

УДК 378.147

Шевчук О.Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу ТДАТУ
Таврійський державний агротехнологічний університет

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ
МЕТОДУ «МОЗКОВОГО ШТУРМУ» У ВИКЛАДАННІ
МАРКЕТИНГОВИХ ДИСЦИПЛІН**

Анотація. У статті розглядається необхідність майбутніх фахівців з маркетингу приймати колективні управлінські рішення, використовуючи в якості навігаційної карти різноманітні технології і евристичні методи, зокрема, метод «мозкового штурму», є інструментами вироблення і прийняття колективних рішень проблем в маркетинговій діяльності підприємств.

Ключові слова: управлінські рішення, методи рішення проблем, «мозковий штурм», ділова гра, маркетинговий менеджмент

Постановка проблеми. Різноманітні проблеми, що заважають безхмарному існуванню маркетингових служб на підприємствах. І, навпаки, в діяльності вдалих підрозділів цього профілю є щось спільне. Цим спільним є активний і творчий підхід до виникаючих в процесі діяльності проблемам. Тільки усвідомлено підходячи до перешкод як до завдань, цілеспрямовано вирішуючи їх, можна забезпечувати розвиток підприємства. У цьому полягає актуальність теми дослідження.

Проблема розробки управлінських рішень є основоположною для маркетингового менеджменту підприємств і їх підрозділів. Визначень поняття «управлінське рішення» безліч, проте це визначення розкриває всі важливі аспекти: «Управлінське рішення - це творчий і вольовий вплив суб'єкта управління, заснований на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі управлінської інформації про систему, спрямовану на досягнення поставлених цілей» [3, с. 53].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові основи теорії прийняття рішення були закладені в період другої світової війни. Його родоначальниками вважаються Дж. Фон Нейман і О.Моргенштерн, які в 1944 році опублікували книгу з теорії ігор. Пізніше закордонні фахівці: Р.Акофф, Ф. Емері, Р. Льюс, Х. Райфа, Ст.Бір, Дж.Форрестер, Дж.Діксон, Л.Ластед, Р.Мюллер, П.В.Авдулов, Ф.Ф. Аунапу, Г.Афанасьев, А.Г.Венделін,

Д.М.Гвішіані, В.М.Глушков, Л.В.Кантаровіч, О.І.Ларічев, І.М.Сироєжін і ін. внесли істотний внесок у розвиток і збагачення цієї теорії.

Мета и завдання дослідження. Основною метою статті є обґрунтування необхідності використання трьох груп методів вирішення проблем для стимулювання активності та інтуїтивного мислення студентів в процесі пошуку ідей, пропозицій. Це сприяє інтегруванню накопиченої інформації, тому значно підвищує ефективність прийнятих рішень, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції, коли необхідні інноваційні стратегії, неординарні ідеї і дії, нові способи поведінки.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка управлінська діяльність, в тому числі в сфері маркетингу, тісно пов'язана з прийняттям відповідних рішень. Прийняття рішень (ПР) - процес вибору найкращого рішення з допустимої безлічі рішень або упорядкування безлічі рішень.

Прийняття рішень можливо на підставі знань про об'єкт управління, про процеси, що об'єктивно в ньому протікають і можуть статися з плином часу, і при наявності безлічі показників (критеріїв), що характеризують ефективність (якість, оптимальність і т.д.) прийнятого рішення.

Рішення в сфері маркетингу пов'язані з прийняттям рішення щодо комбінації маркетингу-міксу і спрямовані на розробку і реалізацію стратегій маркетингу і його елементів. Для прийняття рішення часто застосовуються добре відомі моделі (матриця «продукт-ринок», модель Портера, різні варіанти матриці «Бостон консалтинг груп», модель Артура Д.Літла і т.д.). На перший погляд ці моделі є дуже схожими, проте вихідні посилання у них різні, що визначає вибір моделі і кінцевий результат.

Термін «маркетингові рішення» є більш широким. Його поява пов'язана з розширенням розуміння маркетингу як концепції управління, орієнтованої на споживача. В цьому випадку маркетингові рішення можна розглядати як невід'ємний елемент управлінських рішень, тому що вони охоплюють всі сфери діяльності фірми. В межах своєї компетенції частина рішень приймається менеджером, наприклад, маркетинг-менеджер приймає рішення по широкому спектру проблем маркетинг-міксу. Однак, найбільш значущі для фірми рішення приймаються підприємцем, при цьому маркетингологи беруть участь в підготовці та обговоренні цих рішень. Підприємницькі рішення є гнучкими і у високому ступені адаптивними і чутливими. У своїй основі вони мають стратегічну спрямованість, хоча найчастіше є короткостроковими. Маркетингові рішення більш зважені, продумані. Вони базуються на всебічному, доскональному вивченні існуючої проблеми. Тому маркетингові рішення є більш послідовними і системно орієнтованими,

дисциплінованими і структурованими.

Таким чином, в процесі прийняття підприємницьких і маркетингових рішень можна виділити дві найважливіші проблеми: підготовка рішення і прийняття рішення. Завданням маркетолога є підготовка рішення, а завданням менеджера, підприємця - прийняття рішень. У сучасному бізнесі значно складніше стало приймати рішення, що пов'язано з непередбачуваністю навколишнього середовища, інноваційною активністю фірм-конкурентів, обмеженістю ресурсів, різними стратегічними несподіванками і т.д. Прийняття рішень в сфері підприємництва є досить складним процесом, який складається з декількох етапів (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика основних етапів прийняття маркетингових рішень в підприємстві

Назва етапу	Характеристика етапу	Відповідальні
Усвідомлення і передбачення проблеми	Експрес-діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища фірми	Підприємець, менеджер
Формулювання проблеми	Постановка цілей і задач рішення проблеми; оцінка альтернатив досягнення цілі	Підприємець, менеджер
Підготовка рішення	Збір, аналіз, обробка інформації; бенчмаркінг; виявлення можливих стратегій дії; оцінка стратегій дії поставленими цілями	Маркетолог
Прийняття рішення	Вибір стратегії дії	Підприємець, менеджер
Контроль за реалізацією прийнятого рішення	Оцінка змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми; аналіз ходу реалізації стратегії; коригування стратегії	Маркетинг-менеджер, маркетолог

При всьому різноманітті завдань маркетингових підрозділів на підприємствах різного профілю можна з упевненістю виділити якийсь особливий вид діяльності, який об'єднує успішних фахівців. Вони вміють і люблять знаходити виходи із заплутаних ситуацій, які здаються іншим тупиковими. Вони сприймають світ не як систему обмежень, а як систему завдань. Наприклад, більшість підприємств сприйняло минулорічну кризу як додаткове обмеження, принципову перешкоду у своїй діяльності. І тільки

деякі підприємства змогли розглянути ці додаткові труднощі як потенційні можливості для розвитку своєї справи.

Природно, що новий маркетинговий хід, новий погляд на товар і його покупця, нове визначення процесу організації продажів здатні як «тура в кишені» дати сильну перевагу в грі, що постійно ведеться на ринку. Спеціаліст з маркетингу може стати постачальником таких переваг для керівництва підприємства, підвищивши при цьому і власну значимість в команді. Адже в основі успіху будь-якої компанії, що стрімко розвиваються, лежить яесь ноу-хау (оригінальний товар, нова ідея організації продажу, реклами, доставки, оплати, нове бачення ринку). Впевнене виробництво продуктивних ідей вимагає наявності специфічних технологій. Ними є методи підтримки процесу вирішення проблем (далі «методи вирішення проблем»).

Методи вирішення проблем можна умовно розділити на три групи виходячи з того, які завдання вони перед собою ставлять, з якою початковою інформацією працюють і які моделі проблем використовують:

1. Методи інтуїтивного пошуку (методи часткових моделей. До них відносяться надпопулярний «мозковий штурм», синектика, метод фокусування на об'єкті, метод вільної дії і ряд інших. Методи цієї групи дуже допомагають у процесі пошуку ідей нових товарів або послуг, при вдосконаленні вже існуючих).

2. Класифікаційно-морфологічні методи (методи повних моделей. Бажана область використання - процес підготовки до комплексної діяльності, наприклад, масованої рекламної кампанії, широкому продажі товарів, виявлення резервів, прихованих витрат, зниження собівартості, пошук і зіставлення конкурентних варіантів розвитку).

3. Алгоритмічні методи (методи, що ґрунтуються на заздалегідь побудованих моделях задач і рішень. В основному це завдання оптимізації внутрішньої роботи фірми і відносин «фірма - клієнт» (наприклад зниження витрат на обслуговування споживачів без падіння якості виконуваних робіт).

Термін «мозковий штурм» запозичений з англійської мови (brainstorming), і навіть в українській мові його часто використовують дослівно: брейнстормінг. Також можна зустріти синоніми цього поняття - мозкова атака, метод круглого столу.

«Мозковий штурм», як креативний метод вирішення завдань, стимулює активність і інтуїтивне мислення людей в процесі пошуку ідей, пропозицій. Сприяє інтегруванню накопиченої інформації, тому значно підвищує ефективність прийнятих рішень, що особливо важливо в умовах жорсткої

конкуренції, коли необхідні інноваційні стратегії, неординарні ідеї і дії, нові способи поведінки.

Метод був розроблений психологом Алексом Осборном в 1953 р. Метод «мозкового штурму» має на увазі отримання рішення як продукту колективної творчості фахівців в ході засідання, що проводиться за певними правилами, і подальшого розгорнутого аналізу його результатів [5, с. 358].

«Мозковий штурм» складається з наступних етапів:

- підготовчий - розробка проблеми для розгляду,
- генерування ідей - процес пропозиції своїх ідей учасниками «мозкового штурму»,
- заключний - аналіз і оцінка ідей.

Дуже важливою складовою, що сприяє успіху проведення «мозкового штурму», є особливі умови його проведення, що спираються на наступні правила, властиві цій технології:

- відсутність будь-якої критики,
- рівноправність учасників «мозкового штурму»,
- свобода асоціацій і творчої уяви,
- обов'язкова фіксація всіх висловлених ідей,
- час для інкубації.

У «мозкового штурму» є досить багато різновидів, більшість з яких можна застосовувати на ділових нарадах для вирішення професійних завдань. До них відносяться: зворотний, тіньовий і комбінований «мозкові штурми», брейнрайтінг, індивідуальний «мозковий штурм», «мозковий штурм на дошці», «мозковий штурм» в стилі «Соло», візуальний «мозковий штурм», «мозковий штурм по - японські ».

Послідовність дій при вирішенні творчих завдань:

1. Продумайте всі аспекти проблеми. Найбільш важливі з них часто бувають такі складні, що для їх виявлення потрібна робота уяви.

2. Відберіть підпроблеми для «атаки». Зверніться до списку всіляких аспектів проблеми, ретельно проаналізуйте їх, виділіть кілька цілей.

3. Обміркуйте, які дані можуть стати в нагоді. Ми сформулювали проблему, тепер потрібна цілком певна інформація. Але спочатку віддамо себе у владу творчості, щоб придумати всілякі види даних, які можуть допомогти найкраще.

4. Відберіть найпереважніші джерела інформації. Відповівши на питання про види необхідної інформації, перейдемо до прийняття рішення про те, які з джерел слід вивчити в першу чергу.

5. Придумайте всілякі ідеї - «ключі» до проблеми. Ця частина процесу

мислення безумовно вимагає свободи уяви, не супроводжується і не переривається критичним мисленням.

6. Відберіть ідеї, які найімовірніше ведуть до вирішення. Цей процес пов'язаний в основному з логічним мисленням. Акцент тут робиться на порівняльному аналізі. Звичайне час процесу генерації коливається від 15 до 30 хвилин.

7. Придумайте різні шляхи для перевірки. Тут ми знову потребуємо творчого мислення. Часто вдається виявити абсолютно нові способи перевірки.

8. Відберіть найбільш ґрунтовні способи перевірки. Приймаючи рішення про те, як краще перевіряти, будемо суворі і послідовні. Відберемо ті способи, які здаються найбільш переконливими.

9. Уявіть собі всі можливі області застосування. Навіть якщо наше остаточне рішення підтверджено експериментально, ми повинні мати уявлення про те, що може статися в результаті його використання в різних областях. Наприклад, кожна військова стратегія остаточно формується на підставі подання про те, що може зробити ворог.

10. Дайте остаточну відповідь.

Тут ясно видно чередування творчих, синтезуючих етапів і етапів аналітичних, розважливих. Вони послідовно застосовуються для роботи з проблемами, інформацією, ідеями, критеріями оцінки і областями використання.

Порядок проведення ділової гри в маркетингових дисциплінах:

1. Постановка проблеми.

Обґрунтування завдання для пошуку рішення. Визначення умов колективної роботи, видача студентам правил пошуку рішення і поведінки в процесі «мозкового штурму». Формування декількох робочих груп по 3-5 чоловік і експертної групи, обов'язком якої будуть розробка критеріїв, оцінка та відбір найкращих ідей. Час -10 хв.

2. Розминка.

Вправи в швидкому пошуку відповідей на поставлені запитання. Завдання цього етапу - допомогти студентам максимально звільнитися від впливу психологічних бар'єрів (незручності, сором'язливості, замкнутості, скутості і т.п.). Час -15-20 хв.

3. «Мозковий штурм» поставленої проблеми.

Попередньо ще раз уточнюється завдання, нагадуються правила поведінки під час гри. Генерування ідей починається за сигналом викладача одночасно у всіх студентських робочих групах. До кожної групи

прикріплюється експерт з числа студентів, завдання якого фіксувати на папері висунуті ідеї. Час -10-15 хв.

4. Оцінка і підбір найкращих ідей.

Поки експерти на основі обраних критеріїв відбирають ідеї, робочі групи відпочивають. Час -10-15 хв.

5. Повідомлення про результати «мозкового штурму».

Обговорення підсумків роботи, оцінка найкращих ідей, їх обґрунтування і публічний захист. Ухвалення колективного рішення.

Зразкові ситуації для проведення «мозкового штурму» дисципліни «Маркетинговий менеджмент»:

Завдання 1. Запропонуйте кілька ідей, які ви реалізуєте, якщо вас призначать директора служби економічної безпеки фірми (начальником фінансово-економічної служби).

Завдання 2.

Чи справді чоловіки більш здібні жінок в управлінській діяльності? немає, поясніть, чому виникла така думка. (Наведіть максимум прикладів.)

Завдання 3.

Якщо порушник технологічної дисципліни фірми з виробництва продукції, поведінка якого засуджується в трудовому колективі, піднявся б і демонстративно вийшов з приміщення, то які дії ви зробили б і до чого б вони привели?

Завдання 4.

Які ідеї ви запропонували б для того, щоб скоротити число бракованої продукції, що випускається фірмою?

Завдання 5.

Яке застосування можна знайти для жіночої пудрениці? (Дайте максимум ідей).

Час на виконання кожного завдання - 5 хв.

Наприклад, в дисципліні «Маркетинговий менеджмент» використовується наступний «мозковий штурм»:

1 стадія: уявлення проблеми для розгляду.

Проблема: «Як залучити молодих фахівців?».

У компанії створено середовище, яка дає можливість будь-якому співробітникові незалежно від займаної позиції працювати по максимуму і впливати на його успіх. Всі проекти служби управління персоналом спрямовані на створення такого середовища. Однак, незважаючи на те, що «Приватбанк» кілька років поспіль перебуває в почесній десятці кращих роботодавців України, компанія робить все, щоб робота в компанії стала для

кожного справою його життя.

2 стадія: генерування ідей.

Тут необхідно виділити основні правила цього етапу:

- необхідно якомога більше ідей. Головне на цьому етапі - це кількість ідей;
- не повинно бути ніякої критики, в тому числі і позитивною;
- приймаються будь-які ідеї, навіть якщо вони здаються абсурдними і незвичайними;
- проводиться комбінування і поліпшення будь-яких ідей.

На даному етапі «мозкового штурму» бере участь група з 5 генераторів ідей, ведучого і керівника. Перед початком застосування методу «мозкового штурму» керівник робить ясну постановку задачі, що підлягає вирішенню. В ході «мозкового штурму» учасники повідомляють свої ідеї, звернені на рішення поставленого завдання:

1. розвиток іміджу компанії як перспективного роботодавця;
2. розміщення іміджевої реклами в ЗМІ (преса, радіо, телебачення, інтернет);
3. розміщення іміджевих статей та інтерв'ю з співробітниками компанії у виданнях, які висвітлюють сегмент ринку, в якому працює компанія, або присвячених питанням працевлаштування;
4. електронний рекрутмент - пошук персоналу через інтернет;
5. створення семінарів, масових тренінгів спільно з провідними навчальними закладами середньої спеціальної та вищої освіти;
6. проведення лекцій і семінарів фахівцями компанії в ВУЗах на профільних для організації факультетах;
7. проведення акцій про залучення успішних студентів до стажувань в компанії;
8. проведення «днів кар'єри» і факультативних профорієнтаційних заходів в навчальних закладах;
9. проведення «днів відкритих дверей» спільно з акцією «приведи друга»;
10. участь у ярмарках вакансій;
11. проведення виставок і тематичних конференцій;
12. спонсорство різних студентських заходів, конкурсів, конференцій;
13. проведення відкритих конкурсів професійної майстерності, а в якості головного призу пропонується високооплачувана робота.

Всі ідеї, що виникли в ході «мозкового штурму», реєструються кожним учасником на картці учасника.

3 стадія: аналіз і оцінка ідей.

На цьому етапі дозволяється оцінювати ідеї, чого не можна було робити на попередньому етапі. При обробці результатів скликається експертна група з 3 чоловік з групи «ідеологів». Коли всі ідеї висловлені, проводиться їх розгляд, вироблення і відбір. Виставлені усіма членами творчої групи оцінки далі сумуються, в залежності від підсумкової кількості балів кожної пропозиції присвоюється місце - рейтинг. Чим більше підсумкова сума балів, тим вище рейтинг даної пропозиції.

Таким чином, за підрахунками експертної оцінки, виходить, що найоптимальнішими є такі ідеї:

- створення семінарів, масових тренінгів спільно з провідними навчальними закладами середньої спеціальної та вищої освіти;
- проведення «днів відкритих дверей» спільно з акцією «приведи друга»;
- проведення відкритих конкурсів професійної майстерності, а в якості головного призу пропонується високооплачувана робота.

Висновки. Ухвалення рішення - не одномоментний акт, а результат процесу, що має певну тривалість і структуру. Безсумнівно, що грамотний керівник повинен завжди тримати на озброєнні метод «мозковий штурм» для прийняття рішень, адже він сприяє мисленню зростання, орієнтації на розвиток і пошуку можливостей, управління змістом. Це дозволяє колективу не тільки вижити в умовах інтелектуальної конкуренції, але і завдяки компетентності та емоційної грамотності при впровадженні інновацій створити корпоративну культуру, що сприяє стабільному успіху, і допомогти зрозуміти глибші причини змін.

Таким чином, технології «мозкового штурму» мають більшу значимість, так як корисні не тільки для колективного вирішення проблем на діловій нараді, розвитку творчого потенціалу його учасників, підвищенні вартості ресурсів компанії, але також для розвитку смислової, комунікативної та емоційної компетентності керівників і фахівців, формують у них ефективні навички говоріння і слухання.

Методи вирішення проблем в даний час є ефективним і дієвим інструментом стимулювання творчої діяльності. Освоєння нових засобів здатне перевести діяльність маркетолога на зовсім інший рівень, змінити значимість рекомендацій, що видаються їм, підвищити ефективність роботи фірми.

Бібліографічний список.

1. Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством. - М.: Економіка, 2014.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2010.
3. Krokowski W. Сравнение с лучшими в мире конкурентами. Бенчмаркинг в управлении снабжением. 2013 г.
4. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. М.: Флинта, 2007. – 320 с. 5. Эддоус М., Стэнфилд Р. «Методы принятия решений». - М.: ЮНИТИ, 2011.

Summary. The article discusses the need for future marketing professionals take collective management decisions, using a variety of navigation map technology and heuristic methods, in particular, the method of brainstorming, is an instrument of development and collective decision-making problems in the marketing activities of enterprises.

Key words: management solutions, methods of solving problems, «brainstorming», the game business, marketing management

УДК 371.321

Шлєіна Л.І. , викладач кафедри СГН

Таврійський державний агротехнологічний університет

САМОСТІЙНА РОБОТА МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВУ ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ КУРСУ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ

Анотація. У статті розглядаються принципи та педагогічні умови розвитку навчальної самостійності як складової професійної компетенції майбутніх фахівців у процесі вивчення курсу української мови професійного спрямування у ВНЗ. Розкрито дидактичні умови самостійної роботи студентів та її роль у підготовці майбутніх спеціалістів, зокрема показано окремі результати дослідження лабораторії моніторингу якості освітньої діяльності.

Ключові слова: компетенція, професійна компетентність, навчальна самостійність.