

*На правах рукописи*

**ОСТРОВСКИЙ АЛЕКСАНДР ВАЛЕНТИНОВИЧ**

**ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАДРОВ МАЛОГО БИЗНЕСА  
В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**13.00.08** – Теория и методика  
профессионального образования

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

**Москва – 2018**

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет» Министерства образования и науки Российской Федерации

**Научный руководитель:** доктор педагогических наук, профессор  
**Мардахаев Лев Владимирович**

**Официальные оппоненты:** **Воленко Ольга Ивановна,**  
доктор педагогических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»,  
Учебно-научный центр приоритетных исследований и  
проблем подготовки научно-педагогических кадров,  
главный научный сотрудник

**Сорокопуд Юнна Валерьевна**  
доктор педагогических наук, доцент  
АНО ВО " Московский Международный университет",  
Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин,  
профессор кафедры

**Ведущая организация:** **Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»**

Защита состоится 15 мая 2018 г 10.00 час. на заседании Диссертационного совета Д212.342.02 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора (кандидата) педагогических наук при федеральном государственном бюджетном учреждении «Федеральный институт развития образования» по адресу: 125 319 г. Москва, ул. Черняховского, д.9, ком.103.

С текстом диссертации и автореферата можно ознакомиться в библиотеке ФГБУ «Федеральный институт развития образования» и на сайтах: [www.firo.ru](http://www.firo.ru); [vak3.ed.gov.ru](http://vak3.ed.gov.ru).

Автореферат разослан «12» апреля 2018 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат педагогических наук, доцент

**В.Н. Маниюкова**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Устойчивое развитие национальной экономики во многом определяется развитостью сегмента малого бизнеса. В России его доля в ВВП страны не превышает 20%, в то время как в экономически развитых странах она составляет 50-70%. Указанный факт подтверждает большой потенциал роста малого бизнеса и обуславливает необходимость повышенного внимания государства и общества к развитию этого сектора экономики, повышению его рентабельности и эффективности. Рентабельность малого предприятия полностью зависит от рынка, постоянно требующего более эффективных способов производства и совершенствования управления.

Экономическая эффективность малого бизнеса во многом зависит от качественной подготовки специалистов. В Российской Федерации 24 июля 2007 принят Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», в соответствии с которым в большинстве регионов реализуются различные программы поддержки малого бизнеса, в том числе в области подготовки кадров и повышения уровня их подготовленности в системе повышения квалификации. Действенность этой системы во многом определяется потребностями кадров малого бизнеса в совершенствовании своей компетентности, овладении основными компетенциями.

Как форме свободного экономического хозяйствования с ограниченными ресурсами и относительно небольшой долей в рыночном пространстве персоналу малого бизнеса присуще совмещение функций (производственной и управленческой) – это и определяет потребность в развитии системы повышения его квалификации. Работник малого бизнеса часто выступает как объект и как субъект управления в разных ситуациях и различных видах работ. Это формирует потребность в том, чтобы большинство кадров малого бизнеса обладали не только производственной, но и управленческой компетенцией, поскольку конкурентоспособность компаний малого бизнеса, их устойчивое экономическое положение во многом зависят от качества управленческой деятельности. Одновременно следует отметить, что кадры малого бизнеса в разной степени нуждаются в формировании управленческой компетенции и по-разному овладевают ею, что диктует необходимость дифференцированного подхода в обучении и педагогического сопровождения каждого слушателя. Данный факт диктует необходимость педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

В профессиональной педагогике сложились определенные предпосылки исследования проблем формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса и его педагогического сопровождения в системе повышения квалификации. В частности, в ней нашли отражение такие вопросы как: возрастающая роль образования взрослых в современном обществе, обусловленная ускоренным развитием научно-технического и социального прогресса (С.В. Вершловский, В.Н. Никитина, Г.Н. Щербакова и др.); влияние условий деятельности работников на развитие их профессиональной компетенции (А.Ю. Белогуров, И.А. Гетманская, А.Н. Лейбович, А.П. Тряпицына, А.А. Факторович, И.Г. Шпакина и др.); о профессиональной управленческой деятельности (Р.А. Кричевский, М.В. Никитин, П.Н. Новиков, и др.); основные подходы к содержанию и организации системы повышения квалификации (Б.З. Вульф, Н.Д. Никандров и др.); вопросы организации системы повышения квалификации и переподготовки работников малого и среднего (туристического) бизнеса (Н.И. Плотникова, Г.В. Широкова и др.); вопросы социального партнерства,

социально-педагогического, психолого-педагогического и педагогического сопровождения личности в образовательном процессе (М.Р. Битянова, В.И. Волынкин, А.Т. Глазунов, Л.В. Мардахаев, В.А. Слостенин и др.).

В то же время анализ научной литературы показал, что вопросы теоретико-методического обеспечения педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции в системе повышения квалификации кадров малого бизнеса не получили в ней достаточного отражения.

Изложенное позволило выделить сложившееся **противоречие** между потребностью педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса и недостаточным его теоретико-методическим обеспечением в системе повышения квалификации. Выявленное противоречие детерминировало **проблему исследования**, сущность которой заключается в необходимости разработки теоретико-методического обеспечения педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации. В соответствии с проблемой определена **тема диссертации**: «Педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации».

**Объект исследования:** процесс формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

**Предмет исследования:** педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в учреждении дополнительного образования.

**Цель исследования:** разработать, обосновать и экспериментально проверить технологию педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

**Гипотеза исследования.** Устойчивое развитие малого бизнеса, его эффективность во многом определяются управленческой компетенцией кадров. Формирование управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации требует дифференцированного подхода и педагогического сопровождения каждого слушателя. Эффективность педагогического сопровождения может быть обеспечена, если:

- педагогическое сопровождение охватывает всех слушателей системы повышения квалификации и осуществляется дифференцировано с учетом потребностей управленческой деятельности обучаемого и его успешности в обучении;
- содержание педагогического сопровождения определяется программой обучения, опытом управленческой деятельности кадров, их своеобразием, а также спецификой развития их предприятия малого бизнеса;
- технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса строится поэтапно, обеспечивая достижение результатов в обучении каждого слушателя в соответствии с целями (программами обучения), его образовательными потребностями, отношением к овладению учебным материалом и достигаемыми результатами;
- субъектами педагогического сопровождения выступают наиболее подготовленные преподаватели образовательной организации, тьюторы, коучеры, а также практики, выступающие в качестве консультантов;
- созданы социально-педагогические условия, необходимые для реализации технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

В соответствии с целью и гипотезой определены следующие **задачи исследования:**

1. Выявить требования, предъявляемые к управленческой компетенции кадров малого бизнеса, раскрыть ее сущность и содержание.
2. Определить уровни сформированности управленческой компетенции кадров малого бизнеса, а также критерии и показатели их оценки.
3. Охарактеризовать систему повышения квалификации кадров малого бизнеса и обосновать необходимость их педагогического сопровождения в учреждении дополнительного образования.
4. Раскрыть сущность и содержание педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса, а также разработать технологию его реализации.
5. Реализовать и экспериментально проверить эффективность технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в учреждении дополнительного образования.

**Методологической основой** исследования являются: философские положения о социальной детерминированности профессиональной деятельности (И.А. Акчурина, Д.И. Дубровский, и др.); взаимосвязи и взаимообусловленности профессиональной и общей культуры личности, личностно-ориентированный подход к изучению явлений объективной реальности в организации образования (Ю.К. Бабанский, А.Я. Данилин, В.А. Сластенин), а также системный и компетентностный подходы.

**Теоретической основой** исследования являются: теория компетенции и компетентности (В.П. Введенский, И.А. Зимняя, Н.В. Кузьмина, Л.М. Митина, А.В. Хуторской и др.); теория становления личности профессионала (Е.А. Климов, Ю.П. Поваренкова, В.Д. Шадриков и др.); оценки компетенций в системе профессионального образования (С.Н. Ефимова, О.Е. Пермяков, В.И. Блинов, А.Н. Лейбович); аспекты содержания управления (В.Н. Иванов, Т.С. Кабаченко, Р.Х. Шакуров и др.); вопросы, связанные с изучением основ предпринимательства, бизнеса, особенностей профессиональной деятельности предпринимателей (В.К. Андреев, В.А. Королев, А. И. Сидоров, А. Шапиро и др.); современные концепции профессиональной подготовки и повышения квалификации (И.Ю. Алексашкин, Е.П. Белозерцев, В.И. Блинов, Н.В. Кузьмина, К.Г. Кязимов, Н.Е. Решетников, Ю.В. Сорокопуд и др.); теории социально-педагогической деятельности и социально-педагогического сопровождения (М.Р. Битянова, Е.И. Казакова, Л.В. Мардахаев, А.П. Тряпицына и др.).

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач использован комплекс **методов:** *теоретических* – анализ и синтез, обобщение, систематизация, классификация, моделирование, прогнозирование; *эмпирических* – наблюдение, анкетирование, беседы, опросы, тестирование, педагогический эксперимент и др.; *методы математической статистики*.

Исследование осуществлялось с 2010 по 2016 годы:

**На первом этапе** (2010-2012 гг.) осуществлялись: теоретическое осмысление проблемы; разработка научного аппарата исследования; выявление сущности и содержания управленческой компетенции кадров малого бизнеса и особенностей ее формирования в условиях системы повышения квалификации; разработка модели формирования управленческой компетенции, определение сущности и содержания педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса, а также технологии его реализации в системе повышения квалификации.

На **втором этапе** (2013-2014 гг.) проведена экспериментальная проверка технологии реализации педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

На **третьем этапе** (2015-2016 гг.) осуществлены критический анализ полученных материалов, их систематизация и обобщение, формулирование выводов, литературное оформление диссертации и автореферата.

**Базой исследования** послужили слушатели программ повышения квалификации: руководители и менеджеры малых предприятий. Исследованием было охвачено: 104 человека из персонала туристических фирм г. Москвы, 12 преподавателей системы повышения квалификации, 5 организаций малого бизнеса (туристические фирмы г. Москвы), а также частное образовательное учреждение дополнительного образования «Бизнес-школа «Школа бизнес-интуиции. ФОИЛ».

#### **Научная новизна исследования:**

- уточнены и дополнены требования, предъявляемые к управленческой компетенции кадров малого бизнеса (*специалисту; организатору; администратору; коммуникатору; представителю*), позволяющие комплексно разрабатывать вариативные модели управленческой компетенции специалистов малого бизнеса исходя из особенностей и характера профессиональной деятельности и ее развития;

- научно доказано преимущество использования технологии модульного обучения в формировании управленческой компетенции кадров малого бизнеса, обеспечивающего гибкость и деятельностный характер обучения, успешную реализацию разноуровневых учебных программ, их преемственность и связь с задачами конкретного бизнеса;

- выделены и научно обоснованы уровни сформированности управленческой компетенции кадров малого бизнеса, а также критерии и показатели их оценки; репродуктивный, адаптивный и менеджерский. Каждый уровень во многом определяет способность руководителя обеспечить стабильность, конкурентоспособность и перспективность предприятия. Критериями оценки управленческой компетенции кадров малого бизнеса являются: уровень знаний, мотивация и ценности, владение управленческими технологиями, развитость личностных качеств управленца;

- обоснована необходимость педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции у кадров малого бизнеса как совместной деятельности субъекта и объекта с учетом потребностей последнего, включающей: прогнозирование возможных трудностей у объекта сопровождения в овладении им основными разделами (модулями) учебной программы; определение путей преодоления прогнозируемых трудностей и их дальнейшей реализации в процессе освоения образовательных программ;

- предложена конструктивно проработанная технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции управленческих кадров малого бизнеса в учреждении дополнительного образования, как результат нового вида совместной деятельности внутренних разработчиков - педагогов, преподавателей и внешних - социальных партнеров, предпринимателей, специалистов-экспертов;

- научно обоснован и практически проверен комплекс социально-педагогических условий реализации технологии (учет требований регионального рынка к управленческой компетенции кадров, обновление информации о потребностях в управленческих кадрах, гибкость образовательных программ и режима обучения; вариативность форм и методов реализации программ обучения; подготовка педагогов к

сопровождению кадров малого бизнеса; выявление психологической совместимости субъекта и объекта сопровождения; и др.).

**Теоретическая значимость исследования** определяется тем, что уточнено и дополнено понятие «управленческая компетенция кадров малого бизнеса», выделены ее компоненты, охарактеризованы особенности ее проявления, выявлены уровни проявления управленческой компетенции, критерии и показатели ее оценки, раскрыта необходимость, сущность, содержание, а также технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации, выявлены условия, необходимые для реализации технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

Полученные результаты дополняют и расширяют существующие теоретические представления в области формирования управленческой компетентности кадров в системе повышения квалификации и открывают перспективы для дальнейшего исследования проблем обеспечения качества профессионального образования в целом.

**Практическая значимость диссертационного исследования** определяется тем, что содержащиеся в нем выводы и рекомендации могут быть использованы на пути повышения качества подготовки кадров в системе профессионального образования. Разработанная автором технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса продемонстрировала положительные результаты в условиях системы повышения квалификации и может быть рекомендована для ее использования в образовательных организациях различных типов. Разработано более 20 учебных программ повышения квалификации кадров малого бизнеса (например, «Первые шаги руководителя», «Управленческая компетенция менеджера малого предприятия», «Управленческое искусство руководителя» и др.), а также методические рекомендации по педагогическому сопровождению формирования управленческой компетенции, которые прошли апробацию и получили положительные отзывы и могут быть использованы на практике в организациях дополнительного образования.

**Апробация и внедрение:** результаты исследования были изложены автором в докладах и выступлениях на научно-практических конференциях: Международной конференции «Предпринимательство в переходное время: вопросы и проблемы» (Москва, 2012 г.), 4-я Всероссийской научной конференции с иностранным участием «Психология индивидуальности» (Москва, 2012 г.), XIII Международной научно-практической конференции «Новые технологии в образовании» (Таганрог, 2012 г.), Международной научно-практической конференции «Технологическое образование: достижения, инновации, перспективы» (Тула, 2013 г.), IX Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции «Эффективные механизмы инновационно-технологического развития современного общества» (Сочи, 2013 г.), XX Международной научно-практической конференции «Психология и педагогика в современном мире: вызовы и решения» (Москва, 2014 г.), 28-th International Congress of Applied Psychology «From Crisis to Sustainable Well-Being» (Paris, France, 2014 г.). Основные результаты исследования нашли отражение в публикациях автора в научных журналах, сборниках научных трудов по материалам конференций.

**Обоснованность и достоверность** полученных в ходе исследования результатов и научных выводов обеспечивается исходными методологическими и методическими положениями, всесторонним анализом проблемы исследования, логикой построения исследования в соответствии с целью, задачами и гипотезами работы, длительной

экспериментальной проверкой технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции в условиях повышения квалификации, возможностью практической реализации полученных материалов в системе высшего и среднего профессионального образования, репрезентативностью выборки испытуемых, применением адекватных методик исследования и корректным использованием статистических методов для верификации полученных данных.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. **Управленческая компетенция кадров малого бизнеса как часть профессиональной компетентности специалиста**, обусловленная требованиями рынка труда, предъявляемыми к профессионализму, статусу и личности работника. Основные функции профессиональной деятельности управленца: *специалист организатор; администратор; коммуникатор; представитель.*

2. **Управленческая компетенция кадров малого бизнеса как способность и готовность кадров малого бизнеса** реализовывать управленческий потенциал в обеспечении функционирования малого бизнеса. Основными **компонентами управленческой компетенции кадров малого бизнеса** являются: *когнитивный; мотивационно-ценностный; операционально-деятельностный; личностный.*

3. **Уровнями сформированности управленческой компетенции** кадров малого бизнеса выступают: *репродуктивный; адаптивный; менеджерский.* **Критериями оценки** управленческой компетенции кадров малого бизнеса являются: *уровень знаний, мотивация и ценности, владение управленческими технологиями, развитость личностных качеств управленца.*

4. **Педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации** представляет собой совместную деятельность субъекта сопровождения (сопровождающего – специалиста системы повышения квалификации) и объекта сопровождения (сопровождаемого – представителя малого бизнеса) с учетом потребностей его профессионально-личностного совершенствования в управлении предприятием. В процессе повышения квалификации специалистов малого бизнеса оно включает: прогнозирование субъектом сопровождения возможных трудностей у объекта сопровождения в овладении им основными разделами (модулями) учебной программы и его способности в их преодолении; определение перспектив обеспечения преодоления прогнозируемых трудностей и их реализация в процессе овладения слушателем программой обучения.

5. **Технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса** в системе повышения квалификации строится на **принципах** целесообразности; системности; комплексности; индивидуального и дифференцированного подхода; мотивирования и активности сопровождаемых; добровольности; диалогичности и сотрудничества; практикоориентированности, и включает **этапы** оценочно-прогностический, организационный; целевой, прогнозно-реализационный; реализационно-мониторинговый; результативный. **Социально-педагогические условия** реализации технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации составляют: учет требований регионального рынка к управленческой компетенции кадров малого бизнеса и потребность в них; комфортность образовательной среды; учебно-методическое обеспечение процесса формирования; дифференциация и гибкость образовательных программ, вариативность форм и методов их реализации; готовность педагогов и субъектов сопровождения к



работе с кадрами малого бизнеса; психологическая совместимость субъекта и объекта сопровождения.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения. *Во введении* обосновывается актуальность темы, определяются научный аппарат, методология и методы исследования, показаны научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования. *В первой главе* «Управленческая компетенция кадров малого бизнеса и необходимость педагогического сопровождения её формирования в системе повышения квалификации» раскрываются требования, предъявляемые к управленческой компетенции кадров малого бизнеса, уточняются ее сущность и содержание, выявляются уровни сформированности, а также критерии и показатели их оценки; раскрывается место и роль системы повышения квалификации в формировании управленческой компетенции кадров малого бизнеса, обосновывается необходимость педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса, определяется его сущность и содержание; разрабатывается технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации. *Во второй главе* «Экспериментальная проверка технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации» дан анализ содержания и результатов экспериментальной работы по проверке технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации и внедрения ее в практику; определены социально-педагогические условия, необходимые для формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации. *В заключении* диссертации обобщены результаты теоретических и экспериментальных исследований, изложены основные выводы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

По данным мировой и отечественной статистики ежегодно многие предприятия малого бизнеса не выдерживают конкуренции и уходят с рынка, но при этом появляются новые предприятия, сохраняется тенденция роста их числа. Устойчивость предприятий малого бизнеса во многом определяется их конкурентоспособностью, квалифицированной управленческой деятельностью кадров. При этом необходимо учитывать, что основным условием эффективности современного управления в малом бизнесе является привлечение сотрудников компании к управлению ею. Предприятие малого бизнеса имеет, как правило, в своем составе руководителя, а также 1-3 сотрудников, которые, при определенных условиях, берут на себя управленческие функции, делегированные им руководителем. Данный факт диктует необходимость формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса.

Изучение нормативных документов, регламентирующих деятельность малого бизнеса и личный опрос руководителей малого бизнеса, устойчиво функционирующих на рынке труда более пяти лет, позволили выделить характерные требования, предъявляемые к их управленческой компетенции. Эти требования вытекают из основных функций профессиональной деятельности управленца малого бизнеса: как *специалист* он должен обладать необходимыми знаниями, умениями и навыками для успешного решения типичных задач руководителя малого бизнеса; как *организатор* – способен обеспечивать распределение функций в трудовом коллективе, интеграцию

деятельности сотрудников предприятия для реализации производственных целей и задач; как *администратор* – определять необходимую для управления информацию, ее приоритетность, знать источники и способы ее получения, анализировать полученную информацию и принимать управленческие решения, обеспечивать прохождение управленческих решений и контроль их исполнения; как *коммуникатор* – уметь создавать деловую обстановку для профессиональной деятельности и отдыха, налаживать личностные и деловые отношения в трудовом коллективе, предотвращать конфликты и при необходимости их решать; как *представитель* – уметь на должном уровне представлять себя в трудовом коллективе, представлять его интересы в регулирующих органах, при контактах с партнерами, поставщиками, клиентами.

Для осмысления существа управленческой компетенции кадров малого бизнеса необходим компетентностный подход. Он нашел отражение в работах ряда ученых (В.Н. Введенский, Н.Г. Веселова, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, Н.В. Кузьмина, В.Н. Куницына, А.В. Хуторской и др.). На их основе, а также с учетом мнений зарубежных авторов (Д. Равен, М. Армстронг, Д. Мак-Клелланд и др.) определилось понимание существа компетентности как качественной характеристики профессиональной подготовленности специалиста по должностному назначению, а компетенции как подготовленности, обеспечивающей продуктивное выполнение частных профессиональных функций специалистом. По своей сущности компетенция характеризует определенную совокупность знаний, умений и опыта деятельности в процессе реализации конкретной функции по профессиональному назначению.

Изложенное позволило уточнить понимание управленческой компетенции кадров малого бизнеса как их способности и готовности реализовывать управленческий потенциал в обеспечении функционирования своего предприятия. Способность характеризует подготовленность кадров малого бизнеса к управленческой деятельности и представляет собой совокупность: *профессиональных* (технологические основы деятельности малого предприятия и основы производства), *финансово-экономических* и *управленческих* (нормативно-правовые и технологические основы управления: теория управления, управление малой группой, основы конфликтологии и др.) *знаний*; *владения управленческими технологиями* (сбор и анализ информации; определение перспектив; прогнозирование способов их достижения; проектирование (разработка программ по реализации), принятие, реализация и контроль исполнения управленческих решений, направленных на мотивирование работников, обеспечение реализации производственных и коммерческих проектов, организацию труда и использование практического опыта и мастерства работников; оценка эффективности деятельности каждого работника и коллектива в целом, и др.); *развитости качеств личности, необходимых для управленческой деятельности* (рациональность, ответственность, уверенность в себе, дисциплинированность, коммуникабельность, целеустремленность); *опыта управленческой деятельности*. Готовность рассматривается как подготовленность кадров малого бизнеса к самореализации в управленческой деятельности и как их предрасположенность к наиболее полной и конструктивной самореализации в управленческой деятельности в различных ситуациях с учетом потребностей рынка, обусловленная *развитостью качеств личности, необходимых для управленческой деятельности* (интеллектуальных, психоэмоциональных, волевых и др.).

Анализ представленного определения управленческой компетенции кадров малого бизнеса позволил выделить в ней основные компоненты: *когнитивный* (профессиональные, финансово-экономические и управленческие знания, обеспечивающие эффективность управления малым бизнесом); *мотивационно-*

*ценностный* (мотивация управленческой деятельности, ценности общей, производственной и управленческой культуры); *операционально-деятельностный* (владение управленческими технологиями); *личностный* (качества личности, необходимые для управленческой деятельности).

Выделенные компоненты находят повседневное проявление в практической деятельности кадров малого бизнеса. По степени их проявления можно судить об уровнях сформированности управленческой компетенции каждого специалиста. Для их выявления изучена литература (А.К. Маркова, М.И. Лапчик, И.Г. Шпакина и др.), проведены опросы слушателей системы повышения квалификации кадров малого бизнеса (охвачено более 300 человек). Полученные материалы были систематизированы, что позволило определить критерии и показатели проявления основных компонентов управленческой компетенции кадров малого бизнеса: когнитивный – *уровень знаний* (технологические основы деятельности малого предприятия и основы производства; финансово-экономические; нормативно-правовые и технологические основы управления: теория управления, управление малой группой, основы конфликтологии и др.); мотивационно-ценностный – *мотивация и ценности* (мотивация и удовлетворенность деятельностью в качестве управленца, взаимодействием в трудовом коллективе, статусом руководителя; ценности общей, производственной и управленческой культуры (коллективизм и взаимопомощь, высокие нормы социального взаимодействия с членами коллектива и др.)); операционально-деятельностный – *владение управленческими технологиями* (сбора и анализа информации; определения перспектив; прогнозирования способов их достижения; проектирования (разработка программ по реализации), принятия, реализации и контроля исполнения управленческих решений, направленные на мотивирование работников, обеспечение реализации производственных и коммерческих проектов, организацию труда и использование практического опыта и мастерства работников; оценки эффективности деятельности каждого работника и коллектива в целом, и др.); личностный – *развитость личностных качеств управленца* (эмоциональная устойчивость; способность ставить и достигать цели; способность действовать в сложных ситуациях; способность выстраивать отношения в малой группе; способность вдохновлять и вовлекать сотрудников в рабочий процесс; уверенность в себе и др.).

С опорой на выявленные критерии и показатели определены характерные уровни сформированности управленческой компетенции кадров малого бизнеса. С этой целью выделены характерные группы из числа слушателей системы повышения квалификации кадров малого бизнеса: начинающие менеджеры (имеющие опыт до 3 лет); имеющие опыт управления и устойчивости на рынке труда (от 3 до 5 лет) и устойчиво работающие на рынке (более 5 лет). Всего охвачено 104 чел. – менеджеров предприятий малого бизнеса. Проведена диагностика проявления у них основных компонентов управленческой компетенции. Оценка проводилась в соответствии с выделенными критериями и показателями.

Полученные материалы были обобщены и систематизированы, что позволило выделить уровни сформированности управленческой компетенции кадров малого бизнеса и дать им характеристику:

– *репродуктивный*: владение основными операциональными действиями управления на репродуктивном уровне, обусловленное узостью и поверхностностью знаний о производстве и управлении; несформированность мотивационной сферы, приводящая к низкой удовлетворенности собственной деятельностью и трудностями во взаимоотношениях с коллегами и подчиненными; низкий уровень общей и

управленческой культуры; отсутствие умений и навыков целенаправленно строить управленческую деятельность; низкий уровень развитости отдельных личностных качеств, не позволяющий эффективно осуществлять управленческую деятельность;

– *адаптивный*: владение управленческой компетенцией, достаточное для обеспечения устойчивого функционирования предприятия в стабильных условиях, обусловленное упрощенностью и фрагментарностью знаний об управлении; низкая мотивация к управленческой деятельности, низкий уровень удовлетворенности статусом руководителя; ограниченное понимание управленческой культуры, недостаточное владение социальными нормами поведения и взаимоотношений с членами трудового коллектива; опыт управления, ограниченный одним звеном производственного процесса или функции, что не позволяет целенаправленно и комплексно осуществлять управленческую деятельность в изменяющихся социально-экономических условиях; развитость большинства личностных качеств, необходимых для управленческой деятельности на среднем уровне;

– *менеджерский*: владение управленческой компетенцией, позволяющее целостно видеть собственное предприятие на рынке товаров, услуг и кадров, осуществлять управление предприятием, обеспечивая его сохранность, устойчивость и развитие в изменчивых рыночных условиях и проявляющееся во владении совокупностью управленческих функций: от частных функций в конкретном производственном звене, до функции руководителя всех остальных производственных звеньев, обусловленное высоким уровнем управленческих знаний; сформированная мотивационная сфера, выражающаяся в удовлетворенности собственной деятельностью, в эффективных взаимодействиях с коллегами и подчиненными, в понимании и удовлетворенности статусом руководителя; высокий уровень общей и управленческой культуры, приводящий к соблюдению социальных норм поведения и взаимоотношений в трудовом коллективе, проявлению коллективизма и взаимопомощи; владение профессиональными умениями и навыками, проявляющееся в практической способности обеспечить руководство деятельностью предприятием и его конкурентное преимущество, показателями которого являются рентабельность, динамичность, перспективность; высокий показатель развитости всей совокупности личностных качеств, необходимых для эффективной управленческой деятельности.

Формирование управленческой компетенции кадров малого бизнеса осуществляется в системе повышения квалификации. На базе Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в регионах РФ сформированы и реализуются различные программы поддержки малого бизнеса. Одним из важных направлений поддержки является обучение и повышение квалификации кадров, поэтому, помимо финансовой поддержки, организуются учебно-деловые центры, бизнес-курсы, агентства по поддержке малого предпринимательства, технопарки, что свидетельствует о формировании для этой группы работников системы повышения квалификации, роль которой в современных условиях возрастает.

Изучение опыта деятельности учреждений по повышению квалификации кадров малого бизнеса (региональных и муниципальных центров по поддержке малого бизнеса, факультетов повышения квалификации образовательных учреждений высшего образования, образовательных учреждений дополнительного образования, учебно-деловых центров, бизнес-школ и др.) показал, что существующая система повышения квалификации во многом ориентирована на обучение кадров крупного и среднего бизнеса, тогда как повышение квалификации специалистов малого бизнеса требует

иного подхода, учитывающего особенности, реальные потребности и возможности этой категории обучающихся.

Полученные материалы позволили выявить резервы системы повышения квалификации, ориентированной на формирование управленческой компетенции кадров малого бизнеса и обосновать необходимость его педагогического сопровождения. Была спроектирована модель формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации, представляющая собой совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих привлечение кадров малого бизнеса к обучению с учетом их потребностей и интересов и их профессиональный рост как управленцев (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации

Анализ деятельности образовательных учреждений, осуществляющих повышение квалификации кадров малого бизнеса, беседы с ведущими преподавателями, слушателями и выпускниками курсов повышения квалификации позволили выявить факторы, существенно влияющие на формирование управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации. К *внешним* факторам относятся: развитость и доступность системы повышения квалификации для кадров малого бизнеса; опыт и авторитет образовательного учреждения; востребованность программ обучения, их доступность; обеспеченность системы квалифицированными педагогическими кадрами, их профессиональная готовность к реализации программ по формированию управленческой компетенции кадров малого бизнеса; действенность и эффективность педагогического сопровождения. К *внутренним* – высокая квалификация и профессионализм кадров малого бизнеса; предрасположенность к управленческой деятельности, мотивация и стремление к росту в качестве управленца; способность прогнозировать возможные проблемы в управлении, понимать существо трудностей, возникающих в процессе обучения и готовность самостоятельно их преодолевать; мотивация и активность в обучении; контактность с субъектом сопровождения.

Опираясь на уже сложившиеся в педагогике подходы к пониманию педагогического сопровождения (М.Р. Битянова, В.И. Волынкин, Л.В. Мардахаев, В.А. Сластенин и др.), а также учитывая многолетний опыт профессиональной деятельности автора в малом бизнесе и в сфере дополнительного образования мы определяем педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации как совместную деятельность субъекта сопровождения (сопровождающего – специалиста системы повышения квалификации) и объекта сопровождения (сопровождаемого – представителя малого бизнеса) с учетом потребностей его профессионально-личностного совершенствования в управлении предприятием малого бизнеса. Такое сопровождение строится в процессе повышения квалификации специалистов малого бизнеса и включает: прогнозирование субъектом сопровождения возможных трудностей у объекта сопровождения в овладении им основными разделами (модулями) учебной программы и его способности в их преодолении; определение перспектив обеспечения преодоления прогнозируемых трудностей и их реализация в процессе овладения слушателем программой обучения.

Основными компонентами педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации являются: субъект и объект сопровождения, где субъектом (сопровождающим) являются наиболее подготовленные преподаватели, тьюторы, коучеры, а также практики малого бизнеса, выступающие в качестве консультантов, а объектом (сопровождаемым) – представитель малого бизнеса, проходящий обучение по образовательной программе, направленной на формирование управленческой компетенции; совместная деятельность сопровождающего (субъекта сопровождения) и сопровождаемого (объекта сопровождения); прогнозирование субъектом сопровождения перспектив овладения сопровождаемым соответствующих разделов учебной программы и выделение возможных трудностей у объекта сопровождения в овладении учебной программой; определение субъектом сопровождения необходимых действий, направленных на стимулирование успешного преодоления объектом возникающих трудностей в овладении учебной программой; реализация субъектом сопровождения выбранных действий; анализ полученных результатов в овладении объектом учебной программой, управленческой компетенцией и определение

перспектив в его дальнейшем педагогическом сопровождении в системе повышения квалификации.

Педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации можно представить в виде технологии. Она представляет собой целенаправленную поэтапную деятельность субъекта, направленную на обеспечение качественного овладения сопровождаемым управленческой компетенцией. Этапами такой технологии в системе повышения квалификации являются (рис. 2):

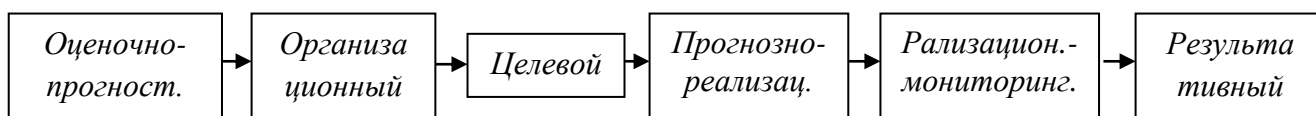


Рисунок 2 – Технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации

– *оценочно-прогностический*: оценка обучающегося – представителя малого бизнеса – с позиции управленческой подготовленности, с учетом его профессиональной деятельности, способности учиться, мотивации и отношения к обучению. На основе оценки прогнозируются перспективы овладения слушателем отдельными разделами учебной программы, возможные трудности в освоении учебного плана, а также, кто может быть субъектом его сопровождения;

– *организационный*: определение субъекта сопровождения конкретному слушателю, при необходимости, обеспечение его методической подготовленности к педагогическому сопровождению, знакомство его с материалами диагностики, прогнозирование перспектив сопровождения;

– *целевой*: определение цели педагогического сопровождения с учетом потребностей стимулирования самореализации обучаемого в преодолении трудностей в овладении основными разделами программы;

– *прогнозно-реализационный*: прогнозирование субъектом сопровождения возможных трудностей в овладении обучающимся основными разделами учебной программы, возможности стимулирования его самообразовательной деятельности с учетом потребностей разделов (модулей) учебной программы, планирование поэтапной стимулирующей деятельности;

– *реализационно-мониторинговый*: включает в себя ряд подэтапов. Начальный подэтап – адаптационный – занимает особое положение. Он позволит обеспечить адаптацию сопровождаемого к учебному процессу, к субъекту сопровождения, сформировать с ним конструктивные взаимоотношения, необходимые в процессе педагогического сопровождения, а также перспективы взаимодействия. Последующие подэтапы определяются программой обучения. В процессе реализации каждого подэтапа осуществляется мониторинг, который учитывается в интересах совершенствования педагогического сопровождения. Мониторинг позволяет рассматривать вопросы методической подготовленности субъекта сопровождения и, при необходимости, его замены;

– *результативный*: оценка действенности педагогического сопровождения в обеспечении качества овладения сопровождаемым программой повышения квалификации. На этом этапе определяются перспективы дальнейшего включения

слушателя в программы повышения квалификации и обеспечения их реализации, обеспечивается информирование слушателя по итогам оценки его управленческой компетенции, даются рекомендации на дальнейшее профессионально-управленческое самосовершенствование.

Принципами реализации технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации являются: принцип целесообразности; принцип системности; принцип комплексности; принцип индивидуального и дифференцированного подхода; принцип мотивирования и активности сопровождаемых; принцип добровольности; принцип диалогичности и сотрудничества; принцип практикоориентированности.

Представленная технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса получила экспериментальную проверку в частном образовательном учреждении дополнительного образования «Бизнес-школа «Школа бизнес-интуиции. ФОИЛ» (2013-2016 гг.).

Цель экспериментальной работы – реализация технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации.

В основе экспериментальной проверки действенности технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса лежала оценка качества освоения ими соответствующих образовательных программ в системе повышения квалификации.

Задачи экспериментальной работы.

1. Определить уровень проявления управленческой компетенции кадров малого бизнеса.
2. Реализовать технологию педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции слушателей.
3. Проанализировать результаты экспериментальной работы и сделать выводы.

Экспериментальная работа осуществлялась в три этапа. На констатирующем этапе определены контрольная и экспериментальная группы, проведена оценка уровня проявления у слушателей управленческой компетенции, внесены коррективы в образовательную программу и технологию педагогического сопровождения слушателей; на формирующем – реализована технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции; на контрольном – проанализированы полученные в ходе экспериментальной работы результаты и сделаны выводы.

В качестве экспериментальной группы были привлечены 66 представителей малого бизнеса – менеджеры туристических агентств г. Москвы. Вся группа была разбита на две подгруппы (ЭГ1 – 34 чел. и ЭГ2 – 32 чел.). В качестве контрольной группы (КГ) привлечены 38 человек (также менеджеры туристических агентств г. Москвы), обучавшихся по традиционной технологии.

В процессе диагностики оценивалось проявление компонентов управленческой компетенции слушателей. Для этого использовались методы: *когнитивный компонент*: оценка знаний финансово-экономических основ управления малым предприятием (тест Е.В. Тумановой), основ планирования в малом бизнесе (тест В.И. Самофалова), основ управления персоналом (тест А.А. Каракчиева), основ бухгалтерского учета на малом предприятии (тест О.Е. Березиной), основ налогообложения малой фирмы (тест Е.В. Поролло), правовых основ предпринимательской деятельности (тест М.С. Сезонова); *мотивационно-ценностный компонент*: тест карьерных ориентаций (Э. Шейн), тест



«Диагностика мотивационной структуры личности» (В.Э. Мильман); *операционально-деятельностный компонент*: опросник «Цикл управленческих умений» (К.Л. Вилсон), тест «Проверьте, какой Вы руководитель» (М.И. Еникеев); *личностный компонент*: «Методика личностного дифференциала» (вариант адаптированный в НИИ им. В.М. Бехтерева), тест «Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей».

Все измерительные шкалы диагностики были приведены к 10 баллам, что дало возможность по среднеарифметическому результату определять величину проявления каждого компонента управленческой компетенции. Для повышения объективности оценки была создана экспертная комиссия в составе автора и ведущих преподаватели, которая, по анализу полученных результатов пришла к выводу, что показатели уровня проявления управленческой компетенции слушателя проявляются в пределах: 1-3 балла – репродуктивный уровень, 4-7 баллов – адаптивный уровень и 8-10 баллов – менеджерский уровень. Результаты диагностики на констатирующем этапе экспериментальной работы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты диагностики уровня проявления управленческой компетенции на констатирующем этапе

Уровень проявления управленческой компетенции	Количество чел., %			
	КГ	ЭГ1	ЭГ2	Среднее по ЭГ1 и ЭГ2
Репродуктивный	26,0	26,5	24,8	25,6
Адаптивный	57,2	61,7	59,7	60,7
Менеджерский	16,8	11,8	15,5	13,7

Анализ представленных данных показывает, что группы примерно одинаковые. С учетом данных диагностики сформированы две подгруппы в составе экспериментальных групп с учетом опыта управленческой деятельности, в которых реализованы соответственно две программы: «Первые шаги руководителя» для начинающих руководителей и «Управленческая компетенция менеджера малого предприятия» – для остальных.

В процессе реализации программ обучения использовались различные методы: лекции и семинары, интерактивные практические занятия, позволяющие закрепить изучаемый материал. Особое место принадлежало деловым и ролевым играм, направленным на закрепление навыков операциональных управленческих действий, а также развитие личностных качеств, необходимых менеджеру.

С учетом данных входной диагностики каждому слушателю экспериментальной группы определялся субъект сопровождения из числа преподавателей центра повышения квалификации, практиков, сотрудничающих с центром, на базе предприятий которых проводилась управленческая практика. Сопровождающий, учитывая данные диагностики управленческой подготовленности сопровождаемого, особенности профессиональной деятельности, а также его способности учиться, мотивацию и отношение к обучению прогнозировал перспективы овладения слушателем учебной программой, возможные трудности в освоении учебного плана, а также, в какой помощи тот может нуждаться. Полученные данные позволяли субъекту определить цель сопровождения конкретного слушателя с учетом потребностей стимулирования его самореализации в преодолении трудностей в овладении учебной программой. Так, например, в отношении слушателя Г, руководителя туристического агентства, имеющего опыт управленческой деятельности 6 лет, владеющего управленческой

компетенцией на адаптивном уровне, был сделан прогноз о возможных затруднениях в освоении им учебной программы, связанных с низким уровнем знаний в сфере управления и, при этом, богатым опытом практической управленческой деятельности, низким уровнем мотивации к повышению управленческой компетенции, негативным отношением к обучению, отсутствием навыков обучения, что и учитывалось в процессе сопровождения.

На следующем этапе сопровождающим прогнозировались возможные трудности в овладении объектом отдельными разделами учебной программы, возможности стимулирования его самообразовательной деятельности и на основе этого – планировалась стимулирующая деятельность. Например, в отношении упомянутого выше слушателя Г, для успешного преодоления возможных трудностей спрогнозированы и реализованы дополнительные консультации, направленные на развитие способностей объекта анализировать имеющиеся пробелы в своей управленческой деятельности (в финансово-экономической сфере, при работе с персоналом, коммуникациях с партнерами и клиентами) и конкретизации предметной области знаний. К консультациям привлекались как преподаватели, так и практики.

Реализация запланированных действий зависела от программы обучения и своеобразия слушателя. При этом наиболее важным был начальный этап, на котором происходила адаптация объекта к учебному процессу, учебной группе и сопровождаемому. Важным было выстроить конструктивные взаимоотношения между субъектом и объектом сопровождения, обеспечить взаимопонимание. Так, из-за несовместимости характеров сопровождающего и сопровождаемого в ходе эксперимента приходилось производить замены субъектов сопровождения.

При реализации педагогического сопровождения слушателей использовался коучинг, как метод освоения слушателем определенного модуля программы. В качестве коучера, как правило, выступали специально подготовленные преподаватели. Коучинг помогал слушателям анализировать возникающие в процессе обучения трудности, стимулировал к самостоятельному их преодолению, позволял выявлять перспективные проблемы в повышении квалификации.

В процессе педагогического сопровождения осуществлялся постоянный мониторинг, который позволял оценивать эффективность осуществляемых действий и методическую подготовленность субъекта сопровождения. В действия субъекта вносились необходимые коррективы.

По итогам педагогического сопровождения для каждого слушателя определялись перспективы дальнейшего его включения в программы повышения квалификации. По итогам оценки управленческой компетенции каждый слушатель получил практические рекомендации, направленные на дальнейшее профессионально-управленческое самосовершенствование. Так, например, некоторым слушателям было рекомендовано повторно пройти обучение по специальным программам через 6-9 месяцев.

На контрольном этапе оценивались те же качественные характеристики в контрольной и экспериментальной группах и использовались те же методы, что и на констатирующем этапе. Сравнительные результаты диагностики проявления управленческой компетенции на констатирующем и контрольном этапах представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительные результаты диагностики уровня проявления управленческой компетенции на констатирующем и контрольном этапах

Уровень проявления управленческой компетенции	Количество чел., %							
	КГ		ЭГ1		ЭГ2		Среднее по ЭГ1 и ЭГ2	
	Конст. этап	Контр. этап	Конст. этап	Контр. этап	Конст. этап	Контр. этап	Конст. этап	Контр. этап
Репродуктивный	26,0	22,0	26,5	5,9	24,8	6,2	25,6	6,0
Адаптивный	57,2	59,8	61,7	64,7	59,7	62,8	60,7	63,7
Менеджерский	16,8	18,2	11,8	29,4	15,5	31,0	13,7	30,3

Полученные эмпирические данные анализировались с использованием методов математической статистики. Для определения достоверности различий на контрольном и констатирующем этапах был использован критерий  $\chi^2$ -квадрат Пирсона. Сравнение результатов изменения уровней проявления управленческой компетенции в контрольной группе на констатирующем и контрольном этапах дало следующие результаты: значение критерия  $\chi^2$  составило 0,321 при том, что критическое значение  $\chi^2$  при уровне значимости  $p \leq 0,05$  составляет 5,991. Таким образом, статистически значимых различий в изменениях уровней проявления управленческой компетенции в контрольной группе получено не было.

Сравнение результатов изменения уровней проявления управленческой компетенции в экспериментальных группах на констатирующем и контрольном этапах дало следующие результаты: значение критерия  $\chi^2$  составляет 12,383, при том, что критическое значение  $\chi^2$  при уровне значимости  $p \leq 0,01$  составляет 9,21. Таким образом, различия в изменениях уровней проявления управленческой компетенции в экспериментальных группах являются статистически значимыми ( $p \leq 0,01$ ).

Анализ представленных данных свидетельствует, что в обеих экспериментальных группах были получены стабильно высокие и статистически значимые результаты, что убедительно показывает результативность технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции: у большинства членов экспериментальных групп значительно повысился уровень управленческих знаний, сформировалась мотивация к управленческой деятельности, повысился уровень управленческой культуры, у слушателей появились необходимые умения и навыки управленческого опыта, изменилось отношение к обучению, сформировалось понимание необходимости постоянного самосовершенствования в управлении (более 90% участников экспериментальных групп убедительно продемонстрировали продуктивную мотивационную установку на профессиональное саморазвитие и самосовершенствование).

Также были отмечены сложности, возникшие в процессе педагогического сопровождения: сопровождаемые обнаружили ряд проблем в собственной профессиональной деятельности, которых ранее не замечали или которые относили к проблемам окружающих (это выражалось в недостаточной осведомленности о производственном процессе в компании, в неумении получать, анализировать информацию и принимать управленческие решения, в непонимании значения навыков управленческого опыта и негативных проявлений на личностно-

эмоциональном уровне, в неспособности создавать деловую обстановку для профессиональной деятельности и отдыха, налаживать личностные и деловые отношения в трудовом коллективе, в неготовности самосовершенствоваться). Педагогическое сопровождение способствовало успешному разрешению этих проблем. В целом, все слушатели, принимавшие участие в эксперименте, дали положительную оценку своего участия в предложенных программах.

Следует отметить, что организация педагогического сопровождения создавала предпосылки для обеспечения дальнейшего повышения квалификации представителей малого бизнеса: как правило, обучающиеся поддерживали контакты с сопровождающими и те, зная их особенности, могли приглашать их на дополнительные программы и обеспечивать дальнейшее повышение их управленческой компетенции. Так, например, из 66 чел. – участников экспериментальной группы – в течение следующего после окончания обучения года в новых программах повышения квалификации приняли участие 28 чел. (42,4 %)

Таким образом, полученные в ходе экспериментальной работы результаты позволяют сделать вывод о том, что гипотеза подтвердилась, цель исследования достигнута.

По результатам исследования сделаны следующие **выводы**:

1. Управленческая компетенция кадров малого бизнеса является частью их профессиональной компетентности и обусловлена характером производства, требованиями рынка труда, предъявляемыми к профессионализму, статусу и личности работника, которые вытекают из основных функций управленческой деятельности (специалиста, организатора, администратора, коммуникатора и представителя). Она представляет собой способность и готовность кадров малого бизнеса реализовывать управленческий потенциал в обеспечении функционирования малого бизнеса.

2. Уровнями сформированности управленческой компетенции кадров малого бизнеса выступают: репродуктивный, адаптивный и менеджерский. Каждый уровень во многом определяет способность руководителя обеспечить стабильность, конкурентоспособность и перспективность предприятия. Критериями оценки управленческой компетенции кадров малого бизнеса являются: уровень знаний, мотивация и ценности, владение управленческими технологиями, развитость личностных качеств управленца.

3. Важное место в формировании управленческой компетенции кадров малого бизнеса принадлежит системе повышения квалификации, которая должна быть доступна, охватывать большую часть управленческих кадров малого бизнеса, учитывать отраслевую специфику и поддерживаться на всех уровнях государственного управления. Реализация ее возможностей во многом определяется совокупностью факторов: внешних – развитостью и доступностью системы, опытом и авторитетностью образовательного учреждения, востребованностью программ обучения и их доступностью, кадровым обеспечением и др.; внутренних – обусловленных своеобразием слушателей.

4. Действенность реализации задач формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса обеспечивается педагогическим сопровождением. Оно представляет собой совместное движение субъекта и объекта сопровождения с учетом потребностей обучающегося и включает: прогнозирование

возможных трудностей у объекта сопровождения в овладении им основными разделами (модулями) учебной программы; определение перспектив обеспечения преодоления прогнозируемых трудностей и их реализация в процессе овладения слушателем программой обучения.

5. Технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации включает следующие этапы: оценочно-прогностический, организационный, целевой, прогнозно-реализационный, реализационно-мониторинговый и результативный.

6. Социально-педагогические условия, необходимые для реализации технологии педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации: учет требований регионального рынка к управленческой компетенции кадров малого бизнеса; владение информацией о потребностях в управленческих кадрах в малом бизнесе; комфортность образовательной среды; соответствующее учебно-методическое обеспечение формирования управленческой компетенции; дифференциация в формировании управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации; гибкость образовательных программ и учебного процесса; вариативность форм и методов реализации программ обучения; подготовленность педагогов и субъектов сопровождения к работе с кадрами малого бизнеса; совместимость характеров субъекта и объекта сопровождения; направленность сопровождения на повышение роли объекта в самостоятельном преодолении трудностей в процессе овладения программой обучения.

Проведенное нами исследование не исчерпывает всей проблемы формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации. Дальнейшими направлениями исследования могут быть: развитие методик обучения кадров малого бизнеса на основе сочетания дистанционных и очных форм обучения; взаимодействие системы повышения квалификации с кадрами малого бизнеса в реализации задач повышения их управленческой компетенции; моделирование и прогнозирование в повышении квалификации кадров малого бизнеса; повышение роли кадров малого бизнеса в самосовершенствовании в управлении и др.

Основное содержание диссертации отражено в *публикациях автора*:

1. Островский, А.В. Технология педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // **Вестник Академии права и управления.** – 2017. - № 48 - С. 173-178. – (0,50 п.л.).

2. Островский А.В. К вопросу о сущности педагогического сопровождения формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // **ЦИТИСЭ.** -2017. - № 3 (12) – С. 27. – (0,40 п.л.).

3. Островский, А.В. Педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения

квалификации, его сущность, содержание, технология реализации [Текст] / А.В. Островский // **Вестник Академии права и управления.** – 2016. – № 2 (43) – С. 196-199 (0,51 п.л.).

4. Островский, А.В. Повышение квалификации кадров малого бизнеса в условиях новой экономики [Текст] / А.В. Островский // **Вестник Академии права и управления.** – 2014. – № 35 – С. 176-181 (0,53 п.л.).

5. Островский, А.В. Модель совершенствования управленческой компетенции кадров малого бизнеса и технология ее обеспечения в системе повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // **Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки.** – 2013. – Вып. 2. – С. 457–466 (0,73 п.л.).

6. Островский, А.В. Содержательная характеристика управленческой компетенции кадров малого бизнеса [Текст] / А.В. Островский // **Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки.** – 2013. – Вып. 2. – С. 466-474 (0,65 п.л.).

7. Островский, А.В. Проблема оценки сформированности управленческой компетенции кадров малого бизнеса в контексте повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // **Вестник Академии права и управления.** – 2013. – № 30. – С. 91-96 (0,53 п.л.).

8. Островский, А.В. Формирование управленческой компетенции кадров малого бизнеса и необходимость её педагогического сопровождения в системе повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // **Евразийский союз ученых (ЕСУ). Ежемесячный научный журнал.** – 2016. – № 4 (25). Ч. 3. – С. 59-61 (0,19 п.л.).

9. Островский, А.В. Квалификация кадров малого бизнеса как источник эффективной деятельности любой организации [Текст] / А.В. Островский // **Технологическое образование: достижения, инновации, перспективы: межвуз. сб. ст. междунар. науч.-практ. конф.: В 2 т. / отв. ред. А.А. Потапов.** – Тула : Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л.Н. Толстого, 2013. – Т.2. – С. 237-240 (0,27 п.л.).

10. Островский, А.В. К вопросу успешности управленческой деятельности в сфере малого бизнеса [Текст] / А.В. Островский // **Технологическое образование: достижения, инновации, перспективы: межвуз. сб. ст. междунар. науч.-практ. конф.: В 2 т. / отв. ред. А.А. Потапов.** – Тула : Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л.Н. Толстого, 2013. – Т.2. – С. 241-244 (0,23 п.л.).

11. Островский, А.В. Экспериментальная проверка модели совершенствования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // **Педагогика и современность. Научно-педагогический журнал.** – М. : Издательство «Перо», 2013. - № 3. – С. 89-97 (1,06 п.л.).

12. Островский, А.В. Управленческая компетенция кадров малого бизнеса как фактор инновационного развития общества [Текст] / А.В. Островский // **Эффективные механизмы инновационно-технологического развития современного общества: материалы IX всерос. науч.-практ. конф., г. Сочи, 23-24 мая 2013 г.** – Сочи : «Стерх ГРУП», 2013. – С. 62-66 (0,25 п.л.).

13. Островский А.В. Life-long learning для предпринимателей в эпоху глобализации: роль психологии в обучении предпринимательской культуре [Текст] / А.В. Островский, В.А. Дмитриева [и др.] // **Предпринимательство в переходное**

время: вопросы и проблемы: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 14-16 ноября 2012 г.). – 2012. – С. 56-59 (0,41 / 0,15 п.л.).

14. Островский, А.В. Структурная модель формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации [Текст] / А.В. Островский // Новые технологии в образовании: материалы XIII междунар. науч.-практ. конф. (24 декабря 2012 г.): сборник научных трудов / под научн. ред. д. пед. н., проф. И.А. Рудаковой. – М.: Издательство «Спутник+», 2012. – С. 28 –35 (0,44 п.л.).