

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты процесса принятия и реализации государственных решений	6
1.1. Понятие и классификация государственных решений.....	6
1.2. Основные принципы принятия государственных решений.....	10
1.3. Факторы, влияющие на процесс принятия государственных решений....	13
Глава 2. Процесс принятия и реализации государственных решений	17
2.1. Основные стадии процесса принятия государственных решений.....	17
2.2. Этапы рационального принятия решений.....	19
2.3. Процесс реализации государственных решений: особенности и основные стадии.....	24
Глава 3. Современные проблемы реализации государственных решений	30
Заключение	37
Список используемой литературы	40

ВВЕДЕНИЕ

Выбранная мной тематика курсовой работы бесспорно **актуальна** на сегодняшний день, так как принципы принятия государственных решений, а также их стадии – это необходимая часть процесса принятия государственных решений. Такие решения, в свою очередь, влекут за собой большие последствия, находящие свое отражение во всех аспектах жизни (так как любое государственное решение может повлиять не только на одну сферу жизни, а сразу на несколько или все) государства и общества.

Процесс разработки и реализации управленческих решений – один из наиболее важных управленческих процессов. От обеспечения его эффективности в значительной мере зависит успех всего предпринятого управленцем дела. При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов: как внутренних, так и внешних. Непредсказуемость результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца. Кроме того, эффективное принятие решений необходимо для выполнения государственных управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений. Принятие решений - основная часть работы управленца любого уровня. Поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности государственного управления.

Деятельность политических институтов и органов административного управления воплощается в принятии и реализации соответствующих государственных решений: политических и административных. Анализ решений - неотъемлемый аспект теории государственного управления. По

типу решений, способу их разработки, уровню участия различных субъектов, в том числе массовых, можно судить о существенных признаках общественно-политической системы.

Решения принимаются на всех уровнях системы управления: на федеральном, региональном и муниципальном. Соответственно субъектами, принимающими решения, выступают органы федеральной власти, субъектов Федерации и местного самоуправления. Проблемы решений определяются потребностями и интересами управляемых ими объектов. Несмотря на различия типов и уровней решений, им присущи некоторые общие черты, характеризующие процессы принятия и реализации.

Объектом исследования в данной работе является процесс принятия и реализации государственных управленческих решений.

Предмет - успешная реализация государственного управленческого решения.

Цель данной работы заключается в выявлении принципов принятия и исполнения государственных решений.

Задачи данной работы:

- Рассмотреть понятие и классификацию государственных решений;
- Изучить основные принципы принятия государственных решений;
- Выявить факторы, влияющие на процесс принятия государственных решений;
- Рассмотреть основные стадии процесса принятия государственных решений;
- Выявить этапы рационального принятия решений;
- Охарактеризовать процесс реализации государственных решений: особенности и основные стадии;
- Обозначить современные проблемы реализации государственных решений.

В данной курсовой работе были использованы следующие методы исследования: сравнения, аналитический, анализа научной литературы.

Степень изученности темы. Данная тема рассмотрена в трудах таких ученых, как Барциц И.Н., Демин Г.А., Иванов О.Б., Козбаненко В.А., Козырев М.С., Лушникова Т.Ю., Чернышев М.А. и другими.

Глава 1. Теоретические аспекты процесса принятия и реализации государственных решений

1.1. Понятие и классификация государственных решений

В современной научной литературе нет единого и четкого определения понятия «управленческое решение», поэтому целесообразным считаем рассмотреть несколько существующих определений. Для начала обратимся к словарному, так, под управленческим решением понимается выбор лицом, принимающим решения в рамках его должностных полномочий и компетенций, альтернативы разрешения проблемы или проблемной ситуации, которая отобрана из множества возможных вариантов, что, в свою очередь, направлено на достижение целей¹.

А также это выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. Управленческое решение призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Поэтому наиболее эффективным управленческим решением явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели².

Далее перейдем к раскрытию понятия «государственное управленческое решение», необходимо отметить, что в аналогии с предыдущим определением в научных кругах не существует единого подхода к пониманию данного явления, поэтому так же рассмотрим несколько авторских понятий.

По мнению С.К. Бокарева, государственное решение – это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей³.

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. – 1999. – С. 267.

² Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков Экономика и право: словарь-справочник / Кураков Л.П. – М.: Вуз и школа.– 2004. – С. 359.

³ Бокарев С.К. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений / Современные проблемы туризма и сервиса - 2020: сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции 30 апреля 2020 г. / под ред. О. Е. Афанасьева, Е. В.

Обращаясь к трудам другого автора, а именно Н.С. Соменковой, отметим, что государственное решение – это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей¹.

Государственные решения являются результатом работы органов государственного управления, одновременно формирующим план их действий на будущее.

Государственные решения выступают инструментом реализации стратегии развития страны в социально-экономическом плане. Государственное решение регулирует разнообразные аспекты общественной жизнедеятельности, определяя будущее общества.

Характерные свойства государственных решений:

1. Решения, принятые государственными органами власти характеризуют юридическую значимость предписанных ими действий. Установленные в них меры обычно обязательны для исполнения. Государственное решение как властный акт, как правило, обязывает, предписывает, запрещает, уполномочивает, прекращает, разрешает, поощряет, наказывает.

2. Для государственных решений характерно несколько целей, связанных между собой.

3. Наличие системы правил, определяющей порядок их разработки, обсуждения, принятия, вступления в силу, внесения изменений и отмены.

4. Государственное решение предполагает взаимодействие со всеми заинтересованными лицами. Процесс принятия решений носит адресный характер.

Существует большое количество классификаций государственных решений.

1. По субъектам управления:

Юдиной. - Москва : РГУТиС, 2020. – С. 48 - ISBN 978-5-00048-035-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861566> (дата обращения: 14.10.2022).

¹ Соменкова Н.С., Купцов А.В. Принятие и исполнение государственных решений: Учебно-методическое пособие. - Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского. – 2020. – С. 7.

- общенародные (выборы, референдум);
 - федеральные,
 - региональные (субъектов федерации),
 - местные;
 - законодательной власти, исполнительной власти, судебной власти;
 - единоличные,
 - коллегиальные.
2. По целям и времени действия:
- стратегические (долгосрочные);
 - тактические (среднесрочные);
 - оперативные (краткосрочные).
3. По масштабу действия: общегосударственные;
- локальные (в пределах административно-территориальной единицы);
 - внутриведомственные;
 - межведомственные.
4. По нормативной природе:
- общие (нормативные),
 - частные (ненормативные).
5. По юридической силе:
- высшие (конституционные),
 - законодательные;
 - подзаконные.
6. По формам правовых актов:
- законы (конституционные, кодексы, федеральные, субъектов РФ);
 - указы (президентские, высших должностных лиц субъектов РФ);
 - постановления (правительства, суда, прокуратуры);
 - распоряжения (президента, правительства, руководителей законодательных и исполнительных органов власти);
 - приказы (руководителей госорганов и их структурных подразделений; военные);

- приговоры (суда);
- санкции (следственных, прокурорских органов);
- указания, предписания, инструкции и т.д.;
- программы, декларации, положения, уставы;
- межгосударственные договоры и соглашения.

7. По содержанию: политические, административные, экономические, организационные, технологические и др.

8. По значимости для исполнения: обязательные, рекомендательные.

9. По характеру воздействия:

- стимулирующие,
- протекционистские,
- мотивационные,
- ограничительные,
- запретительные и др.

10. По степени публичности (открытости):

- общего пользования,
- служебного пользования,
- секретные,
- совершенно секретные¹.

Таким образом, исходя из представленного материала, мы видим, что государственные решения обладают высокой степенью важности, так как могут влиять на различные сферы жизни общества, а также обладают широким видовым разнообразием, что подтверждается широким кругом оснований для их классификации. В целом, под государственным управленческим решением понимают выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей

¹ Козбаненко В.А. Виды и правовые формы государственных управленческих решений: Проблемная лекция. – Москва. - 2012. – С. 124.

1.2. Основные принципы принятия государственных решений

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей¹.

Перейдем непосредственно к рассмотрению самих принципов:

1. Принцип системности. Данный принцип заключается в следующем. Многие организации теряют часть эффективности своей работы из-за того, что решения, принятые руководством не были оптимальными, либо решения были правильными, но на этапе их исполнения были допущены существенные ошибки.

2. Принцип стандартизации (стандартных управленческих ситуаций и решений). Суть его состоит в том, что большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору стандартных или базовых. Процедуры выработки и реализации управленческих решений для стандартных ситуаций детально разработаны, а действия руководителя в этих случаях хорошо известны из практики. В случае, если управленческая ситуация не укладывается целиком в рамки стандартной, изучается возможность ее разделения на стандартную и нестандартную части.

3. Принцип оптимальной информированности. Рациональные управленческие решения достижимы, когда им соответствует достаточная информационная база. Причем для каждого из управленческих уровней существует оптимальный размер информационной базы, определяемый рядом факторов.

¹ Основные принципы принятия управленческих решений: Козбаненко В.А. Государственное управление: основы теории и организации. 2 т.: Учебник – Москва. - Статут. – 2009. – С. 95.

4. Принцип автоматизма реализации управленческих решений. Принцип заключается в том, чтобы принятое руководителем «решение» автоматически (то есть обязательно, причем в максимально короткие сроки и в неискаженном виде) доводилось до требуемого уровня и становилось практическим руководством к действию. Чтобы реализовать этот принцип, необходима система хорошо отлаженных и взаимоувязанных управленческих механизмов.

5. Принцип учета вероятных последствий. Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.

6. Принцип свободы выбора. Если у человека (группы), принимающего решение, нет или недостаточно условий для выбора из множества возможных вариантов, то решение может потерять свою эффективность. Данную ситуацию можно иллюстрировать наглядным примером, когда вышестоящее лицо не дает нижестоящему руководителю принять решение лично.

7. Принцип ответственности. Принимающий решения несет ответственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально принятому решению.

8. Принцип соразмерности прав и ответственности. Данный принцип предполагает оптимальное распределение обязанностей и ответственности между руководителем и исполнителем разного уровня, а именно: уровень ответственности и степень компетентности лица, принимающего решение, должны соответствовать содержанию и уровню его функциональных обязанностей.

9. Принцип творчества. Особо творческий подход требуется, когда имеющимся решениям не хватает эффективности и силы. Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок, для того чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения.

10. Принцип своевременности. Решение теряет свою эффективность, если оно принято преждевременно или с запозданием.

11. Принцип единства единоначалия и коллегиальности. Единоначалие и коллегиальность, на первый взгляд, исключают друг друга. Первое предполагает персональную ответственность за принятие решения и соответствующее право, второе – коллективную ответственность и право. Однако на самом деле они могут быть удачно совмещены. Скажем, руководитель при подготовке решения активно консультируется с подчиненными (коллегиальность) и с учетом их мнения принимает решение, беря на себя всю полноту ответственности (единоначалие).

12. Принцип соучастия. Он означает активное и непосредственное участие в принятии решения тех лиц, которых оно касается. Нарушение этого принципа приводит к тому, что люди привыкают быть только исполнителями, считают, что не могут участвовать в решении производственных проблем.

Итак, указанные принципы являются необходимыми для исполнения в ходе процесса принятия государственных решений, так как являются основополагающими в данной деятельности. Соблюдение указанных принципов приводит к принятию правильного и обладающего высокой эффективностью решения, следовательно, их нарушение может повлечь принятие государственным органом неправильного решения.

1.3. Факторы, влияющие на процесс принятия государственных решений

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Далее рассмотрим некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются

решения и насколько эффективными они будут. Рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений¹.

1. Личностные оценки руководителя. Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения.

2. Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и

¹ Виды и правовые формы государственных управленческих решений : Проблем. лекция / В. А. Козбаненко; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Ин-т повышения квалификации гос. служащих. Каф. гос. и муницип. упр. – Москва : ИПКГосслужбы. - 2012. – С. 23.

зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

3. Информационные ограничения. Информация – это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая, принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей, и подчинен затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанная с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг консультантов и т. п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя – отложить принятие решения.

4. Поведенческие ограничения. Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают проблемы и реагируют на них.

5. Взаимозависимость решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру,

организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, выяснить, заставят ли законы о налогообложении в другом штат менять процедуры бухгалтерского учета и т. п.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть «всю картину» зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Таким образом, мы можем прийти к выводу о том, что учет всех вышеупомянутых факторов при принятии важного государственного решения позволит прийти к качественному и высокоэффективному решению.

Исходя из представленной выше информации в данной главе, стоит выделить несколько выводов. Так, государственное решение – это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей¹. В процессе принятия такого рода решений нужно, прежде всего, определить цели и задачи, стоящие перед ним, после изучить классификацию государственных решений и выбрать, какой вид решения будет наиболее эффективен в конкретной управленческой ситуации. Также при подготовке решения необходимо руководствоваться принципами, изложенными во втором параграфе данной работы, и изучить все факторы, которые могут повлиять на руководителя в процессе принятия государственного решения. При исполнении всех

¹ Бокарев С.К. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений / Современные проблемы туризма и сервиса - 2020: сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции 30 апреля 2020 г. / под ред. О. Е. Афанасьева, Е. В. Юдиной. - Москва : РГУТиС, 2020. – С. 48 - ISBN 978-5-00048-035-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861566> (дата обращения: 14.10.2022).

вышеуказанных требований, как правило, разработанное решение будет правильным и полезным, а также эффективным в управленческом плане.

Глава 2. Процесс принятия и реализации государственных решений

2.1. Основные стадии процесса принятия государственных решений

В отношении государственных решений выделение определенного перечня стадий носит функциональный характер, так как их точное соблюдение субъектами, принимающими решения, означает достижение таких результатов, как:

– сложное кооперативное взаимодействие агентов и контрагентов государства будет сориентировано на фактическое производство решений как управленческой продукции;

– последовательное осуществление присущих каждому этапу действий ЛПР дает возможность сохранить формат целенаправленного воздействия госструктур на объект управления. По крайней мере, в той части, которая зависит от усилий субъекта управления.

Другими словами, выделение этапов, не исключая риски, управленческие ошибки и иные привнесенные обстоятельства, мешающие достижению результата, за счет последовательности рациональных действий способна продемонстрировать, при каких условиях, возможно трансформировать объект в соответствии с замыслами субъекта.

– выделение этапов целеполагания дает возможность корректировать кооперативное взаимодействие агентов и контрагентов государства, конструировать условия для достижения наиболее положительных результатов целеполагания¹.

Для государства это тем более важно, что во многих случаях сам процесс принятия решений (особенно в его публичной форме, в части поддержания взаимоотношений с обществом) является зачастую более важным результатом, чем разработка и реализация конкретных решений.

¹ Соловьев А. И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб. пособие для студентов вузов. – 2-е изд., испр. и доп. / А. И. Соловьев. – М.: Издательство «Аспект Пресс». – 2018. – С. 227 - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1038614> (дата обращения: 28.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

Наиболее предпочтительная и популярная модель в научных кругах – модель, выведенная Дж. Андерсоном и У. Даном. Она состоит из таких стадий:

- 1) построение политической повестки дня;
- 2) формулировка проектов государственного решения;
- 3) утверждение публичного решения;
- 4) реализация государственного решения;
- 5) оценка результатов осуществления публичного решения.

Но стоит заметить, что, несмотря на свое удобство и широкое распространение, она не вытеснила другие модели, рассмотрим их ниже.

Наряду с упомянутой моделью в настоящее время используют систему К. Паттона и Д. Савицки, которые предложили иные этапы:

- 1) обнаружения, определения и детализации проблемы;
- 2) выявления критериев оценки альтернатив;
- 3) разработки альтернативных вариантов решения задачи;
- 4) оценки альтернатив;
- 5) выбора наилучшей альтернативы;
- 6) оценки последствий принятого решения.

Так же известные специалисты Д. Веймер и А. Вайнинг предлагают несколько иной подход, выделяя такие стадии:

- 1) понимание проблемы;
- 2) выбор и объяснение целей;
- 3) выбор метода решения проблемы;
- 4) выбор критериев оценки альтернатив;
- 5) определение альтернативных вариантов решения проблемы;
- 6) оценка решения, включающая и оценку последствий;
- 7) выработка рекомендаций¹.

Представляется, однако, что поиск внутренних алгоритмов целеполагания направлен на отражение универсальных действий ЛПР и потому

¹ Weimer D., Vining A. Policy Analysis: Concepts and Practice. / Englewood Cliffs. – 1992. – P. 183.

должен снижать значение субъективности в принятии решений. Одновременно это говорит и о необходимости выделения укрупненных этапов взаимодействий, а не отдельных, пусть и весьма важных, акций управляющих.

Таким образом, исходя из проанализированной информации, представленной в данном параграфе, мы видим, что существует несколько моделей выделения этапов (стадий) принятия государственных решений, представленных в доктринах но, мы считаем целесообразным выделить необходимый минимальный перечень этапов принятия государственных решений, а именно этапов:

- 1) подготовительного;
- 2) разработки целей;
- 3) реализации и имплементации (продвижения) целей;
- 4) завершающего этапа (оценки достигнутых результатов).

Следование последовательной разработке решения, опираясь на указанные этапы может увеличить продуктивность субъектов, принимающих решения и впоследствии создать нужное в конкретной ситуации решение.

2.2. Этапы рационального принятия решений

Рациональное принятие решения – процесс, посредством которого человек принимает решение, основываясь, прежде всего, на беспристрастном рассуждении и логике, чем на эмоциональном и бессистемном размышлении.

Классический подход к принятию рационального управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Определение проблемы. У истоков любого рационального решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть, наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины появления этой проблемы.

3. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. На этом этапе менеджер вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: прошлый опыт; проведение эксперимента; исследование и анализ.

4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано). Организация выполнения решения как этап предусматривает координацию усилий многих людей.

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами¹.

Теперь же перейдем к рассмотрению основных этапов процесса принятия рациональных управленческих решений:

¹ Лушникова, Т. Ю. Основы государственного и муниципального управления. Государственное управление : учеб. пособие / Т. Ю. Лушникова. – Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та. – 2019. – С. 96.

1. Получение информации о ситуации. Для Эффективного представления ситуации используются не только количественные данные, но и качественные. Получаемая информация о ситуации должна быть достоверной и достаточно полной, иначе принятые решения могут быть ошибочны и неэффективны.

2. Определение целей. Четкое определение целей является неотъемлемой составляющей процесса управления. Большое значение имеет определение приоритетных целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор.

3. Разработка оценочной системы. Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие. Индексы могут специально формироваться в соответствии с целями анализа ситуации.

4. Анализ ситуации. Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремиться организация, можно приступить к анализу ситуации. Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

5. Диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния.

6. Разработка прогноза развития ситуации. Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять. Актуально применение методов экспертного прогнозирования в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками.

6. Генерирование альтернативных вариантов решений. Необходимо в полной мере использовать информацию о ситуации принятия решений,

результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

7. Отбор основных вариантов управленческих воздействий. Предварительный анализ альтернативных вариантов, выраженных в виде идей, концепций, последовательности действий с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов.

8. Разработка сценариев развития ситуации. Основная задача разработки сценариев – дать лицу, принимающему решение (ЛПР) ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития. Одной из основных задач является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

9. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов должны, с одной стороны, дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения с их помощью поставленных целей, а с другой – позволить проранжировать их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации.

10. Коллективная экспертная оценка. Обеспечение большей обоснованности и, как правило, большей эффективности принимаемых решений. Большое значение придается проблемам организации коллективной экспертизы, с тем, чтобы обеспечить в зависимости от конкретных условий ее проведения анонимность экспертных заключений, обратную связь. Здесь могут использоваться специально разработанные оценочные системы, особенно в случаях многокритериального оценивания, либо разработка оценочной системы может предусматриваться в процессе проводимой экспертизы.

11. Принятие решения лицом, принимающим решение. Наряду с результатами экспертизы при принятии решения ЛПР учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю. К успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов – экспертов и искусства ЛПР правильно понять, оценить ситуацию и принять верное решение.

12. Разработка плана действий. Необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и ресурсов, зависит очень многое. Без плана не функционирует ни одна успешная фирма. В то же время следует помнить, что план – это не раз и навсегда заданная догма, ведь мы живем в изменяющемся мире. Если в плане не найдет отражения изменение условий, то успех организации сомнителен.

13. Контроль реализации плана. Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Причиной необходимости корректировки плана может стать изменившийся прогноз развития ситуации. Изменения условий реализации плана должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений. Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей.

14. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации. Анализ результатов управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения.

Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации¹.

Таким образом, подводя итог данному параграфу, мы можем отметить, что в случае принятия рационального решения интуиция, озарение, значение прошлого опыта, «жизненной мудрости» и т. п. утрачивают свое решающее значение: рациональный подход позволяет освоить методы принятия правильных, разумных, рассчитанных и просчитанных решений, отобранных зачастую из множества вариантов, разница между которыми почти незаметна. «Рациональное принятие решения означает, что все элементы этого процесса упорядочены таким образом, чтобы создать алгоритм для более легкого и эффективного достижения цели»².

2.3. Процесс реализации государственных решений: особенности и основные стадии

Сложность реализации управленческих решений государства заключается в необходимости координировать множество взаимосвязанных, одновременно выполняемых таких решений, причем находящихся на разных стадиях реализации. Эти стадии следующие:

- разработка плана реализации решения;
- управление реализацией;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации³.

¹ Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК «Дашков и К», НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК / Наука-Пресс. – 2006 . – С. 136.

² Бурькин Е.С. Подходы к принятию оптимального управленческого решения: рациональный и интуитивный // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – №2 (41). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-prinyatiyu-optimalnogo-upravlencheskogo-resheniya-ratsionalnyu-i-intuitivnyu> (дата обращения: 27.10.2022).

³ Черных С.И. Процесс принятия и реализации управленческих решений: теория и практика // ЭТАП. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-prinyatiya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-gosudarstva-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 27.10.2022).

Как особенности можно выделить то, что «в российском государственном управлении существуют проблемы как с формулировкой целей на высшем уровне и на уровне отдельных структур, так и с разработкой планов мероприятий по их достижению. Наибольшие же трудности возникают на двух следующих стадиях – управления и контроля. Это связано и с отсутствием эффективной системы контроля»¹, и с особенностями национальной управленческой культуры, которая позволяет корректировать цели в связи с изменением политической и/ или рыночной конъюнктуры.

Здесь нельзя не затронуть проблему рисков при реализации управленческих решений. Справедлив тезис, что «всякий субъект управления, где бы он ни функционировал, лишь тогда может добиться устойчивого позитивного результата, если он предвидит все возможные риски и угрозы для своей деятельности и готовится к тому, чтобы устранить эти риски и угрозы или, по крайней мере, минимизировать их возможный негативный эффект»².

Любое управленческое решение не застраховано от риска, который можно определить как возможность воздействия ожидаемых или непредвиденных событий (чаще всего негативного характера) на его реализацию. В принципе наличие риска не должно быть причиной для беспокойства.

Есть две категории риска: гарантированный и негарантированный. Риск гарантирован, когда он понятен, измерим и контролируем. Негарантированный же риск связан с отсутствием превентивных мероприятий.

Реализация любого управленческого решения сопровождается по крайней мере гарантированными рисками, наличие которых не означает

¹ Иванов О.Б. Формирование системы государственного и общественного контроля как ключевой фактор эффективного управления // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2020. – № 5. – С. 7–26.

² Демин Г.А. Управленческие решения: учебное пособие. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь. – 2020. – С. 25.

негативной ситуации при условии, что обстоятельства возникновения рисков учтены заранее и приняты соответствующие меры, снижающие вероятность таких последствий. Поэтому, на наш взгляд, правильнее говорить не о минимизации рисков, а об их оптимизации.

Управление рисками как научная и профессиональная специализация является весьма сложной областью менеджмента, так как находится на стыке различных областей знаний и требует навыков использования методов математического моделирования, прогнозирования, применения элементов стратегического, финансового и инвестиционного менеджмента. Эта сложность усиливается на государственном уровне, поскольку появляется вероятность возникновения стратегических рисков, под которыми мы понимаем возможности нанесения ущерба национальным интересам страны и устойчивому экономическому развитию, связанному с двумя группами факторов.

Первая группа (внешние факторы) – вызовы глобального политического, социально-экономического и технологического характера.

Вторая группа (внутренние факторы)-угрозы, возникающие вследствие принятия неэффективных стратегических решений по приоритетным аспектам реформирования и развития страны¹.

Совсем неслучайно поэтому в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 года № 400, говорится о том, что достижение целей обеспечения экономической безопасности страны осуществляется в том числе за счет повышения эффективности государственной макроэкономической политики путем развития системы стратегического планирования, внедрения риск-ориентированного подхода с учетом потенциальных внешних и внутренних вызовов и угроз экономической безопасности Российской Федерации (пункт 67, подпункт 23)².

¹ Смотрицкая И.И., Черных С.И., Шувалов С.С. Стратегические риски государственного управления в условиях цифровой экономики // Проблемы анализа риска. – 2019. – Том 16. – № 6. – С. 40.

² Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 05.07.2021. - N 27 (часть II). - ст. 5351.

Риск-ориентированный подход к реализации управленческих решений государства выступает своего рода «подушкой безопасности», которая способна «смягчить негативные последствия сложно предсказуемых и даже полностью неожиданных явлений, тем самым предотвращая благоприятный результат реализации различных программ и проектов»¹. Не подлежит сомнению, что такой подход особенно актуален в настоящее время, когда внешние вызовы и угрозы для нашей страны существенно возросли.

Выше уже отмечалось, что к теоретически найденному управленческому решению следует применять понятие «качество», а к практически реализованному – понятие «эффективность». Эффективная реализация управленческого решения означает успешность претворения его в жизнь. В определенной степени эффективность управленческого решения аналогична эффективности процесса или объекта, на который оно направлено.

Так, весной 2020 года Правительство Российской Федерации купило у Банка России контрольный пакет акций ПАО «Сбербанк», номинальным владельцем которого стал Фонд национального благосостояния России. В результате этой сделки Сбербанк стал классической компанией с государственным участием (госкорпорацией в широком понимании) наряду с Газпромом, Роснефтью, Ростелекомом. Насколько эффективно это управленческое решение государства?

Согласно отчетности «Сбера» по МСФО за три квартала 2021 года, он заработал почти 1 трлн рублей, увеличив прибыль в 1,7 раза в сравнении с 2020 годом и в 1,5 раза в сравнении с 2019 годом².

Вместе с тем за это время здесь не исчезли многие негативные с точки зрения клиентов явления, например, выдача заемщику с использованием агрессивной техники продаж максимально возможной суммы кредита с

¹ Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Риск-ориентированное управление в системе публичной власти в России // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2021. – № 4. – С. 31.

² Сбербанк заработал почти триллион // Коммерсантъ. 28.10.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5052356> (дата обращения: 26.10.2022 г.).

различными «нагрузками» без привязки к его объективным потребностям и возможностям по обслуживанию данного долга¹.

Таким образом, с точки зрения акционеров эффективность принятого в 2020 году управленческого решения была налицо, простые же клиенты вполне могли в этом сомневаться. Ребрендинг ставшего госкомпанией Сбербанка во многом был нацелен на западную аудиторию и это сначала принесло свои плоды: в январе 2022 года Сбербанк (он же Сбер) занял первое место в рейтинге самых сильных брендов Европы, которое ранее занимала Ferrari².

Однако 24 февраля 2022 года он попал под западные санкции, а его акции потеряли более половины своей стоимости³, что, по крайней мере, в ближайшей перспективе негативно будет сказываться на его дальнейшей диверсификации и продвижении за рубеж, решения, о которых, безусловно, принимались российским руководством весной 2020 года.

Таким образом, мы можем выделить 4 стадии: разработка плана реализации решения; управление реализацией; контроль выполнения решения; оценка результатов реализации⁴. Особенности можно считать то, что как процесс принятия решения, так и его осуществление, должно хорошо координироваться и контролироваться на всех уровнях государства: федеральном и региональном. Также должно внимание необходимо обращать на возможное возникновение рисков и заранее продумывать пути достижения их минимизации.

Итак, подводя итог данной главы, мы можем обозначить следующее. Процесс принятия государственных решений разделяется на несколько этапов, количество и содержание которых варьируется в трудах разных

¹ . Топбанки. Москва. Отзывы о Сбербанке. URL: <https://topbanki.ru/banks/sbrf/> (дата обращения: 26.10.2022 г.).

² Сбер обошел Ferrari как самый сильный бренд в Европе // РБК. Бизнес. 28.01.2022. URL: <https://www.rbc.ru/business/26/01/2022/61f0d2689a7947d36c68235a> (дата обращения: 26.10.2022 г.)

³ Russia's Sberbank plunges amid warnings over collapse // The Telegraph (28 February, 2022). URL: <https://www.telegraph.co.uk/business/2022/02/28/russias-sberbank-plunges-amid-warningscollapse/> (дата обращения: 26.10.2022 г.).

⁴ Черных С.И. Процесс принятия и реализации управленческих решений: теория и практика // ЭТАП. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-prinyatiya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-gosudarstva-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 27.10.2022).

авторов. Исходя из проанализированной по данной теме информации, мы предлагаем выделить следующие этапы: 1) подготовительный; 2) этап разработки целей; 3) реализации и имплементации (продвижения) целей; 4) оценка достигнутых результатов. Следование последовательной разработке решения, опираясь на указанные этапы может увеличить продуктивность субъектов, принимающих решения и впоследствии создать нужное в конкретной ситуации решение.

Говоря о рациональном принятии решения, стоит отметить, что оно также включает в себя несколько важных этапов, начиная со стадии получения информации о ситуации, заканчивая анализом развития ситуации после управленческих воздействий. При принятии именно рационального решения ЛПР должно опустить личные воззрения, предыдущий субъективный опыт и руководствоваться только логикой для создания алгоритма, позволяющего проще и более эффективно достигнуть поставленной цели.

Процесс реализации государственных решений также должен подразделяться на последовательные стадии: разработка плана реализации решения; управление реализацией; контроль выполнения решения; оценка результатов реализации¹. Особенности такого процесса можно считать то, что как процесс принятия решения, так и его осуществление, должно хорошо координироваться и контролироваться на всех уровнях государства: федеральном и региональном. Также должно внимание необходимо обращать на возможное возникновение рисков и заранее продумывать пути достижения их минимизации.

¹ Черных С.И. Процесс принятия и реализации управленческих решений: теория и практика // ЭТАП. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-prinyatiya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-gosudarstva-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 27.10.2022).

Глава 3. Современные проблемы реализации государственных решений

Деятельность государственных органов реализуется в рамках выполнения ими функций по управлению страной. Под управлением понимают функцию систем разной природы, обеспечивающую их единство, достижение задач, стоящих перед ними, сбережение их структуры, поддержание режима их работы.

Государственное управление осуществляется на основе планирования, организации, координации и контроля. Эти процессы необходимы для постановки и достижения цели государственных органов.

Целью управления является создание и поддержание базовых элементов единой системы с помощью автоматизации структуры и взаимоотношений между ними для достижения определенных целей¹. Органы государственного управления между собой могут отличаться областью действия и спецификой функций и задач, которые они выполняют.

Управленческая система государства в Российской Федерации осуществляет свои функции на федеральном и региональном уровнях.

При этом федеральный уровень государственного управления характеризуется политической деятельностью, в которой специализированные государственные органы (институты, должностные лица и политические деятели) выполняют ряд функций для развития государства.

На федеральном уровне основной целью функционирования органов государственного управления является поддержание и развитие:

- единства государства и его структуры,
- избирательной системы,
- политических партий,

¹ Ременников, В. Б. Управленческие решения : учеб. пособие / В. Б. Ременников. – Москва : Юнити-Дана. – 2015 . – С. 37.

– политических институтов страны для достаточно высокого уровня жизни населения. Только четко организованная система государственного управления предоставляет возможности для совершенствования системы здравоохранения, культуры, искусства, науки, поддержания безопасности страны.

На региональном уровне российские органы государственного управления:

- занимаются выбором стратегии развития региона,
- формируют приоритеты их развития,
- координируют социально-экономические процессы в регионе.

Центральным звеном деятельности государственных органов при реализации их функций являются управленческие решения. Под управленческим решением понимают оптимальный способ устранения возникающих проблем, представляющий собой выбор альтернативы из нескольких возможных вариантов действий. Решение применяется для удовлетворения и реализации социальных, правовых и экономических интересов граждан страны. Результатом становится выбор и принятие наиболее эффективного управленческого решения из множества других возможных альтернативных вариантов. В итоге от вариантов решений, принятых государственными органами управления, зависит благополучие граждан и страны в целом¹.

Разработка, принятие и реализация управленческих решений в государственных органах как процесс проходит несколько последовательных стадий:

- во-первых, лицо, принимающее решение, устанавливает необходимость разработки решения;

¹ Жигарь, О. В. О проблемах оценки качества и эффективности решений в органах государственного управления / О. В. Жигарь // Общество, экономика, управление. – 2019. – Т. 3. – № 2. – С. 16–22.

– во-вторых, осуществляется сбор и анализ информации относительно сложившейся ситуации, в которой будет приниматься решение. Информация собирается на основе отчетов и в ходе проверок;

– в-третьих, проводится диагностика ситуации, выявляются и формулируются ключевые проблемы, то есть те противоречия, препятствия и трудности, которые мешают достижению цели;

– в-четвертых, производится поиск и выявление различных возможных альтернатив решения проблем с определением их особенностей;

– в-пятых, лицо, принимающее решение, определяет предпочтительный вариант разрешения противоречий. Возможные варианты сравниваются между собой по определенным, заранее выбранным критериям, затем выбирается наиболее подходящий проект решения. Причем, процесс определения наиболее оптимального решения, как правило, осуществляется на основе многокритериального выбора;

– в-шестых, происходит определение сроков реализации и исполнения решения;

– в-седьмых, осуществляется письменное соглашение между чиновниками, назначаются и согласовываются ответственные лица;

– в-восьмых, производится контроль за исполнением решения. Эта стадия представлена контрольными функциями, здесь осуществляется мониторинг исполнения решения и контроль за соблюдением законности и сроков реализации проекта;

– в-девятых, анализируется результативность решения и оценивается эффективность проекта.

Для повышения эффективности управленческой деятельности органов государственного управления в процессе подготовки варианта решения должностному лицу необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каким представляется конечный итог разрешения проблемы?
2. Какие действия необходимо предпринять для устранения существующих проблем, возникших в управленческой сфере?

3. Каким должен быть максимальный размер издержек для разрешения проблем?

4. В какие сроки необходимо разрешить сложившиеся проблемы¹?

Управленческое решение будет качественным и эффективным, если оно соответствует определенным требованиям. К основным требованиям к управленческим решениям относят актуальность, доказательность, обязательность исполнения, целенаправленность, непротиворечивость (согласованность с ранее принятыми управленческими решениями), законность, гибкость, адаптивность.

Однако для того, чтобы добиться идеальной модели принятия управленческих решений, необходимо искоренить ряд проблем, которые препятствуют эффективному процессу разработки, принятия и реализации управленческих решений. Значительной проблемой с этой точки зрения является понимание государственного управления, как вида административного управления, как деятельности только исполнительных органов власти, как прямого воздействия на общественные отношения и человека посредством организационно-распорядительных и социально-психологических методов властвования.

Определение задач государственного органа управления зависит от программных целей государства, проистекающих из стратегии развития. К сожалению, в деятельности государственных органов большинство задач являются узковедомственными и не учитывают потребности общества. Многие результаты по реализации задач органов государственного управления не обладают мультипликативным эффектом для развития общества².

Главной существующей проблемой можно считать то, что общество практически отстранено от разработки, принятия и контроля реализации

¹ Жигарь О. В. О тенденциях и проблемах процесса разработки, принятия и реализации решений в органах государственного управления // Общество, экономика, управление. – 2020. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-tendentsiyah-i-problemah-protssessa-razrabotki-prinyatiya-i-realizatsii-resheniy-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 28.10.2022).

² Барциц, И. Н. Система государственного и муниципального управления : учеб. курс : в 2 т. Т. 1 / И. Н. Барциц. – Москва : Изд-во РАГС. – 2011. – С. 258.

государственных управленческих решений, а отсюда – появление бюрократизма и, как следствие, коррупция. Государственное управление должно быть лишь инструментом для реализации власти народом. В сложившейся ситуации управление понимается как одностороннее воздействие власти на общество и человека, а не взаимодействие власти и общества, при этом административное воздействие исключает правовое регулирование. Одно порождает другое, а именно, бюрократизм и коррупцию, и это следствие закономерности.

Другой важной проблемой являются недостатки организационно-информационной системы в деятельности организаций государственного управления. Например, во многих государственных учреждениях используются недостаточно мощные информационные технологии и компьютерные системы, а также несвоевременное, а значит, и неэффективное, программное обеспечение. Все это способствует избытку информации и снижению качества управленческого решения. В современном мире широко используются технологические методы сбора и передачи информации, а эффективное принятие управленческих решений зависит от качества, своевременности и достоверности информации, полученной посредством технических ресурсов. Обработка объемов излишней информации без использования прогрессивных автоматизированных систем занимает определенное время, что совершенно не эффективно, поскольку количество источников информации растет, а данные становятся сложнее¹.

Кроме этого, по-прежнему существует проблема недостаточной компетентности государственных служащих по определенному кругу вопросов. Жизнь не стоит на месте, появляются новые технологии и нововведения, а служащий должен ими владеть и уметь использовать на благо государства.

Таким образом, существует ряд значительных проблем, препятствующих эффективному процессу разработки, принятия и реализации

¹ Козырев, М. С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа. – 2016. – С. 417.

государственных управленческих решений. Для повышения качества управленческих решений, разрабатываемых и принимаемых органами государственного управления в Российской Федерации, необходимо усилить связь между властью и народом посредством разнообразных форумов, собраний, конференций и внедрения среди молодежи так называемой «политической моды»¹ в целях того, чтобы молодое поколение оценивали и оставляли мнения, оценки по поводу решений, принимаемых соответствующими органами.

Во избежание ошибок, связанных с противоречивостью принятых решений между иерархиями российской исполнительной власти, видится целесообразным создать такие условия, при которых планы, анализируемые и утверждаемые на вышестоящих уровнях организационной системы, будут согласовываться с нижестоящей ступенью.

Для разрешения недостатков организационно-информационной системы следует применять современные компьютерные технологии, а также более мощные технические средства.

Повышению профессионализма государственных служащих следует уделять большее внимание. Для более высоких результатов управленческой деятельности специалист должен уметь быстро находить правильное определение сути проблемы и уметь адаптироваться в различных ситуациях.

Должностным лицам органов государственного управления следует быть более осведомленными в мировых вопросах и пробовать внедрять подходящий зарубежный опыт в систему управления в Российской Федерации.

Таким образом, реализация вышеперечисленных рекомендаций приведет к значительному повышению качества управленческой деятельности в государственных органах, а это увеличит уровень

¹ Жигарь Оксана Владимировна О проблемах оценки качества и эффективности решений в органах государственного управления // Общество, экономика, управление. – 2019. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-problemah-otsenki-kachestva-i-effektivnosti-resheniy-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 12.11.2022).

эффективности решений государственных служащих и других должностных лиц на региональном и федеральном уровнях управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После анализа множества источников, касающихся вопросов, затронутых в данной курсовой работе, необходимо подвести некоторые итоги. Так, государственное решение – это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей¹.

В процессе принятия такого рода решений нужно, прежде всего, определить цели и задачи, стоящие перед ним, после изучить классификацию государственных решений и выбрать, какой вид решения будет наиболее эффективен в конкретной управленческой ситуации. Также при подготовке решения необходимо руководствоваться принципами, изложенными во втором параграфе данной работы, и изучить все факторы, которые могут повлиять на руководителя в процессе принятия государственного решения. При исполнении всех вышеуказанных требований, как правило, разработанное решение будет правильным и полезным, а также эффективным в управленческом плане.

Процесс принятия государственных решений разделяется на несколько этапов, количество и содержание которых варьируется в трудах разных авторов. Исходя из проанализированной по данной теме информации, мы предлагаем выделить следующие этапы: 1) подготовительный; 2) этап разработки целей; 3) реализации и имплементации (продвижения) целей; 4) оценка достигнутых результатов. Следование последовательной разработке решения, опираясь на указанные этапы может увеличить продуктивность субъектов, принимающих решения и впоследствии создать нужное в конкретной ситуации решение.

Говоря о рациональном принятии решения, стоит отметить, что оно также включает в себя несколько важных этапов, начиная со стадии

¹ Бокарев С.К. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений / Современные проблемы туризма и сервиса - 2020: сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции 30 апреля 2020 г. / под ред. О. Е. Афанасьева, Е. В. Юдиной. - Москва : РГУТиС, 2020. – С. 48 - ISBN 978-5-00048-035-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861566> (дата обращения: 14.10.2022).

получения информации о ситуации, заканчивая анализом развития ситуации после управленческих воздействий. При принятии именно рационального решения ЛПР должно опустить личные воззрения, предыдущий субъективный опыт и руководствоваться только логикой для создания алгоритма, позволяющего проще и более эффективно достигнуть поставленной цели.

Процесс реализации государственных решений также должен подразделяться на последовательные стадии: разработка плана реализации решения; управление реализацией; контроль выполнения решения; оценка результатов реализации¹. Особенности такого процесса можно считать то, что как процесс принятия решения, так и его осуществление, должно хорошо координироваться и контролироваться на всех уровнях государства: федеральном и региональном. Также должно внимание необходимо обращать на возможное возникновение рисков и заранее продумывать пути достижения их минимизации.

Также существует ряд значительных проблем, препятствующих эффективно процессу разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений. Для повышения качества управленческих решений, разрабатываемых и принимаемых органами государственного управления в Российской Федерации, необходимо усилить связь между властью и народом посредством разнообразных форумов, собраний, конференций и внедрения среди молодежи так называемой «политической моды»² в целях того, чтобы молодое поколение оценивали и оставляли мнения, оценки по поводу решений, принимаемых соответствующими органами.

¹ Черных С.И. Процесс принятия и реализации управленческих решений: теория и практика // ЭТАП. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-prinyatiya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-gosudarstva-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 27.10.2022).

² Жигарь Оксана Владимировна О проблемах оценки качества и эффективности решений в органах государственного управления // Общество, экономика, управление. – 2019. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-problemah-otsenki-kachestva-i-effektivnosti-resheniy-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 12.11.2022).

Во избежание ошибок, связанных с противоречивостью принятых решений между иерархиями российской исполнительной власти, видится целесообразным создать такие условия, при которых планы, анализируемые и утверждаемые на вышестоящих уровнях организационной системы, будут согласовываться с нижестоящей ступенью.

Для разрешения недостатков организационно-информационной системы следует применять современные компьютерные технологии, а также более мощные технические средства.

Повышению профессионализма государственных служащих следует уделять большее внимание. Для более высоких результатов управленческой деятельности специалист должен уметь быстро находить правильное определение сути проблемы и уметь адаптироваться в различных ситуациях.

Должностным лицам органов государственного управления следует быть более осведомленными в мировых вопросах и пробовать внедрять подходящий зарубежный опыт в систему управления в Российской Федерации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Текст] офиц. текст. – Собрание законодательства РФ. – 05.07.2021. – N 27 (часть II). – ст. 5351.

Научная литература

2. Барциц, И. Н. Система государственного и муниципального управления : учеб. курс : в 2 т. Т. 1 / И. Н. Барциц. – Москва : Изд-во РАГС. – 2011. – 464 с.

3. Демин Г.А. Управленческие решения: учебное пособие. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь. – 2020. – 92 с.

4. Иванов О.Б. Формирование системы государственного и общественного контроля как ключевой фактор эффективного управления // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2020. – № 5. – С.7–26.

5. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Риск-ориентированное управление в системе публичной власти в России // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2021. .- № 4. – С. 25–42.

6. Козбаненко В.А. Виды и правовые формы государственных управленческих решений: Проблемная лекция. – М. – 2012. – 187 с.

7. Козбаненко В.А. Виды и формы государственных управленческих решений. – М. – 2010. – 55 с.

8. Козырев, М. С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа. – 2016. – 590 с.

9. Лушникова, Т. Ю. Основы государственного и муниципального управления. Государственное управление : учеб. пособие / Т. Ю. Лушникова. – Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019. – 175 с
10. Основные принципы принятия управленческих решений: Козбаненко В.А. Государственное управление: основы теории и организации. 2 т.: Учебник – Москва. – Статут. – 2009. – 336 с.
11. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК «Дашков и К», НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК. – Наука-Пресс. – 2006. – 256 с.
12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. – 1999. – 479 с.
13. Ременников, В. Б. Управленческие решения : учеб. пособие / В. Б. Ременников. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 143 с.
14. Смотрицкая И.И., Черных С.И., Шувалов С.С. Стратегические риски государственного управления в условиях цифровой экономики // Проблемы анализа риска. – 2019. – Том 16. – № 6.– С. 38–49.
15. Соменкова Н.С., Купцов А.В. Принятие и исполнение государственных решений: Учебно-методическое пособие. - Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского. – 2020. – 42 с.
16. Топбанки. Москва. Отзывы о Сбербанке. URL: <https://topbanki.ru/banks/sbrf/> (дата обращения 26.10.2022 г.).
17. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков Экономика и право: словарь-справочник / Кураков Л.П. – М.: Вуз и школа.– 2004. – 1070 с.
18. Weimer D., Vining A. Policy Analysis: Concepts and Practice. // Englewood Cliffs. – 1992. – P. 183.

Электронные ресурсы

19. Бокарев С.К. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений / Современные проблемы туризма и сервиса - 2020: сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции 30 апреля 2020 г. / под ред. О. Е. Афанасьева, Е. В. Юдиной. - Москва : РГУТиС, 2020. - 230 с. - ISBN 978-5-00048-035-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861566> (дата обращения: 14.10.2022).

20. Бурыкин Е.С. Подходы к принятию оптимального управленческого решения: рациональный и интуитивный // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. №2 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-prinyatiyu-optimalnogo-upravlencheskogo-resheniya-ratsionalnyu-i-intuitivnyu> (дата обращения: 27.11.2022).

21. Жигарь О.В. О проблемах оценки качества и эффективности решений в органах государственного управления // Общество, экономика, управление. – 2019. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-problemah-otsenki-kachestva-i-effektivnosti-resheniy-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 28.11.2022).

22. Жигарь О.В. О тенденциях и проблемах процесса разработки, принятия и реализации решений в органах государственного управления // Общество, экономика, управление. – 2020. - №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-tendentsiyah-i-problemah-protssessa-razrabotki-prinyatiya-i-realizatsii-resheniy-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 28.10.2022).

23. Сбер обошел Ferrari как самый сильный бренд в Европе // РБК. Бизнес. – 28.01.2022. URL: <https://www.rbc.ru/business/26/01/2022/61f0d2689a7947d36c68235a> (дата обращения: 26.10.2022 г.)

24. Сбербанк заработал почти триллион // Коммерсантъ. 28.10.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5052356> (дата обращения: 26.10.2022 г.).

25. Соловьев А. И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб. пособие для студентов вузов. – 2-е изд., испр. и доп. / А. И. Соловьев. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2018. – 496 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1038614> (дата обращения: 28.11.2022). – Режим доступа: по подписке.

26. Черных С.И. Процесс принятия и реализации управленческих решений государства: теория и практика // ЭТАП. – 2022. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-prinyatiya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-gosudarstva-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 27.10.2022).

27. Russia's Sberbank plunges amid warnings over collapse // The Telegraph (28 February, 2022). URL: <https://www.telegraph.co.uk/business/2022/02/28/russias-sberbank-plunges-amid-warningscollapse/> (дата обращения: 6 апреля 2022 года)