

---

---

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ НАРАДИ ЗА МЕТОДОМ «МОЗКОВОГО ШТУРМУ» ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

*М.О. Акулюшина, к.е.н., ст.викл.*

*В.Д. Горбаченко, магістр*

*О.Л. Лопатіна, магістр*

*Одеський національний політехнічний університет*

В ринкових умовах особливо актуальним є прийняття швидких та зважених управлінських рішень. Саме тому часто кваліфіковані менеджери звертають увагу на такі методи як « мозковий штурм», або « мозкова атака». Основна особливість методу «мозкової атаки» полягає в колективному пошуку оригінальних ідей. В основу методу покладено принцип співробітництва (співтворчості) учасників. Спираючись на демократичні закономірності спілкування, заохочуючи фантазію та несподівані асоціації, учасники стимулюють зародження оригінальних ідей один в одного й у такий спосіб виступають їх співавторами. Постійно утверджується віра у творчі сили та здібності учасників. Вони виступають як рівноправні партнери, які підтримують творчу ініціативу та креативні можливості один одного. Використовується оптимальне сполучення інтуїтивного й логічного. В умовах генерування ідей припустимим і бажаним є ослаблення активності логічного мислення й заохочення інтуїції. Саме з цією метою критичний аналіз висловлених ідей відстрочений у часі.

Загальна кількість часу на проведення процедури складає 1,5-2 години. Ділова нарада, що відбувається за типом «мозкової атаки», проходить сім етапів.

**Підготовчий етап.** Формується список учасників ділової наради, розглядається кожна кандидатура з переліку менеджерів вищого та середнього рангу, керівники підрозділів підприємства, визначається дата і час проведення наради. Учасникам повідомляється про дату проведення наради та основний напрям вирішуваної проблеми для можливості обдумати можливі напрями, а відповідним керівникам підрозділів організації збору первісної інформації про можливості підприємства.

**Реалізація наради.**

**Перший етап.** (близько 10 хвилин)

Керівник наради повідомляє правила проведення зборів. Група поділяється на малі підгрупи, а ті у свою чергу - на учасників і спостерігачів (секретарів). Важливо, щоб малі групи склалися з психологічно сумісних людей. До кожного учасника доводяться його задача та способи її виконання.

**Другий етап.** (5 хвилин)

Формулювання вихідної задачі. Повідомлення загальної задачі та необхідних особистих пояснень, відповіді на уточнюючі запитання.

Інформування про вимогу відсутності критики при продукуванні ідей і можливих рішень.

### **Третій етап.** (від 30 до 60 хвилин)

Генерування ідей за правилами прямої колективної «мозкової атаки». Особлива увага приділяється створенню невимушеної творчої обстановки. Учасники висловлюють усі ідеї, що спали їм на думку, щодо рішення проблеми, якими б абсурдними вони не здавались. Обов'язковою умовою на даному етапі є виключення критичних суджень. Учасники не повинні переривати чи оцінювати один одного. Ідея, висловлена одним учасником, може навести іншого на важливу думку. Атмосфера доброзичливості та зацікавленого пошуку - найбільш оптимальна для всієї наради, але для цього етапу вона особливо важлива.

Умови, необхідні для ефективної роботи на даному етапі:

- учасників у малих групах має бути не більше семи осіб, вони повинні бути одного соціального та професійного статусу. Експертів-секретарів має бути мінімальна кількість, вони повинні вміти швидко фіксувати висловлені пропозиції (краще кожне із суджень заносити на окрему картку) й не втручатись у процес продукування ідей;
- учасники мають бути знайомі один з одним або мати попередній досвід ділової взаємодії;
- обговорення проходить у колі, при цьому наявність столу не є обов'язковою;
- керівнику варто триматись осторонь і не втручатись у процес, він є тільки організатором, який стежить за регламентом і дотриманням правил;
- спостерігачі знаходяться поза групою та сидять здалека, крім висловлених ідей вони записують усі жарти, каламбури, які прямо не стосуються теми обговорення; кілька спостерігачів розподіляють між собою, репліки деяких учасників кожний із них записує.

Підсумковим результатом цієї фази є складання повного списку запропонованих ідей.

### **П'ятий етап.** (15 хвилин)

Систематизація та класифікація ідей за темами, підходами до рішення задачі, типами рішень. Вивчаються ознаки, за якими можна визначити комплексні ідеї. За допомогою методу модерації (від лат. moderator - регулюючий, Ред.) проводиться ієрархізація пропозицій відповідно до значущості висловлених пропозицій.

### **Шостий етап.** (15 хвилин)

Оцінка ідей на реалістичність. Для цього учасники груп обмінюються списками висловлених пропозицій. У підсумку складається остаточний список практично реалізованих ідей та нездійснених ідей. Якщо наприкінці цього етапу пропонується повідомлення представників від кожної групи за

підсумками розгляду запропонованих списків, то нарада може перейти у групову дискусію. Кожна із груп може брати участь в обговоренні, висловлювати додаткові аргументи на підтримку ідей інших або заперечення.

На цьому етапі, як правило, нарада закінчується. Учасникам дякують за роботу та запитують їх про користь, яку кожний із них одержав від ділової наради. Незважаючи на незавершеність (відсутність рекомендаційної частини), учасники ідуть із відчуттям задоволення від можливості бути вислуханими, виявити себе. Інтелектуальне поживлення переходить у позитивне фізичне самопочуття.

#### **Заключний етап.** (час на розсуд експертів)

Експерти працюють з остаточними варіантами списків для виявлення абсолютно придатних ідей для практичного втілення. Як правило, таких ідей буває близько 10 % від загальної кількості запропонованих. Учасники експертної групи пропонують розшифровку рішень проблеми, етапи та засоби її реалізації. Деякі з висловлених пропозицій можуть бути об'єднані в одну як етапи досягнення практичної мети.

Щодо кожної прийнятої до остаточного розгляду ідеї, то вони відзначають:

- принципову можливість реалізації в даних умовах;
- можливість реалізації негайно, або після визначеного терміну, або при забезпеченні додаткових умов;
- можливість застосування ідей в інших галузях, перенесення й накладення їх на інші сфери діяльності.

#### **Література**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер с англ. Москва, 2007
2. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ. Москва, 2001.
3. Бархатов В.И. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие. Челябинск : ЮУрГУ, 2001.
4. В.І. Захарченко. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах. Донецьк, 2014.
5. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Львів, 2006. – 268 с.
6. С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства [колективна монографія]. Київ, 2017
7. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 4. С. 84-86.
8. Решетняк Е. И. Планирование бизнеса в условиях нестабильности внешней среды. Проблемы экономики. №1. 2010.