

УДК 37.072; 316.4

Заруба Наталья Андреевна
доктор социологических наук
кандидат педагогических наук
профессор, заведующая кафедрой
государственного и муниципального управления
КузГТУ (г. Кемерово, РФ)
E-mail:znak42@mail.ru

Веригина Елена Константиновна
студентка гр. МУб – 151
направления подготовки
государственного и муниципального управления
КузГТУ (г. Кемерово, РФ)

«Brainstorming» как метод инновационного менеджмента в принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

Аннотация. В статье рассматривается очень важная проблема для современной системы государственного и муниципального управления – инновационный менеджмент в области принятия управленческих решений. Предлагается анализ особенностей метода *brainstorming* как инновационного менеджмента в принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления, которые свидетельствуют о его востребованности в современных условиях.

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

Для современного этапа функционирования сферы государственного и муниципального управления присуща проблема – это противоречия между инновационным характером развития российской экономики и всё еще традиционным характером управления российским обществом, что предполагает осуществление активного поиска путей внедрения и распространения новшеств (новаций) в этом направлении, как в теории, так и на практике.

Решению этой проблемы может способствовать развитие инновационного менеджмента, что обусловлено изменениями в социальной, политической и экономической сферах России, а также необходимостью активизации инновационной деятельности в сфере государственного и муниципального управления. Прежние методы работы органов государственного управления и

местного самоуправления по активизации инновационной деятельности не достаточны и для достижения состояния стабильности социально-экономического развитии страны капиталистического направления.

Для изменения создавшейся ситуации целесообразно использовать технологии инновационного управления, чтобы получать более полную информацию о потребностях населения страны и каждого муниципального образования, 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.

Инновационная деятельность органов государственного управления и муниципалитетов представляет собой систему действий или мероприятий, которые направлены на реализацию новой идеи. В связи с этим, функцией инновационного менеджмента в сфере государственного и муниципального управления являются *определенные возможности управленческой деятельности, направленные на осуществление определенных воздействий на инновационный процесс*. Поэтому, на наш взгляд, управление инновациями представляет собой деятельность, направленную на эффективную организацию инновационных процессов на основе применения наиболее адекватных методов использования материальных, трудовых и научных ресурсов с целью достижения субъектом определенных инновационных приоритетов

Универсальной функцией государственного и муниципального управления является *принятие управленческого решения (УР)*. От того имеет ли процесс его принятия инновационный характер во многом зависит инновационное развития всей системы управления. Необходимость внедрения инновационных технологий принятия решений возникает, когда сотрудники сталкиваются с какими-либо проблемами, которые раньше не встречались.

Опираясь на определение Фатхутдинова Р.А. «инновации» как конечного *результата* внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получение экономического, социального, научно-технического эффекта. Можно рассматривать управленческое решение – и как *результат* анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента [8 и др.]. Подчёркивая, тем самым, актуальность концепции «управления по результатам» как актуальной концепции на

современном этапе развития системы государственного и муниципального управления.

Активное внедрение инновационных технологий в сфере государственного и муниципального управления связано с резким возрастанием сложности управленческих проблем обусловленных российскими реформами, которые требуют от руководителей новых подходов к процессу принятия решений и в первую очередь совершенствование процессов принятия решений за счет использования эффективных методов принятия решений [1-7 и др.].

В качестве эффективного метода всё чаще на практике применяется технология «мозгового штурма» (brainstorming), которая была разработана 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.

В самом общем виде процесс принятия управленческих решений состоит из нескольких этапов специфического характера, не исключая их вариативность и количество (Табл. 1). Обращение к вопросу стадий и этапов принятия УР обусловлено важностью внимания к вопросу выбора и понимания целесообразности использования метода «мозгового штурма» применительно к одному этапу, выдвижение альтернатив, или его возможности более широкие.

Таблица № 1

Процесс принятия решения

№	Стадия	Этапы
1.	<i>Разработка управленческого решения.</i>	1.Выявление, признание проблемной ситуации, её оценка. 2. Поиск и выдвижение наилучшего варианта решения проблемы.
2.	<i>Принятие управленческого решения</i>	3.Оценка и выбор альтернатив.

		4. Принятие УР. 5. Прогнозирование ожидаемых выгод и рисков
3.	<i>Реализация управленческого решения</i>	6. Организация, анализ, контроль, регулирование процесса реализации управленческого решения. 7. Анализ и оценка результата от принятого и реализованного управленческого решения.

Традиционно исследователи определяют целесообразность использования метода «brainstorming» на этапе *оценки и выбора лучшей альтернативы решения проблемы* (2), что широко применяется на практике и вполне логично, так как именно данный этап из всех остальных носит наиболее дискуссионный характер. Это форма – форма дебатирования на совещании (брейнсторминг - англ. brainstorming — «мозговой штурм»). Этот метод широко известен как инструмент коллективной активации креативного мышления, которое журналист, писатель и менеджер Алекс Осборн ввел в деловую культуру Запада в 40-50-х годах. Он стал популярен сначала в Америке, позднее в Европе. Однако надо сказать, что данный метод, в основе которого коллективная или групповая генерация идей применялся в СССР под названием «мозговая атака».

«Мозговой штурм» сегодня довольно широко распространен в управлении, но всё - таки его потенциал далеко не исчерпан, как метод инновационного типа, поскольку проблемных зон в системе управления становится всё больше, в том числе, в сфере государственного и муниципального управления. Принятие УР инновационного характера, управление в условиях риска и неопределенности, функциональные переходы в сфере государственного и муниципального управления на основы принципов менеджеризма и др. только увеличивают актуальность применения этого метода.

Кроме того, важно подчеркнуть, что вполне допустимо, на наш взгляд, использование данного метода и на других этапах разработки и принятия УР, может быть, кроме этапа принятия УР. Так как на всех других этапах разработки и принятия УР необходимо всесторонне, на основе разных точек зрения, подчас противоречивых, собрать воедино все возможные варианты

решения проблемы на основе многочисленных информационных и статистических данных, осуществить их причинно-следственный анализ, аргументировать и обосновывать свой выбор.

Это обусловлено тем, что командная или коллективная генерация идей всегда будет в большей степени защищена от ошибочных решений («один ума хорошо, а два лучше»), она способствует принятию управленческого решения путём обсуждения возможных вариантов, стараясь не исключать путь компромиссов или противоречий. Понимая, что единое мнение нельзя считать результатом беспристрастного и заинтересованного анализа проблемы, «мозговой штурм» не стремится к поиску только одного, единственно верного решения.

Результаты анализа практики управления на основе использования инновационных технологий в целях оптимизации принятия управленческих решений доказывают, что и руководители, и многие рядовые сотрудники, заинтересованные в существенном повышении качества и эффективности государственного и муниципального управления, стремятся использовать новые инновационные технологии и методы.

Понятно, что такая практика обязательно встречает активное сопротивление, как своих коллег, так и руководителей, но она даёт основания также утверждать, что результативное использование таких методов, повышает потенциал самих работников.

Они на деле убеждаются, что применение новых методов в новых, инновационных условиях, значительно повышает эффективность их деятельности, чем применение устаревших методов в новых реалиях. Коллегиальные решения воздействует на подчинённых эффективнее в силу того факта, что эти решения принятые не каким – либо третьим лицом, а ими самими, эти решения их собственные, следовательно отношение к ним, как к своим, а это не тоже самое, что отношение к чужим УР.

Применение инновационных форм принятия УР, например «brainstorming», следует отличать от традиционных (совещаний, заседаний и др.), чтобы не подменять традиционные методы инновационными, так любое совещание дискуссионного характера можно ошибочно толковать как «мозговой штурм» (Табл.2) .

Таблица №2
Сравнительный анализ организационных форм принятия УР

№	Признаки	Основные организационные формы коллегиального принятия УР.			
		<i>Совещание</i>	<i>Заседание</i>	<i>Планёрка</i>	<i>«Мозговой штурм» («brainstorming»)</i>
1.	Цели	<i>Доведение до сотрудников насущных рабочих вопросов.</i>	<i>Решение актуальных проблем.</i>	<i>Четкое планирование и организация контроля исполнения распоряжений.</i>	<i>Нахождение новых альтернативных вариантов решения проблемы; формирование как можно большего количества идей для решения проблемы в процессе коллективного обсуждения: сбор наибольшего количества ценных идей.</i>
2.	Задачи	-Установить взаимодействие между партнерами или членами рабочего коллектива; - обеспечить управление процессом и персоналом; - осуществить сбор информации или обмен информацией; -планировать УР	<i>Осуществить выработку новых идей для решения проблемы, на основе сравнения и оценки результатов предыдущих УР.</i>	<i>Осуществить разработку плана реализации УР.</i>	<i>Генерация идей, хаотичное предложение максимального числа идей по решению проблемы, даже самых абсурдных и невозможны, оценка всех предложений по решению проблемы, возможность решения проблемы творческими способами.</i>

		<p>(проектировать); осуществлять анализ деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - организовать генерацию идей; - осуществить поиск решения проблем; - принять коллективное решение; - осуществить контроль выполнения поручений и др. 			
3.	Формы (средств а).	<p>групповое общение должностных лиц, организуемое руководителем с целью обсуждения какого-либо важного вопроса, поиска путей решения проблемы и выработки согласованного решения.</p> <p>Средства:</p> <p>1. Доклад (описание проблемной ситуации; представление проекта; презентация новой формы работы; отчет; доведение до сведения причин проблемы и др.)</p> <p>2. Обсуждение (доклад и обмен мнениями, информацией)</p> <p>3. Дискуссия</p>	<p>групповое общение должностных лиц, организуемое руководителем с целью обсуждения какого-либо важного вопроса, поиска путей решения проблемы и выработки согласованного решения</p> <p>Средства:</p> <p>1. Доклад (описание проблемной ситуации; представление проекта; презентация новой формы работы; отчет; доведение до сведения причин проблемы и др.)</p> <p>2. Обсуждение (доклад и обмен мнениями, информацией)</p> <p>3. Дискуссия</p>	<p>групповое общение должностных лиц, организуемое руководителем с целью обсуждения какого-либо важного вопроса, поиска путей решения проблемы и выработки согласованного решения</p> <p>Средства:</p> <p>1. Доклад (описание проблемной ситуации; представление проекта; презентация новой формы работы; отчет; доведение до сведения причин проблемы и др.)</p> <p>2. Обсуждение (доклад и обмен мнениями, информацией)</p> <p>3. Дискуссия</p>	<p>групповое общение должностных лиц, осведомлённых в проблеме обсуждения, организуемое руководителем с целью обсуждения какого-либо важного вопроса, поиска путей решения проблемы и выработки согласованного решения</p> <p>Средства:</p> <p>1. Доклад (описание проблемной ситуации; представление проекта; презентация новой формы работы; отчет; доведение до сведения причин проблемы и др.)</p> <p>2. Обсуждение (доклад и обмен мнениями, информацией)</p> <p>3. Дискуссия</p>

4.	Подгото вка	<i>Определение темы, цели совещания, перечень вопросов, время и начала совещания, фамилию докладчика, место</i>	<i>Сбор необходимой информации, оповещение участников о времени и месте, определение повестки дня, регистрация участников</i>	<i>Информированение участников о повестке; - подготовка материалов для обсуждения; - подготовка участников совещания;</i>	<i>Создание творческой атмосферы, выбор секретаря, который будет записывать идеи, разминка для сотрудников, подготовка или погружение их в проблему.</i>
5.	Результа т	<i>Документ (приказ, протокол, распоряжение и др.)</i>	<i>Документ (приказ, протокол, распоряжение и др.)</i>	<i>Документ (приказ, протокол, распоряжение и др.)</i>	<i>Документ (приказ, протокол, распоряжение и др.)</i>
6.	Требова ния	<p><i>Правило цели. Обязательна четкая и ясная постановка цели каждого совещания (этому способствует, во-первых, повестка, присланная заранее и поясняющая задачу каждому участнику, во-вторых, оглашение этой цели в начале и в финале работы совещания);</i></p> <p><i>2.Правило экономии времени. Время должно стать непререкаемой ценностью для всех участников совещания (для этого время заседания лучше оговорить заранее и определить лимит для каждого</i></p>	<i>регулярность, соблюдение субординации, жесткость требований и краткость.</i>	<i>регулярность, соблюдение субординации, жесткость требований и краткость.</i>	<p><i>Правила:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- отсутствие критики и оценки высказываний;</i> <i>-краткость изложения (2-5 мин);</i> <i>- поощрение свободного течения идей: чем шире круг предлагаемых идей, тем лучше;</i> <i>-практические идеи не являются ценностью;</i> <i>- достраивать, улучшать, модифицировать идеи других;</i> <i>работать, смешивая идеи, до тех пор, пока не возникнет интересная комбинация;</i> <i>-записывать все выдвинутые идеи.</i> <p><i>хаотичность и творчество в поиске идей, формулирование</i></p>

		<p>высказывающегося).</p> <p>3.Правило мотивации. Организатору совещания, который, несомненно, имеет свою мотивацию для проведения совещания, желательно иметь представление о том, какая мотивация есть у каждого приглашенного, несмотря на то, кто приглашен на совещание: равные ему руководители или подчиненные.</p> <p>4.Правило адресного приглашения. Для того чтобы совещание не превращалось в формальное и бесполезное заседание, необходимо приглашать именно тех участников, которые будут способствовать решению вопроса (конструктивное количество участников 6-8 человек). Обширные собрания решают формальные вопросы и требуют иных и</p>		<p>возможных решений и их безоценочная характеристика по отношению к каждой идее.</p>
--	--	--	--	---

		<p><i>подхода, и подготовки.</i></p> <p>5.Правило адекватного метода. Форма и метод работы совещания должен соответствовать цели и способствовать решению поставленных цели и задач.</p>		
--	--	---	--	--

Таким образом, на основе таблицы, составленной нами, на основе анализа теоретических источников, можно сделать вывод, что метод «мозгового штурма», сохраняя общие требования к совещанию, как к форме разработки и принятия УР, имеет свои преимущественные особенности. Они способствуют принятию УР в условиях инновационного реформирования российского общества более эффективно, в том числе, и в сфере государственного и муниципального управления, чем традиционные, эффективные для стабильного времени. К ним можно отнести *креативность, творчество, неординарность, вовлеченность в поиск всех участников процесса выдвижения идей, доброжелательный микроклимат, генерирование нестандартных идей, сотрудничество, отсутствие рационализма и рутинности мышления, активизация интуиции и воображения, возникновение синергетического эффекта и др.*

Для современного этапа развития транзитивного российского общества эти свойства метода «мозгового штурма» являются принципиально важными и востребованными, эффективно работающими в новых условиях.

Список литературы:

1. Абрамешин А.Е. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / А.Е. Абрамешин, Т.П. Воронина, О.П. Молчанова, Е.А. Тихонова, Ю.В. Шленов. - М.: Вита-Пресс, 2001 г. - 179 с.
- 2.Базаров, Т.Ю. и др. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 560 с.
3. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом - 2003 г. - №1.- С.123-131

4. Заруба Н.А., Томилин К.В. Проблемы подготовки специалиста для сферы государственного и муниципального управления в вузе и пути их решения. В сборнике: Учим управлять и учимся управлять второй сборник научных статей. Составление и научное редактирование: Н.А. Заруба, Н.Н. Егорова. 2016. С. 50-53.
5. 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
6. 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.
7. 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.
8. Фатхутдинов Р.А, учебник для вузов «Иновационный менеджмент». СПБ.: Питер, 2011. – 448с.