В КУРСЕ!

С. В. Потапов

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

УВЕРЕННО, БЕЗ ПРОМАХОВ

ЭКСМО

С. В. Потапов

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

МОСКВА

ЭКСМО

2007

9 СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

10 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

11 ПОНЯТИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»

12 ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

13 Внешние факторы

13 Внутренние факторы

14 ПОИСК ВЕРОЯТНЫХ РЕШЕНИЙ

15 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

17 Анализ проблемы

18 Получение информации о ситуации

18 Анализ полученной информации

19 Выявление проблемной ситуации

19 Диагностика проблемы

20 Разработка прогноза развития ситуации

20 Постановка проблемы

21 Формирование идей

21 Разработка управленческого решения

23 Постановка задач

23 Генерирование альтернативных вариантов решений

23 Отбор основных вариантов управленческих решений

24 Разработка сценариев развития ситуации

24 Экспертная оценка основных вариантов управленческих решений

25 Принятие решения, реализация, анализ результатов

25 Коллективная оценка
26 Ответственное лицо
27 Разработка плана действий
27 Контроль
28 Анализ результатов
29 ЭТАПЫ ПОИСКА
30 Обдумывание
31 Проектирование вариантов решения
32 Выбор решения

33 ВЫБОР

34 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

35 КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
36 ОСНОВНОЙ СОСТАВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
36 Планирование
37 Организация деятельности
37 Мотивация
38 Контроль
38 ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
39 Диагностика проблемы
40 Формулировка критериев и ограничений
40 Определение альтернатив
41 Выбор альтернатив
41 Реализация и контроль

42 ПЛАНИРОВАНИЕ

44 ПОНЯТИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

45 ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

47 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ
48 ГЕНЕРАЦИЯ И ОЦЕНКА ИДЕЙ

50 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ

51 УСТАНОВЛЕНИЕ ОЧЕРЕДНОСТИ ДЕЙСТВИЙ

51 ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ

52 ПЕРЕСМОТР ПЛАНА

53 ПОДГОТОВКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ И РАБОЧЕГО ГРАФИКА

54 КОНТРОЛЬ И КОРРЕКЦИЯ ПЛАНА

54 УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ

55 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

56 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

57 ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

57 СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

60 МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИДЕЙ

61 МЕТОД «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

64 ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МЕТОД

65 ПИСЬМЕННЫЙ МЕТОД

65 ПРЯМОЙ МЕТОД

65 МАССОВЫЙ МЕТОД

66 МЕТОД «КОНФЕРЕНЦИИ ИДЕЙ»

66 МЕТОД «КОРАБЕЛЬНОГО СОВЕТА»

67 ОБРАТНЫЙ МЕТОД

67 МЕТОД «С ОЦЕНКОЙ ИДЕЙ»

69 ДВОЙНОЙ МЕТОД

69 МЕТОД ФОКАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

71 МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

73 ТРЕНИНГИ

75 СУЩНОСТЬ ТРЕНИНГА

77 ОСОБЕННОСТИ ТРЕНИНГА

77 Активное участие участников

77 Активное слушание участников

78 Возможность самореализации участников

79 ПРОБЛЕМЫ ТРЕНИНГА

80 Нехватка специалистов

80 Засилие западных методик

81 Обесценивание услуг консультанта

82 Отказ клиента от рекомендаций консультанта

82 САМООБУЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

84 Постановка и описание проблемы

84 Активное слушание

86 «Мозговой штурм» и чужой опыт

87 Процесс принятия решения

88 Положительная обратная связь

88 ОБУЧЕНИЕ С ТРЕНЕРОМ

89 МЕТОД АНАЛОГИЙ

91 ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

92 МАТРИЦА SWOT

95 МАТРИЦА «СРОЧНОСТЬ - ВАЖНОСТЬ»

97 СТЭП-АНАЛИЗ

98 СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

100 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

101 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

102 Процентные ставки

102 Цены на энергию

103 ОБМЕННЫЙ КУРС ВАЛЮТ

104 Налогообложение

105 Уровень инфляции

105 Экономическое положение (рост, спад)

106 ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

107 ВЗАИМОСВЯЗЬ ФАКТОРОВ СТЭП-АНАЛИЗА

107 МАТРИЦА АНСОФФА

108 СТРАТЕГИИ

109 Проникновение на рынок

110 Расширение рынка

110 Разработка рынка

111 Диверсификация

111 ВЫБОР СТРАТЕГИИ

112 МЕТОДИЕРАРХИЙ

115 МЕТОД ПОРТЕРА

115 ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

116 Уровень обостренности конкуренции между традиционными конкурентами

117 Появление новых конкурентов в исследуемой сфере

117 Экономия

118 Абсолютный стоимостный барьер
119 Политика
119 Дифференциация
120 Издержки
121 Канал поставщиков
121 Уровень зависимости организации от покупателей
122 Уровень зависимости организации от поставщиков
123 Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей
123 Выводы по модели Портера

124 МАТРИЦА BCG

127 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

128 ЦЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

129 ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

130 ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

130 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
131 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ
132 Печатные издания
132 Справки
133 Опрос
133 Интервью
134 Анкетирование
135 Почтовый опрос
136 Телефонный опрос
138 Опрос с помощью СМИ
138 Телетайпный опрос
139 Телевизионный опрос

140 Наблюдение

140 Эксперимент

141 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

142 МЕТОДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

143 КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

144 Фокус-группа

145 Глубинное интервью

145 КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

146 Опросы

147 Эксперименты

147 ПОПЕРЕЧНЫЕ И ПРОДОЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

148 СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

149 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

150 Разработка плана исследования поставленной проблемы

150 Сбор, учет и анализ данных, необходимых для проведения исследования

151 Разработка рекомендаций по результатам исследований

152 ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

153 ВЫБОР ОБЪЕКТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

154 Вероятностная выборка

155 Целенаправленная выборка

156 Проблемы формирования выборки

156 АНАЛИЗ ДАННЫХ

157 ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Большая часть проблем либо не имеет решения, либо имеет несколько решений. Лишь очень немногие проблемы имеют только одно решение.

Эдмунд Берк

Выбор курса действий, обеспечивающий получение определенных результатов, находится под влиянием множества определяющих факторов, таких как, например, направление деятельности организации, объем занимаемой рыночной ниши, планы и др. Понятие структуры принятия решений в организации включает в себя опре-

Структура принятия решений

деление проблемы, в соответствии с которой проводится поиск вероятных решений. На основе найденных вариантов принимается управленческое решение.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс принятия решения всегда связан с множеством проблем, возникающих при планировании действий по осуществлению хозяйственной деятельности организации. Непонимание характерных проблем может в итоге привести к тому, что возникает ситуация, при ко-

торой принимается одно решение, а реализовывается совсем другое. Для того чтобы не возникало подобных ситуаций, руководство организации должно понимать сущность определения проблемы и уметь выявлять факторы, которые оказывают влияние на процесс принятия решения.

ПОНЯТИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»

В теории менеджмента существуют две трактовки понятия «определение проблемы», которые зависят от вида управления деятельностью организации. Первый вариант трактовки понятия подразумевает под проблемой конкретную ситуацию, при которой осуществляется контроль над достигнутыми результатами. В процессе проведения контроля выясняется, что результаты не соответствуют планам, и в данной ситуации используется вариант управления по рассогласованию, т. е. приведение в соответствие с принятыми планами. Обычно используется в случае количественного управления. Второй вариант понятия «определение

Второй вариант управления может использоваться только в случае качественного развития организации с применением креативных и новых элементов управления.

В зависимости от того, насколько влиятельны факторы в каждой ситуации, будет приниматься решение, соответствующее этой ситуации.

проблемы» основан на возникновении потенциальной возможности, которая не используется на практике. Данный вариант имеет второе название — «управление с упреждением».

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

На процесс принятия решения по конкретным проблемам в организации всегда оказывает влияние множество факторов, которые возникают как внутри самой организации (внутренние факторы), так и во внешней среде рынка (внешние факторы).

Внешние факторы

Каждое решение в организации принимается только в том случае, когда известны все влиятельные факторы, возникающие во внешней среде. К таким факторам можно отнести политику государства относительно рыночной ситуации, поставщиков, оптовых и розничных посредников. Также особое место в категории внешних факторов занимают конкуренты, поведение которых может негативно отразиться на осуществлении хозяйственной деятельности организации. В зависимости от того, каковы составляющие внешних факторов, будут преобладать те или иные ситуации, а, следовательно, процесс принятия решений будет зависеть именно от основных внешних факторов.

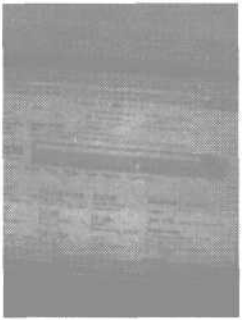
Внутренние факторы

Внутренние факторы содержат в себе не только влияющие факторы, которые возникают внутри самой организации, но и те, что возникают внутри отделов, различных подразделений. Например, знания и приобретенный опыт

Другими словами, мнение и поступки каждого сотрудника организации могут оказать существенное влияние на процесс принятия решений.

Необходимость самостоятельного каждодневного принятия решений по многочисленным проблемам и вопросам раскрывает потенциальные возможности человека быть ответственным за свои поступки и планировать деятельность не только небольшого отдела или подразделения, но и всей организации в целом.

человека, который принимает непосредственное участие в принятии решений, а также уровень информированности всех участников, ответственных за принимаемые решения, будут влиять на качественную сторону выбора варианта решения. Также к внутренним факторам относят фактор времени, так как от того, насколько хватит времени проанализировать все варианты или только поверхностно изучить некоторые из них, зависит дальнейшая судьба всей деятельности организации. Объем полномочий ответственных сотрудников, личностные характеристики, способность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, а также ораторское искусство сотрудника в полной мере помогут не только сделать правильный выбор, но и поддержать свое решение.

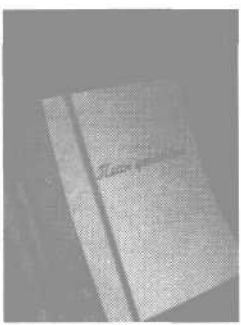


2. ПОИСК ВЕРОЯТНЫХ РЕШЕНИЙ

Процесс поиска вероятных решений состоит из основных этапов управ-

ленческого решения и этапов поиска. Главной отличительной чертой теории принятия решения является содержание методов, с помощью которых можно обрабатывать количественную и качественную информацию.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



Чаще всего используются методы экспертного оценивания вариантов решения проблемы. Сущность экспертного оценивания заключается в повышении профессионализма и эффективности решений, которые принимаются этими специалистами. Общеприняты несколько подходов к процессу принятия решения.

1. Ситуационный подход.
2. Количественный подход.
3. Системный подход и другие подходы.

Основные походы состоят их трех блоков.

1. Подготовка управленческого решения:
   - ☑ получение информации о ситуации;
   - ☑ прогноз процесса;

- ☑ диагностика ситуации;
- ☑ выявление проблемной ситуации;
- ☑ разработка прогноза развития ситуации;
- ☑ постановка проблемы;
- ☑ формирование целей.

2. Разработка управленческого решения:

- ☑ постановка задачи;
- ☑ генерирование альтернативных вариантов;
- ☑ отбор основных вариантов управленческих решений;
- ☑ разработка сценариев развития ситуации;
- ☑ экспертная оценка основных вариантов управленческих решений.

3. Принятие решения, реализация, анализ результата:

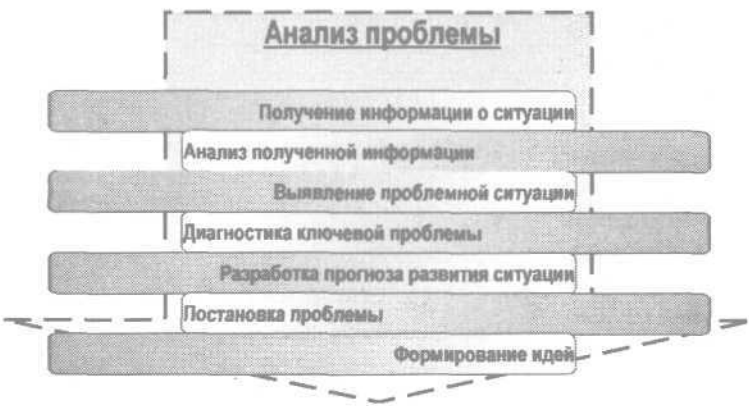
- ☑ коллективная экспертная оценка;
- ☑ принятие решения;
- ☑ разработка плана действий;
- ☑ контроль реализации плана;
- ☑ анализ результатов развития ситуации.

Основные этапы разработки управленческого решения

Анализ проблемы

Для того чтобы принять эффективное решение, необходимо понимать, насколько важен подготовительный процесс, который, в свою очередь, состоит из семи значительных этапов. Весь процесс подготовки, как уже было сказано, состоит из семи этапов, таких как:

- получение информации о сложившейся ситуации на конкретный момент времени;
- проведение анализа данной ситуации;
- выявление всех существующих проблем ситуации, их ранжировка, выбор основной проблемы;



В большей степени от того, насколько эффективно проведены стадии подготовки, зависит точность принятого решения

- диагностика основной проблемы;
- прогнозная разработка вероятного развития ситуации;
- постановка проблемы;
- формирование идей по поиску решений относительно данной ситуационной проблемы.

Получение информации о ситуации

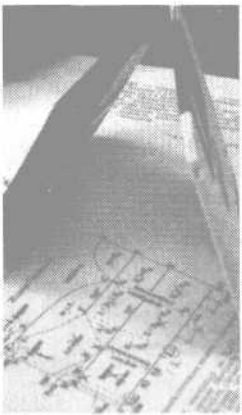
Для того чтобы иметь полное и адекватное представление о ситуации на рынке, необходимо использовать не только количественные, но и качественные данные, которые обеспечиваются экспертными технологиями, а также социологическими опросами.

Работа по сбору информации должна проводиться только специалистами, в противном случае, процесс решения проблемы будет изначально неверен.

Анализ полученной информации

Собранную информацию необходимо проанализировать с целью дальнейшего использования. Основной задачей данного этапа является выявление факторов, которые определяют динамику развития ситуации. Первым шагом разбора ситуации должно быть проведение

содержательного анализа, затем на качественном уровне выявляются основные моменты ситуации. И только затем определяется динамика вероятного развития ситуации, для этого используют количественные методы анализа. С помощью качественных и количественных методов проведения анализа можно определить не только влияющие факторы, но и их уровень влияния на ситуацию в целом.



Выявление проблемной ситуации

На основе проанализированной информации описывается проблемная ситуация. Также можно определить ее характер, проявившийся под влиянием основных факторов, которые не были учтены прогнозом, или под влиянием личной деятельности сотрудников организации. Такие проблемы практически всегда поддаются корректировке при условии, что были своевременно замечены.

Диагностика проблемы

Главной задачей диагностики ситуации является выявление ключевой

проблемы, которая должна стоять первой в очереди на диагностику. На основании проведенного анализа можно определить негативные моменты, которые необходимо ликвидировать или так скорректировать, чтобы уровень отрицательного воздействия снизился. Адекватная диагностика ситуации должна способствовать принятию положительных решений.

Разработка прогноза развития ситуации

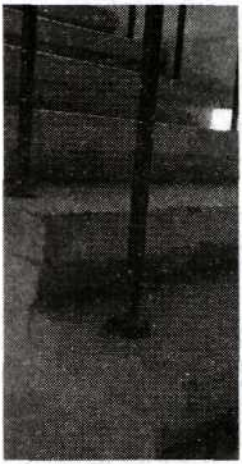
Прогноз ситуации необходим для того, чтобы управлять всем процессом принятия решения. Для получения достоверного прогноза используются качественные и количественные методы оценки ситуации, однако в сложных ситуациях возможно получение ошибочных данных, так как сотрудники не всегда могут собрать четкую информацию.

Необходимо помнить о том, что прогнозирование ситуации — это сложная и ответственная часть общей работы по принятию управленческого решения.

Постановка проблемы

Проблема может быть поставлена только в том случае, если собрана вся возможная информация, проведены все возможные аналитические проверки,

выявлены влияющие факторы и другие моменты. В процессе постановки проблемы должен быть решен ряд вопросов, которые касаются всей деятельности организации, ее долевого участия на рынке и т. д. После постановки проблемы может быть проведена контрольная диагностика для закрепления точной ее формулировки.



Формирование идей

Чаще всего формирование целей осуществляется руководителем организации, но иногда такая работа выполняется коллективом высшего и среднего управленческого звена. Важное значение приобретает не только сам факт сформированной идеи, но и пути ее реализации, так как разнообразие существующих методов может как оказать помощь, так и негативно отразиться на всей работе.

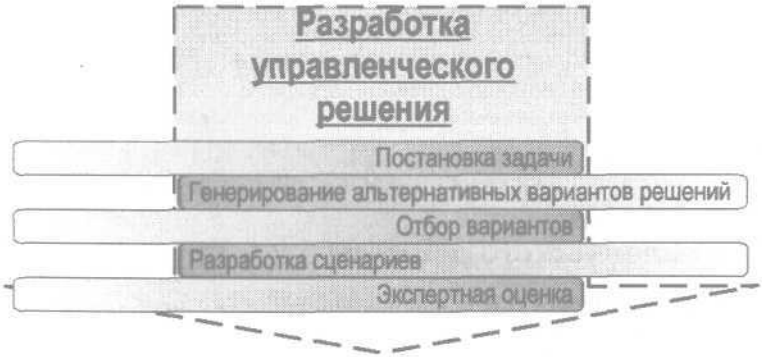
Формирование идеи часто проводится на основе метода «дерево целей», этот метод разработан для коллективной работы в организации, совокупности всех идей, а также для выбора различных методов сбора и отбора необходимой информации.

Разработка управленческого решения

Процесс разработки управленческого решения основан на нескольких

этапах, которые должны быть проведены специалистами организации с целью более точного поиска варианта решения поставленной проблемы. Это:

- постановка задачи;
- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.



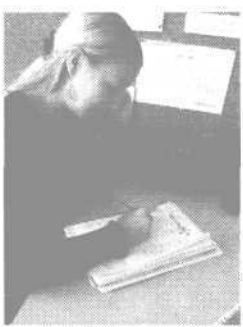
Постановка задач

Окончательно задача ставится на основании предварительно рассмотренных и одобренных целей, а, следовательно, соответствующая технология принятия решений должна охватывать следующие элементы: цель, количество и качество объектов, ресурсы, технологии, исполнителей, сроки, а также потребителей, место, экономические, социальные, технические и другие эффекты.

Разнообразие методов позволяет использовать все имеющиеся в арсенале современной рыночной экономики методы формирования новых идей.

Генерирование альтернативных вариантов решений

Генерирование альтернативных идей подробно описано в третьей главе, здесь же можно сказать только о том, что этот процесс полностью связан с работой профессионалов, которые способны предложить несколько вариантов идей для сложившейся ситуации, в которой находится организация.



Отбор основных вариантов управленческих решений

На основе собранных альтернативных вариантов управленческих решений можно провести работу по отбору наиболее жизнеспособного варианта решения. На этой стадии необходимо рассмат-

Чаще всего отбор решений проводится путем исключения сначала самого некачественного и слабого варианта до того момента, когда останется несколько вариантов, обладающих потенциальной конкурентоспособностью.

ривать все варианты, так как следует учитывать многие влияющие параметры, например технологическую последовательность действий, разнообразие методов реализаций проекта и т. д. Также желательно учитывать сравнительную оценку каждого варианта по отношению к остальным решениям.

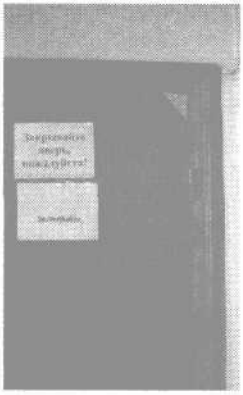
Разработка сценариев развития ситуации

Главной задачей данного этапа является определение альтернативных вариантов различных изменений, а также расшифровка каждого из сценариев для менеджеров, принимающих окончательное решение. Для этого необходимо использовать как качественные, так и количественные факторы. Чаще всего разработка данного этапа проводится на основе экспертного оценивания и ситуационного анализа.

Экспертная оценка основных вариантов управленческих решений

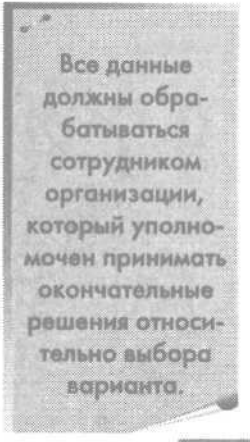
Данный этап характерен тем, что здесь проводится оценка основных вариан-

тов решений, так как к этому моменту накапливается много информации обо всех вариантах решения. Проводимая оценка решений должна быть основана на оценке альтернативных вариантов и их последующей ранжировке в соответствии с критериями оценочной экспертизы. Часто применяются коллективные оценки вариантов решений, так как мнение нескольких специалистов дает объективную оценку решению, выявляет незамеченные ранее ошибки и недочеты в разработке вариантов.



Принятие решения, реализация, анализ результатов

Данный этап основан на том, что все возможные варианты найдены и нуждаются в оценке с последующей разработкой плана действий по организации контроля, а также для проведения анализа эффективности реализации принятого решения.

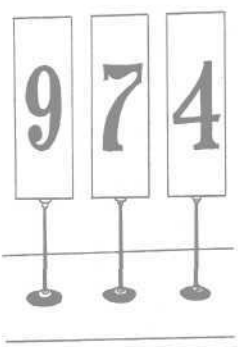


Коллективная оценка

В процессе принятия управленческих решений часто используют коллек-

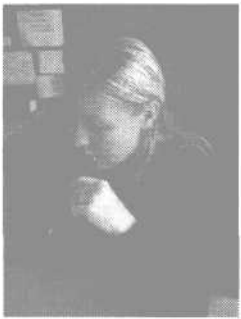
Следовательно, надо включать в состав экспертной группы по возможности больше специалистов из разных областей производства, но при этом соблюдать оптимальный размер группы.

тивный метод оценки вариантов решений, суть которого заключается в том, что несколько сотрудников (группа специалистов) высказывают свое мнение относительно каждого представленного на оценку варианта. Таким образом, положительным моментом данного метода оценивания решений является получение разных мнений об одном варианте решения с точки зрения его эффективности, реализации, обоснованности и др. В связи с повышением уровня сложности современной рыночной системы коллективный метод оценки приобретает распространение, учитывая и то, что данному методу уже много лет. Формируя экспертную группу, организации необходимо учитывать все возможные направления действия каждого предложенного на экспертизу варианта решения.



Ответственное лицо

Все принятые и одобренные экспертной группой варианты решений с обязательной резолюцией направляются к сотруднику организации, который уполномочен принимать окончательно решение относительно каждого варианта.



Принятие окончательного решения включает в себя расчет результата коллективной экспертизы с использованием специальных методов анализа альтернативных вариантов решений, а также обмен дополнительной информацией относительно каждого варианта, сведение к общему знаменателю конфликтных точек зрения по решениям и поиск компромиссных вариантов в случае отсутствия общего мнения.

Разработка плана действий

После того как был выбран конкретный вариант управленческого решения, надо разработать план реализации этого решения. Для этого необходимо определить ресурсы, исполнителей, бюджет и другие важные составляющие плана. В соответствии с происходящими изменениями в рыночной структуре, отражающимися на утвержденном плане, можно вносить коррективы в разные этапы плана.

Очень важным моментом является существование обратной связи на протяжении всего процесса реализации решения, так как только путем обмена оперативной информацией можно своевременно внести соответствующие коррективы в план.

Контроль

Для получения эффективного результата от реализации утвержден-

ного варианта решения, необходимо проводить постоянный контроль за выполнением каждого этапа плана. Только конструктивный и планомерный контроль может своевременно заметить появление незаметных отклонений на каком-либо этапе процесса. Контроль должен быть организован в разных вариантах в зависимости от характера всей работы, каждого этапа и других значимых факторов. Весь процесс контроля зачастую состоит из нескольких направлений работ по контролированию и выявлению отклонений в работе (например, контроль в финансовой сфере, контроль работы персонала, сотрудничества с внешним миром и т. д.). Взаимодействие контролирующей группы с другими сотрудниками направлено на повышение эффективности процесса реализации утвержденного решения, а также выявление и внесение своевременных изменений в процессе работы.

Анализ результатов

Весь процесс реализации решения и его составляющие этапы должны

быть проанализированы с целью соответствия утвержденному плану и выявления изменений. Данный этап проведения анализа результатов важен как в общем плане, так и на каждом этапе процесса. Постоянный контроль позволяет своевременно определять изменения всех сторон процесса, делать соответствующие выводы и принимать верные решения для каждого конкретного случая.

Цель проведения анализа результативности состоит в том, чтобы иметь оперативные данные о состоянии работы на каждый конкретный момент времени.

ЭТАПЫ ПОИСКА

Несмотря на то что по каждой проблеме принимается решение в индивидуальном порядке, общий процесс принятия решений в организации можно считать непрерывным. Объяснение этому факту простое: каждое решение по отдельно взятому отделу может быть разовым, но из этих разовых решений складывается общий непрерывный процесс. Процесс принятия решения можно разделить на три этапа:

Процесс принятия решений необходимо рассматривать как некий планомерный, логический процесс.

- обдумывание;
- проектирование вариантов решения;
- выбор решения.

Этапы поиска решений

Поэтапное прохождение модели Саймона позволяет в итоге выбрать наиболее оптимальный вариант решения, так как каждый из этапов, в свою очередь, состоит из определенного количества шагов, а такая модель позволяет более структурированно разобрать суть проблемы.

Представленные три этапа являются базовой моделью Саймона, которая была разработана на уровне психологии, ее смысл заключается в том, что человек, не осознавая или просто не зная об этой модели, использует все три этапа для того, чтобы принять решение по конкретной ситуации. Главное предназначение модели состоит в том, что автор смог обобщить все существующие модели и выделить единую основу, которая и послужила созданию трех этапов принятия решений.

Обдумывание

Принятие решения всегда начинается с процесса обдумывания проблемы, ее структурирования и деления на более мелкие составные части для того, чтобы

качественнее и быстрее найти наиболее приемлемый вариант решения проблемы. Осмысление проблемы начинается с того, что в определенный момент времени человек интуитивно ощущает возникший дискомфорт, который становится основой выявления проблемы. Следующим шагом этапа обдумывания проблемы является определение суммы критериев, которые должны характеризовать необходимое искомое решение. В некоторых случаях критерии могут подвергаться пересмотру и видоизменению в зависимости от сложившейся ситуации на определенный момент времени. Если результаты считаются неудовлетворительными, то всегда есть возможность в план действий по реализации варианта решения внести корректирующие поправки.

После того как человек понял, что проблема имеет место быть, он подсознательно старается представить эту проблему в словесной форме, т. е. сформулировать как всю проблему в целом, так и ее составные части для конструктивного поиска решения.

Проектирование вариантов решения

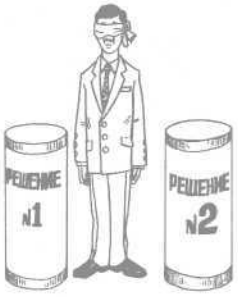
Второй этап процесса поиска оптимального варианта решения возникшей проблемы заключается в том, чтобы разработать как можно больше возможных вариантов решения. Каждый вариант должен быть максимально приближен к принятым на предыдущем этапе

Процесс проектирования поможет своевременно внести в критерии необходимые изменения для поиска оптимального решения возникшей проблемы.

критериям. Ценность данного этапа состоит в том, что проектирование вариантов помогает найти незаметные моменты, которые в дальнейшем могут оказать ощутимое влияние на окончательно принятое решение.

Выбор решения

Заключительным этапом поиска вероятных решений является выбор конкретного решения из общей массы представленных на рассмотрение вариантов. Процесс выбора состоит из двух шагов, первым шагом является оценка всех вариантов, а вторым шагом — непосредственный выбор лучшего или нескольких лучших вариантов решения. В случае, когда сделать выбор невозможно, предусмотрен вариант возврата на определенный этап или шаг этапа для внесения изменений с целью нового проведения поиска решения. Например, если выбранный вариант решения не соответствует всем заявленным критериям или выбор сделать невозможно, можно вернуться на этап обдумывания (на третий шаг), соответствующий определению критериев, пересмотреть принятые критерии, внести изменения в соответствии с полученными вариантами и желаемым конечным результатом.



Затем пройти весь процесс поиска по готовым шагам. Эта схема удобна тем, что всегда есть возможность вернуться с любого этапа назад по принципу алгоритма.

3. ВЫБОР

Делая окончательный выбор оптимального решения по существующей проблеме, организация должна учитывать все возможные нюансы, которые потенциально могут оказывать влияние на весь процесс принятия решения. На процесс принятия решения влияет множество ситуаций, например открытые обстоятельства, когда все факты известны и видимы без особых усилий. Такой фактор как равнозначность условий вариантов усложняет процесс выбора варианта, но при последовательном ведении этого процесса вероятность верного выбора велика. Кроме того, огромное влияние могут оказывать политические факторы, например складывающаяся политическая ситуация не была учтена в плане реализации решения, следовательно, могут возникнуть отрицательные факторы. Иногда необходимый результат не может быть достигнут вследствие нехватки ресурсов. В процессе выбора оптимально-

В разных ситуациях решения принимаются соответственно возникающей проблеме, однако необходимо помнить о том, что поиск практически всех решений проводится по вышеописанной модели Саймона.

го решения следует осторожно пользоваться мнением сторонних сотрудников, но практический опыт и накопленные знания могут оказаться полезными.

4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Понятие управленческих решений основывается на том, что руководитель, принимая решение, учитывает классификацию решений, их основной состав, а также общие этапы управленческих решений. Существуют некоторые требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- эффективность;
- оптимальность;
- реализуемость.

Признаки управленческих решений:

- существование цели;
- наличие альтернатив;
- волевой акт.

Кроме того, присутствует ряд специфических особенностей:

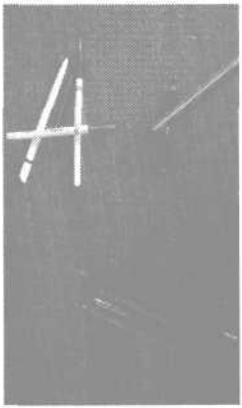
- высокие затраты финансовых и материальных ресурсов на разработку и реализацию управленческих решений;

- консолидация коллектива после выполнения задачи;
- высокая ответственность за принятые решения.

К основным проблемам принятия управленческих решений можно отнести:

- ограниченность сроков;
- частую смену условий;
- нехватку информации;
- ругину и другие проблемы.

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Классификация управленческих решений может быть сформирована на основании критериев, которые для каждой организации различны. Однако существует некоторая общая классификация, которая может служить основой для формирования собственной классификации решений в организации. Приведенные ниже критерии могут быть значимыми для конкретного решения или наоборот:

- субъектно-объектный признак;
- степень охвата объекта управления;
- содержание задачи;

- форма решения;
- степень определенности ситуации;
- длительность действия;
- основание действия;
- функции в процессе управления и т. д.

ОСНОВНОЙ СОСТАВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В зависимости от вида деятельности организации и сути принятого решения формируются управленческие решения, которые, в свою очередь, могут иметь различный состав. Однако существует общепринятая классификация основных направлений, в которую входят:

- планирование;
- организация деятельности;
- мотивация;
- контроль.

Планирование

На данном этапе необходимо ответить на вопросы «что представляет наша

цель, методы достижения» и «как обороняться от негативных влияний».

Процесс планирования состоит из определения основных задач организации, главной миссии, тактики и стратегии, а также критериев влияния внешней среды на будущий проект.

Организация деятельности

Процесс организации деятельности представляет собой процесс разработки конкретных мероприятий, таких как:

- распределение обязанностей между сотрудниками, участвующими в процессе реализации проекта;
- методы взаимодействия отделов, структур, филиалов между собой и с внешней средой;
- порядок распределения конкретных работ по структурам, филиалам;
- возможность внесения корректировки в процесс реализации на всех этапах.

Мотивация

Мотивация сотрудников, принимающих участие в процессе реализации утвержденного варианта решения, главным образом формирует методы воздействия на сознание работников с целью слияния интересов организации и подчиненных.

Контроль

На этапе контроля определяются методы измерения результатов деятельности, вырабатывается оптимальная периодичность этих измерений, способы сравнения достигнутого результата с плановым уровнем. Процесс контролирования необходим для выявления различного рода отклонений от графиков и планов, кроме того, позволяет проводить своевременную корректировку на всех этапах и уровнях. Ранжирование критериев контроля позволит выявить главные и второстепенные критерии, а точно установленные временные рамки могут показать цикличность возникающих отклонений в графиках практического процесса.

Для того чтобы эффективно осуществлять проведение контролирующих мероприятий, необходимо установить те критерии, на основании которых должен проходить сравнительный анализ.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Процесс принятия решений не является односложным и единичным действием, данный процесс является сложением многочисленных сложных по структуре этапов действий, которые, в свою очередь, дробятся на более мелкие по эффективности шаги. При сложении всех таких мелких шагов склады-

вается управленческое решение. Общепринято выделять в составе решения пять этапов.

1. Диагностика проблемы.
2. Формулировка критериев и ограничений принятия решений.
3. Определение альтернатив.
4. Выбор альтернатив.
5. Реализация и контроль выполнения решений.

Диагностика проблемы

Теоретически проблема может быть ситуацией, в которой не достигнуты заявленные цели, или возникновением неиспользуемой возможности. В первом случае желательно применять руководство по рассогласованию, а во втором — управление с упреждением. В зависимости от уровня сложности поставленной цели процесс диагностики можно представить состоящим из следующих этапов: поиск неиспользуемых возможностей, например низкий уровень прибыли или частые конфликтные ситуации, затем выявление проблемы в чистом виде и проведение анализа ситуации.

Для того чтобы проводить диагностику проблемы, необходимо четко определить, чем является сама проблема.

Формулировка критериев и ограничений

Для более эффективной реализации управленческого решения необходимо сформулировать имеющиеся ограничения. При формировании такого перечня в него чаще всего вносят такие ограничения, как внутренние ресурсы (финансы, трудовые ресурсы, технологический и сырьевой ресурсы и др.), так и внешние (законодательство, рыночные отношения, этика и устои общества) и другие ограничения, оказывающие значимое влияние на реализацию решения. Кроме того, желательно разработать оценочные критерии, которые чаще всего могут состоять из собственных характеристик решения, степени риска, временных критериев и другие, значимые для каждого конкретного решения критерии.

Выборка альтернативных решений всегда являлась ответственным и сложным делом, так как нельзя пропускать потенциально результативные решения.

Определение альтернатив

Принято считать, что можно использовать данные методы формирования идей решений в порядке новизны:

- заимствование;
- заимствование с адаптацией, т. е. с доработкой чужой идеи;

- аналогия;
- качественно новое решение.

Выбор альтернатив

Процесс выбора потенциально результативных решений проводится исходя из того, что среди множества альтернативных решений всегда присутствуют несколько схожих. Оценка альтернативного решения проводится по многим критериям (в том числе качественного и количественного характера), подробно рассмотренным в последней главе.

Реализация и контроль

Процесс реализации всегда должен проводиться с привлечением сотрудников при разработке, так как признание коллектива повышает шансы эффективного результата, при контроле уменьшаются негативные изменения и выявляются различие отклонения.

Контроль может осуществляться на основе различных методов, более подходящих к каждому конкретному этапу и шагу решения.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Блестящим планам везет на проектировщиков, скверным планам везет на исполнителей.

Веслав Брудзиньский

Значение процесса планирования принятия решения общеизвестно, его сущность, формулировка могут варьироваться в определенных рамках: существования общего понятия и местных уточненных вариантов для каждой конкретной ситуации. Такое принятое измерение нормы планирования обосновывается современной рыночной системой и положением организации на рынке, а также назначением составляемого плана.

Например, принимать решения для будущего времени чаще всего приходится на основе большого объема информации и профессионального умения предполагать будущие действия. Так как у процесса планирования есть множество назначений, но цель одна — предположение действий на будущее, то можно вывести общее понятие процесса планирования. Под общим планированием подразумевается процесс принятия решений, который может иметь весомое значение в будущем и который имеет несколько особых характеристик, в том числе принятие решений относительно будущих процессов, целей, которые следует достичь в будущем, и относительно путей достижения этих целей. Если использовать понятие теории принятия решения, то можно идентифицировать три основных вида переменных, которые чаще всего используются в процессе планирования.

При составлении любого плана главным положительным фактором является возможность выразить всю структуру решения, его возможные варианты и модификации во всех вероятных случаях.

1. Стратегия планирования.
2. Эффективность.
3. Результаты.

Перед тем как начать процесс планирования, организация должна разработать и определить стратегию будущих действий, на основании разработанных страте-

гий вывести возможные результаты в будущем, а эффективность оценить, она будет зависеть от первых двух переменных. Данные переменные являются обязательной основой в процессе принятия решений в любой организации любой формы собственности и рыночной деятельности.

1. ПОНЯТИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

В любом случае, планирование позволяет освободиться от лишних обязанностей, которые не дадут необходимого положительного эффекта, и сэкономить время.

Сущность и назначение планирования понятны, и их необходимость доказана опытным путем, но наряду с вышеназванными есть еще положительные дополнительные функции процесса планирования. К таким положительным функциям относятся логические разработки путей достижения намеченных целей, качественного вложения накопленных навыков и знаний, некоторое понимание своего будущего, а также изменений и возможности корректировки по своему усмотрению. Общепринято, что стандартный план стоит из трех элементов:

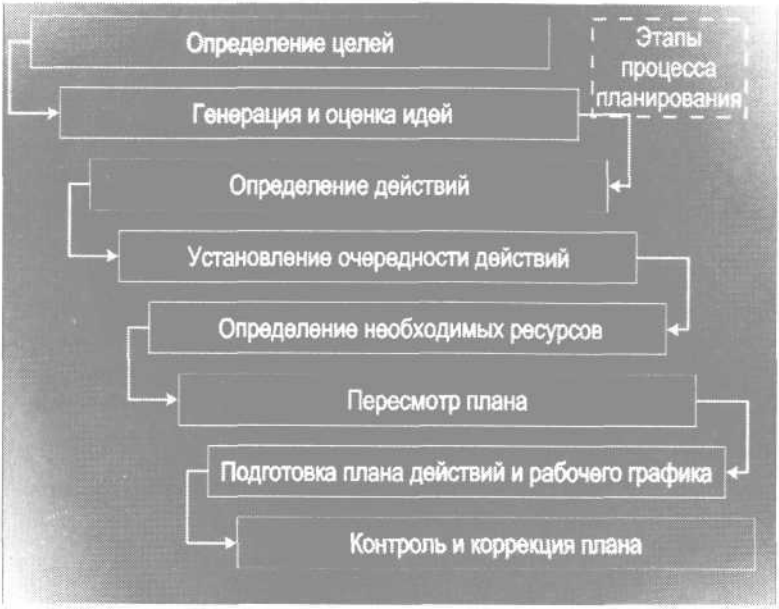
1. начального состояния;
2. процессов;
3. конечного состояния.

Начальное состояние характеризуется состоянием первоначальной позиции, общими формулировками и предположениями относительно будущих планов, а также разработкой желаемого результата. Конечное состояние — это состояние достигнутого результата. Оба состояния можно рассматривать как теоретические уровни, а третий — процессы — необходимо конкретизировать на основе практических знаний и опыта. Этот элемент содержит факторы, которые должны воздействовать на конечную цель, внешние и внутренние силы, оказывающие влияние на факторы, а также построение логической пошаговой системы действий.

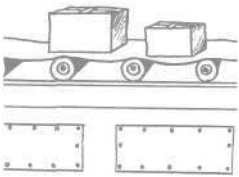
Назначение процессов состоит в том, чтобы соединить оба состояния, на этом этапе используются все необходимые инструменты, элементы и методы для достижения намеченной цели.

2. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс принятия решения можно структурировать для того, чтобы четче понять поставленные перед планировщиками задачи, не отклониться от намеченного курса, своевременно вносить корректировки и контролиро-



вать время выполнения каждого из этапов. Представленный план состоит их восьми этапов, каждый из которых является обобщением определенного числа шагов.



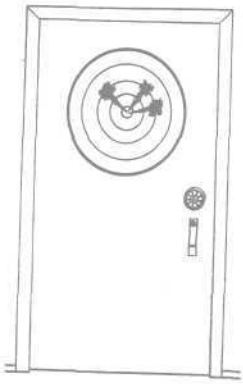
1. Определение целей.
2. Генерация и оценка идей.
3. Определение действий.
4. Установление очередности действий.

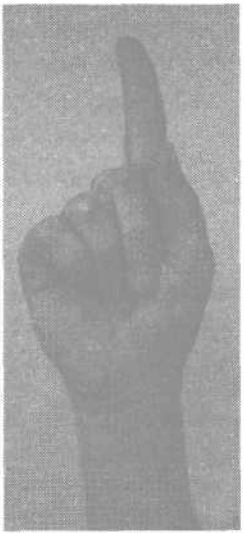
5. Определение необходимых ресурсов.
6. Пересмотр плана.
7. Подготовка плана действий и рабочего графика.
8. Контроль и коррекция плана.

Чем точнее будет поставлена цель, тем быстрее, качественнее и экономнее можно будет провести остальные этапы планирования процесса принятия решения.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Особенно важен момент уточнения и конкретизации проблемы и путей ее решения на уровне менеджеров, так как именно от них зависит дальнейшая судьба всего проекта или направления работ. Суть такой важности состоит в том, что менеджеры получают только общие положения и «скелет» структуры проблемы, относительно которой необходимо принять решение. При получении общего вида решения менеджеры должны детально структурировать и расширить данное решение, дополнить его своими точными направлениями работ, а также всеми найденными вариантами. Только в том случае, если менеджеры понимают суть всей поставленной перед ними задачи, можно надеяться на то, что решение, принятое впоследствии, будет верным и конструктивным. В противном





случае, менеджеры поторопятся и вместо законного вопроса «какова наша цель и из каких этапов и шагов она состоит?» ставят преждевременный вопрос «как мы это сделаем?». Очень важно понять не только открытые слова, но и те, что не были высказаны вслух. В случае, когда целевое решение не было должным образом структурировано или просто не понято, существует большая вероятность отклонения от намеченной цели. В заключение можно сказать о том, что, конечно, от менеджеров зависит очень много, но и от остальных участников процесса принятия решения зависит немало, так как только при внимательном отношении к работе есть возможность своевременно заметить ошибку и внести соответствующие коррективы в процесс работы по достижению намеченной цели.

Каждый вариант решения проблемы надо глубоко рассмотреть и разработать под варианты.

ГЕНЕРАЦИЯ И ОЦЕНКА ИДЕЙ

Этот этап работы по принятию решения начинается только после завершения первого этапа по определению целей, так как поставленную конкретную цель необходимо основать на нескольких вариантах путей решения, кото-

рые нужно в дальнейшем генерировать. Оценка идей строится на нескольких вариантах (например, предложение всем участвующим в оценке идей сотрудникам придумать и предложить свои варианты решения проблемы), такой подход повышает самооценку самих сотрудников и увеличивает количество возможных путей решения проблемы. Общераспространенные требования к оценке вариантов: ограниченность временных рамок, определенная стоимость каждого решения, а также соответствие имеющимся резервам, уровню подготовки и профессионализму сотрудников, возможностям самой организации. После того как проведены работы по оценке предлагаемых вариантов решения проблемы в соответствии с требованиями, руководителям организации желательно узнать точку зрения тех специалистов, которые должны выполнять данные решения. Дело в том, что именно такие специалисты могут указать на незамеченные погрешности в принятом решении, так как они знают весь процесс в реальном времени, все нюансы и подробности, о которых не могут знать менеджеры и другие сотрудники среднего уровня. Кроме того, такое сотрудничество при-

Для того чтобы принять необходимое решение, желательно выработать критерии, по которым надо будет оценивать предложенные варианты решений.

Можно поставить жесткие рамки по количеству вариантов решений перед менеджерами, затем оценить эти варианты самому руководству, выбрать из общего количества самые подходящие.

носит всегда положительный эффект в повышении мотивации сотрудников нижнего уровня организации. Подобные консультации с работниками всех уровней, занятыми в реализации принятого решения, увеличивают шансы на получение наибольшего эффекта и дают дополнительные резервы для пополнения запасных вариантов на непредвиденные случаи.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ

После принятия конкретного решения необходимо позаботиться о том, какие надо выполнить действия для того, чтобы реализовать план по достижению цели. В зависимости от поставленной задачи перечень действий будет различным (например, при проведении ремонта в одном помещении начать свои действия необходимо с освобождения этого помещения от мебели). Но если цель — захват нового рынка или увеличение объема производства продукции, то действия будут соответствующими цели. Именно поэтому необходимо составить список тех действий, которые способствуют получению запланированного результата.Такой вариант полезен тем, что

в процессе дискуссии ни один из вариантов действий не потеряется. Например, занести все предложенные варианты, а затем расставить их в порядке выполнения в процессе реализации решения.

Первоначально этот список заполняется всеми действиями в процессе обсуждения проблемы, и только затем можно расставить действия в порядке выполнения.

УСТАНОВЛЕНИЕ ОЧЕРЕДНОСТИ ДЕЙСТВИЙ

Для того чтобы эффективнее выполнять утвержденный план действий, необходимо четко понимать смысл и последовательность каждого шага. Например, собранные в списке десять вариантов действий надо расставить в порядке их очередности: первое действие, второе и т. д. Это обязательное условие того, что результаты будут соответствовать требованиям. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что некоторые действия могут выполняться параллельно друг другу.

Для выполнения каждого действия необходимо установить временные рамки с расчетом общего времени выполнения всего решения.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ

Следующим этапом процесса принятия решения будет этап определения необходимых ресурсов. На данном этапе

следует определиться с теми ресурсами, которые есть в организации и которые необходимо приобрести на стороне, рассчитать их стоимость и необходимость их использования, возможность их замены в случае несоответствия стоимости или других параметров. Кроме того, при определении ресурсов появляется возможность пересмотра предыдущих этапов и внесения корректив в соответствии с необходимыми ресурсами. Когда известны все действия и их порядок выполнения, можно будет с точностью определить ресурсы и порядок их использования. Также на данном этапе чаще всего определяется и серединный финансовый план затрат, однако при реализации сложных планов определить точный объем необходимых ресурсов чаще всего бывает затруднительно.

ПЕРЕСМОТР ПЛАНА

Этот этап дает возможность пересмотреть весь план, внести коррективы, дополнить новыми (запасными) вариантами путей достижения поставленной задачи, прояснить вопросы, связанные с ресурсами. А также ответить на многие вопросы, которые до сего момента оста-

вались без точного ответа. Например, пересмотр плана разрешит вопрос о том соответствуют ли намеченные действия тому пути, который приведет к поставленной цели. Или могут ли запланированные ресурсы обеспечить действия в полном объеме, а также соответствуют ли заложенные в бюджет финансовые средства намеченному плану.

Менеджеры должны разработать точные инструкции, указания, следование которым позволит работникам выполнять работу по реализации принятого решения.

ПОДГОТОВКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ И РАБОЧЕГО ГРАФИКА

Предпоследний этап общего плана принятия решения основан на подробной конкретизации каждого действия. Это кропотливая работа сопряжена с тем, что некоторые менеджеры затрудняются с определением точных сроков выполнения конкретного объема работы для каждого сотрудника. Тем не менее данный этап состоит из работы такого характера: план необходимо основательно конкретизировать до мелочей, т. е. определить какой сотрудник будет выполнять какую работу, в какие сроки и кто должен нести за эту работу ответственность. Также необходимо разъяснить каждому сотруднику его обязанности и что от каждого ожидается. Подготовка такого плана

Важность этого этапа неоспорима, так как именно от правильного руководства по контролю и мониторингу процесса зависит конечный результат.

позволит менеджеру скоординировать действия каждого сотрудника, расход ресурсов, время выполнения каждого этапа. Кроме того, этот этап позволит менеджеру самостоятельно определять время на каждое действие, так как именно определение времени вызывает затруднения в составлении общего плана.

КОНТРОЛЬ И КОРРЕКЦИЯ ПЛАНА

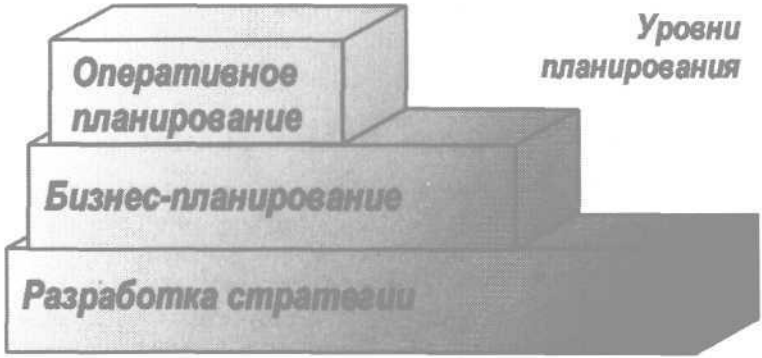
Заключительный этап составляемого плана основан на разработке методов контроля и внесения корректив в этот план. Общепринято использование графиков и диаграмм, которые наглядно показывают процесс работ. Такой метод позволяет контролировать деятельность каждого сотрудника, своевременно принимать необходимые меры по регулированию ошибочных и некорректных результатов работы.

3. УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Чаще всего процесс планирования делится на три уровня, однако четких

границ между ними так и не проведено. Неопределенность самих терминов основана на том, что понятия «долгосрочные планы» и «краткосрочные планы» перекликаются и плавно переходят друг в друга. Например, один долгосрочный план всегда состоит из нескольких краткосрочных. Но с другой точки зрения, даже краткосрочный план можно считать долгосрочным только потому, что он тоже состоит из нескольких мелких планов и т. д.

Расстановка уровней планирования и их разграничение полностью зависит от целей и задач организации.

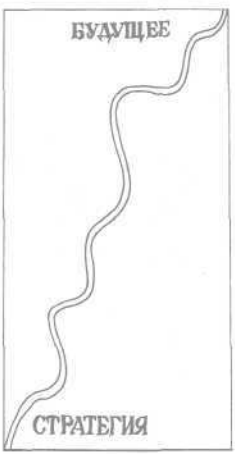


РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Процесс разработки стратегии всегда основан на том, что организация

Чаще всего стратегия является началом всего планирования, так как на основе стратегии организация разрабатывает остальные этапы плана.

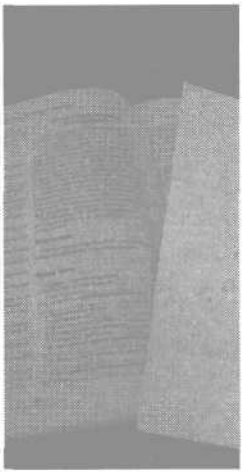
определяет направление своей деятельности и рамки, в которых необходимо действовать и получить наиболее эффективный результат. Сильные изменения в стратегиях могут привести к неопределенностям в планировании или полному изменению в производстве и смене рыночной ниши. Кардинальное изменение в производстве не может не сказаться на всей организации, сотрудниках, профессионалах узких специальностей, поэтому, перед тем как изменить стратегию организации, необходимо просчитать все вероятные последствия по всем направлениям деятельности.



БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Сущность бизнес-планирования основана на прогнозировании расходов и доходов по всем направлениям процесса достижения, а также контролировании протекания работ относительно запланированных временных рамок. В бизнес-плане детализируются все возможные расходы и непредвиденные траты на производство при любых обстоятельствах. Кроме того, общие принципы, которые заложены в стратегии бизнес-плана организации, преобразуются в количест-

венные прогнозы относительно будущих действий, потребностей в ресурсах, кадрах и других вопросах.



ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

К принципам оперативного планирования относятся ориентация на реальную практику и точные результаты, которые можно будет оценить и увидеть. Иногда такой вид планирования применяется для проведения разовых мероприятий, например торжеств, посвященных крупным датам. Его можно использовать и для постоянного планирования. Так, при оперативном планировании детализация этапов наиболее высока. Целью данного вида планирования всегда был поиск лучших способов достижения точных целей с учетом ограниченности существующих средств.

Оперативное планирование чаще всего производится на короткий период времени для малого отдела или филиала.

4. СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Сетевое планирование позволяет понять, насколько возможно ускорить

Обычно при сетевом планировании используется график, который по форме представляет собой графическое отражение на бумаге последовательности действий.

процесс мобилизации различных резервов (времени, рабочей силы), возможностей самой организации и т. д. Кроме того, с помощью сетевого планирования можно руководить выполнением намеченного плана, основываясь на принципе «критического пути» с прогнозированием, предупреждением вероятных срывов некоторых пунктов, а также можно повысить управленческую эффективность всей организации на всех уровнях. В общем-то сам процесс планирования направлен в одну сторону и представляет упорядоченную по времени последовательность событий, которые начинаются в назначенное время и заканчиваются также в определенный момент времени. Данная последовательность называется прямым процессом и рассматривает текущие предложения и факторы, которые являются основой для некоторого логического результата. Существует дополнительная последовательность, называющаяся обратным процессом, которая весь процесс рассматривает наоборот, т. е. от результата и до исходного плана. Также положительным фактором использования обратной последовательности можно назвать контроль над использованием ресурсов, что

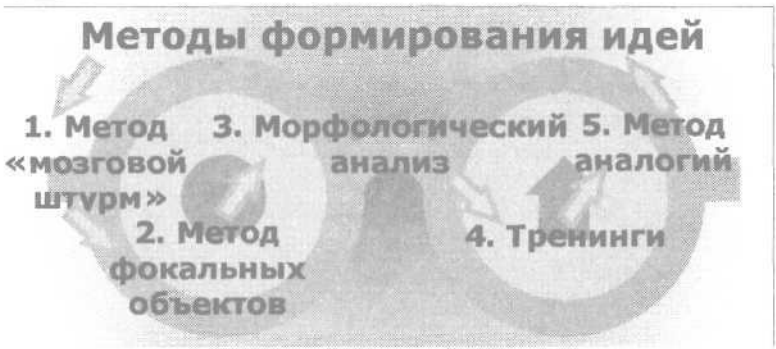
немаловажно для организации в плане общей эффективности. В общем и целом можно сказать, что прямой процесс планирования обеспечивает оценку состояния вероятного конечного результата, а обратный процесс планирования обеспечивает средствами контроля и управления прямым процессом при движении в направлении желаемого состояния.

Пересечение двух разных по направленности последовательностей дает неоспоримое преимущество при реализации плана и контроле за этим процессом.

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Идеи — это капиталы, которые приносят проценты лишь в руках таланта.

Антуан де Ривароль



Все возникающие проблемы должны быть решены по возможности с положительным эффектом, однако не всегда существуют готовые решения. В процессе осуществления своей хозяйственной деятельности, руководство организации принимает много решений по всем направлениям, проводит поиск вариантов для ликвидации проблем, а также разрабатывает методики формирования новых

идей на базе своей организации для быстрого разрешения подобных вопросов.

Самыми распространенными методами формирования идей часто называют следующие методы:

- «мозговой штурм» и его разновидности: индивидуальный, письменный, прямой и массовый виды, а также известны двойной метод, метод с оценкой идеи, обратный метод, метод «корабельного совета», метод «конференции идей»;
- метод фокальных объектов;
- морфологический анализ;
- тренинги.

В зависимости от конкретной проблемы или задачи, может применяться тот метод, который будет наиболее эффективен, или несколько методов, их перекрестное применение часто дает наиболее высокий конечный результат.

1. МЕТОД «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Процесс генерации подразумевает быстрый сбор различных вариантов ответов (решений) по конкретному поставленному вопросу для дальнейшей экспертной обработки и прогнозирования результативности отобранных вариантов решения.

«Мозговой штурм» — это метод, который основан на процессе генерации информации, проводимом группой специалистов.

Существуют некоторые принципы, сформировавшиеся в процессе использования метода «мозгового штурма».

1. Цели и ограничения должны быть четко обозначены.
2. Всем участникам метода должна быть предоставлена максимальная свобода, выражающаяся в:
   - ☑ безграничной свободе идей;
   - ☑ обязательном высказывании мнения каждого участника.
3. Формирование состава участников должно быть тщательным, необходимо помнить:
   - ☑ об ограничении количества группы;
   - ☑ об определении наименований специальностей, необходимых для выполнения поставленной задачи;
   - ☑ о создании соответствующей психологической атмосферы;
   - ☑ об определении уровня квалификации участников;
   - ☑ о возможности целенаправленного введения в группу инакомыслящего участника.
4. Нужно заранее определить, как будет протекать «мозговой штурм». Например, сбор

всех вариантов на каждом уровне, затем оценка жизнеспособности каждого варианта и выбор лучшего, а затем «расширение» каждого одобренного варианта.

5. Роль ведущего в группе подразумевает следующее:

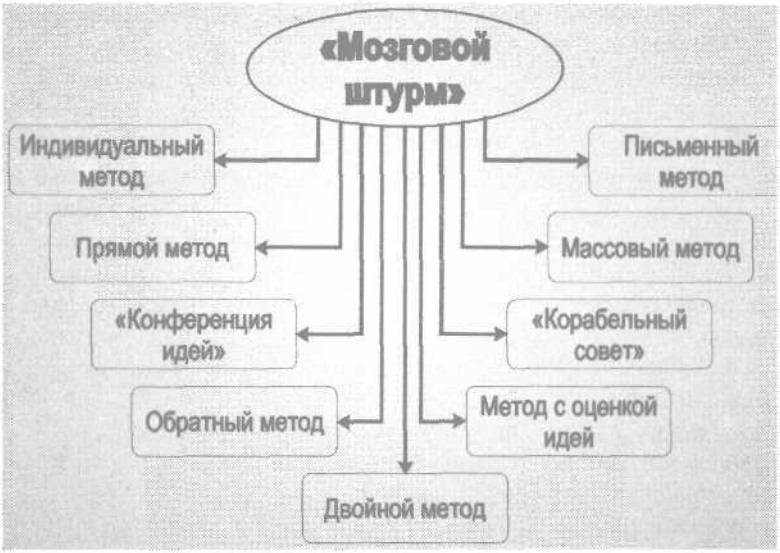
- ☑ наличие навыков создания необходимой атмосферы;
- ☑ наличие навыков управления группой.

Можно сказать, что данный метод имеет несколько особенностей, например, таких, как высокая вероятность возникновения конфликтов, большой объем работы, а также зависимость результатов от профессионализма участников.

В процессе использования метода «мозгового штурма» в различных ситуациях во многих сферах жизнедеятельности, данный метод разделился на девять видов, которые могут быть использованы в соответствии с предъявляемыми требованиями области исследования. Виды «мозгового штурма»:

- ☑ индивидуальный метод;
- ☑ письменный метод;
- ☑ прямой метод;
- ☑ массовый метод;
- ☑ двойной метод;
- ☑ «мозговой штурм» с оценкой идей;
- ☑ обратный метод;

- «корабельный совет»;
- «конференция идей».



Положительный эффект индивидуального метода заключается в экономии и оперативности получения результата.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МЕТОД

При использовании данного метода число участников может быть сведено до минимума, до одного человека. Суть его в том, что в течение десяти минут сотрудник должен зафиксировать на диктофон или на бумагу свою идею, но без оценки.

ПИСЬМЕННЫЙ МЕТОД

К недостаткам этого метода можно отнести длительность самого процесса.

Письменный метод чаще всего используется при большой удаленности участников группы. Все возможные варианты решения, идеи фиксируются в письменном виде и передаются ведущему данного мероприятия. Эффективность этого метода в том, что есть возможность привлечь самых высококвалифицированных специалистов из одной или нескольких стран.

ПРЯМОЙ МЕТОД

Прямой метод характерен тем, что его проведение сведено к минимуму времени и максимуму общения. Другими словами, ведущий может прямо спросить каждого участника, ограничив при этом его время и область изысканий. В группе создается неформальная атмосфера, что должно расположить участников к общению и творчеству.

МАССОВЫЙ МЕТОД

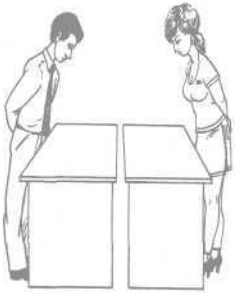
Главная характерная черта этого метода заключается в том, что вся

При возникновении сложных и массовых проблем часто используется «массовый метод» как разновидность «мозгового штурма».

глобальная проблема разбивается на составные части и по каждой части проводится «мозговой штурм». Затем проводится сбор руководителей всех групп, принимавших участие в решении проблемы, на котором обсуждаются все выявленные идеи и варианты решения проблемы.

МЕТОД «КОНФЕРЕНЦИИ ИДЕЙ»

Данная разновидность «мозгового штурма» отличается тем, что на ней разрешена положительная критика. Таким образом, обстановка менее формализована, а значит, общение протекает естественнее.



МЕТОД «КОРАБЕЛЬНОГО СОВЕТА»

Метод «корабельного совета» является разновидностью метода «мозговой штурм». Его главное и единственное отличие — это строгая последовательность высказывания своего мнения. К недостаткам метода относят тот факт, что после прохождения своей очереди и уже высказанного мнения участ-

ник не имеет права голоса и не может добавить свои новые мысли и идеи. Таким образом, потери при использовании данного метода могут быть очень существенными для организации.

Метод называется обратным, так как он используется не для создания новых идей, а для анализа уже существующих явлений или планов на предмет наличия недостатков.

ОБРАТНЫЙ МЕТОД

При использовании этого метода — разновидности «мозгового штурма» — весь процесс поиска новой идеи делится на отдельные этапы, которые должны быть выполнены правильно, иначе произойдет срыв всего процесса из-за неверного выполнения одного этапа. Чаще всего данный метод может содержать следующие этапы:

- Составление перечня всех вероятных недостатков, которые уже существуют, могут появиться, а могут не появиться в будущем.
- Последующее их ранжирование по уровню сложности или объему возможного ущерба.

МЕТОД «С ОЦЕНКОЙ ИДЕЙ»

Метод «с оценкой идей» по своей сути является суммой нескольких

методов: обратного, двойного и индивидуального. Такое сложение свойств и качеств трех методов позволяет решить сверхсрочные проблемы. Метод «с оценкой идей» может состоять из нескольких этапов, которые зависят от самой поставленной перед участниками задачи:

- генерации идей;
- выяснения участниками всех сторон каждой идеи, сбора комментариев и самостоятельных оценочных балов по каждой идее;
- отбора лучших вариантов, при этом обязательно указание положительных и отрицательных сторон каждого варианта;
- обсуждения каждого варианта с использованием «мозгового мини-штурма»;
- отбора из лучшего списка самых жизнестойких вариантов;
- проведения презентаций каждого варианта;
- коллективного ранжирования всех оставшихся вариантов.

Использование этого метода возможно только в том случае, когда есть возможность собрать высококвалифицированную команду с опытом, знаниями и навыками по определенным специальностям, другими словами, к участникам предъявляются повышенные требования.

ДВОЙНОЙ МЕТОД

Двойной метод как разновидность метода «мозгового штурма» отличается от всех остальных методов тем, что содержит дополнительный этап обязательной критики каждой идеи. В зависимости от поставленной задачи, перечень этапов может быть разным, например таким:

- «мозговой штурм»;
- обсуждение каждого выдвинутого варианта;
- выдвижение новых идей на основании изученных выше двух этапов.

2. МЕТОД ФОКАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

Данный метод основан на возможности переноса случайно выбранных объектов на исследуемый объект, находящийся в фокусе переноса.

Целью метода является совершенствование или развитие конкретного объекта на основании получения большого количест-

Оригинальным подходом считается поиск и последующее развитие различных сочетаний путем свободных ассоциаций, связанных с поставленной задачей.

ва различных вариантов с разными свойствами. Смысл метода определяется по названию, т. е. «фокальный» буквально означает «находящийся в фокусе», в центре внимания. Чаще всего в начале работы разрабатывают и уточняют план действий:

- ☑ выделение объекта, который необходимо усовершенствовать;
- ☑ уточнение цели;
- ☑ отбор случайных объектов;
- ☑ описание каждого случайного объекта по характерным свойствам, признакам;
- ☑ перенесение свойств, случайно выбранных объектов на заданный объект, смешение и получение новых свойств и признаков;
- ☑ применение свободных ассоциаций для получения новых свойств на основе смешения различных признаков и свойств в предыдущих этапах;
- ☑ письменная фиксация новых ассоциаций и идей относительно поставленной задачи, объекта;
- ☑ проведение оценки всех полученных вариантов;
- ☑ отбор жизнеспособных вариантов.

К отрицательным сторонам — невозможность применения при решении сложных задач, а также сложность разбора по критериям полученных свойств для готового объекта с его старыми свойствами.

В результате, при использовании данного метода можно получить новые по своим свойствам и качествам варианты исследуемого объекта. Метод фокальных объектов имеет свои достоинства и недостатки. Так, к положительным качествам относят безграничность поиска новых вариантов, оригинальность идей, а также простоту в применении.

3. МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Сущность метода морфологического анализа состоит в том, что поставленная проблема разделяется участниками процесса на более мелкие этапы, которые в последующем будут проанализированы и оценены отдельно друг от друга. В процессе анализа составляются все возможные варианты сочетаний вероятных свойств и принципов действий, затем для каждого составляется соответствующий проект. Общепринято использование следующего порядка применения данного метода.

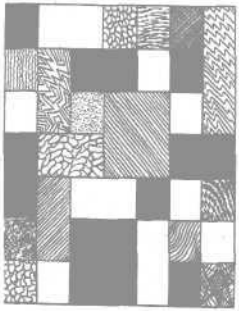
1. Отбор необходимой системы и определение целей.

Преимущество данного метода в том, что его может использовать даже один сотрудник при необходимости решить срочную задачу или проблему.

Проведение морфологического анализа предполагает построение двухмерной таблицы, в которой обе оси координат — это свойства некоторой системы, а клетки в этой таблице — пустые места для записи различных идей.

2. Построение «морфологического ящика», т. е. оси координат. На данном этапе вероятны затруднения с выбором осей «ящика», в таком случае можно воспользоваться некоторыми шагами:
   - ☑ расширить варианты систем осей координат для «ящика»;
   - ☑ провести сравнения между найденными вариантами;
   - ☑ выявить главные и существенные свойства осей, выбрать те оси, которые отвечают требованиям поставленной задачи.
3. Составление окончательного варианта осей координат «ящика».
4. В случае необходимости – введение «универсальных осей», которые могут служить добавочным критерием при проведении оценки вариантов решения проблемы. Например, можно использовать такие оси «ящика», как «энергопитание», «назначение», «соответствие» и т. д.
5. Составление графического вида готовой таблицы, в которую необходимо занести все выбранные данные по конкретной проблеме.

Проблемы



6. Отбор только тех сочетаний, которые соответствуют заданным требованиям.
7. Анализ полученных результатов по всем возможным направлениям и описание каждой вероятной ситуации.

Существуют некоторые особенности проведения морфологического анализа проблемы. Во-первых, при составлении морфологического ящика необходимо проводить сравнение, как минимум, двух объектов; во-вторых, участники процесса должны чувствовать и четко понимать весь процесс и все предлагаемые составные части «ящика», все грани осей. И, в-третьих, в таблице необходимо ввести понятия «начало», «нуль», отправной точки всего процесса.

Если рассматривать конкретный «морфологический ящик», то можно понять суть действия данного метода. Осями координат выбраны идеи, в данном случае всегда будет срабатывать прямая зависимость количества вариантов решений от числа идей по обеим осям. Если же ввести третью ось координат, то количество вариантов увеличится пропорционально данным третьей оси координат.

4. ТРЕНИНГИ

Понятие «тренинг» чаще всего используется как термин групповой работы людей. Изначально это понятие зародилось в научной психологии, но с течением времени стало очень распространенным во многих сферах современной жизни, в том числе и в менеджменте.

Тренинг — это занятие, на котором человеку даются необходимые навыки, предоставляется возможность их отработать и закрепить.

В менеджменте тренинги используются как способ повышения уровня знаний сотрудников без отрыва от производства, улучшения психологической атмосферы в коллективе, а также для выявления новых потенциалов в каждом человеке. Кроме того, тренинги могут использоваться с целью ускоренного решения некоторых срочных проблем, вопросов и задач на производстве. Таким образом, область применения тренингов в различных сферах деятельности человека постоянно расширяется и углубляется.

На данный момент тренинги чаще всего применяются:

- для приобретения недостающих знаний;
- для устранения и исправления некоторых недостатков сотрудников;
- для закрепления полученных навыков;
- для обретения повышенной устойчивости к негативным влияниям.

Одним из важных моментов использования тренингов в организациях является возможность обыграть определенную ситуацию, возможные последствия и так далее, наработать определенные рефлексы, способные оказать положительную

помощь сотруднику в работе и в жизни.

Очень распространено на данный момент использование тренингов в качестве обучения сотрудников в группе, т. е. применяется командный метод работы с сотрудниками в организации.

Положительными факторами использования и применения тренингов в организации служат не только повышение эффективности коллективного труда, но и вклад отдельно взятого человека в общий труд, повышение уровня его профессиональной компетенции, снижение числа конфликтных ситуаций на рабочих местах, выравнивание общей поведенческой линии каждого участника тренингов и улучшение общего психологического климата.

В качестве вывода можно сказать, что применение тренингов в деятельности человека, организации стало постоянным инструментом управления жизненными процессами при осуществлении хозяйственной деятельности на современном рынке товаров и услуг.

СУЩНОСТЬ ТРЕНИНГА

Сущность тренинга включает в себя в числе прочего:

- повышение квалификации специалистов путем развития их профессиональных навыков;
- развитие организационно-управленческих связей в организации.

Со стороны организации следует найти баланс, который уровняет возможности сотрудников и организации и удержит их в лоне организации.

В целом, тренироваться можно в любой области производства и науки, следовательно, предметом тренинга могут быть любые направления жизнедеятельности. Различное значение в сущность тренинга вкладывают потребители и организации, предоставляющие услуги по бизнес-тренингу. Например, такие организации предлагают:

- ☑ достижение нового уровня с помощью их тренеров;
- ☑ получение новых возможностей личностного роста в организации;
- ☑ улучшение коммуникационного обмена;
- ☑ другие преимущества в зависимости от вашего уровня.

Следовательно, при выборе тренинга необходимо проявлять максимум внимания. Дело в том, что сотрудники будут рады получить дополнительное обучение за счет организации, а затем могут оценить себя выше и уйти в другую. Это естественный риск, но не нужно из-за него снижать качество обучения. Желательно найти компромисс, условия которого могли бы удовлетворить обе стороны.

ОСОБЕННОСТИ ТРЕНИНГА

Тренинги имеют некоторые существенные различия с общеизвестными семинарами, среди которых можно назвать самые главные:

- ☑ активное участие участников тренинга;
- ☑ активное слушание участников тренинга;
- ☑ возможность самореализации и самовыражения участников тренинга.

Активное участие участников

Одним из главных отличий тренинга от семинаров является то, что участники тренинга вынуждены принимать очень активное и непосредственное участие в процессе проведения тренинга. Это обеспечивает получение практических навыков на тренингах и практических решений тактических проблем на рынке товаров и услуг.

Приобретение таких знаний и навыков способствует повышению эффективности работы, сотрудники становятся более самостоятельными, ответственно принимают решения.

Активное слушание участников

Для того чтобы повысить отдачу от тренинга, участники должны не только слушать тренера, но и обдумывать

его слова, реагировать на них. Такой метод называется активным слушанием участников тренинга. Грамотное использование психологического ритма человеческого мозга тренерами-консультантами на тренингах обеспечит необходимую степень эффективности запоминания теоретического и практического материала. Также положительной особенностью активного слушания является возможность управления мыслительными процессами и вниманием всей группы с помощью различных ролевых игр и других методик педагогики.

Возможность самореализации участников

Если в обыденной жизни сотрудники не могут или не имеют возможности донести свои мысли, дела до общества, своих коллег и руководства, то на тренингах такие возможности даются каждому человеку. Очень часто многие люди просто не знают о том, какие способности «дремлют» в их подсознании, и при грамотной помощи консультанта такие способности открываются, что может привести к повышению самооценки сотрудника и пересмотру его жизненных

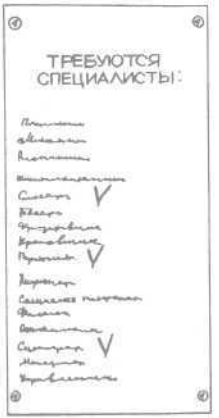
позиций. Кроме того, участие в тренингах дает возможность взаимно обмениваться опытом среди присутствующих на данном мероприятии.

Тренинг предоставляет участникам возможность самореализоваться.

ПРОБЛЕМЫ ТРЕНИНГА

Как у каждого мероприятия, так и у любого тренинга есть свои проблемы, которые часто являются препятствием для выполнения своих функций, а также повышения качественного профессионального уровня. Самой распространенной проблемой тренинг-центров считается недостаток профессионалов, которые могли бы проводить учебные мероприятия. Также российской организации сложно найти специалиста, владеющего русскими разработками и методиками, а не преподающего традиционные и инновационные методики Запада, так как западные методики не всегда могут способствовать развитию российского бизнеса. Современное положение на российском рынке сложилось так, что при росте популярности бизнес-тренеров, уровень стоимости услуг на их профессиональные услуги снижается.

Кроме перечисленных проблем существует еще одна очень странная проблема, которая может просуществовать сравнительно долго: после проведения консультаций клиент может отказаться от рекомендаций и предпочитает действовать по собственному плану.



Нехватка специалистов

Одна из главных проблем тренинговых организаций — это явная нехватка кадров: тренеров, консультантов, экспертов. Общеизвестно, что даже самый лучший специалист не может выполнять больше работы, чем позволяют человеческие способности. Очень часто бывает так, что один квалифицированный специалист несет на себе ответственность за все, что только можно: за проведение тренингов, за аналитическую работу по отраслям, за внутренние работы организации по сбору и распространению тренинговой информации и т. д. Для того, чтобы организации могли осуществлять свою деятельность на рынке в полном объеме и на высоком уровне необходимо располагать обязательным ресурсом кадров, от профессиональности которых зависит процесс развития многих хозяйствующих субъектов рынка.

Засилие западных методик

Отсутствие современных отечественных методик на российском рынке привело к тому, что популяризовались

западные методики проведения тренингов и обучения сотрудников различных организаций без адаптации к российским реалиям рыночной структуры. На создание российских методов требуется время, и на данном этапе участникам рынка — организациям придется использовать западные методики, приспосабливая их к нашим условиям, внося свои изменения, найденные опытным, практическим путем.

Не способствует стабильности и то, что процесс решения российских проблем проводится с помощью западных методик, которые не всегда дают желаемый результат.

Обесценивание услуг консультанта

КОНСУЛЬТАНТ

На российском рынке товаров и услуг на фоне появления новых видов организаций, предоставляющих услуги по проведению тренингов, снижается уровень спроса на данную (новую!) услугу. Вероятно, это связано с тем, что не еще все субъекты рыночной экономики осознали необходимость использования данных услуг. Организации отказываются предоставлять своим сотрудникам возможность обучения на производстве и оплачивать из своего бюджета, довольствуясь дипломами вузов. Надежда на то, что можно вос-

пользоваться временными бесплатными консультациями иностранных специалистов-консультантов отрицательно влияет на развитие консультативного бизнеса в России.

Отказ клиента от рекомендаций консультанта

Проведение аналитической работы в организации с последующими тренингами для сотрудников не всегда оказываются эффективными. Подобные случаи не редкость на российском рынке товаров и услуг: тратятся значительные финансовые ресурсы, но по определенным причинам (недоверие, самоуверенность или простое непонимание) не используются полученные результаты, которые могли бы в подавляющем большинстве случаев повысить эффективность деятельности организации.

Многие рекомендации и выводы по проделанной работе, а также прогнозы на будущие периоды не воспринимаются заказчиком серьезно и не применяются на практике.

САМООБУЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Само понятие «самообучение в организации» подразумевает самостоя-

тельную работу сотрудника по повышению уровня своего образования, опираясь на помощь коллег и руководства. Значение данного метода обучения сотрудников уже известно на практике, оно широко применяется во многих сферах жизнедеятельности, постоянно расширяя свои возможности на всех уровнях управления. В зависимости от вида деятельности организации процесс самообучения сотрудников на базе организации может быть различным, но общие основы всегда одинаковы. Таким образом, процесс самообучения можно представить как несколько последовательных этапов, например:

- постановка и описание проблемы;
- проведение активного слушания хозяина проблемы;
- поиск вариантов решения проблемы методом «мозгового штурма» и использование чужого опыта;
- процесс принятия решения хозяином проблемы;
- осуществление положительной обратной связи.

После того как проблема была названа и определились все ее составляющие, можно перейти к следующему шагу — это поиск необходимых ресурсов.

Постановка и описание проблемы

Процесс постановки проблемы и ее последующее описание являются первым этапом в цепочке решения проблемы. Только после осмысления и обозначения проблемы можно сделать следующий шаг по направлению к результату. Суть постановки проблемы состоит в том, чтобы понять разницу между настоящим, текущим положением дел и желаемым уровнем, который необходимо достичь. Кроме того, необходимо понять и тот факт, что сама по себе проблема не есть некоторая неприятность, которая имеет статус нерешаемости, и в ней не надо никого винить. Ресурсы для решения проблемы желательно искать среди доступных ресурсов в организации, т. е. использовать собственные ресурсы. В случае, когда недостаточно собственных ресурсов, надо искать и использовать сторонние ресурсы, т. е. чужие ресурсы, например чужой опыт при решении подобной проблемы.

Использование техники активного слушания позволяет повышать уровень продаж в торговле, увеличивать объемы заказов, а также завоевывать новые ниши на рынке товаров и услуг.

Активное слушание

Активное слушание заслуживает более внимательного изучения,

чем простой интерес, уже только потому, что оно универсально в применении. Эту технику можно использовать в любой сфере жизнедеятельности, в том числе в профессиональной и в обыденной жизни. Техника «активное слушание» чаще всего включает в себя несколько шагов, которые раскрывают весь процесс использования данной техники.

На фоне раскрепощенной обстановки сотрудник быстрее изло-

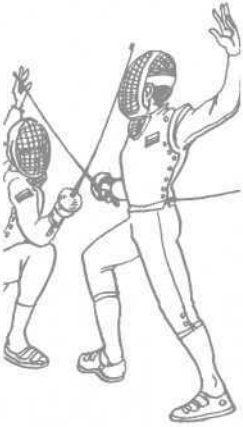
Существует также ряд обязательных рекомендаций, соблюдение которых увеличивает шансы получения положительного результата. К подобным рекомендациям относят следующие:

Необходимо создавать раскрепощенную атмосферу для общения. Вторым шагом можно использовать стадию встречных вопросов по обсуждаемой теме. Однако необходимо помнить о том, что некоторые вопросы могут остановить разговор

Уровень обостренности конкуренции между традиционными конкурентами

Соперничество всех хозяйствующих субъектов на рынке было, есть и всегда будет хотя бы только потому, что победителю или обладателю определенных регалий достается много преимуществ, льгот и т. д. На конкурентную борьбу оказывают влияние множество факторов, например, такие как:

- число конкурентов на одном рынке;
- маленький объем рынка, не способствующий равномерному развитию конкуренции, соперники вынуждены вытеснять друг друга с территории с целью собственного расширения;
- существование аналогий и заменителей товаров и услуг на одном рынке, позволяющих потребителю свободно менять марки товаров;
- рост постоянных издержек, необходимость поддерживать определенный объем производства;



влияние различных барьеров, которые не позволяют организации сменить сферу бизнеса, перепрофилироваться даже при условии отрицательной прибыли.

Появление новых конкурентов в исследуемой сфере

Определенные рынки могут быть очень привлекательными для новичков — организаций, которые желают выйти со своим производством и предложениями. Те же субъекты, которые уже находятся на данном рынке некоторое время, имеют определенный объем ниш, и не желают приветствовать появление новичков-конкурентов, вырабатывают так называемые барьеры.

Экономия

Организации, имеющие конкретный стаж хозяйствования на рынке, могут позволить себе снизить цену на товар при определенном объеме производства. Экономический закон безубыточности производства является естест-

Барьеры могут быть экономическими, абсолютными стоимостными, политическими, также к барьерам относятся дифференциация, повышение уровня издержек и перераспределение канала поставщиков.

венным барьером на пути новичков-конкурентов к рынку. Другими словами, организации нашли для себя индивидуальные соотношения цены и объемов производства и могут позволить снижение цен при неизменном объеме производства. В то же время такие условия не подходят для новичков, которые вынуждены при недостаточном объеме производства устанавливать более высокие цены.

Абсолютный стоимостный барьер

Понятие «абсолютный стоимостный барьер» подразумевает начальный уровень расходов, необходимый для выхода на рынок независимо от масштабов производства. Такие расходы есть всегда, они известны заранее и обычно включают:

- различного рода разрешения;
- патенты;
- ресурсы;
- кредиты и ссуды;
- другие обязательные расходы.

Политика

Политика государства также имеет возможность оказывать влияние на деятельность организаций, их рост и процесс производства. Например, с помощью различных нормативов, требований и разрешений можно регулировать не только существующие субъекты рынка, но и появление новичков. Вообще, политика государства — это очень мощный инструмент влияния на рынок, его инфраструктуру и общую деятельность, уровень экономического и технического развития рынка. И чем больше требований предъявляет государство к рынку, тем выше вступительный взнос в виде первоначальных расходов при выходе на рынок. Усложняет ситуацию и то, что государственных структур много, требования каждой в сумме повышают уровень экономического барьера для организации-новичка.

Приверженность потребителя к определенной марке товара или услуги может быть настолько сильной, что необходимо потратить большие средства на разрушение такой приверженности.

Дифференциация

Организации-новичку, для того чтобы выйти на рынок, необходимо ре-

шить очень много проблем, связанных не только с налаживанием производства, но и с потребителями и покупателями. Именно эта ситуация называется дифференциацией, и организация должна будет рассчитывать на дополнительные расходы, связанные с преодолением барьера доверия потребителя к новому субъекту рынка и его товару, услуге.

Издержки

Количество издержек при выходе на рынок у новой организации всегда будет высоким. Новичку необходимо рассчитывать не только на постоянные издержки, но и на дополнительные издержки. Список издержек может быть практически бесконечным, однако с поправкой на цели организации и вид ее деятельности на рынке некоторые издержки можно не учитывать и не планировать. Например, при смене основного направления деятельности необходимо учитывать издержки, связанные с переобучением персонала или наймом нового, сменой сети поставщиков и посредников, сменой оборудования и т. д.

В качестве вывода можно сказать, что барьер — издержки — преодолевают не все новые организации из-за того, что уже существующие субъекты рынка могут искусственно завысить уровень отдельных видов издержек с целью воспрепятствования появлению новых конкурентов.

Так, например, поиск свободного канала продвижения товара к потребителю может закончиться отрицательным результатом, и организация должна будет либо свернуть свою деятельность, либо перепрофилироваться.

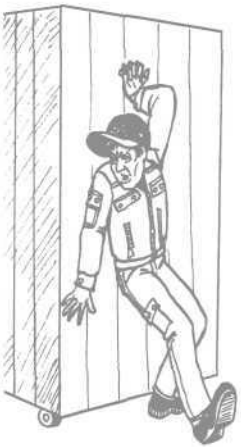
Канал поставщиков

Каждая организация самостоятельно решает вопрос о выборе канала поставщиков для своего производства, однако при первом выходе на рынок не всегда удается легко найти свободный канал поставщиков, чаще всего приходится преодолевать поставленные барьеры и выполнять обязательные требования, установленные для новичков на конкретном рынке.

Организациям-монополистам необязательно стремиться к завоеванию доверия покупателей, поэтому они зависят от потребителей в меньшей степени.

Уровень зависимости организации от покупателей

Покупатели формируют доходы организации, без достаточного числа покупателей организация может эффектив-



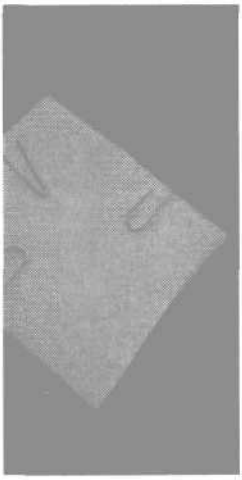
но производить, но не может получать достаточную прибыль. Организации, действующие в конкурентной среде, значительно сильнее зависят от покупателей, так как вынуждены завоевывать внимание буквально каждого.

Уровень зависимости организации от поставщиков

Автор данной модели, М. Портер, предложил некоторые показатели, которые могут сделать организацию или группу организаций очень влиятельными на определенном рынке, например по показателю принадлежности группы поставщиков к монополистическому кругу. Возможно, что товар настолько уникален, что отказ продвигать его на рынок неизбежно приводит к росту расходов. Поставщики могут отказаться от сотрудничества с организацией в том случае, если она не является важным заказчиком или не может оказывать заметное влияние на конъюнктуру рынка. Кроме того, покупатели-организации также могут быть влиятельными структурами, если, например, они образуют некоторую

Кроме того, если покупатели уверены в том, что всегда могут найти другого поставщика с таким же товаром и ценой, то право выбора остается за покупателем.

монопольную группу, способную оказывать влияние на экономическую атмосферу рынка.



Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Организации осуществляют свою деятельность на рынке, находясь под постоянной угрозой появления нового товара-заменителя, свойства которого будут на порядок выше, а ценовая политика — намного эластичнее. Только своевременное понимание ситуации может помочь организации вовремя принять необходимые меры. Другими словами, все участники рынка должны постоянно следить за появлением новой информации о разработках в конкретной сфере деятельности.

Выводы по модели Портера

На основе изученной модели Портера необходимо сделать некоторые выводы, полезные для дальнейшего применения этой модели на практике.

Таким образом, специалисты предлагают три основных вывода из модели Портера.

1. На ценовую политику товара могут оказывать существенное влияние товары-заменители только в том случае, если производители оригинала товара не сумеют повысить уровень качества своего товара или как-либо дифференцировать свойства этого товара.
2. Товары-заменители являются барьером получения дополнительной прибыли как в периоды обычного состояния рыночной структуры, так и в периоды повышенного спроса.
3. Товары-заменители очень быстро могут найти свободную нишу и спрос в случае роста уровня конкуренции среди новых разработок товаров, а также вызвать понижение уровня цен на конкретную группу товаров или улучшение характеристик товара.

Матрица строится по двум критериям: по темпу роста рынка и доле товара на рынке.

7. Матрица BCG

Организация с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы может провести анализ своего положения на рынке, используя схему управления портфелем продуктов. В результате

образуются четыре категории продуктов на рынке:

Матрица BCG

	Быстро растущий рынок	Медленно растущий рынок
Низкая доля рынка	«Звезды»	«Дойные коровы»
Низкая доля рынка	«Проблемные товары»	«Собаки»

- «звезды», эта группа товаров характерна тем, что на быстро растущем рынке продукт является высокоприбыльным;
- «дойные коровы» находятся на медленно растущем рынке, но являются прибыльными продуктами;
- «проблемные товары» принадлежат к быстро растущему рынку, однако прибыль от них невысока;
- «собаки» - малоприбыльные продукты на медленно растущем рынке.

«Проблемные товары» — это чаще всего новые товары на рынке, которые еще не заняли свою нишу. Производитель «проблемных товаров» планирует перевести каждый из них в «звезды». «Звезды» — успешные товары, которые, однако, требуют большого вложения денег для поддержки (на рекламу, развитие и т. д.). Если «звезда» выдерживает проверку временем, она переходит в группу «дойных коров» — товаров, приносящих чистую прибыль и не требующих иных вложений, кроме как на непосредственное производство. «Собаки» — невыгодные товары, они плохо продаются, и на них не стоит тратить время.

Анализ товаров с помощью матрицы BCG позволяет правильно распределить ресурсы между имеющимися товарами.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Часто говорят, что цифры управляют миром; по крайней мере, нет сомнения в том, что цифры показывают, как он управляется.

И. Гете

Маркетинговые исследования

1. Цель маркетингового исследования
2. Функции маркетинговых исследований
3. Виды маркетинговых исследований
4. Методы маркетинговых исследований
5. Структура маркетинговых исследований

В современной рыночной экономике маркетинговые исследования являются необходимым инструментом управления деятельностью организации на рынке.

Маркетинговые исследования охватывают все необходимые субъекты рынка:

Маркетинговые исследования позволяют собрать ту информацию, которая необходима для принятия правильных решений.

конкурентов и партнеров, потребителей и ценовую политику, всесторонний анализ самой организации. Любое маркетинговое исследование проводится параллельно по двум направлениям: анализ и оценка деятельности субъекта или конкретного объекта и прогнозирование на будущее. Проблемы и ситуации, возникновение которых вызывает необходимость проведения маркетинговых исследований, могут быть разнообразными: что, кому и как продавать, как стимулировать продажи, как работать с конкурентами и партнерами по бизнесу и т. д.

Результатами исследований могут быть прогнозы развития рыночной структуры, возможные пути ее изменения, а также все характеристики существующих проблем.

ЦЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Главной целью маркетингового исследования является информационно-аналитическое обеспечение построения стратегий на двух уровнях.

1. На макроуровне изучается состояние рынка, его составляющих элементов, напри-

мер изучение спроса и предложения, выявление тенденций и перспектив его дальнейшего развития.

2. На микроуровне маркетинговых исследований проводится проверка внутреннего состояния самой организации, оценка конкурентоспособности, а также перспектив деятельности организации.

2. ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Общепринято считать, что маркетинговые исследования выполняют три основные функции:

- описательную функцию подразумевающую подробное описание всех характеристик изучаемых событий, явлений и процессов.
- аналитическую функцию заключающуюся в получении аналитической информации, в выявлении причинно-следственных связей в изучаемом явлении и т.д.
- прогнозирующая функция, которая формируется на основании первых двух функций

Кроме вида исследования, нужно определиться с методом сбора данных.

и которая позволяет делать прогноз дальнейшего развития событий.

3. ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Для полноценного проведения исследований хозяйственной деятельности организации и необходимо определиться с выбором конкретного маркетингового исследования.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Для проведения маркетинговых исследований можно использовать четыре основных вида, разделяющихся в зависимости от следующих характеристик на:

- область применения (исследование рынков сбыта, рабочей силы, финансов и т. д.);

- направление исследования (исследование рынков потребительских товаров, инвестиций, услуг и др.);
- исследование товара (изучение продвижения товара на рынок, уровня цены, профессионализма персонала);
- организацию исследования (проведение исследований собственными силами или использование услуг другой организации).

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Данные можно получить из первичных или вторичных источников. К первичным источникам относятся различного рода анкеты и тесты, а вторичные — это информация, которая уже кем-то была собрана и специально обработана для дальнейшего использования (отчеты, балансы, статьи, любые документы).

Методы сбора данных для проведения маркетинговых исследований принято

Для проведения исследования деятельности организации на рынке необходимо иметь данные, которые служат основой всего исследования.

Количественные методы характеризуются субъективным подходом к анализу материалов.

классифицировать на две группы: количественные и качественные методы. Количественные методы подразумевают охват большого количества людей и дальнейшее статистическое обобщение данных. Все выводы и результаты наблюдений отражаются в отчетах в произвольной форме, в виде описания и выводов.

Печатные издания

Печатные издания могут быть совершенно разнообразными: периодическая печать, книги, сборники, законодательные документы, отчеты, результаты других маркетинговых исследований и т. д.

Справки

Справки включают в себя все внутриорганизационные документы, создаваемые в официальном порядке. Они используются для изучения данной конкретной организации, ее внутренних процессов.

Опрос

Для проведения более глубокого исследования необходимо использовать оперативную информацию, которую можно собрать путем опроса.

Опросы часто классифицируют по четырем основным признакам, например:

- по месту проведения исследования;
- по частоте проведения исследования (делятся на многоразовые и одноразовые);
- по степени формализации исследования (могут быть стандартизированные и нестандартизированные);
- по характеру взаимоотношения потребителя и интервьюера (опросы могут быть очные и заочные).

Наиболее известны два метода проведения опросов: интервью и анкетирование.

Интервью

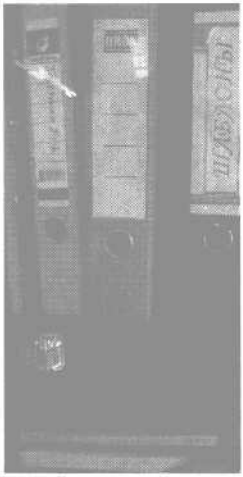
Главное отличие интервью от других методов сбора информации состоит в непосредственном общении обоих сторон: респондента и интервьюера. Интервью может быть глубинным, при этом интервьюер может задавать уточняющие вопросы, говорить на отвле-

Также можно проводить стандартизированное интервью, при котором интервьюер ориентируется на опросный лист и не выходит за его рамки.

ченные темы, менять направление интервью в зависимости от каждого конкретного респондента.

Анкетирование

Анкетирование также очень распространено потому, что одновременно можно опросить огромное число респондентов, с дальнейшей компьютерной обработкой данных. Однако анкетирование обладает некоторыми недостатками, например отсутствует возможность прямого консультирования респондента в процессе заполнения анкеты. Кроме того, уровень профессиональной подготовки анкетеров часто очень невысок. Подготовка проведения анкетирования включает несколько обязательных моментов.



1. Общее и детальное проектирование плана проведения беседы.
2. Определение принципов выборки.

К анкете предъявляются следующие требования:

- ☑ однозначность и четкость формулировок поставленных вопросов;

- оптимальное количество вопросов;
- отсутствие посторонних вопросов;
- использование общепринятых терминов и выражений, которые могут быть известны всем без исключения людям и которые не вызовут недопонимания вопроса;
- необходимость постановки контрольных вопросов.

Почтовый опрос

Для сбора данных организация может использовать почтовый опрос. При этом анкеты рассылаются по имеющейся базе адресов без учета выборки, например по половому признаку, по возрастному, и т. д. Почтовая анкета имеет ряд особенностей в связи с тем, что заполнять ее (отвечать на поставленные вопросы) респонденты будут самостоятельно, без помощи и объяснений интервьюеров. В связи с этим почтовая анкета должна сопровождаться понятной и простой инструкцией по работе с анкетой, также нужно приложить чистый конверт для того, чтобы респондент мог почтой отправить заполненную анкету по обратному адресу без собственных расходов. Также почтовая анкета должна быть

Достоинствами почтового анкетирования принято считать явную экономичность метода и большой территориальный охват.

опробована много раз перед тем, как быть разосланной по почте предполагаемым респондентам. Для того чтобы возврат был на уровне, позволяющем получить необходимое количество ответов, нужно напоминать респондентам о том, что анкеты подлежат возврату в определенный срок, указанный в самой анкете или прилагаемой инструкции к ней.

Данный метод обладает как положительными, так и отрицательными сторонами. Например, к явным недостаткам почтовой анкеты можно отнести нарушение правила анонимности опроса, так как анкета отправляется конкретному лицу, по конкретному адресу. Также множество анкет придется в итоге выбраковать из-за несоответствия выборке, некачественного заполнения и т. д.

Почтовые анкеты позволяют получить ответы на деликатные вопросы, на которые не всегда можно ответить интервьюерам.

Телефонный опрос

Данный метод — телефонный опрос — также является распространенным,

так как современные системы связи дают возможность организовать и провести опрос по телефону. К телефонному методу предъявляются определенные требования, основанные на особенностях строения и функционирования телефонной связи.

Все интервьюеры должны быть профессионально подготовлены к телефонным разговорам с собеседниками, и желательно установить контроль за процессом опроса для выявления ошибок и неточностей в деятельности интервьюеров.

К обязательным требованиям телефонной связи относят изучение карты той территории, которая должна быть охвачена опросом, места проживания различных социальных групп, а также расположения АТС. Для проведения опроса по телефону необходимо иметь специальные опросные бланки для записи ответов респондентов, все вопросы должны быть закрытыми.

Для того чтобы быть уверенными в том, что все ответы оформлены правильно и респондент отвечал честно, необходимо проводить контрольные проверки путем повторных опросов уже опрошенных респондентов. Рейтинг телефонных опросов очень высок, особенно в определенные периоды времени, например в периоды избирательных кампаний.

Принято размещать результаты опроса в издании, которое использовалось, так как читатели будут ждать именно это издание.

Этот метод имеет собственные преимущества и недостатки. К преимуществам относят явную экономичность, скорость и оперативность в обработке данных. Недостатками принято считать невозможность соблюсти выборку, так как некоторые слои населения будут упущены, а также и то, что многие потенциальные респонденты отказываются от опроса.

Опрос с помощью *СМИ*

Вопросы анкеты должны соответствовать характеру читателей издания, вопросы должны быть интересны респондентам, затрагивать их проблемы и быть знакомыми не понаслышке. К недостаткам этого метода принято относить невысокие объемы присылаемых заполненных анкет, ограниченность вопросов, высокую вероятность влияния посторонних лиц на респондентов.

Опрос населения можно проводить методом опроса с помощью СМИ, в которых размещаются анкеты.

Телетайпный опрос

Такой вид опроса, как телетайпный опрос, используется очень редко по

многочисленным причинам, например только потому, что телетайп редко используют в домашних целях, в отличие от телефона, из-за его стоимости и обслуживания. Телетайпная связь содержит в себе все разновидности электронной связи: факсовую, телеграфную и телетайпно-телеграфную. Главным достоинством этого метода опроса является его сверхоперативность и экспертная значимость получаемой информации. К недостаткам метода относят закрытость вопросов и ограниченность вариантов ответов, которых, как правило, не больше семив.

Данный метод больше всего используют в научных целях или для выявления мнения организаций, которые имеют в собственном оборудовании факсимильную связь.

Телевизионный опрос

Телевизионные опросы часто используются телеведущими для того, чтобы знать мнение смотрящих их телепередачи респондентов. Результаты телевизионного опроса не могут быть официально признанными, однако их результаты часто приводятся как некоторый показатель относительно конкретной ситуации. С одной стороны, такой метод сбора первичной информации имеет поверхностный характер, но, с другой стороны,

Метод наблюдения часто применяют в качестве дополнительного метода, а также в том случае, если использование других методов невозможно по каким-либо причинам.

их необходимо учитывать при проведении широких социологических опросов. Не исключено, что использование этих данных может оказать неоценимую услугу в широкомасштабных провидениях сбора информации относительно конкретных ситуаций.

Наблюдение

Для сбора более полной информации можно использовать метод наблюдения, который представляет собой прямое наблюдение за событиями и участниками этих событий. На практике выявлены некоторые недостатки метода сбора данных наблюдением, к таким недостаткам относят обязательную техническую оснащенность и высокую вероятность неверной трактовки происходящих событий.

Эксперимент

Эксперименты могут быть лабораторными и полевыми. Лабораторные эксперименты предоставляют возможность вести контроль над всеми усло-

виями: постоянными, переменными, посторонними и закономерными, а также моделировать ситуации. Полевые эксперименты не позволяют контролировать посторонние влияния, но дают возможность увидеть и документировать протекание ситуации, и ее практические последствия.

Эксперимент применяется в условиях, которые могут подвергаться контролю, с целью выявления изменений итоговых результатов при изменении некоторых условий и статичности остальных факторов.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Весь процесс принятия решений в организации основан на использовании информации, которая должна быть отобрана и организована в соответствии с требованиями деятельности самой организации. Затем вся информация должна быть оценена и распространена среди нуждающихся сотрудников и других специалистов.

Информационное обеспечение основывается на четырех дополнительных системах, которые в сумме составляют систему маркетинговой информации. Это:

- ☑ система сбора данных внешнего характера;
- ☑ система внутренней отчетности;

- система маркетинговых исследований;
- система анализа маркетинговой информации.

Кроме того, для эффективного функционирования системы информационного обеспечения необходима сформированная база данных, состоящая, например, из постоянно обновляющихся данных о состоянии конкретного объекта, внешней среды бизнеса, а также нормативно-справочная информация, которая постоянно обновляется.

Выбор метода для проведения исследований зависит от множества факторов, часто используются методы обоих видов с целью уточнения результатов.

4. МЕТОДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Маркетинговые исследования делятся на качественные и количественные, а также они могут быть поперечными и продольными. Качественные методы могут дать ответы на вопросы «как» и «почему», но результаты будут зависеть от квалификации исследовате-

ля. Основным достоинством качественных методов является то, что с их помощью проводятся глубокие исследования ситуации, используется минимальное количество людей. Негативной, но не отрицательной чертой качественных методов является их высокая стоимость и большая трата времени на проведение исследования.

В отличие от качественных методов количественные методы могут дать конкретный числовой результат. Даже отношение людей к конкретному положению дел можно вычислить в виде числа, если использовать количественные методы. Преимуществом этих методов является высокая точность результатов, если их сравнивать с данными качественных методов.

Группу качественных методов отличает субъективный характер анализа, во многом зависящий от личности исследователя.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Качественные методы используют нечисловые данные: документы, устные рассказы, образы и т. д.

Наиболее часто используемые методы: фокус-группа и глубинное интервью.

Принято формировать одну фокус-группу только для одного сегмента рынка, так как невозможно охватить весь рынок только одной небольшой группой людей, пусть даже специалистов.

Существуют также проекционные методы и наблюдение, но так как они не всегда дают точные результаты и сложны в проведении, то они не так часто используются на практике.

Фокус-группа

Фокус-группа — группа людей, имеющих отношение к исследуемой теме. В такой группе проводится управляемое модератором обсуждение поставленной проблемы, которое записывается на видео с последующей обработкой. Весь процесс занимает не больше двух часов, затем ведущий проводит анализ записи, отбирает самые важные моменты, делает выводы и заключения. Фокус-группа часто используется для разработки нового товара или модификации старого. Положительным моментом является и то, что на фокус-группе можно пообщаться с непосредственным потребителем товара или услуги, так как при других обстоятельствах такое непосредственное общение по определенным вопросам могло быть невозможно. К отрицатель-

ным сторонам данного метода можно отнести проблемные отношения, которые могут возникнуть внутри группы, а также между участником группы и модератором.

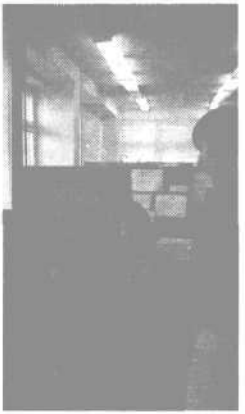
Глубинное интервью

Глубинное интервью — индивидуальная, личная беседа интервьюера с респондентом, в процессе которой подробно обсуждается один или несколько вопросов. Чистота результата исследования зависит от уровня квалификации интервьюера и заинтересованности самого респондента. Данный метод не требует использования опросного листа, его заменяет список заранее приготовленных тем, подлежащих обсуждению.

Респондент имеет право высказывать свое личное мнение по всем темам, заявленным в списке интервьюера.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Количественные методы маркетингового исследования зачастую используются после проведения качественного



анализа необходимой ситуации. Результаты качественного и количественного исследований дополняют друг друга, в итоге проблема изучается практически со всех сторон, анализируются почти все мелкие нюансы. Понятие «количественные методы» подразумевает охват большого количества опрашиваемых и последующее статистическое обобщение данных. Чаще всего применяются опросы определенной группы населения (потребителей и т. д.), и эксперименты, в ходе которых определяется, например, количественное отношение или лояльность населения к конкретной товарной марке, услуге.

Опросы

Кроме того, разработанные для метода опроса программы позволяют устанавливать зависимости между определенными показателями.

Методика опроса довольно проста: интервьюер задает заранее заготовленные вопросы респонденту и оценивает их по определенной шкале. Вопросы (или группы вопросов) позволяют определить какой-либо важный показатель. Затем определяются средние оценки показателей, на основании чего и делаются выводы.

Благодаря большому количеству данных достаточно легко отследить и отсечь ложную информацию.

К недостаткам опроса относится недостаточное внимание к личности и индивидуальности опрашиваемых.

Эксперимент обычно используется в дополнение к другим методам.

Эксперименты

Эксперименты используется чаще всего для получения информации о вероятном поведении определенной группы потребителей относительно конкретного товара или услуги. Основной недостаток этого метода в том, что его достаточно сложно провести и еще сложнее получить достоверный результат.

Эксперименты могут быть двух видов: первый вид выясняет отношение группы потребителя к товару, а второй вид определяет уровень возможной продажи товара.

ПОПЕРЕЧНЫЕ И ПРОДОЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эти методы маркетинговых исследований основаны на том, чтобы проводить периодичные или одноразовые изучения и анализ конкретных ситуаций. Поперечные исследования проводятся

только один раз и позволяют увидеть срез ситуации в конкретный момент времени. Продольные исследования проводятся периодически с целью изучения динамики проблемы. Во время продольного исследования выбирается всегда одна и та же группа населения и одни и те же инструменты (анкета, структура интервью и т. д.).

5. СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Например, основные этапы остаются одними и те же, а каждый этап может быть скорректирован на конкретную ситуацию

Структура маркетинговых исследований может быть изложена как алгоритм, суть которого состоит в том, чтобы разделить на определенные шаги весь процесс проведения маркетингового исследования. На данное время выработан алгоритм, который может быть несколько видоизменен под конкретную задачу, т. е. общее направление работы одно, а пути выполнения могут быть разными в некоторых ситуациях, на некоторых

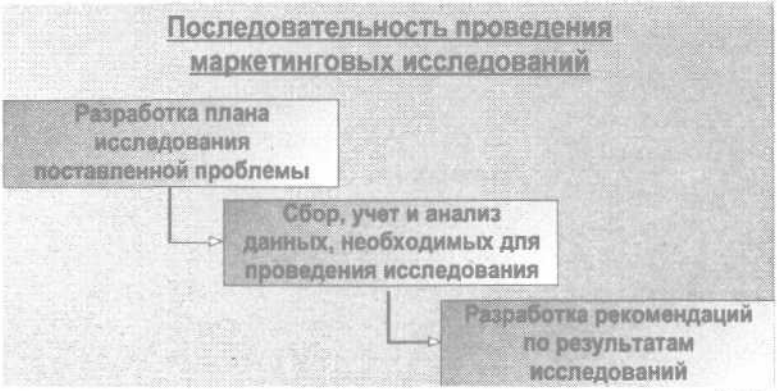
этапах. В обобщенном виде алгоритм выглядит следующим образом:

- этапы процесса исследования;
- выбор объектов исследований;
- анализ данных.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Обычно используют выработанную и проверенную на практике последовательность, состоящую из трех ступеней.

1. Разработка плана исследования поставленной проблемы.



Для того чтобы провести маркетинговое исследование на качественном уровне, необходимо соблюдать последовательность его разработки и проведения.

2. Сбор, учет и анализ данных, необходимых для проведения исследования.
3. Разработка рекомендаций по результатам исследований.

Разработка плана исследования поставленной проблемы

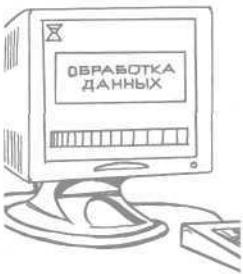
На первом этапе выявляются проблема, способы ее исследования и разрабатывается план. Для изучения проблемы можно провести изучение вторичных данных, провести небольшое экспертное исследование, фокус-группу и т. д. На основании полученных данных составляется план исследования.

Вся маркетинговая информация состоит из фактов, цифр, а также других сведений, которые необходимы для обеспечения аналитического изучения.

Сбор, учет и анализ данных, необходимых для проведения исследования

Следующей ступенью в последовательности действий должен быть сбор данных с последующей работой по их обработке и анализу. Первоначально

на данном этапе необходимо определить критерии выборки и сформулировать ряд вопросов для интервью, а также обозначить сроки получения данных. Кроме того, нельзя забывать о финансовой стороне исследования, т. е. рассчитать и принять полный бюджет всего маркетингового исследования. Перед тем как использовать имеющиеся данные, следует провести проверку всей имеющейся информации на точность и достоверность. После проверки на достоверность, данные необходимо проанализировать статистическими или качественными методами.



Разработка рекомендаций по результатам исследований

Третья ступень последовательности действий маркетингового исследования подразумевает разработку рекомендаций на основе результатов проведения исследования. Рекомендации разрабатываются по двум направлениям.

1. Первое направление – это разработка новой функциональной стратегии маркетинга по изучаемой деятельности организации.

Основным результатом рекомендаций должно стать эффективное практическое применение, которое исчисляется количественной оценкой экономической эффективности.

А так как маркетинговая стратегия всегда включает в себя выбор целевого рынка или его сегмента и разработку соответствующего маркетингового комплекса, то рекомендации должны быть даны по этим пунктам.

2. Второе направление представляет собой совершенствование управления маркетингом, и, соответственно, в рекомендации должны быть включены советы по ситуациям, связанным с организационными изменениями.

ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В целом можно выделить следующие этапы исследования:

- ☑ определение проблемы. Проблема может определяться с помощью трех шагов: первоначального структурирования проблемы, построения ее модели и окончательного определения направлений исследования;
- ☑ выработку концепции сбора данных. На данном этапе производится формулирование гипотез и разработка всего проекта исследования проблемы, а также

определение метода и инструментов сбора данных. Также необходимо на этом этапе провести определение объекта исследования и соответствующего объема выборки;

- ☑ полевые исследования. На этом этапе проводится сбор всех необходимых данных и контроль за процессом;
- ☑ анализ данных, подготовка и презентация отчета. Надо провести проверку всех данных, затем проанализировать и вывести результаты.

На основании полученных результатов подготавливается отчет о проделанной работе с рекомендациями, который передается лицам, принимающим окончательное решение.

ВЫБОР ОБЪЕКТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проведения процесса исследования необходимо сделать выборку определенного числа респондентов, так как всех потребителей опросить или протестировать невозможно. При этом следует соблюдать строгую пропорциональность по отношению к настоящему положению дел. Например, если по статистике конкретный товар потребляет 70% мужчин и 30% женщин, то при формировании

Под понятием «выборка» понимается четкое определение структуры выбранной группы и количества входящих к нее людей.

Конкретную величину ошибки выявить очень сложно, именно поэтому при изучении выводов и результатов следует помнить об уровне вероятных ошибок и погрешностей.

группы респондентов.надо сохранить именно такую пропорцию — 70% и 30%. Затем надо определить объем выборки, которая должна быть статистически значимой, т. е. настолько большой, насколько это возможно для того, чтобы выводы моли быть реальными, но предельно экономной в затратах на проведение исследований. В процессе подведения итогов необходимо учитывать процент погрешности, т. е. возможные ошибки. Обычно ошибки можно квалифицировать как случайные и систематические. Случайные ошибки совершаются случайно, а систематические — в результате неверного отбора единиц выборки или малого объема выборки, а также неверных исходных данных.

Выборка может быть двух видов: вероятностная (случайная) и целенаправленная (не случайная).

Вероятностная выборка

Вероятностной выборкой считают три вида выборки группы респондентов для проведения исследований:

- ☑ простую выборку заключающуюся в выборе респондентов из имеющегося списка по таблице случайных чисел;

- групповую выборку (серийную) подразумевающую под собой деление общей массы респондентов на группы, внутри которых и проводится случайная выборка;
- гнездовую выборку. Это выборка, состоящая из групп элементов, и из множества «гнезд» выбирается всего несколько с целью полного исследования.

Целенаправленная выборка

Целенаправленная выборка может использоваться с применением двух методов:

- стихийной выборки подразумевающей опрос респондентов через газеты, журналы или на улицах, когда первичного отбора не производится;
- метода квот, используемого при наличии статистических данных о контрольных признаках элементов выборки. Отбор квот проводится по контрольному признаку.

Проблемы формирования выборки

Для того чтобы правильно сформировать выборку необходимо решить три основные проблемы:.

- определение характеристик респондентов, необходимых для участия в исследовании;
- определение количества респондентов, необходимого для получения достоверных результатов;
- определение контура выборки - города, района, в котором будет проводиться исследование.

АНАЛИЗ ДАННЫХ

Анализ данных проводится методами статистики, предназначенными для выявления взаимосвязи, зависимостей структур. Все методы анализа данных классифицируют по нескольких критериям: по цели анализа (описательные и индуктивные), по количеству одновременно анализируемых переменных

(простые и многофакторные), а также по степени зависимости (зависимые или независимые от каких-либо структур). Существует несколько дополнительных методов для проведения анализа данных, таких как:

- **многомерное шкалирование;**
- **кластерный анализ;**
- **факторный анализ;**
- **дискриминантный анализ;**
- **вариационный анализ;**
- **регрессионный анализ.**

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Отчет о результатах маркетингового исследования готовится в двух экземплярах: первый должен быть кратким, сокращенным, а второй — развернутым, подробным. Краткий отчет предназначен для руководителей с целью обозрения ситуации, а подробный вариант со всеми техническими и другими характеристи-

В отчете должны быть отражены все данные выборки: размер, характер, описание применяемых методов.

Существуют определенные требования, которые предъявляются к такой документации в обязательном порядке.

ками предназначен для специалистов организации, которые должны на основе данных отчета сделать письменные выводы и рекомендации, который представлется руководителям вместе с сокращенным вариантом отчета. Часто форма обоих вариантов отчетности согласовывается с организацией-заказчиком, и в таком случае отчетность может носить индивидуальные особенности, однако любой отчет о проведении маркетингового исследования и его результатах независимо от вида документа и предназначения должен содержать следующие вопросы.

Желательно представить исследователям в документированном виде разрешение на общение со всеми необходимыми сотрудниками организации.

Обязательным пунктом отчета должна быть обозначенная цель маркетингового исследования, затем необходимо отразить в отчете заказчика и организацию, проводящую исследование. Также в отчете необходимо указать общее описание генеральной совокупности, которая будет охвачена исследованием. Обязательно должны быть указаны время проведения исследования, планируемые методы. Кроме того, в отчете указываются все данные лиц, проводящих маркетинговое

исследование, а также методы контроля над процессом проведения исследования. В зависимости от предмета исследования в отчете могут быть указаны другие данные, которые имеют отношение к результатам исследования или самому исследуемому предмету, ситуации. Заключение по маркетинговому исследованию ситуации или предмета должно содержать подробное описание процесса проведенного исследования, включая все полученные результаты по каждому этапу отдельно и в совокупности всего процесса.

Потапов С.В.

П 64 Как принимать решения / СВ. Потапов. — М. : Эксмо, 2007. - 160 с. - (В курсе!).

Вы хотите знать, как правильно принимать управленческие решения? Вам дорого ваше время? Вы предпочитаете получать необходимую информацию вовремя и в удобной форме? Тогда эта книга для вас. Один час — и вы в курсе всех самых полезных методов принятия решений.

Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным.

Развивайтесь вместе с книгой «Как принимать решения»!

УДК 65.0
ББК 65.050.2

ISBN 5-699-18340-X

© ООО «Издательство «Эксмо», 2007

Публикуется с разрешения правообладателя
ЛА «Научная книга»

Потапов Сергей Вадимович

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

Практическое руководство

Зав. редакцией *И.Е. Федосова*. Ответственный редактор *Л.А. Амелёхин*
Художественный редактор *П.В. Ильин*. Фото *Н.В. Макеева*
Рисунки *И.Н. Сибикеева*. Корректор *Г.А. Серикова*
Верстка и внутренний дизайн *И.М. Юхачева*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Home page: **www.eksmo.ru** E-mail: **info@ eksmo.ru**

Подписано в печать 20.10.2006.
Формат 70×108 $^{1}/_{32}$. Печать офсетная. Бумага тип. Усл. печ. л. 7,0.
Тираж 3100 экз. Заказ № 5274.

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ISBN 5-699-18340-X

В КУРСЕ!

Вы хотите знать, как правильно принимать управленческие решения? Вам дорого ваше время? Вы предпочитаете получать необходимую информацию вовремя и в удобной форме? Тогда эта книга для вас. **Один час** – и вы в курсе всех самых полезных методов принятия решений.

Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным.

Развивайтесь вместе с книгой «Как принимать решения»!

ЭКСМО