

## УДК / UDC 304.4

**«Эффективные управленческие решения: современные методы разработки».**

**Н. А. Заруба** – доктор социологических, кандидат педагогических наук, профессор, зав. кафедрой государственного и муниципального управления ФБОУ ВО «Кузбасского государственного технического университета им. Т.Ф. Горбачёва», г. Кемерово, E-mail: znak42@mail.ru.

**ZARUBA, N. A.**, Doctor of Social Sciences, Candidate of Science (Education), Professor, Head of the Department of state and municipal management of KuzSTU named after Gorbachev, E-mail: znak42@mail.ru.

**Веригина, Е.К.** . студентка гр. МУб -151 ФБОУ ВО «Кузбасского государственного технического университета им. Т.Ф. Горбачёва»,

**Verigina, E.K.**, student gr. MUB -151 FSUE of HE "Kuzbass State Technical University. T.F. Gorbachev "

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальная для современного государственного и муниципального управления проблема – принятие управленческих решений на основе современных методов, способствующих их эффективному исполнению. К числу таких методов исследователи относят «мозговой штурм» - «brainstorming как метод инновационного менеджмента в принятии управленческих решений. Предлагаются сравнительные особенности других, традиционных методов и преимущества инновационных, применение которых обусловлено многочисленными трансформационными процессами в российском обществе.

**Ключевые слова:** метод «мозгового штурма», инновационный менеджмент, новация и инновация, организационные формы разработки УР : совещания, планёрки, заседания, brainstorming и др.

Современная сфера государственного и муниципального управления в Российской Федерации характеризуется активными трансформационными процессами, вызывающими потребность в новых, современных технологиях. Модернизация как инновационный путь её развития общества обусловлена наличием проблемы – противоречия между инновационным характером российской экономики и, в основе своей, традиционным характером государственного управления российским обществом. Это существенно актуализирует активный поиск путей и средств внедрения и распространения современных научных подходов и технологий государственного и муниципального управления, как в теории, так и на практике. Интерес именно к поиску принятия и управленческих решений обусловлен тем фактом, что данная функция управления не только является универсальной, но и продуктом управленческой деятельности, что делает данную проблему, на наш взгляд, ключевой, требующей пристального внимания и эффективного решения.

Решению данной проблемы может активно способствовать развитие такой отрасли управления как инновационный менеджмент, который эффективно реализуется в современной социальной, политической и экономической сферах России, а также необходимостью развития инновационной деятельности сферы государственного и муниципального управления. Современные методы государственного и муниципального управления сегодня не эффективны, потому что они слабо ориентированы на капиталистический путь развития РФ. В том числе, и методы принятия управленческих решений, используются массово из теории и практики социалистического пути развития государства, которые слабо адаптированы к новым рыночным условиям.

Для изменения сложившейся ситуации целесообразно применять технологии инновационного государственного и муниципального управления, чтобы получать более достоверную информацию о потребностях и проблемах всего населения страны, каждого муниципального образования, каждого предприятия и предоставлять высококачественные и востребованные государственные и муниципальные услуги. Эти вопросы являются приоритетными как для федерального и регионального, так и для муниципального уровней управления. Для их решения необходимы и соответствующие инновационные методы.

Опираясь на определение, данное Фатхутдиновым Р.А., что «инновация» - это конечный результата внедрения некоего новшества с целью какого-то желаемого изменения объекта управления и получение экономического, социального, научно-технического эффекта, мы рассматриваем управленческое решение, прежде всего, как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования, а также как результат выбора альтернативы. [? и др.].

Подчёркивая, тем самым, актуальность, во-первых, современно концепции «управления по результатам» как актуальной концепции на современном этапе развития системы государственного и муниципального управления.

Кроме того, необходимо учитывать научно обоснованные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Понимая процесс принятия решений как некую последовательность минимум двух (трёх и более) взаимосвязанных, но, в то же время, и самостоятельных стадий: *первая* - разработки решения и *вторая*, его реализация, следует отметить наличие двух модификаций управленческого решения: первое - это *теоретически найденного и, второе, практически реализованного*.

По отношению к этапу «разработки управленческого решения» следует употреблять понятие «качество», а ко второму, к этапу его реализации – эффективность. Следовательно, качество управленческого решения необходимо оценивать еще на стадии его разработки и принятия, не дожидаясь фактического результата, применяя для этого некую совокупность характеристик, которые выражают основные требования к управленческому решению.

Получается, что качество управленческого решения следует понимать как степень соответствия параметров выбранной лучшей альтернативы управленческого решения системе характеристик, которые удовлетворяют его разработчиков и потребителей, а также и обеспечивающих возможность его эффективной реализации. К числу наиболее значимых характеристик исследователи относят следующие: **реальность, научная обоснованность; непротиворечивость; адаптивность, своевременность.**

С точки зрения теории управления **научная обоснованность** управленческого решения определяется тем, в какой степени учитываются закономерности функционирования и развития объекта управления, характер тенденций развития экономики и общества в целом, компетентность лица, который принимает решение (ЛПР).

Важно учитывать, что научная обоснованность управленческого решения обеспечивается следующими факторами:

- *учетом объективных экономических законов и закономерностей;*
- *знанием и учётом тенденций развития объекта управления;*
- *наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;*
- *наличием профессиональных знаний, соответствующего образования и квалификации у ЛПР;*
- *знанием и использованием ЛПР рекомендаций инновационного менеджмента и теории принятия решений.*

Кроме того, научная обоснованность управленческого решения предполагает учёт универсальности компетенций ЛПР, что обусловлено возрастающей сложностью проблем и последствий принимаемых управленческих решений. Удовлетворение такого требования приводит ко все более широкому распространению коллективных форм принятия управленческих решений, например, метод brainstorming.

Другая характеристика требований, важных для качества принятия управленческих решений - это **непротиворечивость**. Менеджер, принимая решение, преследует как свои собственные цели и интересы, так и цели интересы организации, а это требует обязательности оценки разрабатываемых управленческих решений с точки зрения интересов организации в целом. При этом важно различать внутреннюю непротиворечивость управленческого решения, под которой следует понимать соответствие целей средствам достижения, а также соответствия сложности решаемой проблемы и методов разработки её решения. Важно различать, что бывает непротиворечивость внешняя, под которой понимается преемственность решений, а также их соответствие стратегии, целям организации, а также и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Таким образом, достижение сочетания этих условий обеспечивает **согласованность и непротиворечивость управленческого решения.**

Качество управленческих решений зависит также от такого требования к его принятию как **своевременность**. Например, оптимальное решение,

которое рассчитано и продумано с целью получение наибольшего экономического эффекта, может быть бесполезным, если оно будет принято поздно, когда необходимость в нём уже отпала. Как показывает практика, оно способно нанести определенный ущерб.

Такое требование к качеству управленческого решения как **адаптивность** принципиально важно для этапа внедрения новаций, осуществления реформ и разного рода трансформаций. Важно помнить, что управленческое решение носит временный характер. Это подтверждает, что период его эффективного действия может быть равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, а за пределами этого периода управленческое решение также может превратиться в некую противоположность, которая не будет способствовать разрешению проблемы, а даже обострять ее. Качество выбранной альтернативы необходимо оценивать с учетом того, что через какое-то время, возможно, придется корректировать действующее управленческое решение или разрабатывать новое. Управлять следует так, чтобы сохранялась некая свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится. Однако многие решения не учитывают адаптации и носят не оправданно «жесткий» «неизменный», характер[? и др.].

**Реальность** как важное требование для принятия качественного управленческого решения предполагает, что оно будет разрабатываться и приниматься на основе объективных возможностей организации и потенциала. Прежде всего, материальные возможности и ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации. Все эти требования распространяются также и на инновационные методы, к которым мы относим «мозговой штурм».

Мы считаем, что активное внедрение инновационных технологий в сфере государственного и муниципального управления связано с резким возрастанием сложности управленческих проблем, обусловленных российскими реформами. В связи с этим, в качестве эффективного метода следует рассматривать, на наш взгляд, при разработке решения «мозговой штурм» (brainstorming), который была разработан Алексом Осборном (Alex Osborn) в 1950-х гг. с целью стимулирования творческих начал подчинённых в генерировании идей на этапе принятия управленческих решений.

Основная его идея заключается в необходимости излагать альтернативы свободно, фиксируя каждую как возможную, например, в таблицу или в перечень. Участники такого рода совещаний по выбору лучшей альтернативы должны ощущать свободу в мыслях и раскрытии идей без опаски и зажима, обсуждение которых не производится до того момента,

пока не приступят к этапу оценки этих альтернатив. Этот метод может эффективно применяться на разных этапах разработки, принятия и реализации управленческих решений: для построения (структуризации) системы целей, для выявления и анализа проблемы, для коллективной генерации идей и др. Он применяется, как правило, в тех случаях, когда решается новая, малоизученная проблема, или требуется найти новое, нетривиальное решение. Отличительная особенность метода мозгового штурма заключается в том, что он запрещает критику предлагаемых альтернатив в процессе их выдвижения, что обеспечивает наиболее полное выявление и использование творческого потенциала экспертов или специалистов и возможность свободного высказывания и появления самых «безумных» идей. Принятие решения группой людей формирует и ответственность за его исполнение также группы людей.

***Список использованных источников.***

1. Заруба Н.А. Управление формированием компетентности педагога в сфере образовательных инноваций как отражение тенденций развития российского общества. Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 18. С. 159-165.

2. Заруба Н.А., Подготовка специалиста в сфере государственного и муниципального управления в вузе: адаптивный подход. // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2015. № 33-1. С. 172-179

3. Заруба Н.А. Подготовка специалистов для сферы государственного и муниципального управления в условиях транзитивного общества. // В сборнике: Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы Материалы международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Э.И. Забнева. Редколлегия: Л.С. Кочкина [и др.]. 2017. С. 192-203.

4. Заруба Н.А. Синергетический эффект в государственном и муниципальном управлении как императив развития общества. // В сборнике: УЧИМ УПРАВЛЯТЬ И УЧИМСЯ УПРАВЛЯТЬ третий сборник научных статей по материалам научно-практической конференции школьников, студентов и преподавателей с международным участием. 2017. С. 7-15.

5. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта. / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118-122.