

КАПИТЕЛ 3 / CHAPTER 3³DEVELOPMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE
CONDITIONS OF INNOVATIVE MODERNIZATION OF THE ECONOMYРАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ
МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

DOI: 10.30890/2709-2313.2022-09-02-003

Введение.

Разработка стратегии развития бизнеса не есть задача только высшего руководства. На крупных предприятиях в принятии ключевых решений участвуют корпоративный менеджмент, руководители подразделений, главы функциональных единиц корпорации (производства, маркетинга и продажи, финансов, кадров и пр.), оперативный менеджмент — менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и пр. [1].

3.1. Сегментирование стратегий корпорации

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях (рис. 1.). Первый уровень – корпоративная стратегия (стратегия для всей компании), второй – бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании), третий – функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности), четвертый уровень – операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов продаж, отделов). На однопрофильном предприятии отсутствует корпоративный уровень.

Корпоративная стратегия – это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности.

Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса,

³Authors: Pokrovskaya L.L., Wu Chenhong



Рис.1. Иерархичная структура стратегий корпорации [3]

разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Бизнес-стратегия, или деловая стратегия — это разрабатываемый менеджментом план управления одним подразделением для достижения его оптимальной производительности и конкурентоспособности на рынке. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала [4]. В однопрофильной компании, занимающейся только одним видом бизнеса, корпоративная и бизнес-стратегии совпадают. Бизнес-стратегия включает:

1. Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах.

2. Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающих устойчивое преимущество на рынке.



3. Накопление необходимых знаний и средств производства.

4. Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.

5. Решение конкретных стратегических проблем компаний.

Функциональной стратегией называют план управления функциональной единицей в рамках одного подразделения компании. Компании нужны стратегии для каждой основной функциональной единицы или структуры: НИОКР, производства, маркетинга, обслуживания клиентов, сбыта, финансов, кадров и пр. Функциональная стратегия уже бизнес-стратегии и представляет бизнес-план более подробно. Она направлена на достижение и укрепление специфических компетенций, призванных упрочить положение компании на рынке. Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративную стратегию и конкурентоспособность компании, обеспечить достижение функциональных целей и миссии [5].

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных единиц или структур, если только менеджер подразделения не возьмет эту задачу на себя. При разработке стратегии руководитель работает в тесном контакте со своими заместителями и обсуждает основные вопросы с коллегами и менеджером подразделения. Руководители функциональных единиц должны согласовать свои стратегии друг с другом или с менеджером подразделения, иначе есть риск появления нескоординированных и даже конфликтных стратегий.

Операционная стратегия содержит принципы руководства ключевыми структурными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) в их повседневной стратегически значимой деятельности (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, ремонт и профилактика, транспортировка) и конкретные стратегические инициативы.

Операционные стратегии дополняют и детализируют бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны рассматриваться и одобряться вышестоящим руководством.



3.2. Принципы разработки стратегии формирования предпринимательской структуры

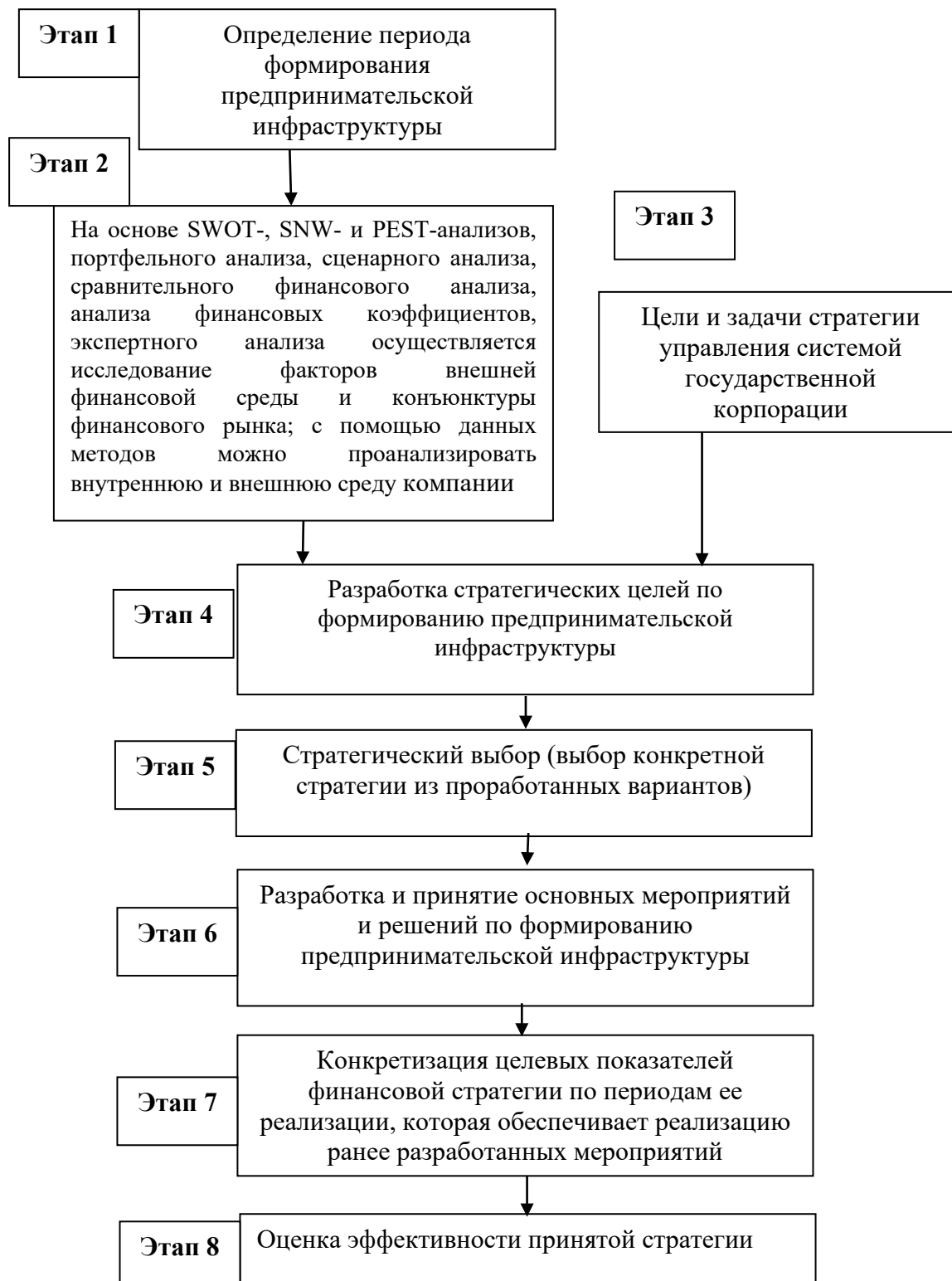


Рис.2. Разработка стратегии формирования предпринимательской инфраструктуры государственной корпорации

Очевидно, что вышерассмотренная иерархия стратегий может быть



применима ко всей государственной корпорации в целом. Однако если рассматривать логистическую систему государственной корпорации, а также её финансовую подсистему в качестве отдельного объекта, то к такой структуре может быть применима данная методика, естественно, с рядом оговорок. Основным принципом иерархии стратегий является подчиненность целей, задач, инструментов ниже стоящих стратегий более высоким. Данный принцип должен соблюдаться и при рассмотрении стратегического подхода в формировании предпринимательской инфраструктуре государственной корпорации (рис.2).

3.3. Стратегия управления финансовыми потоками логистической системы: выбор вектора

В процессе исследования было выявлено, что управление финансовыми потоками логистической системы и, соответственно, разработка стратегии их управления может быть рассмотрено в нескольких аспектах, которые объединяются в два принципиальных направления:

- использование классических моделей стратегических альтернатив;
- использование классификации стратегий по степени централизации;
- построение матрицы сочетания стратегий.

Первое направление. Использование классических моделей стратегических альтернатив.

Стратегия минимизации издержек базируется на определении оптимального значения объема производства (производственный эффект масштаба), продвижения и сбыта (маркетинговый эффект масштаба). Поэтому такие меры, как снижение затрат на НИОКР или переход на более дешевое и низкосортное сырье в рамках уже существующих технологий, не могут быть отнесены к способам реализации стратегии минимизации издержек.

Обычно в большинстве отраслей объем производства, при котором достигается минимальная удельная себестоимость продукции, велик, поэтому лишь относительно крупные организации могут получить доступ к преимуществам эффектов масштаба, организуя серийное производство и массовое продвижение и сбыт.



Рассмотрим преимущества стратегии минимизации издержек в свете модели пяти сил конкуренции. По отношению к прямым отраслевым конкурентам организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях имеет более высокую рентабельность продаж. В том случае, если такая организация не имеет максимальную в отрасли рыночную долю, у нее есть шансы завоевать ее за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям такая организация также имеет сильные позиции, т. к. никто, кроме нее, на рынке не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде.

Ничего конкретного в отношении поставщиков в рамках модели сказать нельзя, т. к. в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками; с другой стороны, организация может от них сильно зависеть, т. к. последние осознают, что в значительной мере определяют успех выбранной организацией стратегии минимизации издержек. Однако, если доля организации значительно превосходит таковые других отраслевых организаций, она может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства. Основной слабостью стратегии минимизации издержек является ее относительное противоречие со стратегией дифференциации, т. е. производством множества модификаций продукции, что объясняется тем фактом, что наиболее полно достоинства производственного эффекта масштаба достигаются при достаточно значительных объемах производства.

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения, что позволяет обслуживать большее число потребителей с различными потребностями.

Дифференциация может быть разделена на два вида. Первый – горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой и средний уровень дохода потребителей одинаков. Например, зубная щетка может иметь одинаковые характеристики, за исключением цвета. В этом случае при сохранении цены объем продаж окажется большим по сравнению с ситуацией, когда имеется зубная щетка одного цвета.

Второй – вертикальная, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различен. Например, можно купить дешевые механические часы,



а можно дорогие, престижные, но все же производимые одной и той же организацией. Такая дифференциация позволяет организации получать доступ к различным сегментам клиентов, что увеличивает объем реализации.

Чем более дифференцирована продуктовая линия организации, т. е. чем больше модификаций товара организация производит, тем больший объем продукции она может реализовать, но, с другой стороны, тем выше удельная себестоимость ее товаров. Таким образом, стратегия дифференциации до определенной степени входит в противоречие со стратегией минимизации издержек, т. к. при производстве малых партий различных видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффектов масштаба.

Применение стратегии дифференциации дает более высокие шансы на успех в тех случаях, когда спрос неэластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции) и отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Основные проблемы, возникающие при реализации стратегии дифференциации: высокие затраты на имиджевую рекламную деятельность; появление товаров-имитаторов; усиление ценового аспекта в конкуренции.

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

- существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре с заданным функциональным назначением значительно отличаются от среднестатистических;
- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, и потребности данных групп потребителей не удовлетворены в должной мере;
- ресурсы организации относительно невелики и не позволяют ей обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;
- падение цен на стандартизированную продукцию и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
- усиление дифференциационных тенденций среди предприятий,



действующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Организации, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах [6]. Те фирмы, которые освоили и реализовали радикальную инновацию, получают возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативной является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Руководители крупнейших промышленных компаний в развитых странах исходят из того, что в современных условиях удержать конкурентные позиции снижением издержек невозможно, перемены происходят быстро, но они подчиняются определенным закономерностям, которые поддаются предсказанию и анализу. Они сосредотачивают усилия на том, чтобы обеспечить требуемую технологию в нужное время и заполучить самых квалифицированных работников. По их мнению, управление нововведениями – это ключ к поддержанию высокого уровня эффективности.

Стратегия оперативного реагирования предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде. Например, для того чтобы приспособить выпускаемую продукцию к новым потребностям рынка, необходимо время. Организация, выбравшая данную стратегию, приложит все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию. Если она сделает это быстрее своих конкурентов, ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового / модифицированного товара/услуги.

Данная стратегия является наиболее "любимой" организациями-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей.

В табл. 1 приведены некоторые характеристики глобальных стратегий, а также указаны особенности их применения при управлении логистической системой государственной корпорации и её финансовым обеспечением.



Таблица 1 - Характеристики глобальных стратегий

Параметры стратегии	Виды анализируемых стратегий				
	Минимизация издержек	Дифференциации	Фокусированная	Инновации	Оперативного реагирования
<i>Основной источник конкурентных преимуществ</i>	Низкая стоимость продукции	Действительные или декларируемые отличия от продукции конкурентов	Наличие у продукции уникальных свойств с точки зрения относительно узкого сегмента потребителей	Создание новой продукции или технологии, имеющей более высокую конкурентоспособность	Получение временного статуса монопольного производителя
<i>Величина сегмента</i>	Обширный сегмент	Обширный сегмент	Узкий сегмент с особыми потребностями	Любая	Любая
<i>Ширина продуктовой линии</i>	Узкая	Широкая	Любая	Любая	Любая
<i>Наиболее уязвимые места</i>	Радикальное изменение технологии, высокая чувствительность к степени загрузки мощности	Появление товаров-имитаторов, высокие затраты на имиджевую рекламную кампанию	Исчезновение узкого сегмента, вхождение в отрасль сильных конкурентов	Риск не достигнуть основной цели	Исчезновение предпосылок для данной стратегии
<i>Применимость для государственной корпорации</i>	Достаточно применима, особенно в силу последствий кризиса	Слабо применима вследствие четко обозначенного рынка потребителей	Часто применяемая стратегия	Во многом определяется политикой государства в отношении отрасли	Возможна для применения

Второе направление. Использование классификации стратегий по степени централизации.

Централизованность или нет при управлении финансовыми потоками является одним из существенных вопросов и обладает рядом преимуществ и недостатков. В то же время вопросы централизации во многом зависят от стратегического выбора на более высоких уровнях принятия решений, поскольку не для всех стратегий по формированию предпринимательской инфраструктуры корпорации может быть применима, к примеру, стратегия финансовой централизации.



Среди преимуществ централизации управления финансами, которые респонденты Издательского Дома «Экономическая Газета» отметили, как результаты реструктуризации системы управления, наиболее выделяются [2]:

- снижение управленческих расходов – 35,14%;
- повышение эффективности использования финансовых ресурсов – 31,7%;
- повышение прозрачности финансовой деятельности подразделений – 27,03%;
- снижение стоимости заимствований и иных форм привлечения капитала – 13,51%.

В качестве главных недостатков централизации были выделены недостаточный уровень самостоятельности, ответственности, эффективности бизнес-единиц, а также низкий уровень оперативности в принятии решений и реагировании на изменения рыночной ситуации.

Главная проблема централизованного управления ресурсами при передаче части функций предпринимательским структурам заключается в недостатке высококвалифицированных кадров – 78,9%, 74% (по исследованиям KPMG) и в трудностях их поиска и найма.

Управление финансами интегрированной предпринимательской структуры – задача более сложная, чем управление финансами автономной организации. Поэтому она требует высокой квалификации топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, что и обуславливает актуальность проблемы.

Следующим по значимости негативным фактором, отмечаемым респондентами исследования ИД «ЭГ» (67,11%), является недовольство процессами централизации управленческих функций со стороны менеджеров. Руководители бизнес-единиц недовольны ограничением своих полномочий и лишением права распоряжаться денежными средствами, главные бухгалтеры — потерей статуса. Соппротивление менеджеров — серьезная проблема, тормозящая процессы перестройки системы управления финансами группы.

Таким образом, можно разобрать два варианта такого рода стратегии.

Стратегия централизации. Определение оптимальной степени централизации управленческих функций является одним из важнейших факторов повышения качества корпоративного управления в корпорациях. Изучению и анализу этого вопроса посвящен ряд исследований, в частности, компаний KPMG и ИД «Экономическая газета». Результаты исследований



сопоставимы и дополняют друг друга. Из обобщенных данных следует вывод: наибольшее распространение получила централизация, сочетающая самостоятельность участников группы в определенных сферах и достаточный уровень финансового контроля.

Один из выводов исследования «Роль корпоративных центров в российских холдингах», проведенного KPMG в 2017 г., заключается в том, что наиболее высокая степень централизации управленческих функций в корпоративном центре предпринимательских объединений отмечается именно в сфере управления финансами. В меньшей степени для корпоративного центра характерна централизация основных процессов – закупок, производства, продаж. Здесь роль корпоративного центра сводится к согласованию процессов закупки, формированию отношений с крупными контрагентами, разработке политик и стандартов.

По результатам исследования ИД «ЭГ» выделены три степени централизации функций управления финансами в корпорациях и характерные для них функции корпоративного финансового центра (КФЦ).

Так, при низкой степени централизации КФЦ выполняет функции общей координации финансовой деятельности, определения стратегических задач и контроля финансовых результатов предприятий группы. Характерна высокая степень свободы дочерних структур.

При средней степени централизации функций управления финансами КФЦ централизует функции стратегического финансового управления (включая процессы разработки планов и бюджетов, управления финансовыми потоками), перенося функции оперативного финансового управления (на основе утвержденных плановых и бюджетных заданий) на уровень дочерних предприятий. При этом КФЦ разрабатывает методические указания, стандарты и положения, регламентирующие деятельность подразделений.

При высокой степени централизации в КФЦ сосредоточиваются все функции управления финансами как на уровнях стратегического, так и оперативного финансового управления, устанавливается жесткий контроль финансовых потоков, централизуется ведение бухгалтерского, налогового и управленческого учета.

Стратегия децентрализованного управления финансовыми потоками.

Основной сущностью децентрализации финансового управления является передача функций в так называемые центры финансовой ответственности.



Выделение центров финансовой ответственности (ЦФО) производится с целью облечь финансовое управление новыми структурными формами (упорядочить финансовую структуру). Центр финансовой ответственности – это функциональное подразделение корпорации, чья специализация обусловлена целями корпорации, наделенные для их выполнения финансовыми ресурсами и установленными направлениями финансовых потоков. Выделение центров финансовой ответственности сопровождается установлением финансовых параметров, оценивающих степень достижения цели и являющихся базисом для возложения финансовой ответственности. Оформленные центры финансовой ответственности представляют собой финансовую структуру корпорации, являющейся мезоуровнем внутренней финансовой среды корпорации, обуславливающей регламент движения денежного потока.

Показателем контроля финансовой ответственности в корпорации перерабатывающей промышленности выступает маржинальный доход подразделения. Выделение центров финансовой ответственности сопровождается использованием в «машинной бюрократии» общекорпоративного финансового контроля, в «профессиональной бюрократии» – равномерного сочетания общекорпоративной и локальной форм финансового контроля, в дивизиональной структуре приоритетной формой контроля является цепь структур локальных форм взаимного финансового контроля дивизионов, в «межорганизационной сети» корпоративный финансовый контроль представляет собой «паутину включения», сочетающую мощный централизованный общекорпоративный финансовый контроль и взаимный локальный финансовый контроль, в структуре адхократии контроль центров финансовой ответственности осуществляется спорадически, посредством метода самоконтроля

Результаты и выводы

Детальное исследование классификационных признаков стратегий привело к необходимости проведения исследования по следующим пунктам:

- 1) построение матрицы сочетания типовых глобальных стратегий и стратегий финансовой централизации (табл. 2);
- 2) описание возможности применения каждого из «квадрантов сочетания» для государственных корпораций;



3) определение приоритета в показателях финансовых потоков и основных инструментов по их оптимизации для каждого из «квадрантов сочетания».

Таблица 2 - Сочетание стратегий управления ресурсами предпринимательской инфраструктуры

	Стратегия централизованного управления (Ц)		Стратегия децентрализованного управления (Дц)	
Минимизации издержек (М)	М-Ц	Возможно вследствие усиления контроля над затратами	М-Дц	<i>Слабо возможна, поскольку распыление финансовой ответственности чаще всего приводит к повышению затратной части функционирования системы</i>
Дифференциации (Дф)	Дф-Ц	<i>Менее подходящая, так как для удовлетворения разных потребительских групп требуется большое количество каналов, и по причине разнообразия потребностей и их изменения нужна большая гибкость финансового управления</i>	Дф-Дц	Более подходящая, так как большая гибкость финансового управления позволяет обеспечить удовлетворение разнообразия потребительских сегментов
Фокусирования (Ф)	Ф-Ц	Вполне возможно и часто применяется для корпораций, у которых узкоспециализированный рынок	Ф-Дц	Возможна не так часто, многое зависит от руководства корпорацией и от принятых принципов централизации управления системой
Инновации (И)	И-Ц-Дц	<i>Двойко воспринимаемые квадранты сочетания, поскольку многое зависит от государственной политики по поддержке инноваций в сфере, где осуществляет свою деятельность государственная корпорация</i>		
Оперативного реагирования (ОР)	ОР-Д	<i>Невозможно, поскольку при централизации в государственных корпорациях сильно увеличивается время реагирования на потребности, что противоречит оперативному реагированию</i>	ОР-Дц	Наиболее подходящее сочетание, так как для быстрого реагирования на потребности потребителя необходимо максимально гибкое финансирование, которое достигается децентрализацией управления в центры финансовой ответственности

Под «квадрантами сочетания» в дальнейшем будет пониматься возможное и согласованное применение вариантов сочетания глобальных стратегий и стратегий централизации.

Таким образом, выделенные курсивом квадранты (М-Дц; Дф-Ц; ОР-Д) выпадают из нашего рассмотрения, поскольку для сочетания такого рода стратегий эффективное управление ресурсами формируемой предпринимательской инфраструктуры невозможно.



KAPITEL 4 / CHAPTER 4⁴
**EDUCATIONAL DIALOGUE IN THE CONTEXT OF MODERN
EDUCATIONAL CHALLENGES**

НАВЧАЛЬНИЙ ДІАЛОГ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ВИКЛИКІВ

DOI: 10.30890/2709-2313.2022-09-02-004

Вступ

Сутнісними характеристиками парадигми освіти, що виникла в результаті наукової революції XVII-XVIII століть є сциєнтизм, лінійний характер, монологізм, авторитаризм і механіцизм. Ті самі якості притаманні і раціональному типу, що формується відповідною моделлю освіти. Освіта, будучи одним із найважливіших засобів трансляції культури і соціалізації індивідів, завжди детермінується моделлю культури. Сучасна трансформація культури робить неминучими істотні зміни у системі освіти, змушує до пошуків нових ідей як в філософії освіти, так і у педагогіці, зокрема щодо, зміни «картезіанського» типу учителя.

Нову педагогіку називають «критичною педагогікою», її представники піддають різкій критиці сучасну школу, сформовані методи виховання і освіти. Вони вказують, що головна мета, якій служить педагогічна діяльність у системі чинної освіти, передбачає адаптацію дітей до існуючих форм влади, елементом якої є сучасна школа. Вони стурбовані домінуванням технократичного підходу у педагогічному просторі і відсутністю критичного ставлення самих педагогів до власної педагогічної практики. Вони відзначають, що школа не формує уявлення дітей про досвід як результат активної пізнавальної діяльності і відкидають такий підхід, за якого пріоритетними є турботи про освоєння і відточування продуктивних педагогічних технологій.

4.1. Навчальний діалог як особлива форма особистісно орієнтованого освоєння освітнього середовища

Найважливішою особливістю культури Нового часу, а, отже, і системи початкової освіти, є її монологічність. «Розум проявляє повагу тільки до того, що може встояти перед його вільним і відкритим випробуванням», -

⁴ *Authors: Vihrushch V. O.*



стверджував І. Кант. Освіта в свою чергу покликана висвітлити розумом реальність і майбутнє, а роль учителя зводиться до уміння провести учня найкоротшим шляхом від незнання до знання, від запитань до відповідей, від омани до істини, яка йому відома. Учитель виступає повноважним представником Розуму: він передає знання, контролює правильність засвоєння, оцінює. Учитель монополює володіє істиною, яка до того ж є однозначною і незаперечною. Підсумкова оцінка визначається мірою освоєння готового знання. Позиція учителя у такій ситуації неминуче виявляється авторитарною. Якщо тут і виникає діалог, то він набуває ієрархічного характеру: знизу - догори або згори донизу.

Ще однією характеристикою моделі освіти Нового часу є її «механічний» характер. Природно, що модель освіти є ідеалізацією і у чистому вигляді ніде не зустрічається. Тим більше, що талановитий учитель завжди прагне вийти за межі освітньої парадигми і, навіть, зруйнувати її. Типовий «середньоарифметичний» учитель «картезіанського» зразка сприймає учня як резервуар, який потрібно наповнити знаннями, знання - як готовий продукт науки, а себе як провідника, що транслює знання, або особу, яка контролює цей процес.

Технократичний напрям розглядає учителя як керівника і наглядача, учительська праця зводиться до вимірювання досягнень учнів і управління їх поведінкою, а учням при цьому відводиться роль об'єктів управління.

«Візуальна (комп'ютерна) революція» вимагає формування іншого типу розуму, здатного до інтерпретації, до розуміння різноманітних смислових значень, до орієнтування в складному організованому інформаційному просторі. Вона детермінує потребує заміни «директивного» розуму «герменевтичним».

У зв'язку із новими викликами суспільства Р. Рорті увів новий термін «*edification*» (едіфікація) для більш точного позначення процесу «формування себе за допомогою діалогу», оскільки вважав, що «*education*» (освіта) звучить занадто спрощено. Едіфікація, вважає він, - це форма герменевтичного дискурсу, за допомогою якого встановлюються різноманітні зв'язки між нашою власною культурою (або навчальною дисципліною) та іншими культурами. Р. Рорті розрізняє два типи освіти: долучення до існуючої традиційної культури і власне едіфікація - долучення до різноманіття сучасної культури, завдяки самостійним зусиллям і усвідомленню результатів власного досвіду і роздумів.



П.Фрейре у книгах «Педагогіка пригноблених» і «Формування критичної свідомості» підкреслює зв'язок між певними формами комунікації (монолог) і наростаючою в результаті їх використання дегуманізацією особистості [11]. Основою створення "товариства спільного виживання", за І. Іллічем, виступає поліфункціональний діалог, який дозволяє покінчити із обоюванням науки, із спотворенням мови і відлученням громадян від прийняття значущих соціальних рішень [5]. П. Фрейре розвиває ідеї, раніше висловлені І.Іллічем, Т.Куном, К. Ясперсом, застосовуючи їх до сфери освіти, навчання і виховання. Невипадково один із розділів його книги називається «Освіта як практика свободи».

На думку П. Фрейре, як і Дж. Дьюї, досвід, який формує особистість, складається із вирішення проблем. П. Фрейре стверджує, що в міру перетворення оточуючого, будуть виникати нові проблеми, в свою чергу передбачають нові кордони, нові межі». П. Фрейре говорить про проблемне навчання оскільки воно забезпечує формування особистості, здатної реалізувати свої можливості, вийти за свої межі, рухатися і дивитися вперед, що є шляхом чіткого розуміння того, ким є особистість, чи здатна вона розумно обирати напрям руху і будувати власне майбутнє».

Відправною точкою для встановлення форм освіти, що несуть звільнення, є безпосередній життєвий світ індивіда. Вчити, згідно П. Фрейре, означає показувати, як цінності, втілені у структурах повсякдення, обмежують мислення і поведінку людини. Оскільки особистість, яка повинна долати своє залежне становище, часто пригноблена і пригноблена до такої міри, що її повсякденний досвід здається їй єдино можливим, необхідно, щоб педагог (який виступає у ролі координатора і сотворця по дослідженню) допоміг учневі певним чином зафіксувати його життєву ситуацію. Цей процес фіксації, якому автор протиставляє роботу за чужими і далекими від його власних інтересів програмами, що не мають ніякого відношення до життєвого досвіду учнів, спонукає їх подивитися з боку на самих себе, на ті структури особистості, які склалися під дією зовнішніх соціальних умов, були несвідомо запозичені ззовні [11].

За допомогою діалогу, що включає усіх його учасників у процес навчання, можна перейти від пасивного прийняття ситуації до критичного осмислення того, що раніше сприймалося як незаперечне. Сформульовані при цьому поняття допомагають осмислити зміни і усвідомити необхідність перетворення



реальності, а оскільки в міру подолання одних складних проблемних ситуацій виникають нові, процес їх усвідомлення повинен запускатися знову і знову.

Таким чином, філософи освіти І.Ллліч, Т.Кун, К. Ясперс та П.Фрейре сходяться у головному:

-освіта повинна бути, перш за все, практикою свободи спочатку у осмисленні та обговоренні життєвих ситуацій, а потім у соціально значимій дії;

-метою усіх педагогічних зусиль повинен бути життєвий світ учня, невід'ємним елементом культури якого є критичне мислення;

-адекватним засобом досягнення цієї мети виступає діалог (полілог);

-у постмодерному суспільстві освіта виступає найважливішим інструментом його перетворення, передумовою виходу із цивілізованої кризи і умовою запобігання антропологічній катастрофі [5; 10; 11].

Носієм нового типу раціональності є «людина культури» (термін В. Біблера [3]), а саме учитель-герменевтик, який здатний працювати не тільки зі знаннями, але із різними культурними ситуаціями, різними стилями мислення, із ідеями різних культур, різними ментальними структурами. Формування «людини культури» представляється актуальним завданням системи освіти.

Новий тип учителя характеризується рядом детермінант і обумовлений появою принципово нової його поведінки, не пов'язаної із конкретним змістом навчального предмета, функції якого полягають не у маніпулюванні інформацією, а у створенні певної культурної ситуації, що породжує вміння працювати зі смислами, що формує новий тип мислення. Його найважливіше завдання - формування культури розуміння і розширення особистісного творчого потенціалу. Основи діяльності подібного типу учителя були закладені у античній Греції. Біля витоків цієї традиції стояв Сократ. «Учитель - майєвтик» вводить учня у культуру, організує діалог культур, водить учня «смісловими лабіринтами», занурює у особистісні, етнокультурні, релігійні, естетичні, моральні й інші світи. Результатом занурення є не просто інтелектуальне знання, а знання, наповнене світоглядним значенням, знання екзистенціальне.

Завдання «учителя-майєвтика» - вести учня через точки «здивування», вводити у екзистенційно значиму ситуацію, змушувати розв'язувати світоглядні питання, створювати «апорії», зіштовхувати із антиноміями, ставити запитання, на які ще не знайдено відповіді. «Тільки діти і мудреці задають запитання, відповіді на які відомі усім», тому питання дітей і мудреців повинні бути



покладені в основу пошуку істини.

Постмодерністський принцип відмови від однозначних рішень, відмова від отримання абсолютного знання (знання у готовому вигляді) були покладені в основу сократичних бесід. «Майєвтика» повинна увести учня у ситуацію проблем і сумнівів, тобто допомогти йому відкритися світові, звернути його до проблем буття (універсального і свого власного), доторкнутися до смисложиттєвих проблем, відкрити учневі «точки інтенсивності» (М. Мамардашвілі [9]). Усі знання, а особливо гуманітарні, мають бути пропущені через ці точки. Діалог, сократична бесіда передбачають особистісний характер спілкування, «активність мислення», відкритість співрозмовників один одному. Отже, в основу спілкування повинна бути покладена не логіка змісту предмета, а логіка культури, філософії культури і діяльності людини.

4.2. Психодидактичні основи організації навчального діалогу в умовах едіфікації освітнього процесу.

У практиці роботи сучасної початкової школи і стратегії діяльності учителя як організатора дидактичної взаємодії необхідно розрізняти навчальний діалог і бесіду як діалог у навчанні. Із цими підходами пов'язані різні стратегії діяльності учителя - суб'єкта процесу навчання.

	Бесіда як діалог у навчанні	Навчальний діалог
Основна мета	Встановлення того, як учні оволоділи конкретними фактами, запам'ятали те, що є необхідним для подальшого навчання	У процесі колективного навчання відкривається нове знання, розв'язується проблема, встановлюється алгоритм виконання поставленої задачі
Правильність формулювання запитань	Репродуктивні запитання, які формулюються за допомогою слів "згадайте", "назвіть", "наведіть приклади"	Репродуктивні запитання. Проблемні запитання, які починаються словами "чому", "для чого", "навіщо", запитання-роздуми



Разом з тим, часто організація діалогу на уроці залишається проблемою. Так, С.Белова зазначає: «Заклики до діалогу часто залишаються лише закликами, нерідко зводяться до порожніх розмов або аргументованих дискусій, які є різновидом мовної фетишизації (предмет сліпого наслідування)» [2, с.51]. Втілення ідей діалогу у педагогічну практику - справа дуже складна, і воно вимагає не «рецептурного» відтворення у дійсності тих або інших прийомів, а майстерного оволодіння кожною новою ситуацією по-новому». У рамках методичної організації уроку необхідно обрати потрібний педагогічний стиль спілкування, що дозволяє створити психологічно комфортні умови для спілкування із дітьми. Їх обумовлюють самі моделі діяльності учителя у методичному контексті організації уроків у початковій школі.

Прояви	Авторитарна модель	Лідерська модель	Партнерська модель
Вивчення нової теми	-повідомляє тему; -формулює мету; -пропонує вправи; -пояснює хід виконання; -формулює висновки; -орієнтує учнів на повне відтворення сприйнятого	-діти формулюють запитання; -учні спостерігають і порівнюють, виходячи на власне незнання; -учитель і діти виводять суттєві ознаки; -спільно будують спосіб розпізнавання нового знання	-діти на основі аналізу навчального матеріалу формулюють тему і дидактичну задачу; -діти планують спосіб розв'язання учбової задачі; -учні висувають гіпотези; -учні досліджують навчальний матеріал і формують нове знання і спосіб роботи з ним
Узагальнення і систематизація вивченого матеріалу	-ставити запитання; -пропонує дітям завдання; -пропонує набір вправ;	-спільно формулюють запитання; -обирає форму узагальнення; -аналізують	-діти досліджують новий матеріал; -створюють план спілкування; -пропонують



	-вимагає повного формулювання сприйнятих понять, правил; -робить сам висновки	матеріал; -формулює висновки	форму і спосіб; -виокремлюють недосліджені аспекти теми
Аналіз змісту підручника	-пропонує знайти необхідну сторінку; -прочитати назву теми; -аналізує зразки виконання; -задає прийом роботи	-діти розглядають підручник; -орієнтуються у його змісті; -виокремлюють призначення кожного елемента; -формулюють навчальні запитання	-діти аналізують навчальний матеріал при формулюванні теми, дидактичної задачі, виборі способів її розв'язання, узагальненні, виокремленні способів роботи із знанням,
Навчання учнів самоперевірки і самоконтролю	-перевіряє сам; -діти здійснюють взаємоперевірку; -закликає дітей до перевірки	-спільно розробляються критерії перевірки і контролю; -спільно здійснюють і змінюють способи	-визначають критерії та способи самоперевірки; -корегують, змінюють; -аналізують результати своєї роботи, встановлюють невідповідність і причини їх проявів
Робота із визначенням правила у підручнику	-пропонує дітям прочитати правило; -ставить репродуктивні запитання; -пропонує кількаразове відтворення правила учнями	-учні знаходять правило, читають і аналізують його; -відповідають на проблемні запитання; -спільно планують спосіб його застосування	-учні виводять спільне правило і співставляють його із поданим у підручнику; -ставлять до нього запитання; -планують і обговорюють спосіб роботи із правилом



Робота з алгоритмами	<p>— пред'являє учням алгоритму готовому вигляді; -учні перерахують кожен крок у алгоритмі; -перед виконанням вправи учні відтворюють алгоритм повністю</p>	<p>-спільно будують алгоритм - пояснюють необхідність виконання дій; -використовують алгоритм у процесі роботи; -змінюють і корегують алгоритм</p>	<p>-виводять алгоритм і порівнюють із уже існуючим; -добудовують, переробляють; -порівнюють із іншими</p>
Робота з ілюстраціями, схемами	<p>-ставить запитання і дає завдання;</p>	<p>-визначає їх необхідність на уроці; -використовує у розв'язанні учбової задачі</p>	<p>-пропонують різні види роботи із матеріалом; -обирають той вид, який допоможе розв'язати учбову задачу</p>
Навчання вміння учитися	<p>-пропонує навчальні завдання; -сам заявляє навчальні завдання і потім до них не повертається; -на уроці учні переходять від одного до іншого завдання; -фронтальна робота</p>	<p>-спільно виходять на постановку учбової задачі, планують її розв'язання; -учитель "веде" дітей у розв'язанні задачі; -спільно підводять підсумки; -учні формулюють навчальні запитання; -спільно планують результат; -робота у парах</p>	<p>-учні на основі аналізу навчального матеріалу ставлять учбові задачі, будують і здійснюють план розв'язання учбової задачі, обирають форму роботи на уроці; -здійснюють рефлексію і оцінку розв'язання учбової задачі; -робота у групі</p>

Є очевидним, що навчальний діалог можливий тільки у лідерській і партнерській моделях діяльності учителя. За таких умов і учень, і учитель «переймаються» поставленою на уроці проблемою. Для учителя вона є



настільки ж гострою, як і для дитини. Учитель, як і учні, пропонує свої, індивідуальні варіанти вирішення проблеми, ставить свої запитання, створює свої образи. Для учнів діалог - це відчуття і розуміння рівності зі своїм співрозмовником. Рівність у діалозі - це не рівність у знаннях, це рівні права на відповідальність за постановку і вирішення свого питання. Позитивний вплив навчального діалогу на уроках на формування нових умінь і комунікативної компетенції учнів полягає у такому: учні спілкуються переважну частину уроку, а учитель лише спрямовує і моделює різні форми дидактичної взаємодії; залучаються до спілкування слабовстигаючі і сором'язливі діти; учні бажають спілкуватися, рівень мотивації на уроці дуже високий завдяки використанню різних джерел створення мотивації; мовний і мовленнєвий рівні відповідають реальним можливостям даної групи

Таким чином, навчальний діалог - це особлива форма особистісно орієнтованого освоєння освітнього середовища, спеціально організована навчально-пізнавальна діяльність, у якій формуються знання, уміння, навички, розвивається комунікативна культура.

Лише у небагатьох роботах навчальний діалог розглядається як процес організованого спілкування у контексті суб'єктивізації діяльності учителя (О.Абрамкіна, С.Белова, Т.Дикун, Ю.Ємельянова, О.Крюкова, О.Рябухіна, Г.Селевко, В.Соколова) [1; 2; 4; 7; 8; 9 тощо]. Цілісних технологій його розвитку у навчальному процесі вітчизняної початкової не виявлено, недостатньо висвітленими залишаються і його комунікативні можливості. У існуючих дослідженнях наголошується на тому, що для організації навчального діалогу необхідно: зняття усіх бар'єрів у спілкуванні між учителем і дитиною і використання активізуючих прийомів; володіння учителем технологією, яка спонукає і підводить до діалогу; проведення поряд із уроками-завданнями уроків-спостережень і проблемних уроків; використання на уроках різних діалогічних прийомів: дискусій, групової роботи, «інтелектуальних пасток» тощо.

**Висновки.**

Педагогічні можливості учителя нової формації як організатора навчального діалогу у формуванні комунікативних умінь молодших школярів полягають у такому: навчальний діалог охоплює увесь можливий перелік комунікативних умінь, передбачених навчальними програмами; забезпечує якісне вдосконалення комунікативних умінь; забезпечує їх перенесення у нетипові ситуації спілкування; стимулює вільний вибір способу вирішення у навчальній діяльності; сприяє у результаті формуванню комунікативних умінь.