов прибыльности своего предложения, так как задача заработать на сделке есть необходимое условие для любой компании, любого владельца своего бизнеса и главная задача для продавца [8, 12]. Таким образом, игровые действия позволят участникам непосредственно почувствовать важность двух противоположных условий успешной продажи: лучшей конкурентной цены и ценности предложения для покупателя в сочетании с максимальной возможной прибылью от этой продажи для продавца.

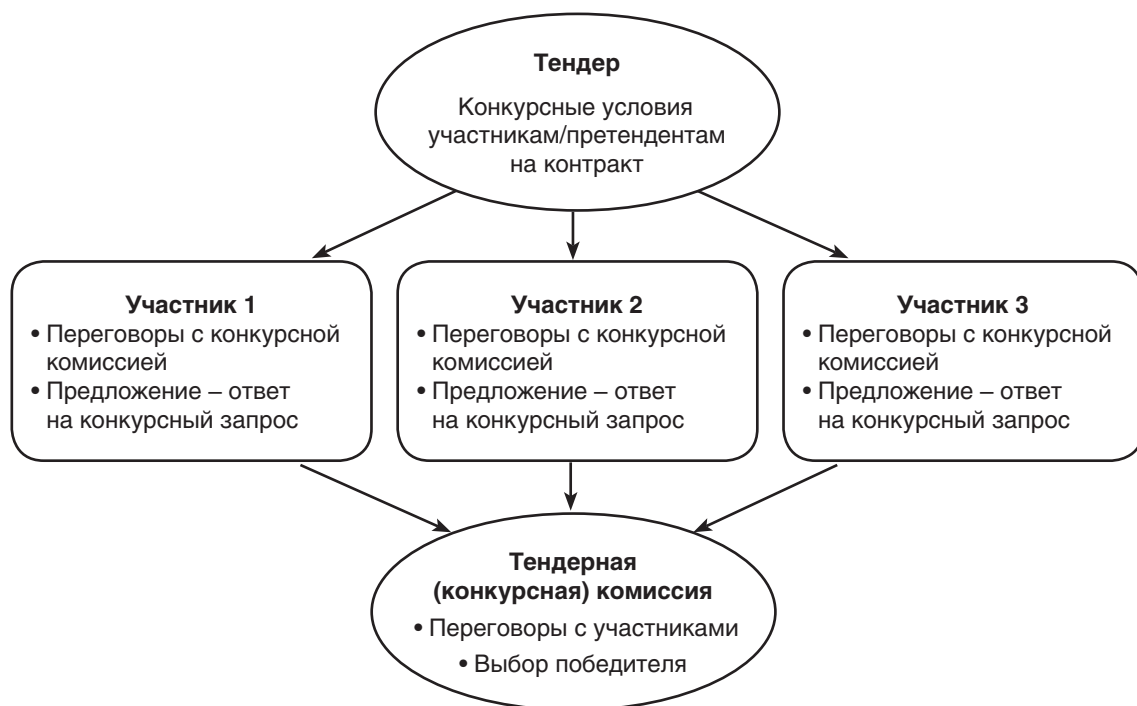


Рис. 1. Тендер и участвующие команды
Fig. 1. Tender and participating teams

Игра представляет несколько переговорных сессий участников с конкурсной комиссией, что позволит практиковать навыки делового общения и развивать свои способности ведения переговоров.

Предмет игры и регламент

В качестве главного условия выбора предмета закупки следует определить некоторую степень сложности и неоднозначности предложений. Следует помнить, что закупки простых по своей сути товаров проходят через процедуру аукциона, где все предложения участников рассматриваются как однотипные, а единственным фактором различия оказывается цена. В отличие от аукциона суть интриги конкурса и задача формирования коммерческого предложения состоят не столько в предложении максимально низкой цены, сколько в формировании лучшего пакета, сочетающего приемле-

мую цену и лучшую ценность для покупателя [2]. В этом отношении в качестве предмета конкурса хорошо подходит задание на проект, в котором, помимо общей цены поставки продуктов, важными факторами для покупателя оказываются еще и стоимость проектных работ, необходимость участия своего персонала, условия обучения и последующей поддержки, продолжительность самого проекта. Все это вместе создает основу для множественного критерия оценки и выбора лучшего решения.

Важным условием выбора предмета конкурсной закупки должна быть прозрачность и очевидность его потребительской ценности, понятные всем участникам основные характеристики предмета тендера. В работе [4], где автор описывает один из вариантов деловой игры, в качестве предмета закупки предлагается программно-аппаратное решение системы кэширования интернет-трафика. Это техническое реше-

ние требует поставки вполне стандартного серверного комплекса с определенной емкостью памяти, программы анализа интернет-трафика, индивидуальной разработки каждого из участников, а также работ по монтажу и запуску этого оборудования. В дополнение к расходам на закупку подобного проекта в целом практика поставки предполагает также техническую поддержку, что включает в себя устранение возможных дефектов комплекса и программных версий. Очевидно, что такая поддержка в течение нескольких лет также предполагает расходы будущих периодов, которые следует принимать во внимание при выборе лучшего предложения.

Процесс деловой игры имитирует реальный процесс, при этом опускает многие детали и подробности реальной жизни и всегда проходит в гораздо более сжатые сроки, чем действительные события. Таким образом, важным вопросом построения любой деловой игры оказывается ее сценарий и временной регламент. Предлагаемый вариант процесса непосредственной игры (не считая времени подготовки и последующего анализа действий участников) укладывается в несколько учебных часов. Сам процесс игры состоит из нескольких последовательных циклов встреч команд участников с конкурсной комиссией с целью понять конкурентную ситуацию и действительные потребности покупателя, после чего команды генерируют свои предложения: рассчитывают цены, уровень своей прибыли и обсуждают презентацию ценности комиссии. Комиссия конкурса как отдельная команда игры, помимо участия в переговорных встречах с претендентами, решает задачу генерации критериев сравнения предложений и финального выбора победителя конкурса. Очевидно, что организация игрового процесса и контроль времени должны быть ответственностью модератора, руководителя процесса игры, возможно, вместе со специально назначенным помощником из числа обучающихся.

Деловая игра проходит последовательно в несколько этапов согласно регламенту, указанному в таблице 1. Наиболее важным представляется следующее:

- Роль ведущего игры, преподавателя либо тренера состоит в управлении процессом, организации действий участников, контроле встреч и лимита времени, консультации участников и ответах на вопросы по мере их поступления.

- Действия участников игры состоят из внутренних дискуссий по подготовке предложений, постановки целей встреч с конкурсной комиссией и формирования тактических планов победы в конкурсе. При этом по заявкам команд – участников конкурса возможны встречи как со всей группой конкурсной комиссии, так и с отдельными ее членами, в режиме тет-а-тет. Важно отметить, что контакты участников разных команд друг с другом во время игры не допускаются.

Рольевые модели членов конкурсной комиссии

Основной элемент интриги любой B2B-сделки, как известно, состоит в том, что решение покупки для корпорации от ее имени принимают отдельные конкретные люди со своими не только профессиональными, но и личными интересами. Так получается, что в любом случае выбор носит определенный (иногда весьма сильный!) оттенок субъективного характера. Другими словами, в неизменных конкурсных условиях назначение иных представителей в состав конкурсной комиссии (см. рис. 1) может привести к другому результату выбора, чему есть документальные подтверждения [2]. Действительно, в реальной жизни многое зависит от неочевидных позиций конкретных уполномоченных лиц и умения заинтересованной другой стороны сделки понять эти позиции и сделать соответствующее им предложение.

Другая задача, необходимая для создания лучшего конкурсного предложения, –

Таблица 1. Регламент деловой игры

Table 1. Rules of the business game

Стадия (этап) деловой игры <i>Business game stages</i>	Время и продолжительность этапа, дополнительный комментарий <i>Time and duration of the stage, additional comment</i>
Предварительная, ознакомительная стадия	
<p>Ознакомление участников игры с общей информацией.</p> <p>Файлы с общей информацией предстоящего конкурса и регламента деловой игры для предварительного знакомства участников с конкурентной ситуацией конкурса</p>	<p>Происходит за несколько дней или накануне игры. Желательно познакомить участников с объектом конкурса, предметом закупки и общей процедурой предстоящей игры заранее, чтобы понимать учебную ситуацию и не тратить время игры</p>
<p>Деловая игра установленной продолжительности в зависимости от числа команд – участников игры.</p> <p>Общий лимит времени встреч между участниками и конкурсной комиссией и время окончания приема коммерческих предложений фиксируется и объявляется в начале игры</p>	
<p>Разделение участников на команды, включая конкурсную комиссию (4 участника) и команды – участники конкурса (3–4 человека в команде)</p>	<p>Начало игры, разделение команд по индивидуальным пространствам для обсуждения своих действий</p>
<p>Изучение индивидуальных файлов участниками конкурса и членами конкурсной комиссии (см. далее рис. 2).</p> <p>Брифинг руководителя с рекомендациями подготовки участия в переговорах с конкурсной комиссией.</p> <p>Выбор участниками команд своих руководителей и подготовка к первой встрече с конкурсной комиссией</p>	<p>15–20 минут</p> <p>Руководитель игры отвечает на вопросы каждого из участников, дает свои рекомендации</p>
<p>Встречи команд-участников с конкурсной комиссией по заявке через ведущего игры в процессе общей очереди команд-участников</p>	<p>Длительность отдельной встречи – не более 10 минут. Число встреч ограничено лишь общей продолжительностью деловой игры</p>
<p>Встречи команд участников с отдельными членами комиссии тет-а-тет по заявке через ведущего игры</p>	<p>Длительность отдельной встречи – не более 10 минут. Число встреч ограничено лишь общей продолжительностью деловой игры</p>
<p>Обсуждение и согласование тактики переговоров команд – участников конкурса с конкурсной комиссией.</p> <p>Подготовка варианта коммерческого предложения по конкурсу</p>	<p>Происходит в индивидуальном пространстве каждой из команд в промежутках между переговорами с конкурсной комиссией и ее представителями</p>
<p>Сравнение и обсуждение представленных участниками конкурса коммерческих предложений членами конкурсной комиссии</p>	<p>Происходит в помещении конкурсной комиссии в промежутках между переговорами с участниками конкурса по мере поступления предложений</p>
<p>Финальное сравнение предложений участников конкурса и выбор победителя</p>	<p>Последние 10 минут игры с момента окончания приема коммерческих предложений от участников конкурса</p>
«Разбор полетов»: 20–40 минут в зависимости от числа команд участников игры	
<p>Объявление решения руководителем конкурсной комиссии. Объявление условий выбранного предложения и обоснование решения выбора победителя конкурса</p>	<p>2–5 минут – выступление руководителя (представителя) конкурсной комиссии. Обсуждение, ответы на вопросы участников конкурса</p>

Окончание табл. 1

Выступления членов конкурсной комиссии на тему личных и деловых интересов и своего участия в решении комиссии	2–5 минут для выступления каждого из участников конкурсной комиссии. Обсуждение, ответы на вопросы участников конкурса
Выступления участников команд на тему собственной тактики участия в конкурсе	2–5 минут для выступления представителей каждой из команд участников. Обсуждение действий команд, уроки деловой игры
Выбор лучших участников голосованием. Подведение итогов руководителем деловой игры	Завершение игры

понимание текущих ситуационных действий конкурентов. Чтобы быть первым, необходимо уметь сравнивать себя с подобными. Сложность этой задачи, как известно, состоит в ограничении доступа к информации о предложениях и действиях конкурентов, потому что каждая конкурсная процедура проходит под защитой соглашений о неразглашении информации [2]. Так, для продавца получается формально неразрешимая задача – узнать что-либо о действиях конкурентов возможно лишь от самих конкурентов либо от кого-то с другой стороны – от представителей покупателя. Если первое в этом выборе представляется практически нереальным, то узнать что-то, получить намек или косвенные полезные конкурентные данные от представителей покупателя оказывается вполне возможным [6]. В этой связи необходимым элементом успешной деловой игры становятся материалы по личным повесткам – интересам и позициям членов конкурсной комиссии.

Так, дополнительно к общим информационным документам учредителя тендера добавляются отдельные документы с описанием позиций каждого из членов конкурсной комиссии. Очевидно, что эти документы имеют сугубо личностный характер, передаются индивидуально исполнителю каждой отдельной роли, без разглашения кому-либо вплоть до завершения игры и обсуждения результатов.

Обращаясь к описанной конкретной модели данной деловой игры [4], приведем

кратко основные данные по каждому из участников.

Технический директор – член комиссии, занимающий наиболее высокое должностное положение в компании, в большей степени отвечающий за успешный результат тендера перед высшим руководством компании. Это роль лица, принимающего окончательное решение, однако сильно зависящего от мнения своих коллег по комиссии, каждый из которых оказывается более глубоким специалистом в своей области.

Менеджер по закупкам – представитель комиссии, отвечающий за соответствие выбора требованиям конкурса. Этот член комиссии больше других отвечает за минимизацию затрат в закупках, поэтому всегда стремится к выбору предложения с самой низкой ценой.

Начальник отдела эксплуатации – работник компании, которому предстоит работать с предметом конкурсной закупки. Именно он и его подчиненные должны будут показывать рост эффективности работы компании, поэтому его очень сильно заботит качество, техническая поддержка, надежность и прочие характеристики будущего выбора.

Начальник отдела развития – специалист, заинтересованный в выборе самого современного, наиболее инновационного продукта. Этому специалиста заботит имидж поставщика, репутация на рынке.

Основная интрига принятия решения конкурсной комиссией должна состоять в несовпадении интересов ее членов. Каждый из участников конкурсной комиссии

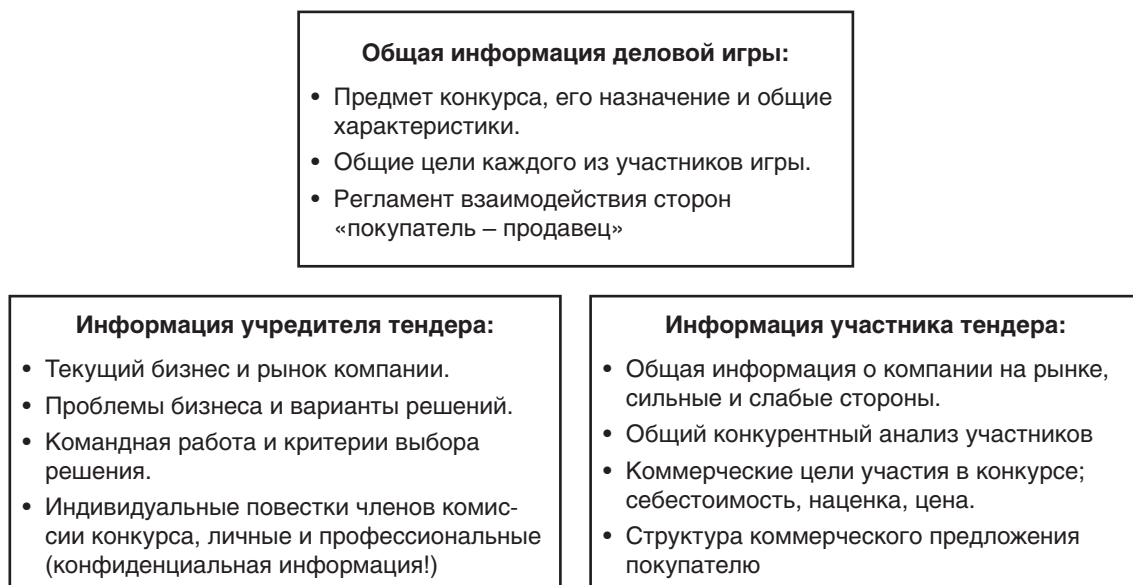


Рис. 2. Три группы информационных документов для знакомства участников с общими и отдельными условиями деловой игры

Fig. 2. Three groups of information documents for familiarizing participants with the general and individual conditions of the business game

должен рассматривать предмет тендера под своим, отличным от других, углом. Это различие позиций следует отразить в файлах с индивидуальными повестками каждого из членов комиссии (рис. 2), которые должны включать описание как профессиональных, так и личных интересов. Результатом несовпадения этих интересов должна стать внутренняя дискуссия в отношении выбора лучшего для компании-покупателя предложения [6].

С целью усиления интриги выбора можно рекомендовать следующее: добавить в индивидуальную повестку отдельного члена конкурсной комиссии желание лично заработать на этом тендере, оказывая скрытую поддержку одному из претендентов. И тогда если кто-то из участников игры затронет данную тему в процессе индивидуальной встречи с таким членом комиссии, это обстоятельство создаст реальное конкурентное преимущество, резко повысит шансы участника на победу в конкурсе.

Материальное и информационное обеспечение деловой игры

Общий оптимальный размер числа участников – 12–20 человек, что позволит сформировать две-три (возможно четыре) команды участников-претендентов и комиссию конкурса в полном составе. Каждой из команд необходимо предложить выбрать своего председателя, который бы взял организацию работы команды в течение всей деловой игры в свои руки.

Работа каждой команды по составлению предложений и участию в переговорах должна проходить индивидуально, т. е. изолированно от участия и наблюдений со стороны других команд. В этой связи необходимо обеспечить наличие по крайней мере одной аудитории для работы комиссии конкурса, где предполагается ведение всех переговорных встреч с командами участников, а также отдельных аудиторий либо изолированных мест для приватной работы всех команд.

В дополнение к общему информационному брифингу накануне проведения сессии игры ведущему следует подготовить весь массив информационных документов, как это показано на рисунке 2. Познакомить участников с общей информацией об игре и ее правилах, а также напомнить основные правила расчета цен и уровня прибыльности своих предложений можно на брифинге. Листы с информацией для каждой из команд участников тендера, равно как листы с информацией учредителя тендера, лучше передать в начале игры, чтобы избежать разговоров и обсуждений между участниками разных команд. Необходимо избежать возможной случайной утечки информации, что снизит интерес участников и сделает процесс игры менее привлекательным и захватывающим.

Для ведения расчетов прибыльности предложения удобно использовать цифровые таблицы, например Excel, однако можно обходиться и простым калькулятором.

Участники конкурса делают свои коммерческие предложения, которые должны быть полными и исчерпывающими, чтобы конкурсная комиссия могла эффективно и адекватно проводить сравнение всех предложений. С этой целью рекомендуется использовать одинаковый общий формат коммерческого предложения, который бы мог содержать всю ключевую информацию от участника игры. Это также упростит процесс сравнения разных предложений для конкурсной комиссии в условиях ограниченного времени деловой игры. В качестве примера можно использовать шаблон варианта коммерческого предложения по конкретной модели игры [4] (рис. 3).

Этап деловой игры «Разбор полетов»

Это заключительная необходимая часть деловой игры, которая происходит после объявления конкурсной комиссией своего решения выбора победителя тендера. Здесь каждая команда участников докладывает

о своих действиях и приводит аргументы в пользу своего решения. Содержание этой фазы состоит в обсуждении, анализе и оценке действий каждого из участников, независимо от финального результата.

Организация сессии анализа прошедшего конкурса должна проводиться ведущим игры в максимально позитивном стиле, с обязательным выделением всех положительных групповых и индивидуальных результатов участников игры. В процессе разбора полетов следует подчеркивать, что деловая игра как упражнение имела целью не выбор победителя конкурса, а погружение участников в условия реальной ситуации, осознание сложности поставленной задачи и практику генерации решения. Задача ведущего игры – выделить все значимые моменты прошедших деловых коммуникаций внутри команд, а также в переговорах с конкурсной комиссией. Ошибки и неверные действия следует обсудить со студентами и объяснить их причины. Ведущий игры должен выделить все важные моменты событий игры в исключительно позитивном стиле, чтобы участники приняли их в качестве полезных уроков. Результатом разбора полетов должно стать понимание участниками сложности реальной ситуационной конкуренции и отдельных правил, что следует делать, а каких поступков нужно избегать в подобных случаях своей будущей практики.

Первым в обсуждении результатов игры, безусловно, должен быть доклад руководителя конкурсной комиссии с объяснением хода анализа поступивших коммерческих предложений и финального решения комиссии по выбору победителя. В дополнение к этому выступлению рекомендуется обратиться к другим членам комиссии, выслушать их мнение, особенно в том случае, если личное мнение кого-либо из комиссии не совпадает с общим решением. В завершение обсуждения действий конкурсной комиссии можно провести голосование на лучшего исполнителя своей роли члена комиссии, которого следует отметить призом.

Предложение считается действительным, если продавец заполнит все пустые (выделенные серым цветом) части бланка предложения, в случае отсутствия данных, в соответствующей графе необходимо написать «нет» либо поставить прочерк «-»

Вниманию группы закупки
компании «Супер Сеть»
От компании

(название компании и продавца)

Коммерческое предложение № [] на поставку системы кэширования интернет трафика

Настоящим подтверждаем, что компания [] предлагает поставить систему кэширования интернет трафика в указанной ниже конфигурации и на следующих условиях:

1. Емкость системы кэширования [] Гб/сек.

2. Цена поставки системы:

Наименование продукта / услуг	Цена USD
Программное обеспечение (лицензии на указанную выше емкость кэшируемого системой трафика)	[]
Аппаратное обеспечение (сервера для загрузки программного обеспечения)	[]
Работы по монтажу, настройке и пуску системы в эксплуатацию	[]
Обучение персонала покупателя	[]
ВСЕГО за проект:	[]

- Стоимость пакета услуг годовой технической поддержки составляет USD [] (оплата пакета после завершения гарантийного срока в [] мес. работы системы с даты пуска в эксплуатацию).

3. Условия платежа – оплата проекта производится тремя частями и в сроки указанные ниже:

Этап оплаты	Сумма USD	Условия выполнения оплаты
Авансовая оплата	[]	В течение 5 рабочих дней после подписания контракта
Промежуточная оплата	[]	[]
Балансовая оплата (заключительная)	[]	Не позднее чем через [] месяцев после ввода системы в эксплуатацию

4. Дополнительные условия или предложения:

- []
- []

С уважением

[]

(название компании продавца)

Рис. 3. Вариант формы коммерческого предложения

Fig. 3. A variant of the commercial offer form

Разбор выступлений каждой из команд-конкурсантов лучше начинать с команд, проигравших конкурс. Каждой из команд следует аргументировать не только свои отдельные действия, но и свой план участия в данной конкретной ситуационной борьбе. Необходимо объяснить, как и почему команда составила свое финальное предложение, которое посчитала лучшим для конкурсной комиссии, и почему рассчитывала на победу с этим предложением. Команда – победитель конкурса, безусловно, должна быть премирована по условиям игры, при этом можно также выбрать лучшего участника игры через процедуру общего голосования всех участников.

О некоторых результатах упражнения деловой игры

Опыт проведения деловой игры по описанной в данной статье модели автор проводил в рамках нескольких учебных курсах студентов бакалавриата направления «Менеджмент», а также в ряде нескольких тренингов частных компаний в области корпоративных продаж. Общая продолжительность деловой игры составляла 4 академических часа, что позволяло каждой из трех конкурирующих команд провести три (отдельным участникам даже четыре) переговорные сессии с конкурсной комиссией. Можно выделить некоторые общие и наиболее значимые результаты процесса игры:

- Особый характер первой встречи команд с конкурсной комиссией. Большинство участников команд осознавали сложность ситуации лишь после этой первой сессии переговоров, результатом которой становилось понимание сложности задачи составления предложения. Именно после этой первой встречи участники начинали коллективное обсуждение списка вопросов, которые следует выяснить, чтобы составлять предложение с шансами на успех конкурса. В некоторых случаях необходимым

оказывалась направляющая консультация ведущего игры.

- Тактика действий команды в ситуации участия в конкурсе. Только во второй половине игры, как правило, после второй встречи, команды осознавали необходимость составления плана действий для создания своего выигрышного предложения комиссии.

- Несмотря на известный регламент переговоров, были команды, которые проводили встречи исключительно с полным составом конкурсной комиссии, не осознавали важности и ценностей встреч тет-а-тет с ее отдельными членами. Команды, которые, напротив, понимали новые возможности таких встреч, оказывались в числе победителей. Этот момент всегда отдельно обсуждался в финальной стадии «Разбор полетов».

- Несмотря на исходное понимание важности фактора цены предложения и величины своей прибыли, лишь в самом конце игры участники реально начинали уделять внимание расчетам, на которые, как правило, оставалось очень мало времени. Таким образом, в результате деловой игры навык «работы с цифрами» приобретал для учащихся новое, существенно более высокое значение.

Обратная связь от участников тренингов по продажам и студентов семестрового курса была собрана через анонимное анкетирование. Вот основные тезисы ответов участников:

- не менее 70% опрошенных разных игровых сессий сказали, что упражнение деловой игры было одним из самых ярких впечатлений, полученных от цикла занятий;

- подавляющее большинство респондентов, включая действующих работников в области продаж, сказали, что впервые поняли, как реально непросто сделать предложение, которое можно обоснованно считать претендующим на победу в конкурсе;

- исполнители ролей конкурсной комиссии в своих отчетных выступлениях говорили, как непросто бывает сделать объективный, аргументированный выбор из

нескольких очень близких, почти одинаковых предложений;

- только один раз одна из команд смогла в процессе переговоров договориться с одним из членов конкурсной комиссии и получить конкурентную информацию, что помогло выиграть в конкурсе;

- практически все участники различных игровых сессий говорили, что стали глубже понимать сложность конкурентной борьбы в условиях отдельной конкретной ситуации.

Нужно также отметить, что лишь в двух случаях выбор победителя конкурса совпал с минимальной представленной ценой, в остальных случаях результат выбора комиссии конкурса определился комплексом всех предложенных условий.

Заключение

В статье предложен подход развития навыков ситуационной конкурентной борьбы, который может быть рекомендован для обучения студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент», включая профиль

«Предпринимательство». В основу деловой игры положен типовой сюжет B2B-тендера – участие нескольких команд – представителей покупателя и отдельную команду конкурсной комиссии. Рассмотрены две основные задачи, необходимые для победы в конкурсе, – определение реальных требований компании покупателя через призму интересов членов конкурсной комиссии, а также значимость владения информацией о конкурентных действиях. Статья содержит практические рекомендации по подготовке материалов, организации и проведения деловой игры. Отдельное внимание уделено составлению ролевых заданий для членов конкурсной комиссии. Приводятся также некоторые результаты проведенных автором сессий деловых игр. Включение данной деловой игры в арсенал учебных заданий позволит расширить возможности обучения студентов, при этом в особенности может способствовать не столько передаче знаний, сколько развитию личностных навыков в области конкурентной ситуационной борьбы.

Список литературы

1. *Абрамова Г. С., Степанович В. А.* Деловые игры: теория и организация. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 189 с.
2. *Дегтеревская А.* Госзакупки и тендеры для малого бизнеса. Как участвовать чтобы побеждать. – М.: Олимп-Бизнес, 2022. – 352 с.
3. *Коваленко А. И.* Ценностный подход к онлайн-обучению предпринимательству по программам колледжа и бакалавриата в России // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 108–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
4. *Памухин Ю. Г.* Управление сложными сделками: учебное пособие. – М.: МАБиУ, 2014. – 130 с.
5. *Памухин Ю. Г.* Системный подход в сложной B2B сделке // Управление продажами. 2019. № 1 (100). С. 18–31.
6. *Памухин Ю. Г.* Галерея портретов B2B покупателя // Управление продажами. 2019. № 2 (101). С. 126–143.
7. *Потапова О. Н., Алексеева Е. В.* Применение интерактивных методов обучения предпринимательству как средство повышения эффективности обучения // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 17–23.
8. *Рэхем Н.* СПИН: стратегия работы с клиентами в больших продажах. – М.: ГИППО, 2010. – 313 с.
9. *Рубин Ю. Б.* Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2 (50). С. 111–142.
10. *Рубин Ю. Б.* Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 3 (51) С. 82–142.
11. *Юри У.* Гарвардская школа переговоров. Как говорить нет и добиваться результатов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 240 с.
12. *Holden J., Kubacki R.* The New Power Base Selling: Master the Politics, Create Unexpected Value and Higher Margins, and Outsmart the Competition. – John Wiley & Sons, Inc., 2012. – 234 p.
13. *Kohn A.* No contest: the case against competition. – Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 1992. – 373 p.

Сведения об авторе

Памухин Юрий Генрихович, ORCID 0000-0001-6182-2700, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, YuriGP@mail.ru

Статья поступила 27.08.2023, рассмотрена 08.09.2023, принята 22.09.2023

References

1. Abramova G. S., Stepanovich V. A. *Delovye igry: teoriya i organizatsiya* [Business games: theory and organization]. Moscow, NITs INFRA-M Publ., 2022, 189 p.
2. Degterevskaya A. *Goszakupki i tendery dlya malogo biznesa. Kak uchastvovat' chtoby pobezhdai'* [Public procurement and tenders for small businesses. How to participate in order to win]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2022, 352 p.
3. Kovalenko A. A value-based approach to online entrepreneurship education in college and undergraduate programs in Russia. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.108-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
4. Pamukhin Yu. G. *Upravlenie slozhnymi sdelkami: uchebnoe posobie* [Management of complex transactions: Textbook]. Moscow, MABiU Publ., 2014, 130 p.
5. Pamukhin Yu. G. *Sistemnyi podkhod v slozhnoi V2V sdelke* [A systematic approach in a complex B2B transaction]. *Upravlenie prodazhami*, 2019, no.1(100), pp.18-31.
6. Pamukhin Yu. G. *Galereya portretov V2V pokupatelya* [Gallery of portraits of a B2B buyer]. *Upravlenie prodazhami*, 2019, no.2(101), pp.126-143.
7. Potapova O. N., Alekseeva E. V. Application of interactive methods of teaching entrepreneurship as a means of improving the effectiveness of training. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.1(73), pp.17-23 (in Russian).
8. Rackham N. *SPIN: strategiya raboty s klientami v bol'shikh prodazhakh* [SPIN-sales: strategy of working with clients in large sales]. Moscow, GIPPO Publ., 2010, 313 p.
9. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.2(50), pp.111-142 (in Russian).
10. Rubin Yu. B. Tactical models and operation of competition. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.3(51), pp.82-142 (in Russian).
11. Yuri U. *Garvardskaya shkola peregovorov. Kak govorit' net i dobivat'sya rezul'tatov* [Harvard School of Negotiations. How to say no and achieve results]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2013, 240 p.
12. Holden J., Kubacki R. *The New Power Base Selling: Master the Politics, Create Unexpected Value and Higher Margins, and Outsmart the Competition*. John Wiley & Sons, Inc., 2012, 234 p.
13. Kohn A. *No contest: the case against competition*. Boston, New York, Houghton Mifflin Company, 1992, 373 p.

About the author

Yuri G. Pamukhin, ORCID 0000-0001-6182-2700, Cand. Sci. (Phys.-Math.), Associate Professor of Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, YuriGP@mail.ru

Received 27.08.2023, reviewed 08.09.2023, accepted 22.09.2023