



Отримано: 25 травня 2018 р.

Прорецензовано: 30 травня 2018 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2018 р.

e-mail: dotcom14@meta.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-65-70

Примостка О. О. Інноваційні підходи у консалтингу-метод синектики. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 65–70.

УДК 339.7

JEL-класифікація: M1: Business Administration

**Примостка Олена Олександрівна,**

доктор економічних наук, професор,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У КОНСАЛТИНГУ-МЕТОД СИНЕКТИКИ**

У статті розглянуто методику використання синектичного підходу для проведення ефективного консалтингу. Висвітлено історію виникнення методу синектики та його розвиток. Досліджено етапи, принципи використання методу синектики для надання високоякісних консалтингових послуг. Досліджено й аргументовано причини, які ускладнюють упровадження синектичного підходу в консалтинговому бізнесі в Україні на сучасному етапі розвитку.

**Ключові слова:** Міжнародний консалтинг, синектика, асоціації, інноваційні підходи у консалтингу.

**Примостка Елена Александровна,**

доктор экономических наук, профессор,

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

**ІННОВАЦІОННІ ПІДХОДИ В КОНСАЛТИНГЕ-МЕТОД СИНЕКТИКИ**

В статье рассмотрена методика использования синектичного подхода для проведения эффективного консалтинга. Отражена история возникновения метода синектики и его развитие. Исследованы этапы, принципы использования метода синектики для предоставления высококачественных консалтинговых услуг. Исследованы и аргументированы причины, которые затрудняют внедрение синектического подхода в консалтинговом бизнесе в Украине на современном этапе развития.

**Ключевые слова:** Международный консалтинг, синектика, ассоциации, инновационные подходы в консалтинге.

**Olena Prymstka,**

Doctor of Economics, Professor,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**INNOVATIVE APPROACHES TO CONSULTING – THE METHOD OF SYNECTICS**

The Sinectical approach for effective consulting is considered. The history of the synectic method emergence and its development were highlighted. The stages and principles of the synectic method application for high-quality consulting services were investigated. The reasons, which complicate the introduction of the synectic approach in the consulting business in Ukraine on the present stage of development were defined and argued.

**Key words:** international consulting, synectics, associations, innovative approaches to consulting.

**Постановка проблеми.** Глобалізація економічного простору спричиняє зростання рівня конкуренції, доступність інформації створює нові виклики для консалтингового бізнесу. Можемо спостерігати зміну основних цілей діяльності всіх типів бізнес-структур – від транснаціональних корпорацій до стартапів. Еволюція стратегічних пріоритетів бізнес-діяльності та концептуальних підходів до стратегічного планування, посиленням глобалізаційних процесів, підвищенням мобільності капіталу й інтеграцією сприяє пошуку нестандартних методів управління. Саме глобалізаційні процеси та діджиталізація світової економіки зумовили необхідність визначення та використання методу синектики як одного із пріоритетних напрямів реалізації консалтингових послуг. Своєчасність дослідження також обумовлена недостатнім рівнем дослідження методу синектики власне в консалтинговому бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження синектичного методу як інноваційного підходу до пошуку нових ідей у стратегічному та тактичному плануванні присвячені праці відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких: О. І. Бардадим [1], В. П. Беспалько [2], О. О. Долгопол [3], Х. Гарднер [4], В. Гордон [5], І. А. Зимня [6], А. Кудрявцев [7], Г. В. Назарова [9], Т. Г. Нікуліна [10], В. В. Прищепенко [11], В. А. Слостенин [12], Ч. Філліпс [13], Д. Цезерани [14], М. О. Шевчук [16], О. М. Ястремська [17] та інші.



У науковій літературі приділено достатньо уваги вивченню сутності методу синектики, але не достатньо повно досліджено методи використання такого підходу у практиці консалтингу. Незважаючи на широке висвітлення в науковій літературі теоретичних основ синектики, його принципів, переваг і недоліків, порівняно з іншими методичними підходами до консультування, існує потреба систематизації й узагальнення теоретико-методичних аспектів синектики як інноваційного методу консультування, визначення максимально ефективного середовища його реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Метод синектики належить до групи нетривіальних підходів у царині генерації ідей, його застосовують як для вирішення наявних проблем, такі з метою пошуку нових підходів і поглядів у стратегічному плануванні, креативному консалтингу та стратап консалтингу.

Основою методу синектики є робота з аналогіями різних типів, поєднаннями теоретичних і практичних знань, досвіду, що сформувалися та напрацювалися у учасників групи на момент роботи у синектичній групі. Синектика в перекладі з грецької означає «поєднання різнорідних елементів», навіть не сумісних, у процесі постановки і вирішення інноваційних консалтингових завдань [17]. Зазвичай консультанти, які беруть участь у роботі синектичних груп, стикаються із низкою бар'єрів, які знаходяться у площині раціональності підходів до проблемного питання, пошуку рішень занадто серйозним, рамковим та солідним відношенням до питання. Ефективне застосування методу синектики вимагає розширення рамок свідомості та творчого бачення, нетрадиційних аналогій і асоціацій у процесі пошуку відповідей на запит клієнта.

Термін «синектика» в буквальному перекладі з грецької означає «поєднання різнорідних елементів». У повному словнику англійської мови подано таке визначення: «Синектичні групи – групи людей різних спеціальностей, які зустрічаються з метою спроби творчих рішень проблем шляхом необмеженого тренування уяви й об'єднання несумісних елементів».

Метод синектики з'явився на початку 50-х років минулого століття як результат багаторічної роботи Дж. Гордона над удосконаленням методу мозкового штурму. Роботи в цьому напрямі він почав у 1944 р., аналізуючи діяльність однієї винахідницької групи, що вирізнялася високою продуктивністю, а потім (у 1952–1959 рр.) запропонував свою методіку. У першу групу синектиків, яка була організована в США Дж. Гордоном у 1952 р., входили люди різної кваліфікації та освіти: архітектор, інженер, біолог, дизайнер. У 1960 р. В. Дж. Гордон організував фірму «Синектікс інкорпорейтед», яка бере на навчання групи фахівців із різних фірм і посилає в них своїх співробітників для участі у вирішенні технічних, організаційних та інших проблем. Із 1965 р. президентом фірми став Дж. М. Прінс, який вніс низку вдосконалень у методіку. Несподівано для всіх ця група зробила багато винаходів [15].

Метод синектики – це спеціальна методика дослідження, яка дозволяє згенерувати альтернативні ідеї, використовуючи асоціативне мислення і пошук аналогій. Синектика заснована на соціально-психологічній колективній інтелектуальній діяльності. Синектика уособлює оптимальне поєднання різноманітних елементів, які можуть бути різнорідними і взагалі не сумісними між собою, в процесі вирішення важливих завдань. Важливою відмінною рисою методу синектики є те, що цей метод застосовують для вирішення конкретних запитів клієнтів консультантами-синектиками із застосуванням нелінійних закономірностей і нетрадиційних логічних послідовностей, використання підходів із різних, інколи несумісних, систем. Над його застосуванням повинна працювати підготовлена і постійна група консультантів із спеціально підготовлених фахівців-консультантів, тому синектика – це професійна діяльність. Також варто відзначити, що на відміну від мозкового штурму, в методі синектики дозволена критика, а також використання порівнянь і аналогій. Особливість методу синектики полягає в тому, що аналогіє є основним елементом такого підходу. Щоб отримати високоякісний результат, необхідно обов'язково дотримуватися таких умов: недопустимо обговорювати, як недоліки, так і переваги учасників; роль ведучого повинна періодично діставатися іншим учасникам синектичної групи; кожен учасник може без пояснень завершити роботу, якщо відчув перші ознаки втоми; всі учасники повинні володіти спеціальною підготовкою.

Підхід синектики базується на трьох складових – клімат, мислення та дії, які утворюють синергетичний ефект (рис.1). Насамперед, це необхідність створення та підтримки сприятливого та доброзичливого клімату, який характеризується тим, як консультантів взаємодіють з іншими, дають і отримують ідеї, а також створюють атмосферу довіри в середовищі для генерування інноваційних ідей, які будуть запропоновані. Мислення вимагає наближення меж генерованих ідей до меж практичності, яка буде перспективною та доцільною. Сукупність дій, які спрямовані процес вирішення творчих консалтингових завдань.

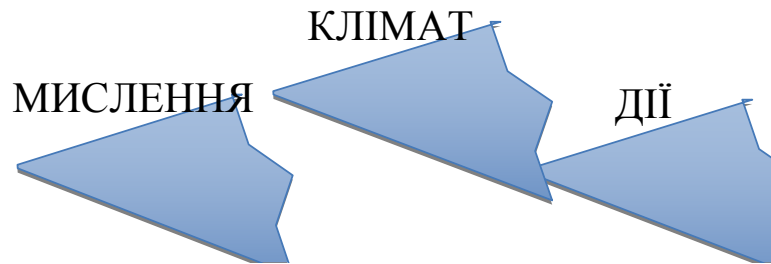


Рис. 1. Система методу синектики

Складова «Дії» містить такі підсистеми: візія та стратегія, розуміння процесу, стратегічне бачення, розуміння доцільності, розуміння доцільності вирішення проблем, колаборація та пошук креативу, план дій для досягнення результатів.

Складова «Клімат» концентрується на питаннях як думати та реагувати на зовнішні фактори, стиль поведінки щодо один одного, себе й ідей, ролі та відповідальності, довіри, різноманітності думок.

Система «Мислення» містить здатність прийняття ризику, відкритість думок і поглядів, неоднозначність пропонованих ідей, здатність генерування нових ідей, можливість вільно мислити, взаємодіяти та комунікувати.

Для проведення синектичної процедури необхідно створити спеціальні умови, а саме:

- Обов'язкова первісна абстракція учасників від проблем і завдань.
- Стриманість думок і відмова від остаточних висновків.
- Природність і невимушеність в обговореннях, схильність до обігрування і моделювання ситуації.
- Прояв раціональності в судженнях.

Раціональність з'являється лише на прикінцевому етапі синектичної процедури, а значить не є основою умовою успішного проведення процедури синектики. Використання методу синектики у процесі надання консалтингових послуг доречно проводити методом прямих аналогій або методом символічних аналогій, суб'єктивних чи особистих аналогій, фантастичних аналогій.

Послідовність дій за методом синектики повинна містити такі етапи: ретельний добір учасників; пошук рішень на запит клієнта та представлення результатів.

На першому етапі необхідно сформувати групу з кваліфікованих фахівців, в оптимальний склад якої входять у середньому від п'яти до семи людей. Процес формування групи синекторів містить у собі три фази: відбір учасників, навчання та практична робота. Відбір учасників-експертів синектичної групи відбувається на основі тестування, звертається увага на наявність різноманітних знань, загальну ерудицію, достатній рівень освіти, креативність і відкритість до нового і нестандартного, досвід експериментальної діяльності. Також під час формування доречно звертати увагу на психологічну сумісність та одночасно багатогранність групи, яка формується. З метою формування результативної синектичної групи доречно звертати увагу на рекомендації щодо вікових обмежень. Бажано, щоб вік фахівців знаходився в межах від двадцяти п'яти до сорока років.

Другий етап підготовки синектиків – це навчання у спеціалізованих центрах, яке триває до одного року, після чого всі проходять стажування в компаніях, вирішуючи теоретичні і реальні завдання.

Завершальна фаза – впровадження групи в реальне середовище. Консалтингова компанія, яка направила своїх фахівців на навчання або замовила готовий колектив (це може бути разове або регулярне співробітництво) отримує його на певних умовах для роботи над власними проектами.

На такому етапі, вже сформована група приступає до роботи, використовуючи обговорення згенерованих аналогій як потужний інструмент, призначений для переорієнтації спонтанного мислення на предмет вирішення поставленого завдання. Робота синектичної групи над вирішенням запитів клієнта будується за визначеною схемою (рис. 2), дотримання якої дозволяє ефективно вирішити поставлені завдання й окреслити зони росту клієнта.

Із метою успішної реалізації методу синектики в консалтингу бізнес- процесів необхідно дотримуватися етапності реалізації методу синектики, який розглянемо детальніше.

1. Визначення проблеми: замовник пояснює свою проблему групі, яка потім обговорює та визначає важливі частини разом для конкретизації визначення проблеми.

2. Спонтанні ідеї: другий крок можна порівняти з мозковим штурмом. Група буде шукати стихійні ідеї, які фіксує лідер групи.

3. Повторне визначення проблеми: кожен учасник групи попросить перевизначити проблему саму по собі. Тому кожен учасник може звернутися до проблеми з його точки зору і зрозуміти її у власній перспективі. Пізніше, кожен ідею представляють, переосмислюють та обирають прийнятний варіант для подальшої роботи.



**Рис. 2. Етапи реалізації процесу пошуку рішень за методом синектики**

4. Пошук прямих аналогій: для цього кроку учасники повинні думати, виходячи за межі стандартів. Вони повинні залишити проблему і придумати прямі аналогії, які можуть бути застосовані до проблеми. Це збільшує творчість і дозволяє учасникам думати по-різному і всебічно поглянути на проблему. В кінці цього кроку вони повинні вибрати найкращу аналогію, яку знайшли.

5. Особисті аналогії: лідер запрошує групу «бути» аналогією, до «бути» об'єктом / річчю. Вони описують те, що вони відчувають у цьому об'єкті або навіть сам предмет. Для цього лідер попросить кожного з них члени групи «Як ти відчував себе ...» і запишіть усі відповіді.

6. Символічні аналогії. Цей крок використовує об'єктивні й особисті образи. Учасники вважають символи чи об'єкти, які є аналогіями для вирішення оригінальної проблеми.

7. Фантастичні аналогії: учасники вирішують проблему з будь-якого погляду, який їм найбільше імпонує. Цей крок може видатися дуже абстрактним або фантастичним результатом, але немає ніяких обмежень, він є найбільш бажаним рішенням, яке може бути неможливим, але бути поштовхом до виникнення подальших практичних ідей.

8. Обговорення й опис аналогій: група повинна обговорити й проаналізувати аналоги, визначені раніше, скласти список найважливіших характеристик, функціональних можливостей, особистих почуттів тощо.

9. Поєднати аналогії з початковою проблемою: лідер групи має спробувати вирішити проблему за допомогою команди, використовуючи розроблений список, зосередивши увагу на оригінальності підходу до вирішення проблеми.

10. Створити конкретні рішення для вирішення проблеми: останній крок проводять, щоб винести конкретні рішення з ідей, які були розроблені раніше. Група представляє всі розроблені ідеї та можливі рішення для замовника, який потім вибирає найкращу відповідність відповідно власних потреб.

Для ефективної роботи та пошуку інноваційних ідей на запит клієнта, група синектики під час обговорення використовує чотири типи аналогій. Варто зазначити, що для методу синектики характерно використання чотирьох типів аналогій, зокрема: прямі типи, досить часто пов'язані з різноманітними системами біологічного характеру; символічні типи, які є різноманіттям поетичних засобів, зокрема різноманітних порівнянь і метафор; суб'єктивні типи. У цьому випадку учасники можуть представляти різні способи використання власного тіла з метою досягти бажаного результату; фантастичні типи, які надають можливість представити предмети так, як учасник хоче їх бачити, але якими вони не є.

Варто відзначити, що аналогії повною мірою охоплюють практичний досвід і думки учасників. Своєю чергою, вищевказану класифікацію типів аналогій можна представити так: суб'єктивні і символічні аналогії є тілесними й абстрактними, а прямі і фантастичні – реальними і нереальними відповідно.

Пряма аналогія – це будь-яка схожість, що має відшукувати елементи в системах або об'єктах, які вирішують подібні завдання. Пряма аналогія найчастіше – природна або технічна. Наприклад, прямою ана-



логією для поліпшення методів забарвлення предметів меблів може бути процес фарбування кіноплівки, паперу або розгляд на предмет забарвлення птахів, квітів або мінеральних каменів.

Символічна аналогія спрямована на визначення суті проблеми з використанням метафоричних порівнянь, та спрямована на пошук парадоксів і конфліктів у традиційних підходах і загальноприйнятих асоціаціях. Символічна аналогія є інструментом виявлення «звичайного в незвичайному» та «незвичайного в звичайному».

Суб'єктивна чи особиста аналогія синектики передбачає ототожнення експерта-синектика із предметом або проблемою, що є предметом пошуку групи. Метод особистої аналогії вимагає від синектика притаманності йому вміння перевіритися, адже для того, щоб приміряти на себе функції об'єкта, вжитися в роль предмета, необхідно мати багату уяву. Головне завдання особистої аналогії полягає в перевтіленні та відчутті предмету або проблеми із середини, інакше кажучи і «проживання» ситуації. Аналогії можуть бути абсолютно безглуздими, але такий підхід дає можливість відчувати і побачити нові та нетрадиційні межі і аспекти, які неможливо розгледіти, використовуючи логічні міркування.

Фантастична аналогія, як і попередні синектичні аналогії, вимагає від синекторів наявності розвинутого креативного мислення і творчої розкутості. Учасники уявляють собі об'єкти, предмети і розглядаються явища у відриві від наявних фізичних законів і уявляють їх такими, якими хотіли б їх бачити, незважаючи на реальність. Часто для вирішення будь-якого завдання, визначаючи кінцевий результат, синектори використовують чарівну паличку або інший казковий атрибут. Можна припустити, що фантасти під час написання своїх творів щосили використовують метод синектики і зокрема цей вид аналогій [8].

Те, що наявні аналогії повністю охоплюють досвід і думки людей, стане більш зрозумілим, якщо цю класифікацію пояснити так: прямі і фантастичні – це реальні і нереальні аналогії, а суб'єктивні і символічні – тілесні й абстрактні. Однак про їх фундаментальності не йдеться, оскільки регулярна практика застосування методу синектики поступово розширює комплекс засобів і дозволяє розробляти все нові і нові прийоми поглибленого вивчення, а також розбору предметів і явищ.

**Висновки.** Отже, наявна практика свідчить, що метод синектики сприяє підвищенню інноваційності та творчості консалтингових команд, тим не менше, команди необхідно попередньо вибрати. Менеджери-консультанти повинні попередньо визначити запит клієнта та формувати синектичну групу відповідно до очікуваного результату, оскільки синектика покладається на знання та ідеї учасників. Крім того, учасники повинні мати достатньо часу на роботу у групі, оскільки занадто короткий встановлений термін зменшить рівень творчості та креативності в пошуку ідей.

Історія розвитку синектики показує, що застосування цього методу в консалтинговому бізнесі підвищує ймовірність успіху у сфері постановки завдань і вирішення проблем, демонструючи ефект синергії. Завдяки регулярному застосуванню цього методу, можна значно розширити традиційний комплекс засобів, а також розробити нові прийоми, що дозволяють глибше вивчати проблемне питання.

### Література:

1. Бардадим О. І. Спадкові та середовищні детермінанти мотивації креативності персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2 (92). С. 123–128.
2. Беспалько В.П. *Слагаемые педагогической технологии*. М.: Педагогика. 1989. 192 с.
3. Долгопол О. О. Організаторські уміння у моделі сучасного спеціаліста з менеджменту. URL: <http://www.uira.kharkov.ua/sbornik/sbornik21.html> (дата звернення: 19.04.2018).
4. Gardner H., Sternberg R., Tardif T., Gardner H. *Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 1988. P. 298–324.
5. Gordon W. J. J. *Sinectics: The Development of Creative Capacity*. New York, 1961. 180 с.
6. Зимняя И.А. Исследовательская работа как специфический вид человеческой деятельности: Учеб.-метод. пособие / И.А. Зимняя, Е.А. Шашенкова. М-во образования Рос. Федерации. Удмурт. гос. ун-т и др. Ижевск. М.: УдГУ. 2001. 103 с.
7. Кудрявцев А. Маркетологи в поисках нового. Методы поддержки процесса новых идей. *Синектика. Практический маркетинг*. 1999. № 7 (29). С. 1–5.
8. Майкл Микалко. *Игры для разума. Тренинг креативного мышления*. СПб.: «Питер». 2007. 302 с.
9. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. *Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств*. Х. : Вид. ХНЕУ. 2006. 240 с.
10. Никулина Т. Г. Синектика как инновационный метод обучения. *Традиции и новаторство в развитии лингвистической и методической мысли*. Самара : ПГСГА. 2010. С. 175–179.
11. Прищепенко В. В. Новаторы и новации. *ЭКО. Экономика и организация промышленного производства*. 2007. № 1. С. 186–191.
12. Педагогика: Учебное пособие / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. М.: Школа-Пресс. 1997. 512 с.
13. Филлипс Ч. *Логика и тактическое мышление: 50+50 задач для тренировки мозга / Чарльз Филлипс; пер. с англ. Дмитрия Куликова*. М.: Эксмо. 2010. 189 с.



14. Цезерани Д. От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синтетика в инновац. деятельности / Джон-ни Цезерани; Пер. с англ. В.В. Егорова. М. : ГРАНД : Фаир-Пресс. 2005. 221 с.
15. Черепехіна О.А. Методичні та практичні аспекти застосування тренінгових форм навчання для формування професіоналізму майбутніх психологів у ВНЗ. *Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій школі : збірник наукових праць. Випуск VI*. Кривий Ріг: Видавничий відділ НМетАУ. 2010. 351 с. С. 298–310.
16. Шевчук М. О. Синектика як метод активізації творчого мислення студентів. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2012. № 1. С. 111–114.
17. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів [монографія] / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. Х. : Вид. ХНЕУ. 2013. 212 с.