

**ХЕРСОНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Максим ВІННИК
Інна ІЛЬІНА

**ПОШУК
та
ПРИЙНЯТЯ РІШЕНЬ**

(частина друга)

Навчально-методичний посібник

Херсон – Івано-Франківськ 2023

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

УДК 005.52/.53:[330.341.2:378.091]

В 54

Рекомендовала до друку вчена рада
Херсонського державного університету
(протокол № 20 від 27.06.2022 року)

Рецензенти:

Коляда Наталія Миколаївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Петренко Оксана Борисівна – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії і методики виховання Рівненського державного гуманітарного університету.

Вінник М.О., Ільїна І.В.

В 54 Вінник М. О. Пошук та прийняття рішень: навч.-метод. посібник / М.О. Вінник, І.В. Ільїна. Херсон - Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. – 186 с.

ISBN

У даному навчально-методичному посібнику розглянуто основні методи, прийоми та способи реалізації, які можуть стати у нагоді для будь-якої організації, компанії чи то бізнесу у роботі над своїм планом, стратегіями чи то сферами, які потребують вдосконалення, а також для читачів, які бажають удосконалити свої навички оцінювання, розвитку творчого мислення та оперативності прийняття рішень. Наведено методичні матеріали з організацій як навчального процесу так і бізнес-процесів.

Посібник пропонує читачу ознайомитися з методами групової роботи, які допоможуть в першу чергу налагодити взаємодію між членами команди, визначити пріоритетність у розвитку, ефективності та функціонуванні роботи компаній оскільки більшість описаних методів неодноразово показували результативність у бізнес -процесах великих компаній.

УДК 005.52/.53:[330.341.2:378.091]

ISBN

© Вінник М.О. Ільїна І.В., 2023

© ХДУ, 2023

ЗМІСТ

SWOT-АНАЛІЗ.....	5
PEST-АНАЛІЗ.....	12
MOST-АНАЛІЗ.....	18
SCAMPER.....	25
MCKINSEY 7-S.....	30
АКТОРИ.....	35
АДВОКАТ ДИЯВОЛА.....	40
ШАРЕТТ.....	45
БОЖЕВІЛЬНІ ВІСІМКИ.....	51
ВИБУХ ЗІРОК.....	55
НЕВДАЧА.....	59
ВПРОВАДЖЕННЯ.....	63
КРОУФОРДСЬКИЙ МЕТОД.....	69
СЦЕНАРІЇ.....	73
USP.....	81
BENCHMARKING.....	87
МЕТОД СНІГОВОЇ КУЛІ.....	94
ДІАГРАМА РИБ'ЯЧОЇ КІСТКИ.....	101
ДЕРЕВО ОЗНАК.....	107
КОЛЕСО Ф'ЮЧЕРСІВ ДЖЕРОМА ГЛЕНА.....	112
СХОДИ ВИСНОВКІВ.....	118
ДІАГРАМА ЛОТОСА.....	123
ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ.....	128
СИСТЕМАТИЧНЕ ВИНАХІДЛИВЕ МИСЛЕННЯ (SIT).....	133

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

BRAIN DUMP	138
8D ЗВІТ	144
ЦИКЛ PDCA.....	151
БІЛИЙ ПРОСТІР	157
BATNA	162
ЦИКЛ НОРД (OODA LOOP).....	167
МЕТОД TRIZ.....	172
МЕТОД КЕПНЕРА-ТРЕГО.....	181

SWOT-АНАЛІЗ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНФЕРЕНЦІЇ,
СЕМІНАРИ, РОЗУМІННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ДИНАМІКИ ГАЛУЗІ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

SWOT - аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, який застосовують у процесі стратегічного планування та у різних ситуаціях:

• при вивченні можливостей для створення нового бізнесу чи то продуктів;

- для визначення змін вже в існуючому бізнесі;
- розкриття потенціалу компанії;
- розрахунок своїх сил для розвитку бізнес-стратегій.

ІСТОРІЯ

Стратегічний SWOT-аналіз був розроблений в 1960-х і 70-х роках та визнаний Альбертом С. Хамфрісом, який тоді працював у Стенфордському науково-дослідницькому інституті.

Абревіатуру SWOT вперше ввів американський академік, професор соціології Кеннет Ендрюс у 1963 році у Гарварді. Далі 1965 року чотири професори Гарвардського університету Едмунд П. Льорнд, К. Роланд Крістенсен, Кеннет Р. Ендрюс та Вільям Д. Гут, які запропонували чотирьохзначну модель для розробки стратегії своєї фірми.

1982 року була опублікована робота професора Хайнца Вайхриха, який запропонував нову модель SWOT.

У роботах інших дослідників ця модель називається як розширена SWOT-модель, але у більшості робіт зі стратегічного планування, як і раніше, можна зустріти термін «SWOT-аналіз».

ОСОБЛИВОСТІ

SWOT - абревіатура розшифровується як Сила, Слабкість, Можливості та Загрози.

Це найважливіша техніка, яка використовується в аналізі бізнесу. Аналіз проводиться групою людей з різним мисленням та перспективами в компанії.

Ця своєрідна структура бізнесу поєднує в собі як сильні, так і слабкі сторони, що є внутрішніми факторами даних. До зовнішніх факторів ми відносимо можливості та загрози.

Сила компанії може бути класифікована як дії, які допомагають вирішити різні проблеми і надають компанії ключові переваги. Деякі приклади сильних сторін - це назва компанії, місцезнаходження компанії, довірені працівники, чудова репутація, підтримка клієнтів, торгова марка, продукт тощо.

Слабкість компанії - це різні види діяльності або недоліки, які створюють проблеми для політики компанії. Прикладами слабких сторін є погана репутація, неповна продукція, ледачі співробітники, суперництво відділів, стійкий негатив, політика в офісі тощо.

Можливості - це зовнішні факти та цифри, які можуть надати перевагу над конкурентами. Будь-яка перевага завдяки зовнішнім фактам - це можливість.

Загрози також є зовнішнім фактом або інформацією, яка може створити шкоду для компанії. Деякі з прикладів загроз - це зміни, нові правила, нові технології, до яких компанія ще не звикла.

ПЕРЕВАГИ

- широкий спектр використання:

SWOT-аналіз може бути застосований організаціями, різними підрозділами, окремими особами чи командами. Крім того, аналіз може підтримати низку цілей проєкту;

- нейтральність застосування:

SWOT-аналіз залишається незмінним, незалежно від того, чи підтримує аналіз стратегічне планування, аналіз можливостей, аналіз конкуренції, розвиток бізнесу чи процеси розробки продуктів;

- багаторівневий аналіз:

завдяки SWOT-аналізу ви можете отримати цінну інформацію про те, як досягти мети та які Ви маєте шанси, переглянувши кожен з чотирьох елементів (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози) - самостійно або в поєднанні;

- інтеграція даних:

SWOT-аналіз вимагає поєднання кількісної та якісної інформації з ряду джерел. Доступ до ряду даних з кількох джерел покращує планування та прийняття політики на рівні підприємства,

покращує процес прийняття рішень, покращує зв'язок та допомагає координувати операції;

- простота:

SWOT-аналіз не вимагає ані технічних навичок, ані навчання. Натомість його може виконувати кожен, хто має знання про відповідний бізнес та галузь, в якій він працює.

НЕДОЛІКИ

- відсутність вагових факторів:

SWOT-аналіз дає чотири окремі списки сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. Однак інструмент не передбачає жодного механізму ранжування значущості одного фактора проти іншого в будь-якому списку. Як результат, важко визначити величину справжнього впливу якогось одного фактора на мету;

- двозначність:

SWOT-аналіз створює одновимірну модель, яка класифікує кожен атрибут проблеми як силу, слабкість, можливість чи загрозу. У результаті кожен атрибут, як видається, має лише один вплив на проблему, що аналізується. Але одним фактором може бути як сила, так і слабкість;

- суб'єктивний аналіз:

щоб суттєво вплинути на результати діяльності компанії, ділові рішення повинні базуватися на надійних, відповідних та порівнянних даних. Однак збір та аналіз даних SWOT передбачає суб'єктивний процес, який відображає упередженість осіб, які збирають дані та беруть участь у сесії мозкових штурмів. Крім того, введення даних для SWOT-аналізу може досить швидко застаріти.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Проводячи SWOT-аналіз, ваша команда розгляне шляхи розвитку сильних сторін, мінімізації слабких сторін, запобігання загрозам та відстеження потенційних небезпек.

Для проведення даного аналізу можна використовувати інструменти дошки Miro або звичайну дошку та папірці. Після вибору виконайте такі дії:

1. Перелічіть сильні сторони вашої організації: що найбільше подобається користувачам у вашому продукті чи процесі? Що ви робите краще за конкурентів? Які унікальні переваги має ваша організація?
2. Знайдіть слабкі сторони вашої компанії: які проблеми чи скарги ви найчастіше чуєте від клієнтів? Що ви бачите як найбільші поточні перешкоди? Які переваги мають ваші конкуренти, яких у вашої компанії ще немає?
3. Далі перелічіть можливості, якими ви потенційно можете скористатися: як можна покращити обслуговування клієнтів? Які повідомлення найбільше резонують у ваших користувачів? Чи є ресурси чи інструменти, якими ви могли б скористатися на свою користь?
4. Загрози можуть бути найрізноманітнішими: наприклад, конкретні або нові конкуренти, висока плінність персоналу або нестабільність ринку.

Процес включає обговорення чотирьох аспектів SWOT-аналізу. В результаті переконання та судження окремих учасників об'єднуються в колективні судження, схвалені групою в цілому. Таким чином, знання кожного індивіда стають знаннями групи.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті проведеного аналізу можна виявити поточні недоліки виробництва та вчасно їх усунути, оцінити потенціал та

прогнозувати зміни тенденцій, а також включати їх у процес прийняття рішень в організації.

ВИСНОВКИ

SWOT-аналіз дає реалістичне визнання слабких сторін та загроз, які існують у вашій організації. Саме спільні зусилля команди, набір сильних сторін та можливостей зможуть їм протидіяти.

Головні правила:

- спирайтеся на свої сили;
- мінімізуйте свої слабкі сторони;
- користуйтеся можливостями;
- протидійте загрозам.

SWOT-аналіз буде найбільш корисним, якщо ви будете його використовувати для підтримки бачення, місії та цілей, які ви вже визначили. SWOT, принаймні, надасть перспективу, а в кращому випадку розкриє зв'язки та сфери дій.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ЕксОб, 2001.
2. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебн. пособие. - М., 1997.
3. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 1997.

ДЛЯ НОТАТКІВ

PEST-АНАЛІЗ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Аналіз PEST – це стратегічний інструмент бізнесу, який використовується організаціями для виявлення, оцінки, організації та відстеження макроекономічних факторів, які можуть вплинути на їх бізнес зараз і в майбутньому.

Навіщо проводити аналіз PEST:

- допомагає оцінити, наскільки ваша стратегія вписується у більш широке середовище та заохочує стратегічне мислення;
- надає огляд усіх найважливіших зовнішніх впливів на організацію;
- підтримує більш рішуче та обізнане прийняття рішень;
- сприяє плануванню, маркетингу, ініціативам організаційних змін, розвитку бізнесу та продуктів, управлінню проєктами та науково-дослідницьким роботам.

ІСТОРІЯ

Аналіз широких факторів, який зазвичай називають аналізом PEST, є ключовим компонентом зовнішнього аналізу. Широкий аналіз факторів оцінює та узагальнює чотири фактори макросередовища - політичний, економічний, соціально-демографічний (соціальний) та технологічний. Ці фактори мають значний вплив на робоче середовище бізнесу, створюючи можливості та загрози для компанії та всіх її конкурентів. Аналіз широких факторів використовується в стратегічному аналізі та плануванні, оскільки він допомагає компаніям визначати ризики та можливості на ринку. Це, у свою чергу, стає важливим фактором, коли компанії розробляють корпоративні та бізнес-стратегії. Цей спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на ваш бізнес, був створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 році. Його слід включити до кожного бізнес-плану, на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками та розробки стратегії.

ПЕРЕВАГИ

Проведення PEST-аналізу має численні переваги, які можуть принести дивіденди вашому бізнесу. До більш значних переваг можна віднести:

- більше розуміння вашої компанії;
- більш ефективно довгострокове стратегічне планування;
- підвищена увага до потенційних загроз та небезпек;
- розуміння цінних можливостей для бізнесу.

НЕДОЛКИ

- без використання інших методів може бути неповним;
- займає багато часу;

- незважаючи на те, що ви аналізуєте всі фактори, існує ймовірність, що вони можуть змінитися протягом години або дня через його динамічність;
- деякі фактори ґрунтуються на припущеннях, тому вони можуть бути неточними;
- слід використовувати разом із аналізами SWOT, MOST або SCRS.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Проведення аналізу PEST включає такі кроки:

1. Визначте обсяг дослідження. Він повинен охоплювати теперішні та майбутні сценарії. Він має поширюватися на ті сфери ділового світу, де працює конкретна організація.
2. Сформууйте хорошу команду та відповідно розподіліть відповідальність. Залучення різноманітних людей допомагає збирати багаті на вміст дані.
3. Визначте відповідні джерела інформації. Це можуть бути люди, які звертаються за професійною допомогою щодо проблеми чи зміни/оновлення поточної політики.
4. Збирайте інформацію. Краще створити шаблон як основу для запису інформації.
5. Аналіз зібраної інформації є значним кроком.
6. Створіть порядок вирішення питань. Спробуйте якнайшвидше вирішити проблему, яка може мати великий вплив.
7. Визначте варіанти вирішення проблем, характерні для бізнесу.
8. Створіть добре проінформований документ для всіх зацікавлених сторін.
9. Поширюйте та обговорюйте результати з зацікавленими сторонами та особами, які приймають рішення.

10. Визначте дії, які необхідно вжити, та тенденції, які необхідно постійно контролювати.

Щоб бути ефективними, організації повинні проводити аналіз PEST на постійній або регулярній основі. Організації, які роблять це, мають конкурентну перевагу, оскільки вони помічають тенденції перед іншими.

РЕЗУЛЬТАТ

Бізнесмени та підприємці часто звертаються до інструментів аналізу бізнесу, для допомоги у прийнятті відповідних рішень для своєї фірми. PEST-аналіз допомагає зрозуміти такі сторони:

- перевагу економічних факторів;
- визначальні фактори, що впливають на ринки;
- технологічні винаходи, що є трендовими (або будуть в тренді у майбутньому);
- чинні законодавчі акти, що регулюють галузь;
- екологічні проблеми галузі.

Після розуміння цих сторін аналітики намагаються охопити всі аспекти PEST. У результаті ця структура являє собою одну з опор стратегічного менеджменту, не тільки визначаючи, що компанія повинна робити, але й враховує цілі організації та нав'язані їм стратегії.

ВИСНОВКИ

Аналіз PEST часто використовується як широка діяльність з виявлення фактів. Це допомагає організації встановити зовнішні чинники, які можуть вплинути на рішення, прийняті всередині організації. Розуміючи вплив цих зовнішніх чинників на організацію, компанії стане в нагоді краще будувати плани на майбутнє. Вони можуть формувати стратегії мінімізації загроз та максимізації можливостей для себе.

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

Можна констатувати, що аналіз PEST - чудовий інструмент для бізнесу, який полегшує організаціям підготовку до будь-яких проблем, викликаних цими чинниками PEST.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Gerardus Blokdyk. PEST analysis A Clear and Concise Reference. – April 5, 2018.
2. Бріджит Feys. PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment (Management & Marketing Book 28). - September 17, 2015. Publisher : 50Minutes.com

ДЛЯ НОТАТКІВ

MOST-АНАЛІЗ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗУМІННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ ДИНАМІКИ ГАЛУЗІ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

MOST - це скорочення від місії, цілей, стратегій та тактик. Аналіз MOST використовується для поліпшення внутрішніх процесів та культури компанії шляхом аналізу внутрішнього середовища організації та допомагає компаніям подолати комунікаційні бар'єри між різними рівнями в командах. Аналіз може бути застосований до більшості сфер організації, починаючи від найбільш очевидного застосування у продажах до маркетингу та оптимізації діяльності внутрішніх процесів та людських ресурсів.

- Місія: мета діяльності організації.
- Цілі: конкретні цілі, які організація повинна досягти для виконання місії.
- Стратегія: загальний план того, як організація досягне поставлених цілей.
- Тактика: пропонує більш високий рівень деталізації та стосується дій, необхідних для виконання стратегії.

ІСТОРІЯ

MOST-аналіз - це метод оцінки загальної стратегії та допоміжних заходів організації. Вперше запропонований Ракешем Сондхі у 1999 році. Метою структури MOST є надання можливості перегляду стратегії (S), перекладеної на змістовні терміни на користь співробітників, клієнтів та всіх інших зацікавлених сторін, виразивши її у вигляді місій (M), цілі (O) і тактик (T).

ПЕРЕВАГИ

Багато підприємств часто намагаються створити стратегії та плани на майбутнє. В цьому їм може допомогти MOST-аналіз, який має такі переваги:

- перехід від цілей до тактики без урахування стратегії;
- забезпечення сконцентрованості, уникнення відволікання співробітників від основної мети;
- ієрархічний підхід аналізу MOST дозволяє відносно легко зрозуміти його всім зацікавленим сторонам;
- справжня сила набувається, коли MOST забезпечує чітку спрямованість та напрямок організації. Там, де немає ясності або згоди, аналіз MOST може замаскувати деякі фундаментальні слабкості.

НЕДОЛІКИ

Аналіз MOST може бути складним прийомом для оцінки внутрішніх можливостей. Важливо пам'ятати, що просто визначення та відображення послідовного MOST не обов'язково призводить до залучення та мотивації з боку персоналу.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Визначте сферу аналізу.

Першим кроком будь-якого процесу аналізу MOST є визначення обсягу аналізу, який буде здійснено. Ви збираєтесь аналізувати стратегію та діяльність організації в цілому? Ви збираєтесь просто проаналізувати конкретну бізнес-одиницю?

Після того, як ви дізнаєтесь свою сферу аналізу, можна переходити до наступного кроку.

2. Визначення та аналіз місії.

Місія надає організаціям силу, яка спрямовує людей у певному напрямку, зосереджуючи увагу на поведінці.

Важливо усвідомлювати, що організація може мати кілька місій. Тому, коли ви робите аналіз MOST, переконайтеся, що ви визначили всі місії, які відповідають вашому обсягу аналізу.

Важливо також усвідомлювати, що місії організацій, ймовірно, з часом змінюватимуться.

Після того, як Положення (місії) організації будуть визначені або сформульовані, їх слід проаналізувати, поставивши такі запитання, як:

- Чи існує явна місія в організації або є неявна місія?
- Місія насправді місія чи мета?
- Чи є місія відповідною та актуальною для бачення та навколишнього середовища?
- Чи забезпечує місія реалістичний погляд, з точки зору керівництва, на можливості організації?

3. Визначення та аналіз цілі.

Цілі, визначені організацією, дозволяють виконувати місії. Простіше кажучи, цілі - це критерії, за якими організація знає, що місія досягнута, або які визначають конкретні кроки на шляху до досягнення місії.

Після того, як компанія визначить відповідні цілі до кожної місії, слід зробити перевірку, даючи відповіді на такі питання:

- Чи є цілі розумними? Чи вони: конкретні, досяжні, відповідні, обмежені у часі?
- Чи допомагають цілі виконувати місію?

4. Визначення та аналіз стратегії.

Для кожної місії повинна бути визначена одна або кілька стратегій, які виступатимуть як орієнтири для досягнення відповідної мети.

Важливо пам'ятати, що однією з цілей стратегії має бути забезпечення досягнення цілей шляхом оптимального використання організаційних ресурсів, будь то фінансові, фізичні чи людські.

Після того як стратегії, пов'язані з кожною місією, будуть визначені або сформульовані, їх слід проаналізувати, поставивши такі запитання, як:

- Які основні елементи Стратегії?
- Наскільки ефективно реалізується стратегія (якщо аналізувати поточну стратегію)?
- Наскільки поточна стратегія вирішує питання?
- Чи відповідає Стратегія і відповідає цілі, яку вона намагається досягти?

5. Визначення та аналіз тактики.

Для кожної Стратегії має бути декілька тактик, які представляють конкретні заходи, які буде проводити організація, щоб просунути стратегію вперед та забезпечити досягнення Цілі.

Після того, як тактики, пов'язані з кожною стратегією, будуть визначені або сформульовані, їх слід проаналізувати, поставивши такі запитання, як:

- Як повсякденно просувається Стратегія?
- Чи відображає тактика цілі стратегії?
- Чи узгоджується тактика між різними частинами організації?
- Чи контролюється тактика для досягнення успіху?

6. Загальний аналіз.

Тепер проаналізуйте, як усі п'ять вищезгаданих елементів узгоджуються між собою.

- Чи узгоджуються вони між собою?
- Чи конфліктують якісь елементи між собою?
- Чи існують аспекти місії, які не підтримуються цілями, стратегією та тактикою?

Останній крок - визначте, чи слід вносити зміни до стратегії чи її елементів за результатами аналізу? Ці зміни мають вирішити будь-які проблеми, які виникли в процесі аналізу MOST.

РЕЗУЛЬТАТ

Кінцевим результатом аналізу MOST повинно бути, як мінімум, розуміння того, чи є стратегія, що аналізується, внутрішньо узгодженою з усіма її елементами та актуальною для поточного середовища.

Якщо він використовується як допомога при формуванні стратегії, то результатом повинна бути стратегія, яка є внутрішньо узгодженою та відповідною до поточного середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, метод бізнес-аналізу, такий як аналіз MOST, розроблений для того, щоб привести всю вашу організацію в порядок, швидко рухатись і мати чітке почуття спрямованості на всіх рівнях.

Аналіз MOST - простий інструмент для аналізу та планування деталей фактичної діяльності компанії.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Casadesus-Masanell R., Ricart JE. Від стратегії до бізнес моделей і до тактики. Довгострокове планування, 2010, 43 (2-3), с.195-215.
2. Cochran DS, David, FR, & Gibson СК. Рамка для розробки ефективної місії. Журнал бізнес-стратегій, 2008, 25 (2), с.27.
3. Девід ФР. Як компанії визначають свою місію. Довгострокове планування, 1989, 22 (1), с.90-97.
4. Халіфа А.С. Місія, мета та амбіції: перевизначення місії. Журнал стратегії та менеджменту, 2012.
5. Ракеш Сонді. Загальна стратегія. Публікації, придатні для польовітв. Ланкашир, Великобританія. 1999.
6. Кадрл Пол і Тернер. Методи бізнес-аналізу - 72 основні інструменти успіху. Британське інформатичне товариство з обмеженою відповідальністю (BISL).

ДЛЯ НОТАТКІВ

SCAMPER

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

SCAMPER - чудовий спосіб «відклеїтись» і пройти повз застарілі ідеї до нових, більш креативних. Цей прийом застосовується для того, щоб допомогти своїй команді дослідити проблему та як можна більше вдосконалити існуючі.

ІСТОРІЯ

Метод SCAMPER розроблений Бобом Еберле, який є автором книг про творчість для молоді. Він представив метод у своїй книзі "СКАМПЕР: Ігри для розвитку уяви" у 1971 році. У книзі визначено, що метод представляє собою 7 різних способів (S = Замінити, C = Об'єднати, A = Адаптувати, M = Збільшити, P = Покласти (в інше використання), E = Усунути (або Зменшити), R = Переставити (або змінити)), які заохочують і надихають команди на вирішення проблеми та передбачають отримання нових, інноваційних способів розуміння проблеми, яку ви намагаєтесь вирішити.

ПЕРЕВАГИ

- **Подолання творчого блоку.** Метод допомагає долати бар'єри, розкриває креативність та направляє на знаходження рішень.
- **Генерування нових ідей,** яке можливе просто завдяки тому, що команда буде оцінювати вже існуючі ідеї.
- **Розкриття потенціалу.** Метод впливає на генерацію творчих здібностей не тільки у дорослих, а й у дітей.

НЕДОЛІКИ

- **Часові витрати.** Шлях до SCAMPER нелінійний та потребує багато часу.
- **Вимога належного середовища.** Чим комфортніше середовище для ведення дискусій, тим ефективніше команда буде знаходити вирішення проблеми.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Визначте разом зі своєю командою проблему, яку ви намагаєтесь вирішити. Важливо встановити чіткі цілі перед тим, як почати дискусію.

2. Почніть опрацьовувати кожен букву SCAMPER:

- S=Заміна: потрібно поставити такі запитання: Що ви можете замінити чи змінити - чи це ваш продукт, проблема чи процес? Як ви можете замінити це чимось іншим?
- C=Поєднання: слід подумати, як поєднати різні сторони вашого процесу або продукту в надії досягти чогось нового та іншого.
- A=Адаптація: продумайте, що можна додати або змінити у вашому продукті чи процесі, щоб зробити його кращим. Приклади запитань включають: як ми можемо відрегулювати існуючий продукт? Як ми можемо зробити процес більш гнучким?
- M=Зміна: що можна змінити для покращення результатів? Чи можете ви змінити процес, щоб він працював ефективніше?
- R=Інше використання: чи можна застосовувати продукт чи процес для іншого використання, або використовувати його іншим способом? Які переваги можна отримати від використання продукту в іншому місці?
- E=Усунення: очищення аспектів, які є безкорисливими. Що можна вилучити або спростити? Як ви можете досягти бажаних результатів без визначеного об'єкта чи процесу?
- R=Переставлення: чи може ваша команда переставити або обміняти елементи для покращення результатів? Чи варто переглядати ваш продукт чи процес, про що слід подумати вашій команді?

РЕЗУЛЬТАТ

Знаходження нових ідей. Реалізація та покращення вже існуючих ідей. Переформулювання процесу мислення. Визначення найдрібніших частин проблеми та знаходження рішень для кожної з них.

ВИСНОВКИ

Scamper - це унікальний та блискучий інструмент для вирішення навіть найскладніших проблем та вигадування найбільш інтригуючих та ефективних рішень, який можна використовувати для дослідження проблем із семи перспектив. Ця цілісна техніка навчання допомагає досягти найкращого рішення, яке підживлює інновації та творчість.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Зверев Д. М., Маклай М. А. SCAMPER. Креативные решения в бизнесе. 2021, 240 с. Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero.
2. Боб Еберле. Scamper: Creative Games and Activities for Imagination. 2008.

ДЛЯ НОТАТКІВ

MCKINSEY 7-S

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СЕМІНАРИ, ІТ-СФЕРА

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

McKinsey 7-S є життєво важливим методом для будь-якої організації. Застосовується для знаходження можливостей та позиціонування порівняно з конкурентами. Особливо ефективно застосовувати задля запуску нового бізнесу та для порівняння з іншими існуючими на ринку бізнесами.

ІСТОРИЯ

Історія цього методу походить від бізнес-моделі 7-S Framework, запропонованої McKinsey у 1981 році. Вперше метод був створений у 1978 році Річардом Паскалем, Ентоні Атосом, Томом Пітерсом та Робертом Вотерменом і став одним із основних методів McKinsey. Модель класифікує сім елементів на "жорсткі" та "м'які":

Жорсткі елементи	М'які елементи
Стратегія	Спільні значення
Структура	Навички
Системи	Стиль
	Персонал

Три "жорсткі" елементи - це стратегія, структура (наприклад, організаційні схеми та лінії звітності) та системи (наприклад, офіційні процеси та ІТ-системи).

Чотири "м'яких" елементи важливі для успіху організації.

ПЕРЕВАГИ

- визначає конкурентні переваги та недоліки;
- пропонує вказівки на те, де потрібні стратегічні зміни;
- покращує ефективність роботи організації;
- надає шаблон для моніторингу успіху та невдач;
- детально описує стратегії високого рівня, яких слід дотримуватися всьому персоналу;
- збільшує співпрацю та стратегічне розуміння.

НЕДОЛІКИ

- потрібне глибоке та інтенсивне стратегічне мислення;
- може бути неповним, якщо не всі елементи бізнес-моделі будуть належним чином розглянуті з точки зору їх впливу один на одного.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Визначте області, які заважають:

Чи існує послідовність у цінностях, стратегії, структурі та системах? Шукайте прогалини та невідповідності у співвідношенні елементів. Що потрібно змінити?

2. Визначте оптимальний дизайн організації:

Важливо закріпити думки вищого керівництва та створити загальний оптимальний організаційний дизайн, який дозволить компанії ставити реалістичні та досяжні цілі. Цей крок вимагає величезного обсягу досліджень та аналізу, оскільки немає «шаблонів організаційної галузі», яким потрібно слідувати.

3. Вирішіть, де саме та які саме зміни слід внести:

Після того, як будуть визначені викиди, можна створити план дій, який передбачатиме внесення конкретних змін до ланцюжка ієрархії, потоку комунікацій та відносин звітності. Це дозволить компанії досягти ефективного організаційного плану.

4. Внесіть необхідні зміни:

Реалізація стратегії прийняття рішень - це ситуація, в якій компанія зможе реально досягти того, що вона збирається зробити. У процесі впровадження виникає кілька перешкод, які допомагають краще впоратися з продуманим планом впровадження.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті використання даного методу для прийняття рішень та змін в компанії можна одержати такі результати:

- покращення результатів діяльності компанії;
- вивчення ймовірності наслідків майбутніх змін у компанії;
- вирівняно відділи та процеси під час злиття чи поглинання;
- визначено, як найкраще реалізувати запропоновану стратегію;
- проаналізовано, наскільки організація позиціонується для досягнення поставленої мети.

ВИСНОВКИ

Модель McKinsey 7S може бути застосована в тих ситуаціях, коли в організацію вносяться зміни, які можуть вплинути на одну або кілька спільних цінностей.

Модель McKinsey 7S може бути використана для виявлення суперечливих областей - структура, персонал та стратегія. Після визначення відповідних сфер компанія може приймати ефективні рішення щодо оптимальної реорганізації та включення змін таким чином, щоб спростити зміни після проведення масштабних досліджень та аналізу наслідків.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Хейс Джон. Теорія та практика управління змінами. Лондон: Палгрейв Макміллан. 2014, с. 137.
2. Коротка історія моделі 7-S ("McKinsey 7-S") - Том Пітерс. 8 березня 2011 року.
3. Вотерман Р. Х., Пітерс Т. Дж., Філліпс Дж. Р. Структура - це не організація. Ділові обрії, 1980, 23 (3), с.14-26.
4. Ченнон Дерек Ф. Купер, Адріан А. Модель McKinsey7S. Енциклопедія управління Уайлі, Джон Уайлі та сини. 2015.

ДЛЯ НОТАТКІВ

АКТОРИ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Аналіз **акторів** досліджує, як люди та групи реагують та працюють один з одним.

Використання методу:

- стратегічне планування;
- конкурентне позиціонування;
- аналіз ринку;
- оцінка ризику;
- вирішення конфліктів;
- кооперативні підходи;
- пошук нових партнерів.

ІСТОРІЯ

Вперше запропонували модель «Акторів», яка впливає на результат, вчені Річард П. Мейсон та Лан І. Мітрофф у своєму виданні «Виклик стратегічному плануванню» 1981 року.

Передумова методу проста: саме граючи роль іншої людини, член команди швидше за все здатний запропонувати нестандартні творчі ідеї.

ПЕРЕВАГИ

- цінний метод забезпечення того, щоб усі відповідні гравці у системі або пов'язані з проблемою були розглянуті з точки зору їх можливого ставлення та реакції на зміни;
- може використовуватися як окремими аналітиками, так і групами.

НЕДОЛІКИ

- може бути неповним, якщо не поєднувати з іншими методами;
- ітерації недостатньо глибокі.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Визначення проблеми, цілі, питань, на які команда бажає отримати відповіді.
2. Визначення сторін, які можуть вирішувати дані проблеми. Команда записує всі причетні ролі на папірцях та кладе до кошика.
3. Кожен член команди по черзі витягує папірець та потім у ході гри пропонує вирішення проблеми від імені того, чие ім'я та посаду він обрав.
4. Після того, як у кожного буде своя роль, групі дається список запитань, на які кожен гравець повинен дати відповідь. Залежно

від вашого вибору теми та типу персонажа, запитання можуть варіюватися від "Чому ваш персонаж хоче наш продукт" до "Які суперсили вашого персонажа?"

5. Попросіть по черзі кожного окремо висловитися персонально на актуальну тему.

РЕЗУЛЬТАТ

Даний метод дає можливість уникнути стереотипів та проблем, з якими стикається кожна організація:

- вбудована схильність людини підтримувати перші та/або найбільш очевидні ідеї;
- тривога з приводу пропозицій щодо ідей, які можуть бути загальноприйнятими («Що робити, якщо всі вважають мене не правим, щодо моєї пропозиції чи ідеї?»);
- загальне примирення з найбільш домінуючою особистістю в кімнаті («Якщо колега каже, що це правда, це, ймовірно, правда - і навіть якщо це не так, усі завжди роблять те, що він каже»);
- труднощі з творчим мисленням на місці («Я не можу придумати нічого досить швидко, тому не буду намагатися»);
- виклики, пов'язані з баченням інших перспектив або виходом «з бур'янів» при аналізі проблем («Ця ідея цікава, але вона ніколи не вдасться - наша система бухгалтерського обліку не впорається з таким рівнем складності»).

Метод «Акторів» вимагає від учасників виходу зі своєї особистості та прийняття іншої ролі. Цей досвід дозволяє їм повному задуматись над проблемою чи можливістю - і часто винаходити нові та творчі ідеї.

ВИСНОВКИ

Метод «Акторів» - це унікальна можливість дійти до результативності в команді, приймаючи чужі ролі. Саме завдяки

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

цьому учасники можуть позбутися стримувань і вигадувати поза власним описом роботи або попередніми припущеннями.

Ідеї, створені шляхом цього методу, можуть бути новаторськими, але вони корисні лише у тому випадку, якщо вони належним чином записані, а потім реалізовані.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Р. Пол Л. Старійшина. Критичне мислення: природа критичної та творчої думки. 2006. Січень.
2. Річард П. Мейсон, Лан І. Мітрофф. Виклик стратегічному плануванню. Припущення. Нью-Йорк: Wiley, 1981, С.324.

ДЛЯ НОТАТКІВ

АДВОКАТ ДИЯВОЛА

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, БІЗНЕС, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

«Адвокат Диявола» займає незалежну критичну допитливу позицію щодо чужої передбачуваної роботи, аргументуючи непопулярну сторону справи та приймаючи найбільш негативну можливу перспективу.

Метод використовують в організаціях для того, щоб переглянути та розкритикувати аналіз односторонніх та заздалегідь передбачити помилкові рішення та проаналізувати, що може піти не так.

ІСТОРИЯ

У 1587 р. Католицька церква встановила роль «advocatus diaboli» як частину процесу оголошення когось святим. Мета ролі полягала в тому, щоб представити контрдоки святого і знайти діри у подіях, які представлені як чудеса. Одним з найвідоміших прикладів було те, коли письменника-атеїста Крістофера Хітченса попросили дати свідчення проти матері Терези.

Церква давно усвідомила те, що хороші команди мають навчитися тому, що без того, щоб хтось представив протилежні докази та альтернативну думку, вони ризикують втратити можливості та зробити великі помилки.

ПЕРЕВАГИ

- зменшує небезпеку "групового мислення";
- незважаючи на те, що занадто велика кількість конфліктів у команді може завдати шкоди продуктивності, але по статистиці певні типи протилежних поглядів все ж таки є корисними;
- оскарження ідей групи може дозволити вам виявити слабкі місця в потенційних рішеннях, що згодом приведе до результативності.

НЕДОЛІКИ

- проблема переконання учасників дискусії;
- думка групи може бути посилена, тому вони не будуть ніяк реагувати на ідеї адвоката;
- члени групи повинні бути відкритими для отримання зворотного зв'язку та адаптації протягом усієї дискусії, щоб уникнути зайвої напруги.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Райан Т. Хартвіг окреслив наступні кроки для використання адвокатської діяльності диявола у прийнятті рішень:

1. Визначте проблему.
2. Поділіть групу або на 2 підгрупи, де одна адвокати, а інша група - учасники дискусії за звичним принципом. Або виокремте одного учасника, який буде адвокатом.
3. Група використовує наявні дані для розробки рекомендацій, а адвокат базує свої рекомендації на фактах, які можуть бути відсутніми.
4. Група представляє свої ідеї, а група адвокатів диявола критикує рекомендації, засновані на хибних припущеннях, відсутніх фактах та питаннях щодо даних.
5. Групи можуть вести дискусію стільки разів, скільки необхідно, щоб висунути чіткі рекомендації, які враховують усі фактори.
6. Як тільки групи домовляться про найкращі рекомендації, реалізуйте ці ідеї.

РЕЗУЛЬТАТ

Завдяки методу, маючи в команді гарного адвоката, який дотримується протилежної точки зору і висуває протилежні докази та перспективи, він допомагає команді переконатися в тому, що вони пропускають важливу інформацію, після чого вони виправляють помилки та досягають успіху та процвітання.

ВИСНОВКИ

Отже, адвокат диявола допомагає командам покращити глибину та якість своїх процесів трудової діяльності та якість їхніх кінцевих результатів.

Максим ВІННИК, Інна ІЛЬІНА

Цей вид прийняття рішень є найбільш ефективним, коли члени групи відкриті для отримання внеску та бажають змінити свої позиції на основі зворотнього зв'язку, який з'являється під час обговорення.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Hurt Floyd. Beating Brainstorming Blues. Association Management. 2000. April.
2. Фаннінг В. Промотор Фідей. Католицька енциклопедія. 12 . Нью-Йорк: Компанія Robert Appleton. 1911.
3. Грей Джейсон А. Еволюція пропагандиста віри у причинах беатифікації та канонізації святих: Дослідження закону 1917 та 1983.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ШАРЕТТ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІСНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Процедура «Шаретт» - це підхід до мозкового штурму, який особливо корисний при залученні великої кількості людей. Використовують групою, щоб генерувати ідеї щодо однієї мети чи теми.

ІСТОРІЯ

Процедура «Шаретт» походить від французького слова «візок» або «колісниця», шареттка.

Використання цього слова в контексті процедури «Шаретт» розпочалося в дев'ятнадцятому столітті, коли візок був відправлений для збору робіт студентських архітекторів для маркування. Майбутні архітектори використовували маленькі візки, щоб швидко переносити свої малюнки з одного місця в інше, щоб отримати схвалення своєї роботи. Процедура Шарета працює точно так само.

ПЕРЕВАГИ

- процедура «Шаретт» дає високоякісні результати, оскільки найпопулярніші генеровані ідеї вдосконалюються та вдосконалюються з кожним раундом обговорення;
- коли обговорює ідею велика група, обговорення дуже легко зупиняється. Процес «Шаретт» допомагає запобігти цій проблемі;
- розбиваючись на невеликі групи, ви даєте змогу кожному зробити свій внесок.

НЕДОЛІКИ

Існує кілька недоліків, пов'язаних із процедурою «Шаретт», зокрема:

- у вас можуть опинитися групи людей, які сидять поруч, і їм нічого робити, поки вони чекають, коли тема дійде до їх групи для обговорення;
- після значного прогресу під час «Шаретт» обговорення може зупинитися, як тільки ви знову скличете усіх для пріоритетності ідей.

ОРГАНІЗАЦІЯ

«Шареттна процедура» працює, об'єднуючи людей у менші групи. Потім ви обмірковуєте ідеї в одній групі за раз, поки всі групи не отримують можливість провести мозковий штурм.

1. Виберіть теми:

Першим кроком у процесі є визначення набору тем, які ви хочете обговорити. Важливо визначити час для обговорення, зазвичай 10-15 хвилин.

2. Виберіть групи:

Створіть підгрупи з великої групи. Зазвичай ідеально підходить п'ять чоловік, але це залежатиме від загального розміру вашої групи.

3. Призначте теми:

Призначте тему кожній зі своїх підгруп.

4. Мозковий штурм:

На цьому кроці кожна група буде проводити мозковий штурм своєї теми. Але обговорення відбувається в кожній групі по черзі, а остаточна ідея записується на диктофон. Дискусія закінчується, коли досягнуто обмеження часу для дебатів.

5. Переміщення теми:

На цьому кроці команда передає диктофон наступній підгрупі і та починає сеанс, представляючи поточний стан мозкового штурму для обговорюваної теми та додаючи свою тему.

Мета цього кроку полягає в тому, щоб нова група спиралася на ідеї попередньої групи, а також генерувала нові ідеї.

Ви повторюєте крок 5, поки всі групи не матимуть можливості провести мозковий штурм над темою.

6. Складіть:

Наприкінці заключного групового обговорення дайте час диктофону зібрати ключові ідеї та теми, які були обговорені для цієї теми.

7. Визначте пріоритети:

На цьому кроці всі різні групи об'єднуються, і реєстратор представляє їх узагальнені списки всій групі.

За допомогою всієї групи, і, якщо це доречно, визначте пріоритети у списку та узгодьте план дій або подальші кроки.

РЕЗУЛЬТАТ

Результати кожного групового сеансу використовуються як вхідні дані для наступної зустрічі. Використання процедури «Шаретт» означає, що кожна група має можливість спиратися на ідеї попередньої групи.

Тема, що обговорюється, переходить від однієї групи до іншої, поки всі групи не матимуть можливості її обговорити. Як тільки всі групи обговорюють тему, остаточні ідеї збираються, аналізуються та визначаються за пріоритетами.

Основними причинами, які ви можете розглянути, використовуючи процедуру «Шаретт», є:

- у вас багато людей, яких потрібно залучити до сеансу мозкового штурму.
- у вас є не одна ідея, яку ви хочете проаналізувати.
- у вас обмежений час для обговорення кожної теми, або ви хочете навмисно обмежити час, доступний для обговорення кожної теми, щоб тримати обговорення в центрі уваги та рухатися вперед.
- ви хочете, щоб усі присутні отримали найкращу можливість зробити свій внесок у дискусію.

Процедура "Шаретт" дозволяє кожному брати участь у мозковому штурмі теми без шкоди для якості та ефективності сеансу.

ВИСНОВКИ

Процедура "Шаретт" - це корисний процес, якого слід дотримуватися, коли у вас є кілька тем, які ви хочете провести, та багато людей, яких ви хочете залучити до цього процесу.

Розбиваючись на невеликі групи, це дозволяє уникнути деяких підводних каменів сеансів мозкового штурму великих груп. Ймовірно, що ваша команда також подякує вам за використання цього підходу, оскільки це дозволяє кожному з них брати участь в обговоренні з кожної теми.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Кори TR. Мозковий штурм: прийоми для нових ідей. iUniverse. 2003.
2. Ковач С.П. Роль навчання та дослідження в управлінні якістю та постійному вдосконаленні. Якість у 21 столітті. 2016. С. 75-89. Спрінгер, Чам.
3. Парк-Гейтс SL Вплив групового інтерактивного мозкового штурму на творчість (докторська дисертація, Virginia Tech). 2001.

ДЛЯ НОТАТКІВ

БОЖЕВІЛЬНІ ВІСІМКИ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Божевільні вісімки - це метод, в якому відбувається перевага кількості над якістю та який змушує швидко мислити і не дає часу відсіювати «погані ідеї». Це чудовий спосіб для вашої команди реально розсунути межі можливого.

ІСТОРІЯ

Виконавчий директор з реклами на Медісон-Авеню Алекс Осборн розробив оригінальний підхід і опублікував його у своїй книзі 1953 року «Applied Imagination». З тих пір дослідники зробили багато вдосконалень у своїй оригінальній техніці.

Описаний тут підхід враховує це дослідження, тому він тонко відрізняється від підходу Осборна. Божевільні вісімки - це швидкий метод знаходження ідей, який потребує від членів команди замалювання 8 ідей за 8 хвилин.

ПЕРЕВАГИ

- швидкість. Метод потребує лише 8 хвилин для генерації ідей;
- не обмежена кількість учасників.

НЕДОЛІКИ

- обмеженість часу. Є недоліком у тих випадках, коли учасник в змозі згенерувати більше ідей, але час вийшов;
- відсутня гарантія знаходження рішення та ідей (не кожен з учасників може за 8 хвилин почати вигадувати ідеї, а отже можливі випадки відсутності ідей).

ОРГАНІЗАЦІЯ

Божевільну вісімку найкраще використовувати на початкових етапах ідеації.

1. Зберіться командою в зручному середовищі, у кожного з учасників повинне бути власне місце, ручка та лист паперу.
2. Оголосіть тему або задачу, відповідно до якої необхідно створити ідеї.
3. Переконайтесь, що хтось стежить за часом. Заміряйте 8 хвилин.
4. У цей час учасники повинні написати на листі всі ідеї, що прийшли в голову.

5. Попросіть членів команди представити групі свої три найкращі ідеї.
6. Дайте учасникам ще 6 хвилин, щоб вдосконалити обрані ідеї.
7. По черзі кожен учасник представляє ідеї.
8. Проведіть голосування та оберіть найкращу ідею.

РЕЗУЛЬТАТ

Інтерпретація ідей та знаходження рішень для поставлених задач та питань.

ВИСНОВКИ

Отже, якщо вам необхідно урізноманітнити готові ідеї або знайти рішення на питання та задачі, то найкращий спосіб це зробити за допомогою цього методу разом зі своїми однодумцями.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. CreateSpace Independent Publishing Platform. The Importance of Brainstorming for The Development of Ideas in Writing. November 9, 2014. 82 pages.
2. MARY SCANNELL.MIKE MULVIHILL. Big Book of Brainstorming Games: Quick, Effective Activities that Encourage Out-of-the-Box Thinking, Improve Collaboration, and Spark Great Ideas. May 10, 2012.
3. Arthur Kaptein. Ultimate Brainstorming: A Toolbox for Brainstormers and Facilitators.Creative English. January 2, 2015.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ВИБУХ ЗІРОК

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Вибух зірок - це форма мозкового штурму, що фокусується на формуванні питань, а не відповіді. Зазвичай використовується на початку проекту для конкретизації питання, теми або для початку аналізу конкретної статистики/тенденції. Вибух зірок також можна використовувати для вивчення можливостей, філософських напрямків чи ідей. Просто визначте концепцію, яку хочете дослідити, розмістіть у центрі зірки та полегшіть обговорення в команді.

ІСТОРІЯ

Витоки даного методу беруть свій початок від вище вже описаного нами методу «5 чому?», історія якого пішла від творця Виробничої системи Тойоти - Тайіті Оно. Його опис підходу запозичив виробник спортивних авто Jensen Motors у 1978 році, який спирався на те, що методика постановки питань є найбільш корисною як допоміжний спосіб для початкового дослідження проблеми або оцінки варіантів, особливо тих, що пов'язані з людськими відносинами, а не несуть технічний характер. Згодом даний інструмент почали використовувати журналісти, застосовуючи 360-градусний підхід до запитань щодо проблеми.

ПЕРЕВАГИ

- навідні питання, які допомагають швидше знаходити відповіді;
- систематична, всебічна та багатоцільова схема;
- може використовуватися як окремими аналітиками, так і групами;
- потребує не багато часу.

НЕДОЛІКИ

- може бути неефективним, якщо не використовувати разом з іншими методами;
- ітерації недостатньо глибокі.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Намалюйте на аркуші паперу велику шестикутну зірку, а посередині залиште місце.
2. Напишіть слова «Хто», «Що», «Чому», «Коли», «Де» та «Як» на кожному кінчику зірки.

3. У центрі зірки розмістіть питання, завдання чи задачу, над якою працюєте.
4. Дайте відповіді на кожне з питань, що розташовані від центра, поєднуючи їх із задачею, над якою працюєте.

РЕЗУЛЬТАТ

Знайдені разом з колективом відповіді на питання забезпечують всебічне висвітлення факторів успіху та невдачі. Метод направляє команду на знаходження рішень.

ВИСНОВКИ

Вибух зірок - це корисний інструмент для вивчення ідей, потенційних продуктів та нових напрямків для бізнесу. Завдяки вибуху зірок члени команди генерують питання, які слід розглянути, та вирішити проблеми, які можуть виникнути.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Richards J. Heuer Jr. Randolph H. Pherson Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis. CQ Press; 1-st edition. March 16, 2010.
2. Richards J. Heuer Psychology of Intelligence Analysis. November 18, 2019.
3. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. Ярославль: 2014, 164 с.
4. Плаус С. Психология оценки и принятия решений. М., 1998, 286 с.

ДЛЯ НОТАТКІВ

Максим ВІННИК, Інна ІЛЬІНА

НЕВДАЧА

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Метод «Невдача» - це єдиний метод проектування сценаріїв, що використовується для вивчення причин та наслідків раптових змін.

ІСТОРІЯ

Рання техніка розроблена інженерами з надійності у 1950-х роках для вивчення несправностей військових систем. Далі, спираючись на метод мозкового штурму, її почали використовувати організації для передбачення негативних наслідків у діяльності.

ПЕРЕВАГИ

- зменшення можливості майбутніх збоїв;
- скорочення непередбачуваних витрат на невдачу, яка можлива у майбутньому;
- знаходження нових рішень;
- підвищення безпеки;
- збільшення командної роботи.

НЕДОЛКИ

- система ранжування може спричинити хибні пріоритети;
- діє лише з одиничними випадками, які можна передбачити;
- краще підходить як аналіз, ніж як стратегічний метод.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Разом з колективом обговоріть причини занепаду організації та виокремте їх у два стовпчики (запис бажано робити на дошці для колективного розгляду):
 - зміна та невдача;
 - прогноз.

Колективно ранжуйте можливі наслідки та ведіть запис на дошці.

2. Обговоріть з колегами дані записи та отримайте унікальне уявлення про нові способи бачення, які можуть бути використані організацією:
 - Яке рішення потрібно запровадити у майбутньому, щоб уникнути проблеми?

- Як прогноз впливає на зміну або невдачу?
 - Що, ймовірно, залишиться незмінним або істотно зміниться?
 - Які ймовірні результати?
 - Що і хто, ймовірно, вплине на наше майбутнє?
 - Де зміни можуть найбільше вплинути на нас?
 - Що ми можемо з цим зробити?
 - Що ми не знаємо, що нам потрібно знати?
 - Що нам робити сьогодні?
3. Завершіть, відзначивши свої наступні кроки. Наступні кроки можуть включати подальший раунд ітерації, рекомендації щодо того, як отримати відповіді, або використання інших досліджень та методів, таких як «Зоряний вибух», щоб створити більше орієнтирів з цього питання.

РЕЗУЛЬТАТ

Даний метод допомагає розставити пріоритетні питання, що мають найбільший шанс на збій та його наслідки. Використовуючи вправу, організація може передбачити та пом'якшити найвищі ризики та протестувати нові ідеї та зміни.

ВИСНОВКИ

Отже, використовуючи метод «Невдача», колектив має змогу забезпечити команду найбільшим шансом уникнення невдач у майбутньому, що допомагає оцінити потенціал серед нових змін. Запобігання провалів та негативних подій в організації гарантує високу конкурентоспроможність.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – с. 208.
2. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.
3. Биркенбиль В.Ф. Искусство задавать вопросы: тренинг для успешного ведения переговоров. – М.: Интерэксперт, 2005. – 186 с.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ВПРОВАДЖЕННЯ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Метод «Впровадження» найчастіше використовують як інструмент раннього планування проєктів змін. Контрольні списки впровадження допомагають розглянути проблеми та можливі шляхи вирішення, перш ніж зробити крок до невідомого.

ІСТОРІЯ

Цей метод запропонував Артур Ганді у книзі 1998 року: «Методи творчості. Прийоми вирішення структурованих проблем».

ПЕРЕВАГИ

- список навідних питань, які допомагають швидко отримати відповідь;
- цінний метод, який гарантує, що всі відповідні питання були розглянуті;
- може використовуватися як окремими аналітиками, так і групами;
- може бути в курсі подій у майбутньому.

НЕДОЛІКИ

- може бути неповним, якщо не використовувати з іншими методами або якщо ітерації недостатньо глибокі;
- може не визначити усіх ключових питань.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Розгляньте кожен із аспектів змін, наведених нижче, і спробуйте побачити проблеми, з якими ви зіткнетесь при реалізації своїх ідей.
 - Відповідність до вимог: чи зможе ця пропозиція здвинути з місця організацію;
 - Можливість: перелічити всі ключові переваги, які могли б впливати з цієї пропозиції;
 - Енергетика: опишіть, як ця пропозиція надихне та зможе залучити колег до її впровадження;
 - Зацікавлені сторони: опишіть, хто, ймовірно, виграє чи програє з цією пропозицією та як можна досягти максимальної відданості успіху;

- **Випробування:** опишіть, як ви могли покращити пропозицію до запуску;
- **Масштаб:** детально опишіть, як ця пропозиція може стати ключовою частиною стратегії організації;
- **Компетенції:** які компетенції будуть потрібні і де їх можна знайти;
- **Ресурси:** чи достатньо ресурсів (часу, персоналу, обладнання, грошей, інформації) для реалізації цієї ідеї;
- **Мотивація:** чи потрібні інші пропозиції з однаковою мотивацією для успішної реалізації;
- **Опір:** чи ймовірно, що ідея зустрине якийсь «закрите мислення» та/або опір змінам загалом;
- **Процедури:** чи є якісь процедурні ускладнення, які потрібно подолати;
- **Структури:** чи є якісь структурні перешкоди для подолання;
- **Політика:** яку офіційну/неофіційну політику необхідно подолати;
- **Ризик:** чи будуть особи, відповідальні за впровадження та прийняття ризику, і якщо так, то до якого рівня;
- **Влада:** чи існує якась боротьба за владу щодо ідеї, яка може заважати реалізації;
- **Зіткнення:** чи є якісь зіткнення особистостей, які можуть перешкодити просуванню у реалізації;
- **Клімат:** чи є організаційне середовище сприятливим роботі в команді;
- **Результат:** чи може організація змінитися і за яких обставин;
- **Іскри:** що дає вам енергію, щоб вкласти душу та серце у цю пропозицію;

2. Визначте фіксовані фактори, які будуть визначати вашу стратегічну реакцію (демографічні зрушення, обмеження ресурсів, старіння бебі-бумерів, зміни клімату та ін.).
3. Зважайте на змінні фактори: критичні невизначеності, тобто змінні, м'які тенденції та потенційні несподіванки. І ці, і фіксовані елементи будуть ключовими для створення сценаріїв та вивчення потенційних майбутніх змін парадигми.
4. Отримайте унікальне уявлення про нові способи бачення, які можуть бути використані організацією. Які переваги та недоліки?
5. Які висновки ми можемо зробити з вправ?
 - a. Як можна змінити майбутнє?
 - b. Що, ймовірно, залишиться незмінним, а що істотно зміниться?
 - c. Які ймовірні результати?
 - d. Що і хто, ймовірно, вплине на майбутнє?
 - e. Що ми можемо з цим зробити?
 - f. Що ми не знаємо з того, що нам потрібно знати?
 - g. Що нам почати робити вже зараз?
 - h. Коли нам потрібно організувати повторну зустріч з цього приводу?
6. Завершіть, відзначивши свої наступні кроки. Наступні кроки можуть включати подальший раунд ітерації, рекомендації щодо того, як отримати відповіді та інше.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті методу «Впровадження» можна отримати загальне рішення або передбачення проблемних ситуацій, які можуть виникнути під час реалізації нової пропозиції або ідеї.

ВИСНОВКИ

Проведення вправ даного методу є одним із ключів до майбутнього. Аналізуючи та коментуючи кожну зі сторін введення нових ідей, пропозицій чи інновацій, команда чи член команди зможуть передбачити всі проблеми, які можуть виникнути у майбутньому та знайти шляхи їх вирішення, що в подальшому призведе до створення нових ідей або покращення попередніх.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Arthur Gundy. Creativity Methods. Techniques of Structured Problem Solving. 1998
2. Arthur Gundy. Getting to Innovation: How Asking the Right Questions Generates the Great Ideas Your Company Needs. AMACOM; Special ed. Edition. July 16, 2007.

ДЛЯ НОТАТКІВ

КРОУФОРДСЬКИЙ МЕТОД

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІСНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Кроуфордський метод - це структурований підхід, який використовується для збору великої кількості ідей від групи. Фасилітатор оголошує проблему, а учасники (анонімно) в цей час генерують ідеї та записують їх на аркуші паперу. Оскільки це анонімний процес, результати є більш відверті, а ідеї - креативніші.

ІСТОРІЯ

Цей інструмент мозкового штурму був створений у США в 1920-х роках як форма інтелектуального письма, а вже у 1925 році був створений професором освіти в Університеті Південної Каліфорнії, доктором К.К. Кроуфордом - Кроуфордський метод.

ПЕРЕВАГИ

Спосіб ковзання Кроуфорда має кілька помітних переваг. Деякі з основних причин використання цієї техніки перераховані нижче:

- записуючи ідеї, кожен матиме рівний шанс бути почутим, що зазвичай не буває у традиційних обговореннях;
- за допомогою цього методу можна вирішувати як загальні, так і конкретні проблеми;
- це швидкий спосіб збирання ідей, який не потребує спілкування членів команди;
- після закінчення зустрічі є багато часу для перегляду всіх ідей, тобто ви можете чітко сфотографувати думки людей у вашій організації.

НЕДОЛКИ

- потребує час від керівництва для перегляду ідей;
- відсутня можливість спиратися на ідеї колег;
- занотовані ідеї можуть бути нерозбірливими або нечіткими;
- письмові ідеї можуть бути викладені як одне слово та потребувати опису.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Оскільки Кроуфордський метод написання ідей дуже швидко заохочує до творчості команду, його зазвичай використовують великі групи, де бракує часу, але потрібна висока продуктивність в організації:

- Роздайте аркуші паперу кожному члену команди. Роздайте кількість аркушів відповідно до кількості ідей, які ви хочете зібрати.

- Наголосіть на обмеженості часу, та вкажіть, який проміжок часу ви даєте команді на пошук ідей.
- Визначте колективу тему або оголошіть проблему, на яку ви хотіли би знайти рішення.
- Якщо команді не зовсім зрозуміла проблема, ви можете поставити навідні питання для стимуляції пошуку пропозицій.
- Зберіть відповіді через певний проміжок часу.
- Після закінчення вправи члени команди можуть бути вільні, а керівник повинен ознайомитися з ідеями та згенерувати рішення.

РЕЗУЛЬТАТ

Метод Кроуфорда - чудовий інструмент для поповнення вашої організації ідеями, орієнтованими на творчість. Усім організаціям для процвітання потрібен творчий потенціал у команді, і це один із цінних способів просування творчості у вашій компанії. Більшість співробітників люблять організований, цілеспрямований формат, а оскільки даний метод не потребує багато часу і комунікацій в колективі, тому незалежно від настрою кожна людина в команді може взяти участь у покращенні організації. Використовуючи цю систему у власному бізнесі чи то компанії, ви, швидше за все, будете вражені результатом.

ВИСНОВКИ

Отже, метод Кроуфорда - це система, яка покликана допомогти керівництву витягнути багато творчих та креативних ідей з колективу. Найбільша перевага використання цієї системи полягає у тому, що кожен матиме рівний шанс бути почутим, а також при цьому не порушуючи особистого простору. Метод несе вирішення як загальних, так і конкретних проблем, при чому з економією у часі.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Walter J. Michalski. Six Sigma Tool Navigator: The Master Guide for Teams. 2005. Pages: 326.
2. CC Crawford, JW Demidovich and WN Ledbetter. The Crawford slip method, у *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. ПК-27, ні. 2, стор. 109-110, червень, 1984. Doi: 10.1109/TPC.1984.6448811.

ДЛЯ НОТАТКІВ

СЦЕНАРІЇ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Сценарійне планування є одним із найбільш відомих і найбільш цитованих прийомів для роздумів про майбутнє. Цей прийом використовують для визначення майбутніх варіантів рішень та надання впевненості, як саме діяти в невизначених ситуаціях.

ІСТОРІЯ

Цей метод вперше з'явився після Другої світової війни як інструмент військового планування, коли повітряні сили США почали обмірковувати, що можуть робити їх противники за різних обставин, а потім готувати альтернативні відповіді. Герман Кан, який був членом команди повітряних сил США, далі розробляв інструмент для ділового використання, перебуваючи в корпорації Rand (RAND Corporation – американський аналітичний центр заснований 14 травня 1948 року в Санта-Моніка, вважається першим аналітичним центром у світі).

У 1970-х роках П'єр Вака, працюючи на Shell, використовував сценарії, щоб допомогти компанії передбачити, що ціни на нафту, які піднімуться в жовтні 1973 року, стануть шоком для всієї компанії. Shell підготувався до цього на основі роботи Вака. Як результат, Shell мав велику конкурентну перевагу порівняно з менш підготовленими, але більшими конкурентами. Він швидко перейшов до другого за розміром і першого за рентабельністю. З цього часу Shell прийняла сценарій планування як частину своєї культури по прийняттю рішень. Однак він все ще залишається внутрішнім аналітичним центром, а не загальноприйнятою технікою у всіх компаніях.

Робота Вака отримала подальший розвиток багатьма розробниками сценаріїв, включаючи Кіса Ван дер Хайдена та Пітера Шварца (обидва колишні співробітники Shell та інші).

У 1990-х рр. організаціям почали пропонувати сесії із спрощеного сценарію.

Сьогодні це найвідоміший із методів стратегічного передбачення, який застосовується багатьма організаціями світу, і цей термін увійшов у повсякденну мову.

ПЕРЕВАГИ

- співпраця та звернення до широкого кола учасників;
- збільшує творчі здібності та можливості мислення у майбутньому;
- надає багаті та переконливі розповіді для зміцнення розуміння та згадування передбачуваного майбутнього;
- може використовуватися як сам, так і інтегруватися з іншими методами;
- кидає виклик загальноприйнятій думці організації;
- збільшує організаційну комунікацію;
- уникнення неприємних сюрпризів;
- формує загальне розуміння реальних проблем;
- витримує перевірку часом.

НЕДОЛКИ

- потрібен час, в ідеалі – кілька сеансів;
- потребує участі керівників організацій, щоб створений сценарій сприймався легітимним для всіх організацій;
- може не використовуватись, якщо не буде належним чином представлено організації;
- потрібен досвідчений фасилітатор;
- може не мати довіри як занадто надуманий, суб'єктивний чи безглуздий;
- сценарії не можна перевірити;
- може страждати когнітивною / культурною короткозорістю.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Розробка якісних сюжетів зазвичай передбачає залучення зацікавлених сторін до переговорів щодо вірогідного майбутнього, яке є послідовним. Цей процес може включати офіційний або неофіційний діалог (семінари, співбесіди, опитування тощо) із залученням як експертів, так і зацікавлених сторін.

Загалом використовується такий ітераційний процес розробки:

- визначення основних рушійних сил, що впливають на стан системи;
- визначення поточного стану;
- виявлення критичних невизначеностей;
- припущення про те, як будуть розвиватися невизначеності;
- визначення варіантів пом'якшення;
- аналіз наслідків.

Дії, які необхідно вжити:

- забезпечте зобов'язання вищого керівництва, відберіть членів команди та організуйте сценарії навколо ключових питань, які потрібно вирішити та оцінити;
- чітко визначте припущення, обмежте кількість створених сценаріїв;
- переконайтеся, що кожен сценарій має логічний погляд на майбутнє;
- зосередьтесь на істотних відмінностях між сценаріями;
- регулярно оновлюйте сценарії та оновлюйте припущення.

Дії, яких слід уникати:

- уникайте розробки сценаріїв без попереднього визначення проблем;
- не розробляйте занадто багато сценаріїв. Три є хорошою відправною точкою. Починаючи з вашого найкращого припущення про те, як буде розвиватися бізнес, додайте один сценарій покращення ситуації,

а інший – погіршення. Хороший вихідний момент – це 50% для найкращого припущення, потім 25% – для кращих ситуацій і 25% – для гірших;

- уникайте фіксації на якомусь одному сценарії;

- не тримайтеся за сценарій після того, як він перестав бути актуальним.

3 кроки до кращого планування сценаріїв:

1. Визначте важливі тригери навіть в умовах невизначеності: коли вони стикаються з кризою, фінансові керівники швидко визначають керівні принципи того, як організація повинна реагувати, розробляючи кілька сценаріїв. Ці сценарії побудовані на наборі припущень щодо подій, які впливають на виживання організації, і повинні викликати ряд дій.

У часи кризи компаніям необхідно поєднувати історичні дані з правдоподібними результатами, щоб визначити наслідки для кожної частини організації. Сценарійні плани можуть дати лідерам можливість сповільнитись та оцінити економічні, політичні та екологічні фактори. Ці пріоритетні фактори є критичною частиною сценаріїв кризи.

2. Розробляйте декілька сценаріїв, але дотримуйтесь простоти. Під час створення декількох сценаріїв фінансові групи легко відчуватимуть себе перевантаженими діапазоном потенційних результатів. Зосередьтеся на двох-трьох основних невизначеностях і відповідно до них будуйте сценарії. Фінансові лідери повинні визначити пріоритети та розробити перспективи щодо кожного сценарію, щоб допомогти компанії орієнтуватися.

3. Побудуйте спритну стратегію реагування: кожен сценарій повинен містити достатньо деталей для оцінки ймовірності успіху чи невдачі різних стратегічних варіантів. Як тільки це все станеться, фінансові лідери можуть створити структуру, яка допоможе виконавчій команді приймати рішення. Будь-які прийняті рішення повинні

контролюватися в режимі реального часу, щоб команда могла бути спритною у своїй постійній відповіді.

Ключове питання	Яке питання ми намагаємось вирішити?
Час	За який часовий горизонт?
Зовнішні фактори	Які основні зовнішні фактори можуть вплинути на наші сценарії?
Внутрішні фактори	Які основні внутрішні драйвери необхідно вирішити?
Визначте припущення	Чітко визначте припущення, встановіть відносини та обмежте кількість створених сценаріїв.
Розвивати перспективу	Виходячи зі сценарію, яку точку зору має зайняти організація? Як ця перспектива вписується у стратегію?
Технічне обслуговування	Чи маємо ми належні дані, технології, пропускну здатність та навички для розробки та підтримки сценаріїв?

РЕЗУЛЬТАТ

Як результат, сценарії не є самоціллю, а є інструментом для визначення ризиків та можливостей, розкриття довгострокових викликів стратегій та політик, уможливлення чітких припущень, покращення бачень та формування політики в організаціях.

ВИСНОВКИ

Отже, використання сценаріїв в організаціях допомагає керівництву вирішити проблему до того моменту, як вони з нею можуть зіткнутися. Також даний прийом допоможе покращити розмови та притичні стосунки в колективі, надасть нові знання та підтримає процеси прийняття рішень для покращення компанії у майбутньому.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Р. Бредфілд, Г. Райт, Г. Берт, Г. Кернс, К. Ван Дер Хейден. Витоки та еволюція сценарійних методів у довгостроковому бізнес-плануванні. *Ф'ючерси*, 2005. 37(8). С. 795-812.
2. С. Браун, В. Леже, Д. Фау. Підхід до аналізу прийняття рішень щодо управління кліматичними ризиками: застосування. *J Am. Водний ресурс. Доц.*, 2011. 47 (3). С.524–534.
3. Дж. К. Кейвс, Г. С. Боднер, К. Сіммс, Л. А. Фішер, Т. Робертсон. Інтеграція співпраці, адаптивне управління та планування сценаріїв: досвід у національній природоохоронній зоні. *Лас Сінегас. Екол. Соц.*, 2013, 18, с.43.

ДЛЯ НОТАТКІВ

USP

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БРЕНДИНГ, КОПІРАЙТИНГ ТА ІНШІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ, ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

USP – унікальна пропозиція щодо продажу, яка допомагає компаніям створити чітке уявлення про вашу унікальну конкурентну перевагу на ринку. Компанії застосовують даний прийом для визначення можливостей щодо вдосконалення існуючих або розробки нових пропозицій, щодо продажу товару. Також прийом можна використовувати для визначення загроз для існуючих USP та потенційних пом'якшувальних заходів.

ІСТОРІЯ

Термін «USP» був уведений у теорію та практику маркетингу в 1940 році Россером Рівзом як унікальна «обіцянка продажів» у контексті реклами товарів та послуг.

В рамках своєї роботи для рекламного агентства Ted Bates & Company (Нью-Йорк) Рівз неодноразово намагався реалізувати цю унікальну точку продажу у продуктах, які він рекламував та орієнтував на цільову групу.

У 1961 році Рівз запропонував теорію для практики унікальної точки продажу. Він остаточно вимагав, щоб реклама чітко передавала, чому споживач повинен купувати рекламований товар (і ніякий інший). Важливо, щоб компанія також виконувала те, що обіцяє реклама. В іншому випадку успіху не буде.

ПЕРЕВАГИ

- унікальне представлення продукції компанії для клієнтів;
- захоплення цільових ринків;
- передача інформації про продукцію з вуст в уста;
- недоступність конкурентам (неможливо легко скопіювати ідею).

НЕДОЛІКИ

- змінення ціноутворення клієнтів:

короткостроковий мотив стимулювання збуту може працювати проти типових довгострокових цілей компаній, включаючи створення лояльності клієнтів. Надмірне зниження ціни привчає покупців зосередитися на низькій ціні як на джерелі вартості для конкретного бізнесу чи товару. Після того, як клієнти звикають до певних знижених цінових категорій, їх важко змусити платити звичайну ціну;

- обмеження доходу компанії:

стимулювання продажу обмежує ваші можливості отримання доходу за транзакцію. Якщо ви знизите ціну товару з 10 доларів на 8 доларів, ви втратите 2 долари доходу. Хоча знижки можуть покращити обсяг, вони звужують норму прибутку. Вузькі надбавки вимагають, щоб ви продавали більший обсяг товарів, щоб отримати високий прибуток. Це особливо актуально, якщо багато клієнтів заплатили б 10 доларів за товар, якби він був недоступний зі знижкою;

- відчуження клієнтів:

за певних видів стимулювання продажу та знижок може бути важко контролювати характер і терміни покупки. Ви не можете намагатися перешкодити клієнту, який би заплатив звичайну ціну, скористатися знижкою в більшості випадків. Навіть із закінченням терміну дії акції, клієнти можуть відкласти використання купона до останніх моментів, що затримує дохід. Для брендів високого класу навіть акт проведення продажу може відчужити клієнтів. Ці клієнти сприймають розкіш, якість та ексклюзивність. Регулярне утримання продажів може підірвати це сприйняття та завдати шкоди репутації вашого бренду.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Ось кілька кроків, яких компанія повинна дотримуватися при створенні USP:

1. Складіть список усіх потенційних диференціаторів вашого бренду і того, що ви продасте. І конкретизуйтеся. Продукти прориву та привабливі маркетингові повідомлення покладаються на точність: вони вирішують правильну проблему і передають ці переваги клієнтам своїми словами.
2. Дослідіть конкуренцію. Хто ваші конкуренти і які у них USP? Шукайте прогалини, де ви можете потенційно представити свій бренд по-іншому. Вироби однієї категорії можна позиціонувати різними способами - наприклад, взуття може підкреслити стиль, комфорт або міцність.

3. Порівняйте свої унікальні ракурси з потребами вашої аудиторії. Чи є потреби клієнтів, які не були задоволені? Чи бачите ви якісь болочі моменти, до яких ви можете привернути увагу своїх конкурентів?
4. Скопіюйте дані. Візьміть інформацію, яку ви вивчили, і перегляньте її, щоб визначити найсильніший варіант стратегії.
5. Подумайте про дієві способи її застосування у вашому бізнесі. Застосовуючи належним чином, USP може бути вплетений у різні сфери вашого бізнесу – від найменування вашого бренду до політики повернення, щоб підкреслити ідею для зацікавлення ваших клієнтів.

РЕЗУЛЬТАТ

USP в цілому може бути включена у ваші продукти, ваш бренд, досвід, який ви надаєте, та будь-яку іншу точку дотику ваших клієнтів до вашого бізнесу. Зрештою, USP – це те, як ви позиціонуєте свою продукцію чи навіть весь свій бізнес перед іншим світом. Можливо, існує десяток способів продажу вашої продукції, але ваш USP – це велика ідея, яка найкраще позиціонує ваш бренд відповідно до того, що потребують ваші клієнти, та що не в силах зробити ваші конкуренти.

ВИСНОВКИ

Отже, ваша унікальна пропозиція продажів (USP) – це те, що відрізняє вас від конкурентів. Для клієнтів це привід обирати вас серед конкурентів. Для вас це опорна точка, яка забезпечує ваші продажі та маркетингові зусилля. Незалежно від того, чи базуються вони на продукті, послугі, перспективі чи меті, кожен із цих унікальних прикладів пропозицій щодо продажу є результатом досліджень та випробувань. Щоб знайти свій унікальний ракурс, поставте запитання аудиторії та детально вивчіть свою нішу, щоб виявити прогалини на ринку. Використовуйте дослідження, щоб керувати своєю копією, потім пишіть та переписуйте, доки ви впевнено не сформулюєте свій USP у кількох реченнях.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Adam Grant. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. February 2, 2021.
2. Patrick M. Lencioni. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable». April 11, 2002.

ДЛЯ НОТАТКІВ

BENCHMARKING

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

BENCHMARKING – це систематичний процес пошуку найкращої практики, інноваційних ідей та високоефективних операційних процедур, які забезпечують чудову продуктивність.

Його використовують для допомоги у відкритті перед організаціями нових методів, ідей та інструментів для підвищення їх ефективності та продуктивності.

ІСТОРИЯ

Першим, хто описав еволюцію бенчмаркінгу, вважається Грегорі Х. Уотсон, колишній віце-президент з якості корпорації Хегох Corporation у період 1950-х років та до середини 1970-х років.

У середині 1970-х років компанія Хегох опинилася в нестійкому становищі, коли їх японські конкуренти змогли виготовити копіювальні машини більш високої якості за набагато менші ціни, ніж Хегох. Хегох побачив, що їхня частка на ринку падає, і вирішив з цим щось зробити. Компанія вирушила у пошуки того, як їх конкуренти зможуть досягти цієї якості та операційної ефективності, створивши таким чином конкурентний бенчмаркінг.

На початку 1980-х років фокус бенчмаркінгу перейшов від конкурентного бенчмаркінгу до бенчмаркінгу процесу.

ПЕРЕВАГИ

- визначає нові та інноваційні ідеї;
- розширює фокус зацікавлених сторін з вузької операційної спрямованості;
- дозволяє подивитися на загальний процес і на те, як їх окремі функції інтегруються у більш широку картину;
- дослідження можуть бути «легкими вправами», які дозволяють фірмі визначати та оцінювати можливі шляхи вдосконалення без необхідності спочатку вносити ці зміни всередину компанії.

НЕДОЛІКИ

- може зайняти багато часу;
- організації можуть не мати досвіду для проведення аналізу та отримання чи інтерпретації корисної конкурентної інформації;
- бенчмаркінг не може створити інноваційні рішення, які дадуть стійку конкурентну перевагу;

- прийняття рішення щодо відповідних цілей для порівняльних досліджень може бути складним, оскільки те, що здається сильною стороною процесу поза ціллю, може бути зумовлене іншими факторами, які важко визначити або виміряти.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Спочатку визначтеся з типом дослідження бенчмаркінгу, який підходить для ситуації. Нижче наведено типи порівняльних досліджень:

- Порівняльний аналіз процесів: передбачає створення карт з описом процесу для полегшення порівняння та аналізу. Часто застосовується до процесів бек-офісу, де може бути розглянуто використання аутсорсингу.
- Фінансовий бенчмаркінг: допомагає оцінити конкурентноспроможність та продуктивність компанії.
- Бенчмаркінг ефективності: зосереджений на оцінці конкурентної позиції компанії за допомогою порівняння продуктів та послуг з послугами і продуктами цільових компаній.
- Бенчмаркінг ефективності: розбір продуктів конкурентів та пошук в них сильних та слабких сторін.
- Стратегічний бенчмаркінг: вивчення довгострокових стратегій, які допомогли іншим компаніям стати успішними.
- Функціональний бенчмаркінг: порівняльна оцінка функцій чи процесу з метою покращення компанії в певній сфері.
- Внутрішній бенчмаркінг: порівняльний аналіз у стінах своєї компанії та обробка конфіденційних даних.
- Енергетичний бенчмаркінг: збір та аналіз даних енергетичної ефективності.

2. По-друге, визначтеся з процесом порівняльного аналізу, який ви будете використовувати. Для прикладу ми обрали табірний процес.

Роберт Кемп з Хероx рекомендував наступний 12-етапний процес у своїй книзі 1989 року. Методологія табору складається з наступних дій:

- виберіть тему;
- визначте процес;
- визначте потенційних партнерів;
- визначте джерела даних;
- збирайте дані та обирайте партнерів;
- визначте зазор;
- встановіть відмінності процесів;
- спілкуйтеся та обговорюйте командою;
- скорегуйте ціль;
- реалізуйте;
- перегляньте та перекалібруйте.

3. По-третє, сплануйте своє порівняльне дослідження. Потрібно вирішити, які процеси, види діяльності чи стратегії будуть проходити у вашому порівняльному аналізі, які показники ефективності будуть використовуватися, який тип інформації буде використовуватися для проведення дослідження. Потім необхідно задокументувати існуючий процес для порівняння з контрольними показниками та визначити цілі для порівняння.

4. По-четверте, необхідно зібрати дані. Це передбачає збір інформації, яка була визначена на етапі планування.

5. По-п'яте, проаналізуйте дані. Наприклад: порівняйте поточний процес із зібраними даними порівняльного аналізу; узгодьте сфери конкурентних переваг, сфери, які потребують покращення, а також процеси або діяльність цілей, які слід розглянути для прийняття або подальшої оцінки; узгодьте рекомендації щодо конкретних дій або змін, які слід внести для усунення недоліків.

6. По-шосте, вживайте заходи щодо результатів порівняльного аналізу.

- повідомте зацікавленим сторонам результати дослідження порівняльного аналізу та домовтеся про те, які (якщо такі є) з рекомендацій будуть перенесені;

- розробіть конкретний план дій для впровадження рекомендованих змін;

- впроваджуйте зміни, відстежуючи внутрішні процеси та контрольні показники прогресу та потенційних проблем.

7. По-сьоме, після впровадження змін перегляньте результати та визначте слабкі місця, що залишилися, а також повідомте зацікавленим сторонам результати внесених змін.

8. По-восьме, перекалібруйте показники та сплануйте подальші дослідження порівняльного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТ

Результат дає можливість організації визначити та запланувати подальші порівняльні дослідження, щоб удосконалити знання про передовий досвід та визначити сфери подальшого вдосконалення. Завдяки бенчмаркенгу команда чітко бачить вимірну ціль, яку потрібно досягти для підвищення ефективності роботи.

ВИСНОВКИ

Отже, бенчмаркінг – це чудовий спосіб, для того, щоб організація мала можливість дізнатися як досягається результативність чи то у своїй організації, чи то в конкурентній. Це дає гарну конкурентну перевагу та великі перспективи.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. ВАВОК v2.0, Розділ 9.2 – Бенчмаркінг.
2. Запис у Вікіпедії: порівняльний аналіз (станом на 7 жовтня 2012 р.).
3. Кемп Р. Пошук найкращих галузевих практик, які забезпечують чудову продуктивність. Продуктивність Преса. 1989.
4. Бізнес-стратегія - порівняльний аналіз. Джим Райлі для tutor2u.net.
5. Основні методики вимірювання та порівняльного аналізу у блозі «Архів стратегії маркетингу Trinity Web Works».
6. Принципи та практика постачання поштової служби США - аналіз порівняльного аналізу. Доступ 18 жовтня 2013 року.
7. Порівняльний аналіз, на Vectorstudy.com.
8. Революційна революція: Посібник. Хаммер М. та Странтон С. Нью-Йорк: HarperCollins, 1995, с.11.
9. Бенчмаркінг: визначення та огляд. Джозеф Блейкман. Центр досліджень міського транспорту Університету Вісконсіна. Мілуокі. Червень 2002 року.

ДЛЯ НОТАТКІВ

МЕТОД СНІГОВОЇ КУЛІ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Вибірка «снігова куля» або вибірка з ланцюгом перенаправлення визначається як метод вибірки, за якого зразки мають ознаки, що рідко можна знайти. Це методика вибірки, за якої наявні суб'єкти надають направлення для набору зразків, необхідних для дослідження.

ІСТОРІЯ

Відбір проб снігових кульок був розроблений Коулманом (1958–1959) та Гудманом (1961) як засіб для вивчення структури соціальних мереж. Через кілька років після того Коулман і Гудман розробили вибірку снігової кулі як підхід до рішень важких питань в організаціях.

Ця неімовірна (невипадкова) форма вибірки «снігова куля» стала широко використовуваним методом у якісних дослідженнях важкодоступних груп населення.

Спрен (1992) зазначив, що «історична мета, яку мав на увазі Коулман... - використання дизайну снігової кулі для вивчення соціальної структури, змінилася на цілком іншу мету використання дизайну снігової кулі, а саме – як засіб для визначення місця розташування представників особливого населення». Таким чином, перехід від вибірки снігової кулі для вивчення структури мережі до вибірки снігової кулі як зручного методу вибірки відповідав потребам науковців, чия виняткова турбота полягала в доступі до прихованих груп населення.

ОСОБЛИВОСТІ

Цей метод вибірки передбачає, що первинне джерело даних призначає інші потенційні джерела даних, які зможуть брати участь у дослідженнях. Метод «снігової кулі» базується виключно на рефералах, і саме таким чином дослідник може створити вибірку. Тому цей метод також називають методом вибірки ланцюгових перенаправлень.

Наприклад, якщо ви вивчаєте рівень задоволеності клієнтів серед членів елітного заміського клубу, вам буде надзвичайно важко зібрати первинні джерела даних, якщо член клубу не погодиться на пряму розмову з вами та не надасть контакт відомості про інших членів клубу.

Вибірка снігової кулі є популярним методом бізнес-дослідження. Метод «снігової кулі» широко використовується там, де популяція невідома і рідкісна, і важко вибрати суб'єктів, щоб зібрати їх як вибірки для дослідження.

«Снігова куля» або ланцюгова вибірка – це варіант для визначення місцезнаходження ключових інформаторів та критичних випадків, багатих на інформацію. Процес починається із запитання: «Хто багато знає про ___? З ким мені поговорити?». Якщо запитати у кількох людей, з ким ще поговорити, сніжний ком стає все більшим і більшим, оскільки ви накопичуєте нові багаті інформацією справи.

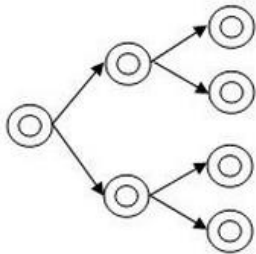
Ця техніка вибірки може продовжуватися і продовжуватися, як снігова куля, що збільшується в розмірі (у цьому випадку розмір вибірки), доки дослідник не отримає достатньо даних для аналізу, які можуть допомогти організації приймати обґрунтовані рішення.

Існують такі три моделі вибірки снігової кулі:

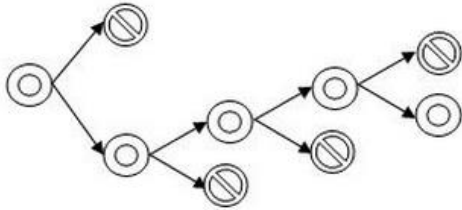
1. Лінійна вибірка снігової кулі.



2. Експоненціальна недискримінаційна вибірка снігової кулі.



3. Експоненціальна дискримінаційна вибірка снігової кулі.



ПЕРЕВАГИ

- швидке розуміння питань, що стоять за питаннями, на які потрібно відповісти;
- систематичність та всебічність;
- швидкість і наднизька вартість;
- може використовуватися як окремими аналітиками, так і групами;
- швидше знаходити зразки: реферали дозволяють легко та швидко знаходити предмети, оскільки вони надходять із надійних джерел. Для дослідника зберігається додаткове завдання, цей час можна використати для проведення дослідження.

НЕДОЛКИ

- може бути неповним, якщо не використовувати з іншими методами, або ітерації недостатньо глибокі;
- зміщення вибірки та похибка: оскільки люди посилаються на тих, кого вони знають і мають подібні риси, цей метод вибірки може мати похибку. Це означає, що дослідник може звернутися лише до невеликої групи людей і не зможе завершити дослідження з остаточними результатами.
- відсутність співробітництва: є високі шанси, що навіть після направлення люди можуть не співпрацювати і відмовляться брати участь у дослідженнях.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Вибірка за принципом снігової кулі – метод, при якому випадковим чином підбирається початкова група респондентів. У подальшому відбір респондентів здійснюється з числа кандидатів, які названі першими респондентами або на основі наданої ними інформації. Головна задача такого методу – дати оцінку незвичайним для сукупності характеристикам.

Вибірку снігової кулі найкраще використовувати в контекстах із специфічною та відносно невеликою популяцією, яку важко ідентифікувати або знайти. Через свою неімовірнісну природу це одна з найкращих методик збору даних для пошукових або якісних досліджень.

Застосування вибірки снігової кулі включає наступні етапи:

1. Складіть проєкт програми участі (ймовірно, що він може бути змінений, але орієнтовний).
2. Зверніться до зацікавлених сторін і попросіть контакти.
3. Отримайте контакти та запросіть їх взяти участь.
4. Можуть виникнути групи з питань громади, які можуть бути включені до програми участі.
5. Продовжуйте сніговий ком із контактами, щоб залучити більше зацікавлених сторін, якщо це необхідно.
6. Забезпечте різноманітність контактів шляхом розширення профілю осіб, які беруть участь у вправі із снігового кому.

Якщо використовувати анкету як основний метод збору даних, ви можете ефективно застосувати вибірку снігової кулі за допомогою електронної пошти. Зокрема, текст електронного листа із проханням взяти участь в опитуванні членів вибіркової групи може містити таку пропозицію:

«Я був би дуже вдячний, якби ви надали мені адреси електронної пошти інших співробітників вашого відділу/керівників, які, як відомо, практикують демократичний стиль керівництва/інших людей, які купили такий самий продукт/і т.і., які також могли взяти участь у цьому опитуванні».

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті цей метод вибірки допомагає організації визначити інших потенційних суб'єктів дослідження, а експоненціальна дискримінаційна вибірка снігової кулі підвищує надійність результатів дослідження.

ВИСНОВКИ

Багато бізнес-лідерів використовують вибірку снігової кулі для дослідження високого рівня, оскільки це допомагає їм отримати відповіді від спеціалізованої аудиторії. Результати відбору снігової кулі мають велике значення для контексту дослідження і їх можна легко екстраполювати на більш широку аудиторію.

Найкраще використовувати цей метод вибірки, коли ви маєте справу з невеликою популяцією. У разі більшої аудиторії обирайте методи імовірнісної вибірки, які гарантують представлення різних підгруп у вашій вибірці.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Бірнакі Патрік, Вальдорф Дан. Вибірка снігової кулі: проблеми та методи ланцюгового відбору вибірки. Соціологічні методи та дослідження. 1981; 10 :141–163. [Google Scholar]
2. Коулман Джеймс С. Реляційний аналіз: дослідження соціальних організацій за допомогою методів опитування. Організація людини. 1958–59; 17 :28–36. [Google Scholar]
3. Гудман Лео А. Відбір проб снігової кулі. Анналі математичної статистики. 1961; 32 :148–170. [Google Scholar]
4. Гудман Лео А. Про відбір проб на основі респондентів та вибірку сніжками у важкодоступних популяціях та вибірку снігової кулі не у важкодоступних популяціях : Ляо Тім Футін, редактор. Соціологічна методологія. об. 41. Хобокен, Нью-Джерсі: Вайлі-Блеквелл; Майбутнє. [Google Scholar]
5. Маньяні Роберт, Сабін Кіт, Саїдель Тобі, Хекаторн Дуглас Д. Огляд вибірки важкодоступних і прихованих груп населення для нагляду за ВІЛ. СНІД 2005. 2005; 19 Додаток 2: S67–S72. [PubMed] [Google Scholar]
6. Рапопорт Анатоль. Імовірнісний підхід до мереж. Соціальні мережі. 1979; 2 :1–18. [Google Scholar]
7. Волц Ерік, Хекаторн Дуглас Д. Теорія оцінки на основі ймовірностей для вибірки на основі респондентів. Журнал офіційної статистики. 2008; 24 :79–97. [Google Scholar]

ДЛЯ НОТАТКІВ

ДІАГРАМА РИБ'ЯЧОЇ КІСТКИ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Діаграми риб'ячих кісток є основною технікою, яка використовується для аналізу першопричин. Крім того, конструкція також може використовуватися для:

- оцінки ризику події з кількома причинами;
- аналізу витрат на продукт або процес.

Проста візуальна структура робить діаграми легко зрозумілими для широкої аудиторії, і вони є хорошим способом узагальнити інформацію або стати відправною точкою для подальшого аналізу.

Використовуючи діаграму риб'ячої кістки, діаграму Ісікави або діаграму причин і наслідків, можна провести детальний аналіз причин і наслідків та виявити основні причини проблем.

ІСТОРІЯ

Діаграма «риб'яча кістка» — це тип діаграми, який використовується для того, щоб показати причини певної проблеми або можливості та розбити ці причини на категорії, які розробляються на послідовні рівні деталізації.

Цей метод аналізу корінних причин був розроблений Каору Ісікавою, японським вченим, який завдяки своїй роботі у Kawasaki Heavy Industries виявив, що на робочий процес може впливати велика кількість факторів. Він запропонував діаграму 1952 року, як доповнення до існуючих методик логічного аналізу та покращення якості процесів у промисловості Японії.

ОСОБЛИВОСТІ

Діаграма риб'ячої кістки складається з одного ефекту або випуску в дальній правій частині діаграми (голова) з горизонтальною стрілкою, яка вказує на нього. Від цієї горизонтальної лінії головні гілки простягаються по вертикалі як вгору, так і вниз (ребра), до того ж кожна основна гілка представляє одну причинну категорію.

Кожна гілка категорії має первинні причини наслідків, які вписуються в цю категорію як підгалузі, при цьому підпричини розгалужуються відповідними первинними причинами в повторюваному шаблоні, поки не буде досягнуто згоди, що першопричина кожної первинної причини буде визначена (сукупно в кістки).

ПЕРЕВАГИ

- допомагає виявити першопричину проблеми;
- заохочує до участі в групі (якщо створена як частина групи).

НЕДОЛІКИ

- Навіть із програмним забезпеченням, таким як Visio, структуру Fishbone Diagram нелегко змінити, коли вона буде заповнена. А якщо ви створюєте його на дошці або папері, зміни можуть

завдати клопоту або вимагатимуть повторного малювання діаграми з нуля.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Створення діаграми риб'ячих кісток зазвичай виконується як командна справа, але, як і більшість методів, ви можете зробити це самостійно. Однак, якщо це зробити самостійно, ви втратите цінність кількох точок зору та групових знань, що може призвести до значно більш потужного кінцевого продукту.

1. Визначте проблему.

Перший крок створення діаграми «риб'яча кістка» — це визначення формулювання проблеми, яку буде вирішувати діаграма. Твердження має бути чітким і погодженим усіма сторонами, які беруть участь у створенні діаграми. Це твердження розміщене посередині праворуч у голові діаграми риб'ячих кісток.

2. Визначення категорій.

Наступним кроком є визначення первинних причинних категорій, які ви збираєтеся використовувати (ребра). Додайте мітки категорій на кінці кожного ребра.

3. Визначте першопричини.

Наступним кроком є визначення основних причин проблеми та додавання їх до відповідного ребра на діаграмі.

4. Визначте вторинні причини.

Після того, як ви додасте свій початковий список основних причин до діаграми, перегляньте кожну з них і запитайте, чому. Чому цей основний фактор є причиною проблеми? Відповіді стають вторинними причинами, які додаються до діаграми як розгалуження кістки від основної причини кістки, що ви аналізуєте.

5. Перевірте діаграму, приберіть зайве.

6. Проаналізуйте / покращіть діаграму (необов'язково).

7. Визначте важливі першопричини.

Наступним кроком є пошук важливих першопричин у всій діаграмі, які будуть у центрі уваги будь-яких наступних кроків. Це можуть бути причини, які фігурують у кількох категоріях, які мали найвищі зважені показники впливу, або які команда оцінювання вважає найважливішими для вирішення.

РЕЗУЛЬТАТ

Кінцевим результатом має бути діаграма, яка визначає першопричину(и) ефекту, який досліджується. Якщо є кілька причин, сподіваємося, що діаграма допомогла визначити найважливіші з них і дала деяке уявлення про те, чи можна досягти значного поліпшення основного ефекту кількома цілеспрямованими зусиллями, чи може знадобитися багато змін і виконана робота в багатьох напрямках для досягнення бажаного рівня вдосконалення.

ВИСНОВКИ

Отже, використовуючи діаграму риб'ячої кістки, діаграму Ісікави або діаграму причин і наслідків, можна провести детальний аналіз причин і наслідків та виявити основні причини проблем.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Торгейра Дінсойра, Нільса Бреде Мо, Ойстейна Нітро. Дослідницька робота: Доповнення звітів про досвід за допомогою полегшених посмертних оглядів. Конспект лекцій з інформатики 2188, під редакцією Г. Гуса, Дж. Хартманіса та Дж. ван Левена. 2001.
2. Діаграма риб'ячої кістки. Автор не визначений. На веб-сайті Департаменту охорони здоров'я Міннесоти. Доступ 14 червня 2016 р.
3. Нішадха Сільва. Остаточний посібник із діаграм риб'ячої кістки (Ісікава / Причини та наслідки). На сайті Creately.com. 12 березня 2014 р. Доступ 14 червня 2016 р.
4. Річард Ч. Чен і Чен Х. Чунг. Наукова робота: причинно-наслідковий аналіз для цільової калькуляції витрат. Квартальний управлінський облік. Зима 2002 р.
5. Девід Н. Кард. Розуміння причинно-наслідкових систем. Журнал CrossTalk. Жовтень 2004 р.
6. Георге Ілі, Кармен Надя. Науково-дослідна робота: Застосування діаграми риб'ячої кістки для визначення ризику події з кількома причинами. Дослідження та практика менеджменту, вип. 2, випуск 1.
7. Як використовувати інструмент Fishbone для аналізу першопричин. Автор не визначений. На веб-сайті Центрів Medicare & Medicaid Services. Доступ 14 червня 2016 р.
8. Калиновський, Фельдере, Конте, Спінола, Прикладницький, Вінклер, Фернандес і Вагнер. Наукова робота: Запобігання неповним/прихованим вимогам – роздуми про дані опитування з Австрії та Бразилії. Міжнародна конференція з якості програмного забезпечення 2016. Січень 2016 р.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ДЕРЕВО ОЗНАК

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕСУ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Найчастіше використовується для планування загального набору функцій одного рішення (обсягу) або продукту, який буде розвиватися з часом (скажімо, через кілька ітерацій розробки або кілька випусків на ринок) або для визначення різних функцій, які будуть включені в лінійку продуктів (наприклад, щоб визначити відмінності між Windows 7 Home, Pro і Ultimate або для різних комплектацій у ряді автомобілів).

Їх також можна використовувати, щоб допомогти визначити відсутні вимоги (демонструючи модель клієнтам і попросивши їх відзначити відсутні функції).

ІСТОРІЯ

Дерева функцій були представлені в 1990 році як частина методу FODA (аналіз доменів, орієнтований на функції) для ліній програмних продуктів. З того часу існувала низка різних варіацій і позначень, що використовуються для дерев функцій. Однак багато бізнес-аналітиків, швидше за все, зустрінуться з версією дерева ознак, яку просуває Seilevel через свій веб-сайт або блог, оскільки Seilevel використовує версію дерева ознак у своїй мові моделювання вимог (RML).

Дерева ознак можуть мати значну схожість з функціональними діаграмами декомпозиції залежно від підходів до їх створення.

ОСОБЛИВОСТІ

Дерево ознак (іноді також відоме як модель ознак або діаграма ознак) – це ієрархічна діаграма, яка візуально зображує особливості рішення в групах із зростаючим рівнем деталізації. У дереві об'єктів деякі функції можуть бути позначені як обов'язкові, деякі – необов'язкові, а деякі – як взаємовиключні. Функції можуть бути додатково позначені для циклів розробки (1-а ітерація, 2-а ітерація тощо), бізнес-пріоритету, залежностей або іншої відповідної інформації.

ПЕРЕВАГИ

- дерево функцій – це дуже проста концепція для розуміння зацікавленими сторонами (як діловими, так і технічними);
- це може бути дуже хорошим способом визначення обсягу роботи для проекту;
- функції не обов'язково повинні бути програмними функціями, ви можете використовувати дерева функцій із фізичними продуктами чи навіть параметрами послуг.

НЕДОЛІКИ

- як і в більшості діаграм або моделей, помітити те, чого не вистачає, часто набагато важче, ніж переглянути те, що вже включено, оскільки глядачі, як правило, заціклоються на тому, що є, а не на тому, чого не вистачає;
- рецензенти можуть мати різні уявлення про те, що саме мається на увазі під ознакою, тому вам може знадобитися доповнити діаграму додатковою інформацією, де можуть бути точки непорозуміння.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Як і багато інших методів бізнес-аналізу, створення дерева ознак є відносно простим. Саме аналіз додає складності.

1. Візуалізуйте дерево об'єктів (на папері, на дошці чи ін.).
2. Назвіть свою центральну точку (вершина дерева або його плоди).
3. З центральної точки перейдіть до гілок (основних груп функцій, які матимуть ваше рішення), потім до стовбуру, а потім до коріння (рішення проблеми).
4. Відповідно до свого дерева поставте запитання та знаходьте відповіді.
5. Перегляньте дерево разом із зацікавленими сторонами. Переконайтеся, що вони погоджуються, що всі ознаки записані.

Сподіваємося дерево ознак настільки легко зрозуміти, що ви можете поділитися ним з великою кількістю потенційних користувачів, щоб отримати зворотній зв'язок електронною поштою або іншим способом, який не вимагає значної взаємодії.

РЕЗУЛЬТАТ

Результатом ваших зусиль має стати діаграма дерева, яка може варіюватися від відносно невеликих до досить великих. Чим більше і складніше, тим важче його зрозуміти.

ВИСНОВКИ

Отже, Дерева ознак – це чудовий спосіб узагальнити функції, які будуть включені в рішення, і те, як вони пов'язані простим візуальним способом.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Хасан Гомаа. Розробка ліній програмного забезпечення: навіщо турбуватися? informIT. 24 листопада 2004 року.
2. Андреас Классен, Патрік Хейманс, Робін Лейні, Башар Нусейбе, Тейн Тан Тун. Про структуру мінливості задач – від діаграм характерних рис до кадрів задач. Відкритий Університет. 2007.
3. Андреас Классен, Патрік Хейманс та П'єр-Ів Шоббенс. Що міститься в функції: Інженерна перспектива вимог. 2008.
4. Карл Вігерс і Джой Бітті. Використання дерев об'єктів для зображення масштабу. Business Analyst Times. 6 жовтня 2014 року.
5. Відео YouTube: дерево функцій. 3 каналу Seilevel Requirements. Опубліковано 4 квітня 2013 року.
6. Веб-сторінка: коротка довідкова сторінка зі створення діаграми причин і наслідків (риб'яча кістка) у Visio, яку можна використовувати як відправну точку для дерева об'єктів типу Seilevel.

ДЛЯ НОТАТКІВ

КОЛЕСО Ф'ЮЧЕРСІВ ДЖЕРОМА ГЛЕНА

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Даний метод є корисним для прийняття ділових рішень, де він може бути використаний для вибору певних варіантів. Колесо ф'ючерсів також допомагає виявити наслідки змін в управлінні змінами. Крім того, його можна використовувати, щоб отримати уявлення про те, як пов'язані різні частини певної події. Це запобігає ігноруванню певних результатів змін і дає змогу зрозуміти вплив певних рішень.

ІСТОРІЯ

Американський учений Джером К. Гленн, відомий переважно своїми роботами у галузі футурології, проводив дослідження для урядів та міжнародних організацій. Він виступав з промовами у всьому світі на теми, що стосуються майбутнього.

У 1970-х роках він винайшов «Колесо ф'ючерсів»: метод графічної розробки візуалізації прямих та непрямих наслідків у майбутньому певної зміни чи розвитку. Він створив Ф'ючерсне колесо, щоб виявити можливі наслідки тенденцій та подій.

ОСОБЛИВОСТІ

Колесо майбутнього - це метод роздумів щодо майбутніх подій.

Futures Wheels виник і в основному використовується в галузі досліджень майбутнього. Також його використовують в соціальних дослідженнях, політиці, у сферах управління проектами, бізнес-аналізу та розробки систем/програм та інших галузях.

Особливість використання методу полягає в таких етапах:

- продумування можливого впливу поточних тенденцій або потенційних майбутніх подій;
- організація думок про майбутні події або тенденції;
- визначення потенційних наслідків стратегії;
- показ складних взаємозв'язків.

Ф'ючерсне колесо забезпечує чудову техніку для виявлення нефункціональних і функціональних вимог, які можуть бути обґрунтовані та реалізовані, щоб допомогти розробленому або знайденому рішенню надійно його реалізувати в майбутньому.

ПЕРЕВАГИ

- допомагає людям ретельно продумати, як може розгортатися проблема, наслідки події чи стратегії;
- уникає одновимірного, лінійного мислення;

- допомагає перемістити розум від лінійного, ієрархічного та спрощеного мислення до більш орієнтованого на мережу, органічного та складного мислення;
- допомагає виявити стосунки та непередбачені наслідки.

НЕДОЛІКИ

- недисциплінований підхід може призвести до того, що називають «інтелектуальними спагеті», тобто при створенні безлічі взаємодій, наслідки тенденції можуть бути ускладненими та заплутаними;
- метод обмежений знаннями учасників;
- може виникнути інформаційне перевантаження.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Визначте проблему.

Першим кроком у створенні майбутнього колеса є вибір та уточнення формулювання проблеми, яка буде оцінюватися.

2. Визначте події.

Другим кроком є вибір однієї або кількох конкретних тенденцій, подій або дій, які ви хочете оцінити за допомогою «Колеса ф'ючерсу». Кожна конкретна тенденція, подія чи дія отримують своє колесо.

Вибравши подію, яку хочете оцінити, ви розміщуєте подію в колі в центрі сторінки, дошки та ін.

3. Зберіть відповідних учасників.

Незважаючи на те, що процес може виконуватись однією особою, Futures Wheels найкраще створювати групою, щоб було представлено кілька точок зору та різноманітні галузі знань.

4. Визначте прямі наслідки.

Наступним кроком у процесі є мозковий штурм/визначення лише ПРЯМИХ наслідків, що оцінюються.

Кожний прямиий наслідок розміщується у своє коло навколо центральної події і з'єднується з ним єдиною лінією.

5. Визначте наслідки другого порядку.

Після того, як ви визначили всі прямі наслідки, наступним кроком слід розпочати з одного прямого наслідку та визначити будь-які його прямі наслідки. Це залежні наслідки і по суті є наслідками наслідків.

Повторіть це для всіх спочатку визначених прямих наслідків.

6. Визначте вплив третього порядку (і подальших).

Наступним кроком є продовження процесу, але цього разу робота з одним наслідком 2-го порядку та виявлення будь-яких його прямих наслідків.

Ці типи механізмів підкріплення є однією із чудових ідей Колеса майбутнього, оскільки вони можуть допомогти вам визначити несподівані сили, які можуть викликати або посилити наслідок, або зробити його більш вірогідним.

Повторіть цей крок по черзі для всіх наслідків.

7. Аналіз наслідків та визначення вимог.

Наступним кроком у цьому процесі є аналіз діаграми «Колеса майбутнього».

Аналізуйте кожне коло, ставте запитання та шукайте рішення.

8. Визначте дії.

Останній крок із цим конкретним колесом ф'ючерсів – визначити, які дії група рекомендує виконати, якщо такі є.

Це може включати прийняття конкретних організаційних планів або процесів, які дозволять їй відповідним чином впоратися з певними наслідками. Або це може включати прийняття особливих вимог до проєкту або специфікації рішення, щоб будь-якому рішенню було краще справлятися з ймовірними наслідками майбутніх тенденцій або подій.

РЕЗУЛЬТАТ

Кінцевий результат демонструє виявлені наслідки змін, що згодом покажуть, що може статися в результаті рішення.

ВИСНОВКИ

Отже, головна цінність методу «Колесо майбутнього» полягає в його простоті та потенціалі для дуже швидкого виявлення широкого спектру впливів.

Їх структура базується на центральній події з прямими та непрямими наслідками цієї події, що випромінюються назовні. В результаті утворюється діаграма, дуже схожа на ментальну карту, яка достатньо сильно допомагає організації орієнтуватися та розв'язувати поставлені задачі.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Піментель, Сантос, Кастро, Франч. Дослідницька робота: Передбачити зміни вимог. Використання футурології при виникненні вимог. Федеральний університет Пернамбуку, Бразилія.
2. Піментель, Сантос, Кастро, Франч. Дослідницька робота: На шляху до передбачення змін вимог через дослідження майбутнього. Федеральний університет Пернамбуку, Бразилія.
3. Майкл А. Ростек, Пітер Гіжевський, Ріган Решке. Дослідницька робота: Задуми армії для 21-го століття. Defense R&D Canada – Центр операційних досліджень та аналізу. Грудень 2010 року.
4. Феліпе Ферраз, Леопольдо Феррейра, Родріго Асад, Ренато Феррейра, Сільвіо Мейра. Наукова робота: RefIS. Поетапна методологія визначення вимог. 2011 рік.
5. Венді Шульц. Наукова робота: Мапоа. Майбутнє не бінарне. АПФ Компас. Квітень 2015 року.
6. Джим Датор. Що таке дослідження майбутнього, а що – ні. Гавайський університет, Гавайський дослідницький центр досліджень майбутнього. 2007 рік.

ДЛЯ НОТАТКІВ

СХОДИ ВИСНОВКІВ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

«Сходи висновків» використовують для допомоги організаціям більше не робити помилок та поспішних висновків і розмірковувати на основі фактів.

ІСТОРІЯ

«Сходи висновків» розробив американець Кріс Аргіріс, колишній професор Гарвардської школи бізнесу, в 1970 році. 1992 року «Сходи висновків» стали популярними після того, як їх було описано в бестселері «П'ята дисципліна», яку К. Аргіріс написав у співпраці з американським ученим Пітером М. Сенге.

«Сходи висновків» дають уявлення про психічні процеси, що відбуваються в мозку людини, описують сприйняття, починаючи від почуттів і закінчуючи низкою розумових кроків, які потрібно зробити, щоб рухатись до дії. Цей людський процес мислення займає лише частки секунди. Ось чому люди не усвідомлюють, як вони розробили певну дію чи реакцію - це робиться несвідомо.

ПЕРЕВАГИ

- дає нам змогу перестати ставитися до власних переконань як до істини;
- покладає кінець токсичному циклу, який відбувається, коли ми продовжуємо нехтувати фактами на користь того, щоб оперувати лише нашими особистими переконаннями та минулим досвідом;
- корисні для розпалювання розмов та вивчення інших точок зору;
- дозволяють командам досягти консенсусу.

НЕДОЛІКИ

- можливе розходження щодо висновків між учасниками;
- несвідоме «стрибання» на сходинки, не перевіряючи їх;
- поспішні висновки.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Спостерігайте за даними.

Перший крок на сходах висновків — це спостереження за цією інформацією.

2. Виберіть дані.

Краще обрати певні фрагменти, які краще відповідають нашим уподобанням або порядку денному.

3. Додайте значення до даних.

Приділяємо цій інформації значення на основі нашого минулого досвіду, упереджень і переконань.

4. Робіть припущення на основі значення.

Коли ми приділяємо обраним даним значення, це дає нам змогу робити припущення — ігнорувати всі інші реалії та факти і робити поспішні висновки про те, що відбувається.

5. Зробіть висновки.

Звідси перетворюємо наші власні припущення на тверді висновки — знову ж таки, не враховуючи усіх фактів і реалій, які ми могли б представити на самому початку.

6. Прийміть переконання на основі висновків.

На основі тих висновків, які ми зробили, прийміть переконання щодо ситуації. Потім використовуйте ці переконання та досвід для формування майбутніх суджень щодо подібних сценаріїв.

7. Вживайте заходи.

Зважаючи на це, прийміть відповідні заходи. Працюйте на основі власних припущень, а не фактів.

РЕЗУЛЬТАТ

Використовуючи «Сходи висновків», ви можете навчитися повертатися до фактів і використовувати свої переконання та досвід для позитивного ефекту. Дотримання цих покрокових міркувань може призвести до кращих результатів, заснованих на реальності, уникаючи непотрібних помилок і конфліктів.

ВИСНОВКИ

У швидкому бізнес-середовищі вам потрібно переконатися, що ваші дії та рішення ґрунтуються на реальності. Так само, коли ви приймаєте або оскаржуєте висновки інших людей, ви повинні бути впевнені, що їх міркування, як і ваші, твердо засновані на істинних фактах. Досягти цього допоможе метод «Сходи висновків».

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. David Coghlan & Mary Brydon-Miller. ENCYCLOPEDIA Ladder of Inference Published: 2014
2. В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. Філософія: мислителі, ідеї, концепції: Підручник. К.: Книга, 2005. 528 с.
3. Peter M Senge. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization New York : Doubleday/Currency, 1994.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ДІАГРАМА ЛОТОСА

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

«Діаграма Лотоса» може застосовуватися в організаціях різними способами. Цей інструмент для вирішення задач розкриває перед організаціями можливості нескінченної співпраці між різними підрозділами і може бути використаний для вдосконалення бізнес-процесів або виявлення проблем.

ІСТОРІЯ

Цей креативний інструмент для творчого вирішення проблем був запропонований у 2001 році Майклом Міхалком у його книзі «Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius». Техніка креативного мислення, яка допоможе вам розширити своє мислення за межі звичних шляхів мислення, – це «Цвіт Лотоса» або «Діаграма Лотоса».

Майкл Міхалко - один з найцінніших експертів у галузі творчості у світі, який спеціалізується на проведенні майстер-класів, семінарів та аналітичних центрів.

ОСОБЛИВОСТІ

«Діаграма Лотоса» - це інструмент використання візуального представлення ідеї. У певному сенсі це можна порівняти з картографією розуму, але структура «Діаграми Лотоса» часто дає кращі результати, ніж традиційні карти розуму.

«Діаграма Лотоса», або техніка цвітіння лотоса, починається з центральної ідеї або теми, а згодом ітеративно розширюється за допомогою областей вирішення або суміжних тем. Методика спонукає користувача мати повністю сформовану ідею, перш, ніж її вважати завершеною.

«Діаграма Лотоса» відтворюється на звичайному папері або дошці. Як правило, вона складається з квадратів 3 на 3. Вони відомі як цвітіння і розташовані навколо центру цвітіння.

Середній квадрат «Діаграми Лотоса» кожного цвітіння містить основну концепцію, ідею чи питання. Інші квадрати цвіту пов'язані з цим питанням або задачею.

Щоб досягти максимальної ефективності, а також різноманітних і креативних ідей, важливо, щоб проблема була розібрана з різних сторін, тому обов'язково залучайте до процесу різноманітну групу людей.

ПЕРЕВАГИ

- легкість і простота;
- можливість фіксації і постійного запису всіх висунутих ідей.

НЕДОЛІКИ

- відсутність чітких критеріїв пошуку правильного рішення;
- можливе "зациклення" на однотипній ідеї.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Підготуйте пустий шаблон для малювання «Діаграми Лотоса».
2. Запросіть членів вашої команди до співпраці щодо діаграми. По центру лотоса напишіть ключовий фокус, питання чи задачу. Проведіть мозковий штурм, щоб визначити пріоритети основних тем.
3. Заохочуйте усіх членів команди поділитися своїми ідеями та запропонованими рішеннями. Додайте текст у квадрати навколо задачі.
4. Після того, як ви придумаете початкові ідеї, почніть ідеалювати їх та вписувати у наступні квадрати.
5. Коли кожен квадрат буде заповнено, знайдіть час, щоб синтезувати та об'єднати повторювані ідеї або окремі великі ідеї (у вас повинно бути 24 абсолютно нові ідеї).
6. Знайдіть час, щоб проаналізувати найкращі ідеї та зосередитися на поставленій задачі та знайти її розв'язання.

РЕЗУЛЬТАТ

Візуалізація головної задачі та пов'язаних з нею тем, що в результаті дає змогу відстежити усі свої ідеї за допомогою шаблону «Діаграми Лотоса» та знайти рішення.

ВИСНОВКИ

Отже, «Діаграма Лотоса» є творчим інструментом, який використовується для формування ідей та мозкового штурму. Його простота означає, що його можна застосувати до багатьох різних

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

проблем або секторів. Техніка «Діаграми Лотоса» є ідеальним інструментом для широкого поширення та створення великого обсягу ідей.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Michael Michalko. Creative Thinking Technique: Lotus Blossom (Last accessed 8th November 2018).
2. Michael Michalko. Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius. June 26, 2001.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Дизайнерське мислення - це перевірений процес, за допомогою якого організації можуть проводити спостереження, створювати гіпотези, а потім перевіряти їх достовірність. Найчастіше команди використовують дизайнерське мислення для розуміння користувачів, оскарження припущень, перевизначення проблем і створення інноваційних рішень для прототипу та тестування.

ІСТОРІЯ

Герберт Саймон - американський психолог і соціолог, який у своїй статті у 1969 році "Науки про штучне" описав слово "дизайн" як "зміну існуючих обставин на переважні". Разом з іншими вченими він заклав основу дизайнерського мислення.

Дизайнерське мислення завжди пов'язане з поліпшенням майбутнього. Це творчий процес, заснований на побудові ідей. У дизайнерському мисленні немає судження, оскільки це заважає максимальному внеску. Навіть самі божевільні ідеї вітаються, оскільки вони часто можуть привести до найкреативніших рішень. Кожен є дизайнером і може застосувати дизайн мислення до всіх життєвих ситуацій.

ОСОБЛИВОСТІ

Дизайнерське мислення - це метод розв'язання проблем, завдяки якому можна досягти надзвичайних, творчих результатів. Це інстинктивний підхід, орієнтований на людей, до оновлення та інноваційних технологій, потреб клієнтів, бажань клієнтів тощо.

Дизайн мислення не має фіксованого протоколу. Цей метод надає існуючим формам нове значення. Дизайнерське мислення може перетворити життєздатну бізнес-стратегію у цінність для споживача та ринкові можливості.

Дизайнерське мислення змінює спосіб розвитку організацій, продуктів, послуг, процесів та стратегій. Це дозволяє людям, які не є підготовленими дизайнерами, творчо підходити до викликів. Це зручний спосіб вирішення складних питань, які є погано визначеними або невідомими.

Особливість Дизайнерського мислення полягає в тому, що він складається з 5 різних етапів: емпатія, визначення, ідеяція, прототипування та тестування. Загалом, ці етапи є різними режимами, які сприяють усьому дизайн-проекту, а не послідовним крокам.

ПЕРЕВАГИ

- полегшує та прискорює прийняття рішень;
- максимальне залучення всіх членів організації;
- ітераційний підхід на етапі проектування дозволяє протестувати пропозиції рішень та модифікувати їх до досягнення найбільш відповідного рішення, перш ніж перейти до фактичної реалізації;
- сприяє поширенню і зростанню в якості інноваційної культури в компанії.

НЕДОЛКИ

- вимагає активної участі користувачів;
- тривалість проєкту може бути занадто довгою;
- можливе нехтування думками членів команди, які є важливою частиною в пошуку рішень.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Етап 1: емпатія (співпереживання) – досліджуйте потреби своїх користувачів.

Тут команда повинна отримати повне розуміння проблеми, яку намагається розв'язати. Емпатія має вирішальне значення для процесу проектування, орієнтованого на людину, як-от дизайн-мислення, оскільки воно дозволяє відкинути власні припущення про світ і отримати реальне уявлення про користувачів та їхні потреби.

2. Етап 2: визначення – сформулюйте потреби та проблеми ваших користувачів.

Проаналізуйте спостереження етапу емпатії та синтезуйте їх, щоб визначити основні проблеми, виявлені вами та вашою командою.

3. Етап 3: ідеяція – киньте виклик припущенням і створіть ідеї.

Міцний фон знань з перших двох етапів означає, що ви можете почати «мислити нестандартно», шукати альтернативні способи розглядати проблему та визначати інноваційні рішення.

4. Етап 4: прототипування – почніть створювати рішення.

Це експериментальний етап. Мета полягає в тому, щоб визначити найкраще можливе рішення для кожної знайденої проблеми. Ваша команда має створити недорогі, зменшені версії продукту (або конкретні функції, знайдені в продукті), щоб дослідити ідеї, які ви створили.

5. Етап 5: тестування – спробуйте та перевірте свої рішення.

Оцінювачі ретельно перевіряють прототипи.

Дизайн-мислення є повторюваним, а це означає, що етап 5 не є останнім, члени команди можуть легко повернутися на будь-який етап та розпочати все по-новому.

РЕЗУЛЬТАТ

Використовуючи підхід дизайнерського мислення, будь-яка команда може проникнути в суть потреб своїх користувачів і знайти ефективні рішення для їх задоволення.

ВИСНОВКИ

Отже, концепцію дизайнерського мислення можна застосовувати у різних дисциплінах. Від освіти, права та медицини до ІКТ, управління бізнесом, управління людськими ресурсами та самого дизайну. Принципи дизайнерського мислення дають змогу професіоналу поетапно підходити до постановки проблеми та враховувати всі необхідні фактори, дійшовши до найкращого рішення.

Дизайн-мислення не тільки допомагає знаходити інноваційні рішення, але також допомагає розв'язувати проблеми, з якими стикається замовник, і найкращим чином орієнтуватися на його вимоги.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Барнет Б., Еванз Д. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя / пер. з англ. В. Глінка. К. : Наш формат, 2018. 224 с.
2. Браун Тим. Дизайн-мышление в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Вербер, 2012. 256 с.
3. Васютинський В. О. Ціннісно-орієнтаційні площини сучасного українського суспільства / В. О. Васютинський // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. Київ, 2006. Т. 8, вип. 6. С. 40.
4. Вірна Ж. П. Адаптаційний профіль задоволеності життям особистості / Ж. П. Вірна. // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет» / за ред. С. Д. Максименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. № 2 (4). С. 20-25.
5. Волошина В. О. Поняття мислення як метакогнітивного процесу у психологічній науці. Молодий вчений. 2015. № 10 (25). С. 184-188.
6. Горохов В. Г. Эволюция инженерии: от простоты к сложности. М.: ИФРАН, 2015. 199 с.
7. Сташенко М. Дизайн мышление. Методическое руководство по применению человеко-ориентированного подхода к проектированию. Москва, 2020.

ДЛЯ НОТАТКІВ

СИСТЕМАТИЧНЕ ВИНАХІДЛИВЕ МИСЛЕННЯ (SIT)

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Систематичне винахідливе мислення (SIT) - здебільшого відомий як методологія інновацій. Цей метод використовують для вирішення проблем та пошуку ідей.

ІСТОРІЯ

Систематичне винахідливе мислення (SIT) було розроблено в Ізраїлі в 1990-х роках Амномом Левавом, Хаїмом Гардуфом, Хаїмом Пересом, Якобом Голденбергом та Роні Горовіцем. SIT походить від інженерної дисципліни TRIZ, виконаної Генріхом Альтшуллером.

У 1970-х роках дослідники когнітивної психології відкрили метод вимірювання творчості. Кількість ідей, які генерує людина за певний проміжок часу, свідчить про ступінь її творчості. Виходячи з цієї думки, тоді припускали, що збільшення кількості ідей автоматично призведе до поліпшення якості. Однак найскладніше - це не кількість ідей, які людина може породити, а їх оригінальність. Для того, щоб ідеї були унікальними і застосовують SIT.

ОСОБЛИВОСТІ

SIT - це інноваційний метод, який використовує п'ять моделей мислення, які людство використовувало протягом тисяч років. SIT було розширено, щоб охопити широкий спектр явищ, пов'язаних з інноваціями в різних контекстах.

Дивно, але більшість нових, винахідливих та успішних продуктів є результатом лише п'яти шаблонів: віднімання, ділення, множення, об'єднання завдань та залежності атрибутів. Ці моделі становлять основу SIT.

Систематичне винахідливе мислення (SIT) - це також методологія вирішення проблем та інноваційна діяльність, але вона в основному відома як методологія інноваційної діяльності. Він пропонує компаніям програми, які допомагають змінювати та розвивати корпоративну культуру, процедури та інноваційні практики.

ПЕРЕВАГИ

- ідеї часто радикальні та інноваційні;
- згенеровані ідеї часто перевіряються;

- можлива 100-відсоткова реалізація ідей;
- методологія SIT проста у використанні.

НЕДОЛІКИ

- може займати багато часу.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Члени команди збираються для проведення 5 етапів SIT. Ставлять чітку задачу відповідно до продукту і, відштовхуючись від неї, поетапно рухаються до мети.

1. Віднімання.

Видаліть важливий компонент з продукту та знайдіть застосування для нового передбачуваного розташування наявних компонентів.

2. Множення.

Додайте до продукту ще один продукт того ж типу, що й існуючий компонент. Доданий компонент слід якимось чином змінити:

- 1) додати більше копій чогось, що існує в продукті;
- 2) змінити ці копії відповідно до певного параметра.

3. Поділ.

Розділіть продукт та його компоненти та перегрупуйте їх, щоб утворити новий продукт. Використання цього інструменту змушує розглядати різні структури або на рівні продукту/послуги в цілому, або на рівні окремого компонента. Поділ продукту на багато частин дає свободу реконструювати його багатьма новими способами.

4. Уніфікація завдань.

Призначте нове та додаткове завдання наявному ресурсу.

5. Атрибутна залежність.

Створення та розчинення залежностей між змінними продукту. Залежність атрибутів працює зі змінними, а не

компонентами. Змінні легко ідентифікувати і можуть змінюватися всередині продукту або компонента (наприклад, колір, розмір, матеріал).

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті метод системного винахідницького мислення намагається проаналізувати існуючі продукти чи послуги, щоб знайти нові, інноваційні продукти чи послуги чи нові підприємства.

ВИСНОВКИ

Головна перевага систематичного винахідницького мислення полягає у тому, щоб навчити ваш мозок думати про вирішення проблем. Це веде до розпізнавання шаблонів і знайомства з тим, що існує. Хоча більшість традиційних інноваційних методів починається з виявлення проблем, а потім пропонування рішень, SIT є протилежним. Цей нетрадиційний підхід створює інноваційні прориви, оскільки люди найбільш креативні, коли діють в рамках обмежень того, що їм відомо.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Goldenberg J., Lehmann D. R., Mazursky D. The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Science*, 2001, 47(1), 69-84.
2. Goldenberg J., Mazursky D., Solomon S. Creative Sparks. *Science*, 1999, 285(5433), 1495-1496.
3. Коннолі Т., Routheaux R. L., Шнайдер С. К. Про ефективність групового мозкового штурму: тест одного основного когнітивного механізму. Дослідження малих груп, 1993. С. 490-503.
4. Paulus W.P. Сприйняття продуктивності під час групового мозкового штурму: ілюзія продуктивності групи. *Вісник особистості та соціальної психології*, 1993, 19 : 78-89.

ДЛЯ НОТАТКІВ

BRAIN DUMP

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ, БІЗНЕС

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Людський мозок постійно наповнений всілякими ідеями, але рідко хто витрачає час, щоб по-справжньому сісти і дати йому вільно працювати. Brain Dump – хороший метод, який використовують для нотації ідей та очищення мозку від думок, які можуть стати у нагоді.

ІСТОРІЯ

Досвід використання Brain Dump передав Скотт Шафер, професор менеджменту школи бізнесу університету Вейк-Форест у 1985 році. Репортер Стефан Возз у своїй статті зазначив: «Натомість Шафер рекомендує зробити дамп мозку – викинути з голови робочий процес, ідеї, зобов'язання та списки справ і занести їх у фізичний список. «Реальність така, що ментальні списки відволікають від інших, більш продуктивних видів використання вашого мозку, як-от вирішення проблем», - каже він. Розумові списки складніше керувати, ніж фізичні списки. Вони часто відчують себе більшими і переважаючими, ніж є насправді, і їх пріоритети майже неможливо визначити та оцінити».

ОСОБЛИВОСТІ

Як в окремих ситуаціях, так і в групах, Brain Dump - це чудовий спосіб вивести усі ідеї з голови на папір. Brain Dump спорожнює голову та гарантує, що вся креативність вийде назовні. Він організовує ідеї, плани та рішення. Таким чином, усі думки опиняються на аркуші паперу.

Одним із переважаючих застосувань Brain Dump є поєднання цього методу із сеансом мозкового штурму. Багато учасників часто вже замислювалися над можливими рішеннями та ідеями, які вони хочуть представити під час збору.

Зазвичай надто велика увага приділяється власним творчим пропозиціям, і разом із ними вони сподіваються знайти прихильників, які б підтримали їх ідеї під час сесії. Brain Dump - це гарне рішення, щоб надати всьому колективу рівні шанси та утримати учасників від впливу один на одного.

ПЕРЕВАГИ

- чудовий спосіб очистити свій розум від думок, які ви, можливо, ще не класифікували або продумали повністю;

- більша ймовірність побачити тенденції у своїх процесах мислення та дозволити собі вільний простір для обдумування тем, які можуть вас зацікавити;
- огляд Brain Dump допомагає визначити важливі для компанії речі.

НЕДОЛІКИ

- займає великий проміжок часу;
- немає контролю якості.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Зберіть команду для участі у Brain Dump.

1. Візьміть ручку та папір.

Навіть якщо ви живете в цифровому світі, вам потрібно записувати речі за допомогою простих аналогових інструментів.

При записуванні набагато краще іде поєднання ідей із завданнями, проектами та цілями.

2. Створіть свої списки.

У вашому списку повинні бути такі заголовки:

Обов'язково: речі, які ви зобов'язалися робити.

Бажання: речі, які ви хотіли б зробити, але ще не зробили цього.

Можливо: речі, які ви, можливо, захочете зробити в якийсь момент, але знаходяться далеко внизу в списку пріоритетів.

Можливо, вам знадобиться більше одного аркуша паперу для кожного списку, але почніть з обов'язкових, потім перейдіть до «бажань» і закінчіть «можливо».

Важливо, щоб ви йшли в такому порядку тому, що таким чином ваш мозок не рухається повсюдно.

3. Критикуйте свої списки.

Тепер потрібно чесно оцінити кожен список.

Почніть зі списку «Обов'язково» і продовжуйте, поки не закінчите список «Можливо».

Коли ви подивитесь на кожен список, ці принципи можуть допомогти вам зменшити список до більш керованого розміру.

Ви також можете переміщати речі з одного списку в інший під час цієї справи.

4. Заповніть свої списки.

Після того, як ви критикуєте і викреслюєте зі своїх списків речі, які більше не є частиною вашого «генерального плану», почніть доповнювати те, що в списках.

Спершу приберіть обов'язкові речі, а потім перейдіть до списку «бажання» – можливо, навіть перенесіть деякі з «бажань» до списку «обов'язково».

Ви також зможете переміщати деякі речі "Можливо" до списку "Хочу", при цьому список "Можливо" є найдовшим списком, який у вас є.

5. Після заповнення та викреслення на вашому аркуші залишаться найважливіші речі, які є здатними на поштовх вас до рішень та результату.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті Brain Dump дає повну передачу доступних знань про певну тему з вашого мозку на інший носій інформації. А запис своїх думок дає можливість повністю їх оглянути з різних сторін та згенерувати певні ідеї або рішення.

ВИСНОВКИ

Кожен раз, коли ви відчуваєте, ніби ваше життя чи життя вашої компанії або організації виходить із рівноваги, або ви відчуваєте себе перевантаженими всім, що стоїть на вашому порядку денному,

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

спробуйте цю вправу і поверніться в більш комфортний простір. Розв'яуйте всі хвилюючі задачі та приведіть до порядку думки та подальші кроки.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Джефф Тібболлс. Brain Dump. Ebury Press, 2019.
2. Project Planner Zone. Brain Dump: Notepad, Brilliant Ideas, Best gift, perfect for every day Notebook, Journal, Diary- July 17, 2019.
3. Running Press. Brain Dump: Doodles, Activities, and Journaling for the John – June 28, 2016.
4. Sam Brown Jones. Brain Dump: Journal for Brain Dumping – May 10, 2019.

ДЛЯ ПОТАТКІВ

8D ЗВІТ

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

8D звіт або звіт про коригувальні дії - це підхід до вирішення проблем щодо вдосконалення продукту та процесу. Крім того, методологія 8D використовується для впровадження довгострокових структурних рішень для запобігання повторним проблемам.

ІСТОРІЯ

Під час Другої світової війни метод 8D використовувався у командно-орієнтованому вирішенні проблем (TOPS) у Сполучених Штатах згідно з військовим стандартом 1520. Пізніше він був використаний і популяризований виробником автомобілів Ford.

У 1990-х Ford продовжував розробляти 8D-процес, внаслідок чого процес, як кажуть, знайшов своє походження в автомобільній промисловості. Сьогодні 8D-метод можна використовувати для написання офіційних звітів. Також його можна застосовувати як метод роботи та мислення для вирішення менших проблем.

Звіт 8D також використовується як засіб комунікації всередині компаній, що робить метод вирішення проблем прозорим і, отже, може застосовуватися до всього виробничого ланцюга. Метод 8D також відомий як: Global 8D, Ford 8D або TOPS 8D.

ОСОБЛИВОСТІ

Методологія 8D головним чином зосереджена на вирішенні проблем і включає 8 етапів або дисциплін. Це допомагає співробітникам контролю якості знайти структуровану причину проблем у процесі виробництва, щоб мати змогу вирішити проблему (проблеми).

8D-модель вирішення проблеми встановлює постійну коригувальну дію відповідно до статистичного аналізу проблеми та зосереджується на походженні проблеми шляхом визначення її першопричин. Хоча спочатку вона включала вісім етапів, або дисциплін, система восьми дисциплін пізніше була доповнена початковим етапом планування:

- D0: План - планування розв'язання задач та визначення передумов.
- D1: Збір команди.
- D2: Визначення і опис проблем.

Пошук та прийняття рішення (частина друга)

- D3: Розроблення тимчасового плану стримування; впровадження та перевірка проміжних дій.
- D4: Визначення, ідентифікація і перевірка причин.
- D5: Вибір та перевірка постійних виправлень на проблему/невідповідність.
- D6: Запровадження та підтвердження коригуючих дій.
- D7: Вживання превентивних дій.
- D8: Привітання команди.

ПЕРЕВАГИ

- визначає та реалізує справжні рішення проблем;
- запобігає появі проблем у майбутньому;
- підвищує якість готової продукції;
- покращує задоволеність клієнтів.

НЕДОЛКИ

- можуть бути проблеми з координованістю та керівництвом команди;
- ефективні команди зазвичай невеликі. Не усі учасники здатні активно брати участь;
- не усім легко зробити якісний опис проблеми, а це є основою для подальшого її вирішення.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1D: Формування команди.

Підхід заснований на спільній роботі команди над вирішенням проблеми. Командна робота має бути скоординованою та керованою. Команда повинна включати лише компетентних осіб, які беруть активну участь у процесі та яким доручено завдання чи відповідальність на наступних етапах.

2D: Опис проблеми.

Чим чіткіше визначена проблема, тим більша ймовірність її вирішення. Вирішення проблем має базуватися на фактах, а не на

думках. Повний опис проблеми пропонує команді вказівки щодо вирішення проблеми та допомагає їм визначити пріоритети завдань.

3D: Тимчасові заходи щодо стримування.

На цьому етапі треба обмежити масштаб проблеми. Тимчасові стримуючі дії — це «перша допомога», яка захищає клієнта від проблеми, доки ми не визначимо першопричину та не запровадимо постійні коригувальні дії.

Заходи щодо стримування не повинні створювати нових проблем. Вони повинні бути ретельно задокументовані з точною інформацією. Цю інформацію потім можна використовувати для перевірки ефективності виконаних дій.

4D: Аналіз першопричин.

Щоб ефективно запобігти повторному виникненню проблеми, ми повинні знайти першопричину цієї проблеми та усунути її. У рідкісних ситуаціях причин може бути більше однієї. Щоб визначити першопричину, потрібен систематичний і добре документований аналіз.

5D: Коригувальні дії.

Метою коригуючих дій є усунення першопричини та запобігання повторенню проблеми. На цьому кроці ми зосереджуємось на конкретній події або проблемі, яка вже виникла. Для кожної дії слід визначити відповідальну особу та вибрати дату, коли планується реалізувати дію. Після завершення дії слід записати фактичну дату виконання та результати.

Для кожної виявленої першопричини, як правило, потрібно багато коригуючих дій.

6D: Перевірка коригуючих дій.

Метою цього кроку звіту 8D є перевірка того, чи усунули основну причину дії, що вжиті на кроці 5D. Якщо ми виявимо, що першопричина не була повністю усунена, то ми повинні вказати

додаткові заходи. Іноді необхідно повернутися до аналізу першопричин на кроці 4D і повторити цикл.

7D: Профілактичні дії.

Профілактичні дії усувають причини потенційної проблеми та запобігають її виникненню. Дії, зазвичай, базуються на спостереженнях за негативними тенденціями. Часто конкретні проблеми спонукають нас думати про інші проблеми, які можуть виникнути з тим самим продуктом чи процесом.

8D: Командне та індивідуальне визнання.

Наприкінці 8D-процесу настає час відзначити зусилля команди та особливий внесок членів команди. Це шанс для керівника висловити подяку тим, хто допоміг у вирішенні цієї проблеми.

РЕЗУЛЬТАТ

Звіт 8D є результатом 8-етапного процесу вирішення проблем, призначеного для усунення невідповідностей виробництва та впровадження постійного вдосконалення. 8-етапний звіт презентує результат, в якому не просто виправлені та ідентифіковані невідповідності, а визначені заходи для усунення основних причин, які можуть привести до повторення проблем.

ВИСНОВКИ

Отже, методологія 8D використовує структурований 8-кроковий підхід щодо розв'язання проблеми, який запобігає зіткненню з проблемою та допомагає виявити слабкі місця в системах управління.

Звіти 8D необхідні, щоб мати змогу систематично записувати процес і кроки вирішення, розроблені за допомогою методології 8D, а також документувати заходи, запроваджені відповідно до замовника.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Pruitt W. Frazier (May 2019). A Disciplined Approach. Quality Progress. 52 (5): 64. Retrieved 25 October 2019.
2. Laurie Rambaud. 8D Structured Problem Solving: A Guide to Creating High Quality 8D Reports, PHRED Solutions, Second Edition. 2011. ISBN 978-0979055317.
3. Chris S.P. Visser. 8D Problem solving explained. - Turning operational failures into knowledge to drive your strategic and competitive advantages, 2017. ISBN 978-1543000931.

ДЛЯ КОТІВ

ЦИКЛ PDCA

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Цикл PDCA в основному використовується в області програмного забезпечення, також у виробництві і сфері послуг для розробки нових продуктів та в управлінні проектами будь-якого характеру.

ІСТОРІЯ

Цикл PDCA спочатку був запропонований Шухартом у 1950-х роках в дещо іншому форматі: Специфікація - Виробництво - Перевірка.

Наприкінці 1950-х років метод отримав новий вигляд циклу PDCA, який описав Едвард Демінг у своїй книзі. Він часто називав метод циклом Шухарта, але через рекламні кампанії Демінга він став відомий як цикл Демінга. Демінг вніс до нього невелику зміну і назвав його PDSA, оскільки хотів приділити більше уваги «Аналізу», а не просто «Перевірці».

ОСОБЛИВОСТІ

Цикл PDCA є одним із найпростіших і найлегших підходів до управління процесами та безперервного вдосконалення.

PDCA - розшифровується як Plan - Do - Check - Act (Плануйте - Робіть - Перевіряйте - Дійте).

Його також називають циклом Демінга або циклом Шухарта.

Іноді його також називають циклом PDSA: плануй-роби-вчися-дій. Він використовується для розробки нового продукту або концепції, вирішення проблем, реалізації проекту та багатьох інших сфер.

ПЕРЕВАГИ

- універсальність: ви можете використовувати PDCA у будь-якому бізнес-середовищі;
- простота та потужність: модель PDCA проста та зрозуміла, але вона є потужним стимулом для значущих змін і вдосконалень, мінімізуючи витрати й підвищуючи ефективність;
- швидкість: запроваджені зміни за короткий час вже показують гарні результати.

НЕДОЛІКИ

- важкість: хоча модель проста, робота не з легких;
- PDCA не є одноразовою подією. Це постійний, безперервний процес, і тому вимагає відданості та підтримки;
- без відданого керівництва цикл PDCA не може ефективно працювати в довгостроковій перспективі;
- цінність приходить від повторення циклу знову і знову. Неefективний метод, якщо ви плануєте зробити це лише один раз.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Плануйте:

1. Встановіть цілі завдання, які необхідно покращити або розвинути.
2. Детально опишіть завдання з чіткими специфікаціями.
3. Створіть команду, яка буде частиною PDCA.
4. Запишіть: дані, які будуть використані; ресурси, які будуть потрібні; очікувані витрати, ризики та заходи щодо пом'якшення; необхідні робочі сили, необхідну підтримку з боку керівництва.
5. Складіть план впровадження з розбивкою кожного завдання, власника, очікуваного результату, операційної процедури чи рекомендацій тощо.

Робіть:

1. Відповідно до плану реалізації виконайте усі завдання.
2. Інформуйте зацікавлені сторони про прогрес.
3. Дотримуйтеся розкладу та визначте будь-які суттєві проблеми та помічені відхилення.

Перевіряйте:

1. Після того як завдання виконано, перевірте, чи відповідає результат плану.

2. Запишіть усі варіації, дефекти, найкращі методи, больові зони та проблеми.
3. Визначте першопричини проблем.

Дійте:

1. виправте дефекти та приведіть процес відповідно до специфікацій.
2. Визначте профілактичні дії для всіх виявлених першопричин.
3. Виконайте профілактичні дії та перевірте, чи відповідає очікуваний результат.
4. Повторюйте кроки до тих пір, поки всі цілі не будуть досягнуті до задоволення зацікавлених сторін.

Таким чином, цикл PDCA допоможе стабільно та рівномірно покращити етап за етапом продуктивність процесу.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті цикл PDCA забезпечує простий та ефективний підхід до вирішення проблем та управління змінами. Це дає змогу підприємствам розробляти гіпотези щодо потрібних змін, перевіряти ці гіпотези в безперервному циклі зворотного зв'язку та отримувати цінні знання. Він сприяє тестуванню покращень у невеликому масштабі, перш ніж оновлювати процедури та методи роботи всієї компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, цикл PDCA займає важливе місце в постійному вдосконаленні. Це допомагає процесу покращувати його продуктивність поетапно та стабільно. Використання цього корисного інструменту може допомогти вашій команді вирішувати проблеми набагато ефективніше.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Ruks Rundle. Deming Cycle PDCA - Plan Do Check Act Journal in Daily Life TOYOTA way- March 2, 2019.
2. Durward K. Sobek, Art Smalley. Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System 1st Edition.

ДЛЯ НОТАТКІВ

БІЛИЙ ПРОСТІР

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Аналіз білого простору використовують для оцінки втрачених можливостей, які існують всередині бізнесу, між підрозділами, партнерами та наявними клієнтами, продуктами та ринками. Цей метод можна застосувати до будь-якої з цих точок зору.

ІСТОРІЯ

Аналіз білого простору (або пустого) був вперше запропонований як метод пошуку внутрішніх можливостей Раммлером і Брахером у 1991 році. Ними було розширено аналіз білого простору, щоб можна було розглянути простір між бізнес-підрозділами і за його межами на клієнтів, перспективи, продукти та ринки.

ОСОБЛИВОСТІ

Аналіз білого простору – це по суті, вільний простір, прогалина, яку компанія може використовувати для збільшення доходу за допомогою своїх продуктів.

Непросто вирішити, які пропозиції (продукти/послуги/рішення) вивести на ринок. Для компаній це найважливіший аспект будь-якого бізнесу. Керівництву може бути важко визначити пропозиції, але використовуючи даний аналіз і залучаючи інших фахівців зі своєї організації, можна легко впоратися з даною задачею.

ПЕРЕВАГИ

- легка й ефективна оцінка різних показників;
- швидке знаходження точки конвергентного та дивергентного мислення в командах;
- високоекономічність.

НЕДОЛКИ

- може викликати значну упередженість з невеликою кількістю респондентів.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Процес аналізу білого простору починається зі створення інформаційної панелі (аркуш, дошка) та виконання наведених кроків.

1. Знайдіть «дірки».

Білий простір можна визначити у вашій організації або у вашій галузі. Перегляд областей, де вашому бізнесу особливо не вистачає запатентованої технології в порівнянні з конкурентами. Такий підхід до відображення пробілів може визначити області, які потребують розробки навколо інтелектуальної власності конкурентів або укладення ліцензійних угод.

2. Розподіліть ресурси.

Сфери, де не вистачає інновацій, ймовірно, є можливостями для бізнесу. Для реалізації, патентування та впровадження цих можливостей на ринок потрібні ресурси. Завдяки чітко визначеним можливостям, легше стратегічно розподілити час, таланти, бюджети та інші ресурси на винаходи, які заповнюють порожнечу на ринку.

3. Задовольніть потреби клієнтів.

Більшість компаній прагнуть до інновацій з метою підвищення товарності. Щоб досягти успіху, нові продукти та послуги повинні відповідати потребам клієнтів. Білий простір, який, можливо, був ідентифікований як в технічній літературі, так і в розмовах з клієнтами, представляє незадоволені потреби. У нових сферах інновацій клієнти можуть навіть не усвідомлювати ці потреби. Організації, які першими висловлюють ці потреби, користуються довготривалою лояльністю клієнтів.

4. Визначте тенденції.

Можливості, виявлені за допомогою картографування пустих просторів, визначають стратегічні плани на майбутнє, включаючи те, як буде розвиватися бізнес і чи буде він диверсифікуватися. Ретельний аналіз пробілів може не тільки визначити прогалини в існуючих галузях технологій.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті цей метод передбачає застосування стратегічного передбачення для визначення потенційних білих просторів, які можуть заважати розвитку в майбутньому. Наявність аналізу білого простору, орієнтованого на майбутнє, може допомогти фірмам отримати інформацію від вправ стратегічного передбачення і може вплинути на розвиток усіх їхніх стратегій зростання.

ВИСНОВКИ

Отже, аналіз білого простору – це дуже шанований інструмент у світі доходів і операцій, який може допомогти компаніям закріпити свою нішу на переповненому ринку. Це ефективна практика, яка допомагає отримати потужну інформацію з наявних даних клієнтів, щоб пропонувати продукти та послуги, які краще відповідають їхнім вимогам. Аналіз білого простору дає вам конкурентну перевагу над вашими конкурентами, щоб максимізувати переваги заглиблення в незвідані території.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Jennifer De Leon. *White Space: Essays on Culture, Race, Writing*. Published March 26th 2021 by University of Massachusetts Press. - 232 pages.
2. John J. Murphy. *Technical Analysis of the Financial Markets: A Comprehensive Guide to Trading Methods and Applications*.
3. Jack D. Schwager. *Getting Started in Technical Analysis*. Wiley; 1st edition (February 4, 1999). - 352 pages.

ДЛЯ НОТАТКІВ

BATNA

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Метод BATNA використовується у тактиці ведення переговорів, і його завжди слід розглядати до початку переговорів.

ІСТОРІЯ

BATNA - це концепція американських маркетологів Роджера Фішера, Вільяма Урі та Брюса Паттона. Вперше вони згадали про це у своїй книзі 1981 року. BATNA - це аббревіатура, що розшифровується як "Найкраща альтернатива переговорній угоді". Вона допомагає скласти прийнятну пропозицію, яка представляє інтереси обох сторін.

ОСОБЛИВОСТІ

Скрізь, де укладаються (комерційні) угоди, відбуваються переговори. Для того, щоб дійти до реальної безпрограшної ситуації, непогано працювати над створенням BATNA.

У деяких випадках люди можуть обрати жорсткий стиль переговорів, що робить їх агресивними, примусовими, загрозливими або навіть вводити в оману. Протилежний вибір полягає в тому, щоб піти на більш м'який стиль переговорів, де одна зі сторін легко переконується, уникає конфліктів і не заступається за себе. Тому непогано заздалегідь продумати, який стиль буде найкращим. Якщо з першої спроби вам не вдалося досягти результату з певною стороною, добре мати альтернативний варіант (а саме BATNA), який все одно може призвести до угоди.

ПЕРЕВАГИ

- дає альтернативу, якщо переговори проваляться;
- забезпечує переговорну силу;
- визначає ваш пункт бронювання (найгірша ціна, яку ви готові прийняти).

НЕДОЛІКИ

- BATNA може мати дві сторони, як негативну (загроза), так і позитивну (порада). Загрози псуєть стосунки, поради зміцнюють їх;

- неправильне розуміння сили BATNA вашого партнера може призвести до глухого кута.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Виконайте такі дії, щоб визначити BATNA для ваших перемовин:

1. Перелічіть свої альтернативи.

Створіть список усіх доступних вам альтернатив. Ви повинні включити все, що, на вашу думку, було б відповідним у якості заміни того, про що ви ведете переговори. Можливо, вам буде корисно спочатку впорядкувати свій список із найпривабливіших альтернатив, але майте на увазі, що ви можете змінити свою думку, коли будете рухатися далі.

2. Визначте цінність ваших альтернатив.

Приймаючи рішення щодо BATNA, важливо порівнювати свої потенційні рішення та їхню суму. Це може бути складно, оскільки різні компанії можуть стягувати різні суми за подібні товари та послуги, а деякі альтернативи можуть бути навіть в іншій валюті. Головне — враховувати не лише фінансову цінність, а й загальну цінність кожного варіанту.

3. Оберіть бажаний варіант.

Після того, як ви визначите цінність кожного елемента, ви матимете краще уявлення про те, яка альтернатива є для вас найбільш привабливою на основі того, що ви хочете отримати від перемовин.

4. Визначте найнижчу угоду, яку ви готові прийняти.

Остання частина визначення вашої BATNA полягає у виборі найнижчої угоди, яку ви готові прийняти під час майбутніх переговорів. На цьому етапі ви закінчите переговори, якщо особа або компанія, з якою ви ведете перемовини, не відповідає вашим критеріям. Це межа того, що ви вважаєте прийнятним, погоджуючись

на пропозицію. Це важливо тому, що вам потрібно знати, коли ви переходите до своєї BATNA.

Прийняття цього рішення заздалегідь може допомогти вам знати, коли погодитися на пропозицію або рухатися далі, якщо вона не відповідає вашим найнижчим критеріям.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті визначення вашої BATNA допоможе розв'язати поставлені задачі та завершити переговори з найбільшою користю для вас.

ВИСНОВКИ

Отже, BATNA – це гарна альтернатива домовленої угоди, яка допомагає визначити, що для Вас є найважливішим і як ви готові йти на компроміс, якщо ваша початкова угода провалиться. Якщо ви знаєте, які у вас є інші варіанти та ваші обмеження в перемовинах, ви, швидше за все, будете відчувати себе менш вразливими під час переговорів.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Роджер Фішер, Вільям Юрі. Досягнення «Так»: ведення переговорів про угоду, не поступаючись. 3-е видання. Нью-Йорк: Penguin Books, 2011.
2. Вільям Зартман. Зріли для вирішення. Нью-Йорк: Оксфорд, 1985/1989.
3. Вільям МакКарті. Роль сили та принципу в досягненні «так», у Теорії та практиці переговорів/ред. Дж. Вільям Бреслін, Джеффри Рубін. Кембридж: Програма переговорів у Гарвардській юридичній школі, 1991, с.115-122.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЦИКЛ НОРД (OODA LOOP)

Добавлено примечание ([ВМ01]): переписать

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Важливим поняттям у сфері прийняття рішень є цикл НОРД або OODA Loop. Використовують для прийняття рішення над своїм опонентом, коли він або вона спостерігає за ситуацією і орієнтується, а потім приймає рішення і діє відповідно.

ІСТОРІЯ

Джон Бойд розробив петлю OODA у 1995 році на основі свого досвіду роботи пілотом-винищувачем під час Корейської війни, а згодом - інструктором.

Цей процес прийняття рішень складається з «Спостереження», «Орієнтація», «Рішення» та «Дія». Це циклічна модель, яка використовується у військовій стратегії, а також у правоохоронних органах та бізнесі.

ОСОБЛИВОСТІ

Петля OODA – це чотириетапний підхід до прийняття рішень, який зосереджується на фільтрації доступної інформації, розміщенні її в контексті та швидкому прийнятті найбільш відповідного рішення.

Використовуючи цю петлю OODA, ви можете постійно пристосовуватися до мінливих обставин. У повітряному бою вирішальне значення мають час реакції та долі секунди. Коли час відповіді занадто повільний, ворог отримує перевагу. Ми живемо у світі, що швидко змінюється. Якщо ви не змінитесь з часом, швидше за все ви підете нижче.

Джон Бойд розробив петлю OODA на основі цієї ключової концепції. Це процес, в якому людина чи організація реагує на подію, де ситуаційне усвідомлення є ключовим. Швидко реагуючи на ситуації та швидше приймаючи відповідні рішення, ви можете випередити цикл рішень опонента.

ПЕРЕВАГИ

- дозволяє швидші та спрощені процеси прийняття рішень;
- навчає людей швидкої реакції;
- створює більш динамічні, гнучкі та конкурентні умови;
- забезпечує більшу організаційну прозорість і ситуаційну обізнаність;
- пропагує творчість та інновації;
- фокусується на впевненості, а не на невизначеності.

НЕДОЛІКИ

- може бути важко зрозуміти або інтерпретувати його різними способами;
- підвищує ризики зіткнення з загрозами, пов'язаними з надто швидким прийняттям рішення;
- може надати командам помилкове відчуття довіри.

ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Спостереження.

Це етап збору даних – тут особи, які приймають рішення, намагаються отримати всю інформацію, яку можуть.

2. Орієнтація.

Під час фази орієнтації необроблені статистичні дані використовуються для аналізу. Інформація аналізується, оцінюється та визначається пріоритетами. Основи ситуації: загрози, можливості, конкуренти, партнери – все оцінюється.

3. Рішення.

Цей етап процесу полягає у виборі з великої кількості варіантів найкращого рішення. Кожен варіант буде залежати від опори, встановленої на етапі орієнтації, але це перспективна частина рівняння. На цьому етапі завжди виникає гіпотеза: особа, яка приймає рішення, передбачає, який найкращий курс дій буде на основі його розуміння ситуації.

4. Дія

Цей крок стосується перевірки гіпотези, створеної на етапі прийняття рішення. Тут ви робите дві речі: виконуєте своє рішення та визначаєте, чи вірна ваша гіпотеза. Оскільки цикл OODA, зрештою, є циклом, дія ніколи не є останнім кроком процесу. Те, що ми дізналися про дійсність гіпотези, переробляється протягом усього наступного циклу OODA. В ідеалі майбутні цикли будуть як точнішими, так і швидшими.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті команда помічатиме речі, про які раніше не здогадувалася, прийматиме кращі рішення в повній мірі, побачить більш швидкий прогрес. І, як сказав би Джон Бойд, ви почнете щось робити у своєму житті, а не просто бути кимось.

ВИСНОВКИ

Отже, дотримуючись циклу OODA, зацікавлені сторони можуть спостерігати за сценаріями, що розвиваються, орієнтуються, для того, щоб прийняти стратегічну основу. Хоча цей процес здається лінійним, він покладається на постійний зворотний зв'язок з великою кількістю точок даних, щоб оновлювати кожен крок на користь наступних кроків.

За допомогою циклу OODA важлива інформація може бути інтерпретована в межах параметрів чітких цілей і змінних контекстів. Дотримуючись кожного кроку в циклі OODA і оновлюючи оцінку кожного кроку на основі даних у реальному часі, можна виявити системні вузькі місця, розробити ефективні стратегії та впровадити цілеспрямовані рішення на більш конкурентоспроможних термінах.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойд Джон Р. Суть виграшу та програшу. 28 червня 1995 р., п'ять слайдів, набір Бойда.
2. Dreier AS. Стратегія, планування та судовий процес для перемоги. Бостон, Массачусетс: Conatus Press. 2012. ISBN 9780615676951. OCLC 917563752 .
3. Гіллакер Гаррі. Джон Бойд, ВВС США у відставці, батько F16. журнал Code one, липень 1997 року.
4. Лінгер Генрі. Побудова інфраструктури для економіки знань: методи та інструменти, теорія та практика. С. 449.
5. Метаєр Естель. Прийняття рішень : все про зліт і безпечне приземлення. Competia, грудень 2011 року.

ДЛЯ НОТАТКІВ

МЕТОД TRIZ

ЗАСТОСУВАННЯ:

НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Теорію розв'язання винахідницьких задач (TRIZ) використовують для створення та покращення продуктів, послуг і систем.

ІСТОРИЯ

У 1980-х роках російський інженер Генріх Альтшуллер розробив теорію TRIZ. Буквальний переклад: «теорія вирішення винахідницьких проблем».

Найважливішим результатом дослідження було те, що розвиток технологічного прогресу відбувається за низкою передбачуваних закономірностей. Це інноваційний спосіб розгляду проблем та рішень.

Не випадково, оскільки патентний експерт Альтшуллер відмовився визнати той факт, що винаходи та творчість були випадковими діями. Його метою було розробити стандартний процес для успішних інновацій. Таким чином, він виявив, що 98% запатентованих інновацій базуються на вже відомому принципі. Лише 2% усіх патентів були справді нововведеннями.

ОСОБЛИВОСТІ

TRIZ – це визнаний метод, інструмент, заснований на знаннях і моделях технологій, для стимулювання та генерування інноваційних ідей та рішень.

Метод TRIZ розширює підходи системної інженерії та надає потужні системні інструменти для формулювання проблем, аналізу систем і збоїв.

TRIZ також забезпечує повторюваність, передбачуваність і надійність завдяки своїй структурі та алгоритмічному підходу. Він спирається на вивчення моделей проблем і рішень, а не на спонтанну та інтуїтивну творчість окремих людей чи груп.

ПЕРЕВАГИ

- цьому методу не потрібно вчитися;
- методична простота рішення.

НЕДОЛІКИ

- немає жодних хитрощів;
- немає алгоритму мислення, ми не контролюємо процес мислення;
- йде майже хаотичний пошук варіантів;
- невідомо, коли буде прийняте рішення і чи воно буде;
- немає критеріїв для оцінки сили рішення, тому незрозуміло, коли перестати думати;
- для вирішення складних завдань потрібно багато часу і вольових зусиль.

ОРГАНІЗАЦІЯ

ТРИЗ бере те, що вже створено, адаптує і розгортає для вирішення сучасних проблем.

1. Визначте свою конкретну проблему.

До цього моменту Ви повинні мати чітке розуміння проблеми, яку потрібно вирішити.

2. Знайдіть загальні проблеми ТРИЗ, які відповідають вашій конкретній проблемі.
3. Визначте, які загальні рішення ТРИЗ найкраще стосуються вашої конкретної проблеми.
4. Нарешті, застосуйте загальні рішення до вашої конкретної проблеми, відповідно до 40 принципів. Оберіть, який найбільше Вам відповідає:

Принцип 1: Сегментація.

Розділіть об'єкт на подібні частини, щоб додати продукту цінність.

Принцип 2: Вилучення.

Видаліть непотрібні порції продукту або витягніть найнеобхідніші порції. У результаті виріб стає обтічним.

Принцип 3: Місцева якість.

Налаштуйте властивості елемента відповідно до вимог користувача/програми.

Принцип 4: Асиметрія.

Змінити об'єкт із збалансованого стану в нерівномірний. Хоча асиметрія суперечить природі, вона додає цінність різноманітним продуктам.

Принцип 5: Об'єднання, консолідація або об'єднання.

Поєднуйте поняття, предмети або системи з подібними властивостями. Відповідно, ціль стає більш м'якою.

Принцип 6: Універсальність.

Об'єднати частини об'єкта в одну функцію. З огляду на це, продукт отримує більш широке застосування.

Принцип 7: Матрьошка.

Подібно до російських матрьошок предмети розміщуються один в одному. Це дозволяє консолідувати простір.

Принцип 8: Антиваги.

Змініть вагу об'єктів, поєднавши його з речами, які забезпечують підйом.

Принцип 9: Попередня антидія.

Здійснювати заходи для контролю шкідливих дій або наслідків.

Принцип 10: Попередня дія.

Виконайте необхідну зміну, щоб уточнити, чи дія відбувається до початку процесу.

Принцип 11: Попередня амортизація.

У тих випадках, коли є низька послідовність, надайте засіб для пом'якшення гірших сценаріїв.

Принцип 12: Еквіпотенціальність.

Рішення, які передбачають зміну середовища об'єкта, що дає змогу отримати бажані результати порівняно з прямою зміною об'єкта.

Принцип 13: Навпаки.

Виконайте все у зворотньому порядку.

Принцип 14: Сфероїдальність/Кривизна.

Введіть вигин або форму об'єкта.

Принцип 15: Динаміка.

Змініть об'єкт або систему, щоб створити оптимальний потік.

Принцип 16: Часткові або надмірні дії.

Якщо не вдається досягти оптимальної продуктивності, прагніть більшого або меншого, щоб створити бажаний ефект.

Принцип 17: Інший вимір.

Перенесіть об'єкт з одного виміру або плану в двох площинах.

Принцип 18: Механічна вібрація.

Внести вібрацію до предмета.

Принцип 19: Періодичні дії.

Змініть постійну дію, щоб вона відбувалася з інтервалами. Це дозволяє користувачам збільшувати або зменшувати величину під час процесу.

Принцип 20: Безперервність корисних дій.

Безперервний потік процесу або об'єкта. Може також включати усунення неактивних об'єктів.

Принцип 21: Пропуск або поспіх.

Проводьте ризиковані або шкідливі етапи на високих швидкостях, щоб уникнути додаткової шкоди.

Принцип 22: Приховане благословення – шкода в користь.

Максимально використовуйте шкідливі фактори, щоб створити позитивний ефект.

Принцип 23: Зворотній зв'язок.

Додайте дані про продуктивність до процесу або об'єкта.

Принцип 24: Посередник/Медіатор.

Використовуйте транспортний засіб або процес-посередника. Іншими словами, використання когось чи щось як зв'язок між двома процесами.

Принцип 25: Самообслуговування.

Об'єкт або процес, який сам обслуговує або надає допомогу.

Принцип 26: Копіювання.

Використовуйте менш дорогий матеріал, який є більш доступним, для заміни дорогих і менш доступних деталей.

Принцип 27: Дешеві короткочасні об'єкти.

Замініть дорогі, якісні об'єкти декількома дешевшими. Це призводить до компромісу щодо певних аспектів якості, але забезпечує менші витрати.

Принцип 28: Заміна механіки.

Замініть механічну систему електронною, сенсорною або хімічною системою.

Принцип 29: Пневматика та гідравліка.

Використовуйте газові або рідкі частини замість твердих частин.

Принцип 30: Гнучкі оболонки і тонкі плівки.

Використовуйте гнучкі матеріали, які є більш міцними, легшими та економічними.

Принцип 31: Пористі матеріали.

Додайте отвори (пори) до об'єкта. Це призводить до більш легкого і менш щільного об'єкта.

Принцип 32: Зміни кольору.

Змініть колір об'єкта або колір навколо об'єкта.

Принцип 33: Однорідність.

Взаємодія двох або більше об'єктів одного матеріалу або призначення.

Принцип 34: Відкидання, відкидання – відновлення, регенерація.

Відмовтеся або відкиньте об'єкт після завершення або відновіть його після завершення.

Принцип 35: Зміни параметрів.

Включає будь-які зміни введення/виходу, такі як температура, довговічність або тиск.

Принцип 36: Фазові переходи.

Поступові зміни певних характеристик, таких як обсяг або тиск.

Принцип 37: Теплові розширення.

Використовуйте тепло або тиск, щоб досягти бажаних результатів.

Принцип 38: Прискорене окислення.

Замініть звичайне повітря на повітря багате на кисень.

Принцип 39: Інертна атмосфера.

Скасуйте переміщення або зміну налаштувань з менш мобільними або хімічно неактивними просторами.

Принцип 40: Композиційні матеріали.

Композитні матеріали поєднують різні типи матеріалів.

РЕЗУЛЬТАТ

У результаті, використовуючи такий метод з простим алгоритмом мислення, ваш розум поступово стане ідеальною

Максим ВІННИК, Інна ІЛЬІНА

машиною для вирішення будь-яких професійних завдань, а нові винаходи стануть звичайним явищем у житті.

ВИСНОВКИ

Отже, ТРІЗ – це метод вирішення проблем, заснований на логіці та даних, а не на інтуїції, що прискорює здатність команди проекту творчо вирішувати проблеми.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Альтшуллер Г. С., Шапіро Р. Б. Про психологію винахідницької творчості//Питання психології. – 1956, № 6. – С. 37-49. (рос.)
2. Альтшуллер Г. С. Творчість як точна наука. 2 вид., доповн. – Петрозаводськ: Скандинавія, 2004. – С.208 (рос.)
3. Альтшуллер Г. С., Злотин Б. Л., Зусман А. В., Филатов В. И. Профессия – поиск нового (функционально-стоимостной анализ и ТРИЗ как система выявления резервов экономики). – Кишинёв: Картя молдовеняскэ, 1985. – 195 с.
4. Злотин Б. Л., Зусман А. В. Использование аппарата ТРИЗ для решения исследовательских задач. – Кишинев, 1985. – 211 с.

ДЛЯ НОТАТКІВ

МЕТОД КЕПНЕРА-ТРЕГО

ЗАСТОСУВАННЯ:

БІЗНЕС, НАВЧАННЯ, ВИХОВАННЯ, НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КОНФЕРЕНЦІЇ, СЕМІНАРИ

РЕЗУЛЬТАТ:

ВИБІР РІШЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ РІШЕННЯ,
ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМИН У ГРУПІ

Враховуючи важливість рішень у бізнесі, має сенс використовувати лише такі інструменти, які максимально можуть допомогти в цьому процесі. Одним з таких є метод Кепнера-Трего, завдяки якому організації буде легко приймати особливо важливі рішення та сформулювати розглянуте питання різними способами.

ІСТОРІЯ

Засновниками методу є Чарльз Кепнер та Бенджамін Трего, які розробили його в 1960-х роках. За допомогою цього методу вони досліджували та визначали навички усунення несправностей людей. Протягом століть людство навчилося боротися зі складністю та (безпосередньо) передбачати це. Як наслідок, традиційний спосіб мислення став частиною людської природи, а відштовхуючись від неї, можна легко владнати складності.

ОСОБЛИВОСТІ

Метод Кепнера-Трего – це модель аналізу проблеми, в якій «проблема» відокремлена від «рішення». Англійським синонімом цього методу вирішення проблем є рішення проблем і прийняття рішень.

У цьому підході є чотири основних кроки:

оцінка ситуації – поточна ситуація з'ясовується і визначаються пріоритети;

аналіз проблеми – визначається проблема та визначається її першопричина;

аналіз рішень – аналіз ризику виконується для альтернативних напрямків дій або рішень;

аналіз потенційних проблем – аналізуються найкращі напрямки дій та визначаються потенційні проблеми та відповіді для мінімізації їх ризику.

ПЕРЕВАГИ

- структурована методологія для збору інформації та визначення пріоритетів;
- дуже детальний і складний метод, який можна застосувати у багатьох сферах;
- набагато ширше, ніж просто вибір ідей;
- рішення та аналіз потенційних ризиків.

НЕДОЛІКИ

- ймовірність виникнення побічних реакцій;
- визначає результат, а також те, як саме його слід досягти. Це часто проблематично, тому що у Всесвіту часто інші плани;
- може знадобитися багато часу, щоб пройти цей процес.

ОРГАНІЗАЦІЯ

Дотримання поетапного підходу Кепнера-Трего для прийняття рішень дозволяє використовувати навички критичного мислення для розгляду багатьох можливих факторів, які можуть бути життєво важливими для прийняття рішення.

Етапи:

1. Ситуаційний аналіз.

На цьому етапі ви просто визначаєте проблеми, пов'язані з рішенням, і окреслюєте пріоритети, які у вас є в цій справі. На цьому етапі все має бути дуже загальним, коли ви намагаєтеся чітко зрозуміти, що відбувається, і чому в першу чергу необхідно прийняти рішення. Має існувати якась проблема чи ситуація, яка вимагає прийняття рішення, тому першою метою завжди має бути розуміння того, що відбувається.

2. Аналіз проблеми.

На цьому етапі ви починаєте звужувати особливості того, що відбувається у бізнесі. Які виникли проблеми, що потребують певного вирішення? Ви повинні бути стурбовані не тільки самими проблемами, але, що важливіше, ви повинні бути зосереджені на першопричинах цих проблем. Адже справді потрібно виявляти причини, а не самі проблеми.

3. Аналіз рішення.

Тепер настав час прийняти рішення. Треба зібрати усі доступні альтернативи, які ви могли б використати для вирішення проблеми, щоб кожна з них можна було оцінити однаково.

4. Аналіз потенційних проблем.

Прийнявши остаточне рішення, ви перейдете до аналізу потенційної проблеми ще до того, як втілите рішення в дію. Вважайте, що це профілактичний крок, який допоможе уникнути неприємностей під час фактичного виконання рішення в організації.

Перш ніж поспішати діяти, щоб ваше рішення закріпилося в усій організації, подумайте про різні проблеми, які можуть виникнути, і про те, як їх вирішувати.

Кожна реалізація впливає на існуючі операції та процедури, і слід визначити, який вплив матиме на них нове рішення під час його введення в дію. Необхідно дотримуватись списку практичних наслідків і для кожного пункту визначати найкращий спосіб запобігти цьому.

Отже, на етапі виконання має бути вбудований елемент випадковості, щоб врахувати «несподівані» зміни, які природно відбуваються у реальному світі.

РЕЗУЛЬТАТ

Метод демонструє результат, де ідея полягає не в тому, щоб знайти ідеальне рішення, а в найкращому з можливих виборів, заснованому на фактичному досягненні результату з мінімальними негативними наслідками.

ВИСНОВКИ

Отже, метод Кепнера-Трего – це інструмент, який використовується для підтримки прийняття організаційних рішень. Завдяки зосередженню на оцінці ризику та визначенні пріоритетів він прагне досягти курсу дій або результату з найменшими негативними наслідками. Цей підхід спрямовує користувачів до встановлення цілей, визначення пріоритетів альтернатив, вивчення слабких сторін цих альтернатив і, зрештою, визначення «найкращого» рішення. Крім того, метод допомагає

Максим ВІННИК, Інна ІЛЬІНА

скласти плани проблем, які можуть виникнути у результаті прийнятого рішення.

ДЛЯ НОТАТКІВ

ЛІТЕРАТУРА

1. Вейнерт Кіпріан. Емпіричний тест вибірки на основі респондентів: точкові оцінки, дисперсія, міри ступеня та дані поза рівновагою. : Се Ю., ред. Соціологічна методологія. об. 39. Хобокен, Нью-Джерсі: Вайлі-Блеквелл; 2009. С. 73-116. [безкоштовна стаття PMC] [PubMed] [Google Scholar]
2. Wilson Paul F., Dell Larry D., Anderson Gaylord F. Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. 1993. С. 8-17. ISBN 0-87389-163-5.
3. Оно Таіті Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland, Oregon: Productivity Press. 1988. С. 17. ISBN 0-915299-14-3.
4. Rasmussen Jens, Pejtersen Annelise M., Goodstein L.P. Cognitive Systems Engineering. John Wiley & Sons. 1994. ISBN 0471011983.
5. The Management Oversight and Risk Tree (MORT). International Crisis Management Association. Архів оригіналу за 27 вересня 2014 р. Процитовано 1 жовтня 2014 р.

ДЛЯ КОТАТКІВ

Навчально-методичний посібник

Вінник М.О., Ільїна І.В.

ПОШУК ТА ПРИЙНЯТЯ РІШЕНЬ

Підписано до друку __2023 р
Формат _____. Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура «Century». Ум. друк. арк. ____
Наклад 300 прим. Зам. № ____

Видавець і виготовлювач Херсонський державний університет
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ХС № 69 від 10 грудня 2010 р.
73000, Україна, м. Херсон, вул. Університетська, 27
Тел. (0552) 32-67-95

Віддруковано з готових діапозитивів
Херсонського державного університету
Друкарня «Місто НВ»
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Лепкого, 29. Тел.: (0342) 55-94-93
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ІФ № 9 від 02.02.2001 р.