

## **Содержание:**

# **Введение**

В настоящее время залог успеха компании – это максимально реализованные конкурентные преимущества и грамотно преодоленные проблемы и барьеры в ее деятельности. Эти две составляющих успеха в первую очередь зависят от грамотных управленческих решений. Управленческие решения – это организационный инструмент проектирования организации и ее деятельности, которые поддерживают функционирование структуры управления и способствуют эффективной работе предприятия.

Широкая автоматизация процессов принятия решений в областях, где преобладают количественные данные и типовые процессы, значительно разгрузила деловую нагрузку менеджмента организации. Однако, в последнее время опыт управления все чаще сталкивается с нестандартными ситуациями и проблемами, где большую роль играет человеческий фактор. Принятие управленческих решений теперь обязано учитывать индивидуальных запросов сторон, восприятие ценностей, целей, интересов и опыта работников.

В таком случае, целью работы является исследование процессов принятия решений и их формирование методом адекватным управленческой проблеме на уровне крупной компании.

Актуальность рассматриваемой темы в том, что управленческие решения выступают основой управления компании, ответственность за эти решения и результаты являются важным аспектом менеджмента организации в целом.

«Мозговой штурм», в качестве выбранного метода решения поставленных перед предприятием задач, повышает активность и интуитивное мышление персонала в процессе поиска предложений и идей. Данный метод основан на синергетическом эффекте коллективного обсуждения, благодаря которому даже необоснованная идея может стать пригодной для практического применения.

Объект курсовой работы - ООО «Радуга».

Предмет исследовательской работы - «мозговой штурм», как один из экспертных методов принятия управленческих решения.

Цель курсовой работы - Анализ эффективности и оптимизации принятия управленческих решений с помощью метода мозговой атаки (одного из методов экспертных оценок).

Отталкиваясь от цели работ, сформулируем основные задачи:

- провести теоретический обзор организации процесса разработки и принятия управленческих решений;
- дать характеристику методам экспертных оценок;
- рассмотрение методологии, этапов и правил проведения мозговой атаки;
- изучение метода мозговой атаки на примере конкретной организации.

Работа проведена на основе обзора и анализа учебной литературы в области принятия управленческих решений на предприятиях и состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии.

## **Глава 1. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений**

Для осуществления качественных управленческих решений на основе целеполагания и последовательности их реализации, необходимо иметь достаточно надежную методику для осуществления процесса организации основных работ по подготовке и реализации конкретных управленческих решений.

Однако, необходимо учитывать что максимальная эффективность принимаемых руководством организации управленческих решений может напрямую зависеть от определенного множества различных факторов, при этом становится важным моментом установить общую процедуру, которая может быть пригодна для всех основных случаев принятия и последующей реализации данных решений.

Чтобы принятие управленческих решений не становилось глобальной проблемой для деятельности организации, необходимо разделять их на определенные этапы.

Для этого становится существенным выделение основных аспектов технологической части осуществления комплекса содержательной работы при формировании и принятии данных решений. Также существенно рассматривать

процесс организации подготовки управленческого решения через сбор необходимой и достаточной информации, ее дальнейшей систематизации и адаптации к деятельности конкретной организации.

Организация технологической составляющей работ при принятии управленческого решения наглядно представлена в виде конкретной технологической схемы и определенных моделей. Данные модели содержат конкретные практические рекомендации, при этом имеется некий субъективный подход конкретного лица, которые принимает управленческое решение, что оказывает существенное влияние на принятие данного решения в окончательном варианте.

Вторая часть осуществляемого процесса принятия управленческого решения является такой же субъективной и зависит от содержания поставленной проблемы и наличия определенных характеристик управленческих решений. Также важное место занимают и определенные условия принятия управленческого решения.

Основные рекомендации при принятии управленческих решений носят следующий характер:

1. На общую эффективность всего спектра принимаемых решений наибольшее влияние может оказать имеющаяся информационная база, которая используется при осуществляемом анализе существующей проблемы и принятии управленческого решения.
2. Не менее важным элементом существующей проблемы является доведение конкретных управленческих решений до непосредственных исполнителей. Основные рекомендации по решению указанной части имеющейся проблемы могут быть сформулированы в следующем виде:
  - а) нельзя допускать определенные искажения содержания решения при его доведении до конкретного исполнителя (на различных уровнях управления реализацией этого управленческого решения);
  - б) необходимо всецело обеспечивать общие координированные действия всех основных исполнителей на достижение целей принятого управленческого решения.
3. После доведения принятого управленческого решения до конкретных исполнителей основной успех его реализации во многом может зависеть от более правильного выбора исполнителей.

4. Для максимально эффективного исполнения всеми исполнителями должны при этом быть созданы определенные благоприятные условия.

5. Для обеспечения достижения планируемого результата при реализации конкретного управленческого решения достаточно серьезную роль играют осуществление процесса контроля и обратной связи, в том числе непосредственная установленная процедура внесения всех необходимых и достаточных изменений в принятое решение и подведение получаемых итогов.

Для наиболее успешной и максимально эффективной организации, исполнения и контроля принятого управленческого решения необходимо провести общий комплекс мероприятий по его реализации, которые, как правило, оформляются приказом или распоряжением соответствующего руководителя.

В управленческой деятельности современных предприятий возможно выделить четыре класса наиболее существенных проблем.

К ним относятся.

1. Стандартные проблемы. Данные проблемы требуют основного применения имеющихся инструкций, которые установлены руководителем определенных правил для своего управленческого решения. При этом примером может являться осуществление приема или увольнения сотрудников, ротация, этапы найма на работу, отбора персонала.

2. Хорошо структурированные проблемы. Данный разновидности имеющихся проблем при принятии основных управленческих решений имеют определенные количественные характеристики и основные значимые показатели. К их решению достаточно применять различные экономико-математические методы. Пример может являться осуществление расчета максимальной эффективности работы персонала в небольшой по численности организации в зависимости от имеющихся конкретных показателей деятельности персонала и организации.

3. Слабо структурированные проблемы. К данному типу проблем необходимо отнести имеющиеся основные проблемы, которые могут иметь не только количественные, но и определенные качественные характеристики. Для решения подобного рода проблем чаще всего используется так называемый «системный подход». Например, возможно осуществление прогнозирования рынка труда или исследования процессов миграции населения в конкретном регионе.

4. Неструктурированные проблемы. Решение данного комплекса проблем может быть возможно на основе анализа полученных экспертных оценок, определенных суждений профессионалов, так как эти имеющихся проблемы обычно имеют своим предметом малоизученные (неизученные) процессы. Например, к ним можно отнести инвестиционную деятельность в регионе с еще неопределенной или неустойчивой экономической ситуацией или использование инноваций с ситуациями, когда предприятие существует на рынке маленький промежуток времени.

Классификация основных видов принимаемых управленческих решений может быть необходима для определения наиболее общих и конкретно – специфических подходов к их последующей разработке, осуществлению процессов реализации и последующей оценке принимаемых решений, более глубокого и всестороннего анализа принимаемых управленческих решений, для последующего раскрытия роли решения в процессе управления деятельностью организации, выявления основных типовых решений и типовых шаблонных элементов решений с целью выработки единой методологии разработки и реализации решений.

Все это позволяет повысить общее качество, эффективность и преемственность управленческих решений при условиях их четкой реализации.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика решений, принимаемых в современных организациях

Признак принимаемого управленческого решения	Тип принимаемого управленческого решения		
	Оперативное решение	Тактическое решение	Стратегическое решение
Сфера действия управленческого решения	Низовые звенья, участки, рабочие места	Подразделения или подсистемы управляемого объекта	Управляемый объект в целом (предприятие, организация)

Степень сложности решаемой проблемы при принятии управленческого решения	Невысокая (несколько факторов, которые учитываются сравнительно легко)	умеренная	Повышенная (большое количество переменных критериев, ограничений)
Степень структурированности проблемы при принятии управленческого решения	Проблемы хорошо изучены, четко структурированы логически осмыслены	Умеренно структурирована, известно, что надо делать на каждом этапе, может меняться последовательность этапов и их содержание	Неструктурированная, уникальная проблема (каждая проблема при этом новая, не похожа на другие)
Горизонт решения проблемы при принятии управленческого решения	Дни, недели, декада, месяц	Недели, месяцы, год	Годы, десятки лет, срок жизни поколения
Периодичность управленческого решения	В реальном масштабе времени	регулярная	Нерегулярная проблема
Характер результатов принимаемого управленческого решения	Запрограммированный	Желаемый результат	Ожидаемый результат

Уровень руководства, принимающего конкретные управленческие решения	Низший уровень	Все уровни	Высший уровень и другие в случае необходимости
Входная информация при разработке управленческого решения	Календарные планы, графики, заявки, заказ-наряды, сводки	Планы, сводки, отчеты, прочие управленческие документы	Научно-техническая и экономическая информация, плановые и отчетные сводные документы
Обработка информации при принятии управленческого решения	Информационно-вычислительные операции, составление отчетов, сводок, диспетчирование	Информационно-вычислительные операции, оптимизация, вариантное планирование, моделирование	Анализ, сопоставление и экспертная оценка информации, моделирование
Доля интеллектуальной деятельности при принятии управленческого решения	незначительная	умеренная	высокая

Выходная информация	Отчеты, сводки, графики, оперативные решения	Планы, сводки, отчеты, текущие решения	Цели, директивы, экономическая, социальная и организационная политика, перспективные планы, программы развития
Источники информации при принятии управленческого решения	Преимущественно внутренние	Внутренние и внешние	Внешние
Предметная власть	Точно определенная, узкая	Функциональная	Очень широкая, расплывчатая, многофункциональная, междисциплинарная
Направленность информации при принятии управленческого решения	Прошлая, текущая	Недалекое будущее	Будущая
Частота использования информации при принятии управленческого решения	Высокая	Средняя	Низкая

Основной инициатор:



Первым проявляет инициативу, координирует и принимает участие в разработке, подготовке и представлении рекомендаций или программы для их оценки высшим руководством.

Несет полную ответственность за внедрение (реализацию) после утверждения.[\[1\]](#)

Консультант:

На основе накопленного опыта и специализации в определенной области выдвигает, дает рекомендации и указывает на проблемные вопросы; однако в самом процессе принятия решений участия не принимает.

Основная оценка:

Осуществляет детальную оценку рекомендаций на основе их обоснованности, завершенности и значимости.

Согласование:

Изучает рекомендации и определяет их влияние на соответствующие функциональные области.

Утверждение:

Дает окончательное разрешение на проведение дальнейших работ, возвращает материалы на переработку или отклоняет проекты. Может наложить вето.[\[2\]](#)

Менеджер инициатор: первым проявляет инициативу, координирует и принимает участие в разработке, подготовке и представлении рекомендаций или программы для их оценки высшим руководством.

Несет полную ответственность за внедрение (реализацию) после утверждения.

Поиск новых методов и процедур принятия управленческих решений в конечном итоге приводит к необходимости разработки стандартного метода принятия решений, в основу которого был положен собственный опыт и опыт других фирм зарубежных стран.[\[3\]](#)

Стандартный процесс принятия решения Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью

претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

- 1) стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
- 2) бинарное решение («да» или «нет»);
- 3) многоальтернативное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);
- 4) инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений – повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных.

Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив. [\[4\]](#)

Вот основные шаги в процессе принятия решений.

Шаг первый.

Постановка цели решения.

Любой процесс принятия решений должен начинаться с ясного анализа необходимости принятия этого решения.

Шаг второй.

Установление критериев решения.

Убедившись в том, что цель решения имеет важное значение, и что решение принимается в нужной точке цепи решений, можно приступить к процессу выбора решения. [\[5\]](#)

Шаг третий.

Разделение критериев.

Итак, теперь имеется список критериев, достаточно конкретных для того, чтобы использовать их как основу для сравнения вариантов решений.

Шаг четвертый

Выработка альтернатив.

Так как мы обсуждаем стандартные решения, представляет трудности. Стандартные решения с фиксированным набором альтернатив.

Этот шаг для управляющего не характеризуется ограниченным.

Шаг пятый.

Сравнение альтернатив.

Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей.

Шаг шестой.

Определение риска.

Как уже отмечалось, первооснова оценки эффективности решения состоит в том, удалось ли избежать отрицательных побочных эффектов, снижающих конечную эффективность действия.

Шаг седьмой.

Оценка риска

Знать о существовании риска важно, но этого недостаточно. Необходимо определить его значимость.

Шаг восьмой.

Принятие решения.

Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение

Сегодня одной из главных проблем управления ФПГ является планирование, управление и принятие решений на каждом из предприятий-участников.

Первый и важнейший управленческий резерв, который целесообразно задействовать при формировании и развитии ФПГ – внедрение стратегического планирования и контроллинга во всей группе как в едином целом и в каждой входящей в нее хозяйственной единице.[\[6\]](#)

Одна из главных задач этого процесса – это получение хозяйственного эффекта, который не может быть достигнут каждой единицей в отдельности, но становится реальным при сложении всех их в совокупности.

При этом данный эффект будет тем больше, чем лучше будет организовано стратегическое планирование и на его основе принятие решений.

Стратегическое планирование – процесс формирования миссии и целей ФПГ, выбора специфических стратегий для мобилизации ресурсов и их оптимального распределения с целью обеспечения эффективной работы группы в будущем. [\[7\]](#)

Процесс стратегического планирования, как известно, выступает инструментом, существенно помогающим в принятии необходимых решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений в работе ФПГ в достаточном объеме и требуемого качества для адекватной реакции на изменение во внешней среде.

Стратегическое планирование завершается определением общих направлений, применение которых определяет рост и укрепление позиций ФПГ.

Опыт показывает, что руководители ряда предприятий неохотно откликаются на решение стратегических задач.

Свое рабочее время они затрачивают на решение оперативных вопросов, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности. Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителя подготовки информации и материалов стратегического характера приобретает стратегическое назначение. Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять уровень плановой работы, обеспечить обоснованность принимаемых стратегических решений.[\[8\]](#)

Процесс стратегического планирования характерен тем, что в его рамках нужно не просто принимать конкретные решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий.

Поставленные цели организации служат в качестве критериев для всего процесса принятия решений.

Без определения миссии руководители ФПГ имели бы в качестве базы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Миссия детализирует статус ФПГ, обеспечивает общее направление и точные ориентиры для определения целей и стратегии действий.

Выявив сильные и слабые стороны ФПГ, взвесив все факторы по степени их важности, ее руководство способно определить «болевы точки», требующие немедленного вмешательства, а также потенциалы, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.[\[9\]](#)

И совершенно незаменимым становится использование такого действенного инструмента современного управления, как контроллинг.

Это система организации контроля и учета в организации, которая постоянно ориентирует на достижение стратегических целей и обеспечивает сбор и обработку необходимой для этого информации.

## **Глава 2. Экспертные методы принятия решений**

### **2.1 Анализ метода экспертных оценок**

Основные используемые методы принятия управленческих решений в деятельности современных организаций могут быть разделены на методы, осуществляющие постановку определенной проблемы, методы решения представленной проблемы и методы для выполнения всей полноты принятых управленческих решений.

При определении состава принимаемых управленческих решений и выборе основных существенных для этого методов руководители и специалисты достаточно часто используют основные аспекты комбинаций представленных методов, которые в наибольшей мере отвечают основным особенностям тех или

иных поставленных задач.

В целом осуществляемая методика выработки и принятия необходимых для деятельности организации управленческих решений включает две существенные и вполне типичные ситуации:

1. Проблема при реализации управленческого решения может быть такой же, как и предыдущая, но различные обстоятельства, при которых она возникла, в конкретном указанном случае могут быть совершенно другими.
2. Различные знакомые обстоятельства, при которых возникла конкретная проблема в управлении организацией, те же, но сама проблема при этом изменилась.

Соответственно и определенное управленческое решение при этом принимается по строго выбранной самим руководителем или разработанной другими специалистами схеме, которая также определяет и дальнейшие действия руководителя.

Процесс осуществления управленческого решения может иметь три основные фазы: подготовка, принятие и реализацию управленческого решения, которые подразделяются на определенные существенно важные этапы. Разделение на эти этапы может позволить совершать процесс выработки управленческого решения, обработку все полноты необходимой и достаточной информации.

Каждая из этих представленных фаз реализации конкретного управленческого решения должна быть детализована и конкретизирована в определенной зависимости от сложности представляемой ситуации и имеющейся степени ее определенности.

Важный метод осуществления процесса принятия основных управленческих решений представляет собой определенный представленный метод экспертных оценок, который может при этом представить собой некую существенно важную процедуру, позволяющую группе экспертов приходиться к согласию.

Эксперты при этом заполняют определённый вопросник по поводу сути и основных особенностей рассматриваемой проблемы в деятельности конкретной организации. Они эксперты записывают свои определенные мнения о ней. При этом каждый эксперт получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой прогноз более детально, основываясь также и на точках зрения других

экспертов, и если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так.

Указанная процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты при принятии определенного управленческого решения не приходят к единому мнению.

Анонимность экспертов в данном случае является достаточно важным моментом, которое помогает избегать всех возможных групповых взаимодействий, а значит, решение проблемы, в конечном счете, будет более качественным.

Используемый основной метод экспертных оценок с успехом может быть использован для прогнозирования в самых различных сферах – от ожидаемого сбыта различных изделий до изменений в таких сложных структурах, как определенные представляемые социальные отношения и новейшая технология их реализации.

## **2.2 Выбор метода мозговой атаки**

Метод «мозгового штурма» на сегодняшний день является одним из самых популярных и универсальных инструментов коллективного генерирования новых идей и принятия управленческих решений. В виду широкого использования «мозгового штурма» в различных областях - поиска вариантов решений как управленческих и творческих задач, так и ситуаций личного характера, данный метод комбинируется с другими известными инструментами для поиска и генерирования идей и решений. Поэтому появляется все больше и больше разновидностей этого метода. Среди наиболее известных разновидностей можно выделить мозговой штурм в стиле «соло», теневой мозговой штурм, метод 6-3-5, двойной мозговой штурм и др. Все возрастающее количество вариация мозгового штурма требует различные способы их структуризации, а так же выявления внутренних и внешних условий их эффективного применения. Метод «мозгового штурма», в его классическом понимании, представляет собой оперативный метод поиска решения проблемы или генерации идеи, как результата творческого подхода в ходе заседания специалистов. В ходе заседания участники высказывают самые разнообразные идеи по решению проблемы, их фантазия ничем не ограничивается. Затем из всего многообразия решений выбирается наиболее удачные, которые могут быть применены на практике.[\[10\]](#)

Мозговой штурм проводится в несколько этапов:

1. Предварительный этап – постановка проблемы. В ходе этого этапа четко формулируется проблема, проводится отбор участников и распределение ролей в зависимости от выбранного способа проведения штурма. Важным аспектом является выбор ведущего, так как от него зависит координация всех участников и успех всего мероприятия. [\[11\]](#)

2. Генерация идей. Этот этап по праву считается самым важным, так как именно от него зависит успех всего штурма. Для этого необходимо соблюдать следующие правила:

- нет плохих идей (фиксируются абсолютно все идеи – нет никаких ограничений);
- запрещена любая критика (даже в форме жестов и усмешек в сторону генератора идей);
- необходимо поддержание радостной и расслабленной атмосферы. После этого этапа необходимо сделать перерыв.

3. Оценка и отбор лучших идей. На предыдущем этапе были сделаны быстрые наброски идей. Теперь их необходимо оценить по определенным критериям и выбрать наиболее оптимальные для решения поставленной проблемы.

Успех «мозгового штурма» зависит от двух принципов:

1. Синергетический эффект – при совместной дискуссии появляются идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе. Это происходит из-за того, что даже самая непрактичная и необоснованная идея, доработанная совместными усилиями, может стать более конструктивной и пригодной для применения на практике.

2. Состояние генерирования идей, этап пика творческой активности нельзя тормозить оценкой этих идей – это основное отличие «мозгового штурма» от других методов. Критерием эффективности «мозгового штурма» является количество сгенерированных идей. Поэтому сутью данного метода является разрыв шаблонов и привычек, преодоление различных барьеров – все это сдерживает творческую активность руководителя и подчиненных во время традиционных деловых совещаний. В условиях «мозгового штурма» посредством дискуссии высвобождается весь творческий потенциал и начинается активный поиск решения проблемы. [\[12\]](#)



Очень важным аспектом проведения «мозгового штурма» является поддержание особой дружеской атмосферы – это задача ведущего. Именно он поддерживает активность обсуждения, вдохновляет участников и создает особое творческое пространство – все это способствует выдвижению новых идей.

На сегодняшний день существует множество разновидностей «мозгового штурма», которые базируются на его классических принципах. Они включают дополнительные инструменты, игры, методы, которые используются для стимулирования творческой активности участников. Задача ведущего выбрать из всего многообразия наиболее оптимальную технику, отвечающую определенным задачам и подходящую для конкретной ситуации. При выборе должны учитываться следующие критерии:

1. Особенности группы – размер, неоднородность состава, статус и возраст участников.
2. Характеристики проблемы – четкость определения, сложность и новизна.
3. Условия проведения – наличие оборудования, канцелярских принадлежностей, уровень комфорта в помещении и т.д. [\[13\]](#)

Наличие большого количества разновидностей влечет проблему их классификации и структуризации. Для охвата всех существующих форм «мозгового штурма» объединим их в четыре группы:

1. Разновидности, акцентирующие внимание на синергетическом эффекте (групповой метод). Методы, основанные на групповом мозговом штурме целесообразно применять в группе с высоким уровнем межличностных отношений. Основопологающим в данной группе является Метод группового брейнрайтинга. Сутью данного метода является движение идей в группе: каждый записывает свои индивидуальные мысли или идеи на бумаге, затем передает их другому участнику, который развивает их или использует как основу своих идей. Преимуществами данного метода являются неограниченное число участников группы и фиксирование своих идей на бумаге. Вариациями данного метода являются Брейнрайтинг с общим фондом, Метода галереи и Мозговой штурм в движении.

Метод 6-3-5 – название этого метода отражает схему процесса «штурма»: 6 участников записывают по 3 свои идеи на отдельные карточки в течение 5 минут. Для стимулирования творческой активности можно использовать идеи других участников. Круговой мозговой штурм предполагает строгую очередность ответов

каждого участника по кругу. Данный метод предоставляет всем право высказаться и внести свой вклад в решение общей проблемы. Метод имеет вербальную и письменную (Метод круглого стола) вариации. К данной группе методов мозгового штурма так же можно отнести Метод пин-кард, Игровой мозговой штурм, Ролевой мозговой штурм и др.

2. Разновидности, созданные на основе изменений какой-либо части классического «мозгового штурма». В данной группе в первую очередь стоит выделить Негативный мозговой штурм – данный метод представляет собой обычный мозговой штурм, в котором основное внимание уделяется определению недостатков ситуации, продуктов или услуг. Целью негативного штурма является составление списка дефектов и недостатков существующих идей. Комбинированный мозговой штурм – это сочетание классического и негативного мозгового штурма в различных вариациях: челночный штурм, двойной мозговой штурм и классический – негативный штурм. Эффективной техникой принятия решений является Генерация вопросов.

Этот метод включает два этапа:

- 1) участники генерируют вопросы, связанный с выявленной проблемой, не давая на них ответы;
- 2) участники отвечают на сгенерированные вопросы, которые впоследствии служат основой для плана действий по решению проблемы. Так же в данную группу методов мозгового штурма можно включить Метод Гордона, Дидактический мозговой штурм, метод «Безумных идей» и др.

3. Разновидности, построенные на комбинации «мозгового штурма» с другими методами. В основе Триггерного метода лежит цепная реакция идей: одна высказанная идея является катализатором для другой, та в свою очередь стимулирует появление следующей и так далее, пока не будет достигнуто определенное количество идей. Воображаемый мозговой штурм применяется при необходимости нового взгляда на проблему, путем её переформулирования.

Изменение некоторых слов в формулировке проблемы позволяет иначе представить её, следовательно, появляются новые идеи по её решению. Широкое распространение получил Электронный мозговой штурм. Современные технологии Интернета позволяют единую виртуальную группу в реальном времени. Основное преимущество данного метода – объединение большого количества разносторонне развитых людей, которые могут генерировать гораздо больше идей, чем

стандартный «мозговой штурм». В эту группу методов можно отнести Направленный мозговой штурм, Правополушарный штурм и др.

4. Разновидности, используемые как в индивидуальной, так и в коллективной работе. К такой вариации можно отнести метод мозгового штурма в стиле «соло». Суть метода – специалист, если хочет работать индивидуально, заводит специальную картотеку, в которую заносит все свои идеи. Затем их необходимо рассортировать, возможно, дополнить, и оставить те, которые максимально приближены к решению проблемы. Данный метод можно использовать и в коллективной работе. Визуальный мозговой штурм так же можно использовать как индивидуально, так и в группе. Данный метод базируется на зарисовке возникшей идеи – это позволяет не забыть её и не потерять темп размышлений.

Метод мозгового штурма на протяжении долгого времени остается одним из самых популярных методов принятия управленческих решений и создания идей. Сущностью данного метода является раскрытие творческого потенциала, преодоление барьеров, что позволяет генерировать большое количество новых идей за короткий промежуток времени. В связи с возрастающим количеством вариаций классического «мозгового штурма» возникает проблема их классификации. Одним из вариантов может быть разделение методов на следующие группы:

- 1) вариации, основанные на групповом методе;
- 2) вариации, созданные на основе изменения классического «мозгового штурма»;
- 3) вариации, основанные на комбинации мозгового штурма с другими методами. Выбор того или иного метода «мозгового штурма», а так же результативность, зависит от многих параметров, что требует от ведущего группы определенных практических навыков, коммуникативных способностей и умением поддерживать настрой всех участников штурма.

## **Глава 3 Выбор метода мозгового штурма для решения управленческих проблем в компании ООО «Радуга»**

## **3.1 Краткая характеристика компании ООО «Радуга»**

Компания «Радуга» работает в России с 1998 года. В настоящее время - это крупная компания по продаже техники (телевизоры, компьютеры, телефоны и т.д).

Стратегия «Радуга» базируется на укреплении лидерских позиций на рынке техники за счет приобретения новых активов, заключения эксклюзивных и дистрибьюторских контрактов, развития новых товарных групп на новых территориях.

По организационно-правовой форме компания является обществом с ограниченной ответственностью - ООО «Радуга».

К разработке миссии компании ООО «Радуга» подошла очень серьезно. Сотрудникам компании хотелось в нескольких словах выразить свое понимание смысла существования компании. При этом не хотелось, чтобы миссия получилась безжизненной, поэтому была поставлена цель наполнить ее жизненной силой каждого сотрудника компании. Для каждого сотрудника миссия явилась логичным воплощением его собственных мыслей и сутью той деятельности, которой он занимается. В разработке миссии сотрудники компании основывались на теоретических знаниях в этом вопросе и постарались упомянуть всех заинтересованных лиц, как это рекомендует делать дисциплина «Стратегический менеджмент».

В этой миссии открыто говорится, о том, что ООО «Радуга» работает на рынке всерьез и настроена на долгосрочное развитие.

Цель организации – это ее желаемое состояние по истечению определенного промежутка времени. Если миссия определяет предназначение организации, то стратегические цели обозначают ее состояние на период действия стратегии. Стратегические цели ориентируют менеджеров организации на получение конкретных результатов в конкретный отрезок времени.

Эффективность деятельности предприятия за рассматриваемый период значительно улучшилась, что обусловлено следующими факторами:

-увеличением выручки на 247% с 108811 тыс.руб. в 2013 г. до 268528 тыс.руб. в 2014 году.;

- увеличением чистой прибыли на 25452 тыс.руб.;
- увеличение общей рентабельности на 6,7%;
- увеличение расчетной рентабельности на 13,66%;
- увеличение прибыли на 1 руб. реализации с 0,1 руб. в 2013 году до 0, 2 руб. в 2014 году.

## **3.2 Постановка управленческой проблемы**

PEST / STEP-анализ позволяет оценить текущую рыночную позицию предприятия / проекта и перспективы изменения этой позиции, обеспечивает необходимой информацией для анализа рисков, разработки программы управления рисками, разработки программы развития продукта / услуги, а также для обоснования коммерческого успеха.

PEST - анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы.

Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться фирма в отрасли, используем модель Портера, включающую в себя следующие пять сил конкуренции:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Рассмотрим более подробно каждый из вышеперечисленных аспектов.

Угроза вторжения новых конкурентов

Для новых конкурентов не возникает больших трудностей выйти на рынок электронной техники, а отсутствие отраслевых преимуществ еще больше облегчает им эту задачу. Низкий уровень барьеров выхода на рынок, усложняет жизнь находящимся внутри отрасли предприятиям.

#### Угроза продуктов-заменителей

В роли товаров-заменителей выступают подержанные электронные товары. Такая ситуация негативно сказывается на деятельности компании.

#### Экономический потенциал поставщиков

Большое количество поставщиков связано с незначительными издержками при переходе от одного поставщика к другому и оказывает сильное влияние на уровень конкуренции в отрасли.

#### Экономический потенциал покупателей

До 99% мужчин и более 90% женщин пользуются электронными товарами. А это говорит о значимости данного товара у потребителя, которое ослабевает влияние покупателя.

Как показало исследование, потребителей со статусом вышесреднего и высокого около 31% (620 000), то есть 1/3 от всего населения ЦФО. Это небольшое число определяет сильную степень влияния данных потребителей на конкуренцию в отрасли.

#### Соперничество среди существующих конкурентов

##### Факторы конкуренции на рынке:

-Изменение платежеспособного спроса в сторону уменьшения (последствие финансового кризиса) обостряет конкуренцию;

-Степень стандартизации товара действует в направлении увеличения конкуренции. Но с увеличением степени дифференциации степень конкурентной борьбы несколько снизится;

-Барьеры ухода с рынка отсутствуют, так же как и барьеры проникновения на рынок, что говорит о потенциально высоком уровне конкуренции;

-Ситуация на смежных товарных рынках не оказывает влияние на конкурентную борьбу на рассматриваемом рынке, а значит данный фактор не представляет для нас опасности;

-Общность стратегических установок конкурентов повышает конкуренцию;

-Спрос на электронную технику однозначно будет расти, что говорит о привлекательности данного рынка и вызовет новый приток конкурентов;

Однородность товара также приводит к усилению конкуренции на рынке

По Центральному федеральному округу конкурируют 4 компании приблизительно равной силы: ООО «Комп», ООО «Дайнеро», ОАО «Март», ООО «Оволоне».

Самую сильную конкуренцию ООО «Радуга» составляет компания ООО «Комп».

ООО «Комп» занимает лидирующую позицию по следующим позициям: широкий ассортимент продукции и удобное время доставки для потребителей, а также узнаваемость торговой марки. Второе позволяет им быть впереди всех. Менеджмент заведения пока находится не на высоком уровне, но за счет применения не совсем этических методов, а именно переманивания сотрудников у своих конкурентов, у них есть шанс повысить эффективность своей работы. С начала работы компании, руководители уделяют большое внимание маркетинговой деятельности, активно используют ATL и BTL средства продвижения для своих услуг.

ООО «Дайнеро» отличается только удобным временем доставки для потребителей.

ОАО «Март» не выбивается вперед ни по одному фактору, но общее количество баллов набирается за счет того, что имеет качественное исполнение заказов потребителей, широкий ассортимент продукции.

У ООО «Оволоне» имеются постоянные клиенты, хорошее время доставки.

Из проведенного исследования видно, что одним из основных рисков компании ООО «Радуга» является риск от поставщиков.

В условиях международного экономического кризиса, нестабильности национальных валют и цен на сырье, материалы и услуги не только транснациональные компании, но и игроки национальных рынков сталкиваются с проблемой смены поставщика вследствие влияния тех или иных внешних или

внутренних факторов.

При осуществлении процесса выбора поставщика целесообразно реализовывать процедуру многокритериальной оценки. Изменение любого значения критерия оценки поставщика при его смене может привести к проявлению того или иного фактора риска. Дерево рисков является системообразующим элементом процесса идентификации, анализа и управления рисками. Дерево рисков должно максимально учитывать возможные риск-факторы и их проявления при смене поставщика сырья и материалов. Дерево рисков включает в себя 3 уровня (рис. 1):

- Снижение оценки критерия поставщика;
- Возникающий риск-фактор;
- Возможные проявления риск-фактора.

Любое изменение оценки критерия поставщика может вести к возникновению риск-факторов. Дерево рисков позволяет в наглядной форме представить возможные последствия снижения тех или иных критериев поставщика. На рис. 2 представлена ветка дерева рисков поставщика сырья и материалов, в основании которой находится снижение скорости поставки сырья и материалов.

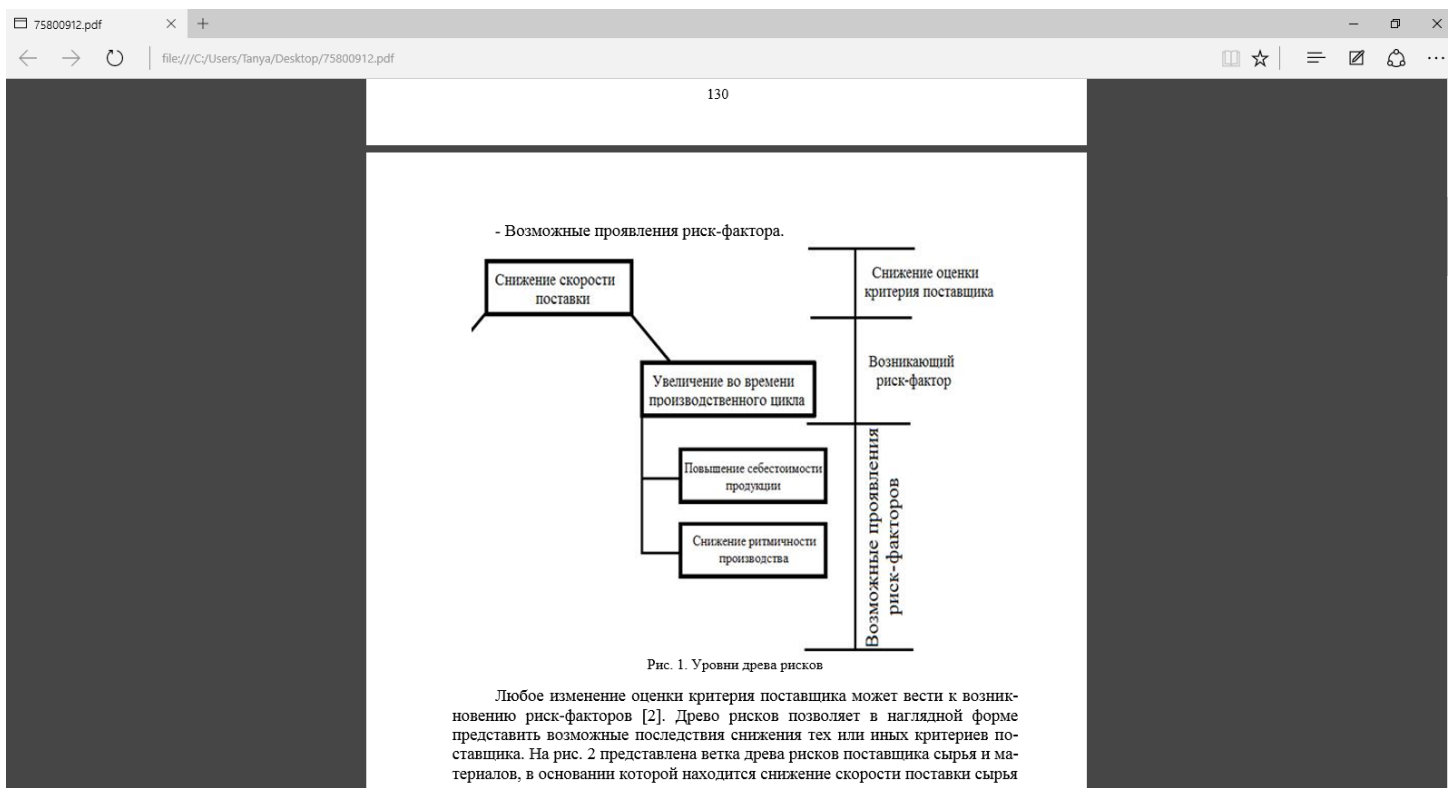


Рисунок 1 - Уровни дерева рисков



Древо рисков составляется группой экспертов во главе с «ведущим» экспертом методом «мозгового штурма».

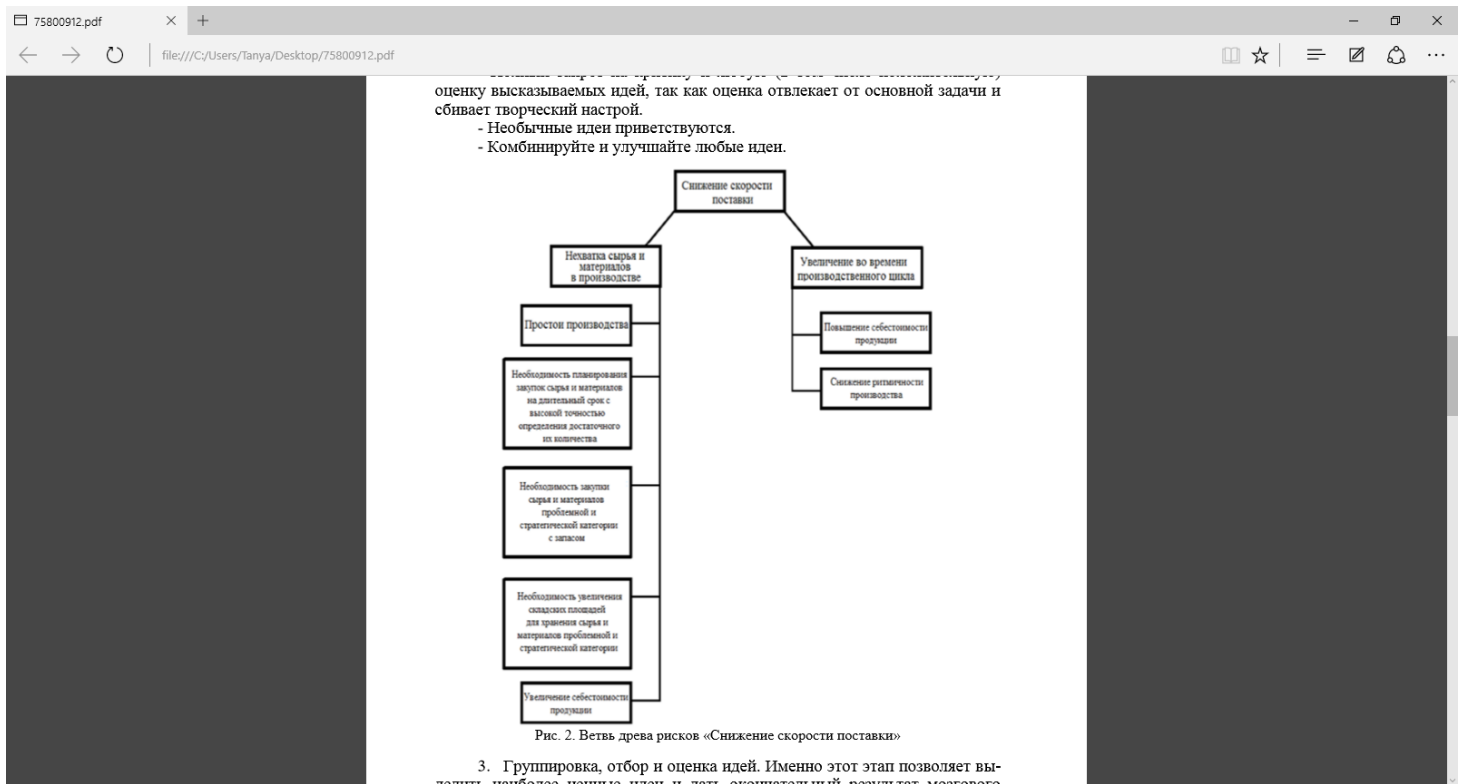


Рисунок 2 - Ветвь древа рисков «Снижение скорости поставки»

### 3.3 Эффективность использования метода «мозгового штурма» для принятия решения об управлении рисками, связанными с поставщиками

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. «Ведущий» эксперт записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма. Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. Успех мозгового штурма сильно зависит от психологической атмосферы и активности обсуждения, поэтому роль «ведущего» эксперта в мозговом штурме очень важна. Алгоритм процесса проведения нашего мозгового штурма представлен на рис. 3.

Основными источниками информации для группы экспертов при генерации древа рисков поставщика сырья и материалов служат:

- Статистические данные, полученные в результате работы с поставщиками сырья и материалов;
- Информация о поставщике сырья и материалов из открытых источников;
- Информация, полученная при посещении производства поставщика экспертами;
- Информация о технологических процессах, в которых применяется сырье и материалы поставщика;
- Информация о предприятии, его инфраструктуре, персонале, производственных мощностях и т.д.;
- Информация о внешнем контексте (экономический климат в стране, ситуация на рынке сырья и материалов, политическая ситуация и т.д.).

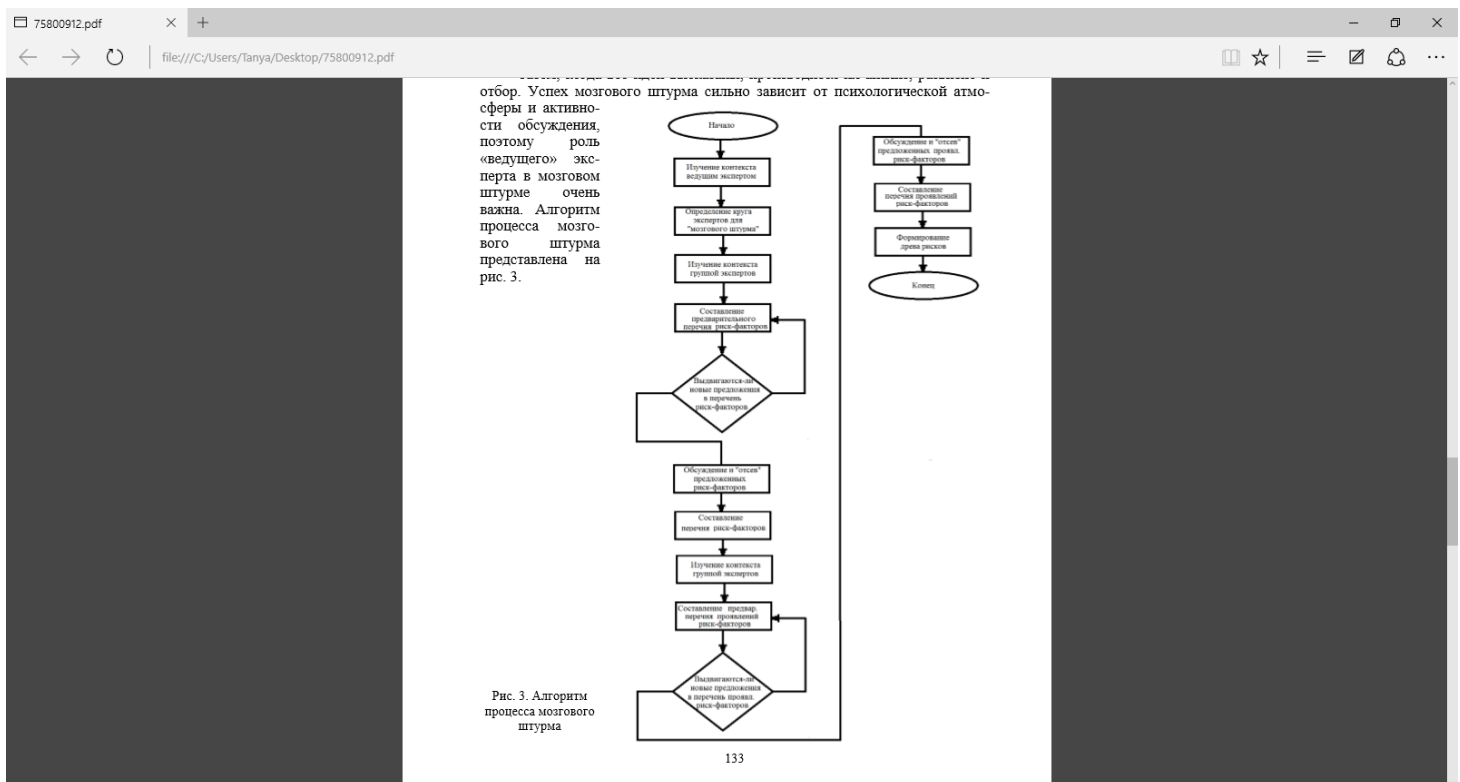


Рисунок 3 - Алгоритм процесса мозгового штурма

В группу мозгового штурма целесообразно включать разноплановых специалистов, преимущественно одного иерархического уровня, что бы избежать вероятности

«репутационного согласия».

Основными специалистами, привлекаемыми к мозговому штурму при генерации древа рисков поставщика сырья и материалов могут являться:

- Представители отдела снабжения;
- Представители отделов, использующих в своей работе сырье и материалы выбранного поставщика;
- Специалисты отдела риск-менеджмента;
- Представители экономических структур предприятия.

После идентификации рисков следует провести их анализ и оценку. Для количественной оценки риска возможно применение метода экспертных оценок. В основе метода лежит определение группой экспертов вероятности проявления того или иного риск фактора, определенного древом рисков, с последующей оценкой тяжести возможных последствий и вероятности их проявлений. На основании проведенного анализа принимается решение о выборе или смене поставщика и принимается вероятностная оценка наступления тех или иных последствий, являющихся проявлениями риск-факторов, связанных с выбранным поставщиком сырья и материалов.

## **Заключение**

Успешные организации отличаются способностью быстро реагировать на различные ситуации на рынке и быть всегда на коне, оставаться достаточно конкурентоспособными. Повышение скорости реагирования компании зависит от правильности и своевременности принятия управленческих решений.

Управленческое решение означает совокупное выражение управления как такового на последней стадии – выбор одной из альтернатив генеральным директором или руководителем определенного проекта, основанный на их полномочиях. Эти решения направлены на повышение результативности деятельности компании.

При принятии определенных управленческих решений резонно использовать коллективное обсуждение, обеспечивающее высокую обоснованность и эффективность. В этом случае целесообразно использовать метод мозгового

штурма (мозговой атаки, атаки мыслей, брейншторминг). Он используется, когда отдельные специалисты и эксперты не могут решить какую-то проблему. Заключается метод в том, что на собрании специально отобранные люди участвуют в бурном обсуждении конкретной проблемы с целью генерации как можно большего количества идей. Технология мозговой атаки хороша не только тем, что полезна для коллективного решения какой-либо проблемы и расширения границ творческого мышления его участников, но также участие в мозговом штурме развивает эмоциональную, коммуникативную компетентность участников.

Грамотный управленец или руководитель обязан знать данный метод и применять его в необходимых случаях. Стоит отметить, что мозговой штурм является полем, где работники разных звеньев компании имеют одинаковую возможность проявить свои сильные стороны, показать креативность хода мыслей, нестандартность мышления; проведение мозгового штурма в организации компетентными и активными людьми усиливает корпоративную культуру.

## Библиография

1. Батюк Б.Б. Методы принятия управленческих решений: Конспект лекций. - Львов: ЛНУВМтаБТ им. С.З. Гжицкого 2010 – 125 с.
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: ИНФРА, 2009. – 213с.
3. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Высшая школа, 2009. – 199с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. □ М.: Юнити, 2010. – 344с.
5. Голубков Е.П. Какое принять решение? – М.: Экономика, 2009. – 298с.
6. Голубков Е.П. Маркетинг. Выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 2009. – 265с.
7. Доусон Р. Уверенно принимать решения. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 167с.
8. Игнатъева А.В, Максимцов М.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 278с.
9. Карпов А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой, деятельности // Психологический журнал. 2009. – №1. – 183с.
10. Кхол Йозеф. Эффективность управленческих решений. М.:ИНФРА, 2009. – 155с.
11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2012. – 392 с.

12. Трофимова Л.А., Пилипенко В.И. Практикум по дисциплине «Управленческие решения» для студентов дневной и вечерней форм обучения по специальности «Менеджмент организации». – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 93с.
13. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Эксмо, 2007. – 211с.

1. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М., 2010. [↑](#)
2. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М., 2011. [↑](#)
3. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М., 2013. [↑](#)
4. ? Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М., 2011. [↑](#)
5. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М., 2010. [↑](#)
6. ?Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М., 2011. [↑](#)
7. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М., 2010. [↑](#)
8. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М., 2010. [↑](#)
9. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М., 2011. [↑](#)
10. Панфилова А.П. Мозговые штормы в коллективном принятии решений.М.: Флинта: МПСИ, 2007. - 11 с. [↑](#)
11. Болдырева Н.А. Как провести мозговой шторм? // Журнал «Самиздат». – 2009.[Электронный ресурс]. URL: [http://samlib.ru/b/boldyrewa\\_n\\_a/brainstorm.shtml](http://samlib.ru/b/boldyrewa_n_a/brainstorm.shtml) [↑](#)
12. Ложников А. Мозговой шторм – правила и методы. // Ресурсы личного роста. – 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://newgoal.ru/pravila-imetody-mozgovogo->

shturma [↑](#)

13. Черноусов В. Метод мозгового штурма. // Тренинговый центр Stimul. – 2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stimul.biz/ru/lib/.../brainstorming/> [↑](#)