

# Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении

1

Домрачев С.С., к.ф.н., доцент  
ЧФ РАНХиГС

Разработка управленческих решений представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления:

- Планирование;
- Организацию;
- Мотивацию;
- Контроль;

В системе государственного и муниципального управления все эти функции реализуются в ходе разработки и принятия и исполнения решений.

Исследования проблемы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий — это результат комплексной увязки различных аспектов:

- ▶ информационного,
- ▶ экономического,
- ▶ психологического,
- ▶ организационного,
- ▶ правового,
- ▶ технического и др.

Решения, принимаемые органами власти, определяют не только качество и эффективность протекающих в управляемой системе процессов, но и возможность устойчивого и адаптивного развития определенной территории в быстро меняющемся современном мире.

Эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих зависит от качества управленческих решений. Это обуславливает важность овладения каждым специалистом данного профиля теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

## Процесс подготовки решений в органах государственного и муниципального управления состоит в следующем:

1. Первый этап процесса – формулирование управленческой проблемы и определение целей;
2. Второй этап процесса подготовки решения (создание группы разработчиков решения);
3. Третий этап - сбор информации и анализ управленческой проблемы;
4. Подготовка и обоснование вариантов (альтернатив) решения;
5. Пятый этап — выбор альтернатив и принятие решения;
6. Организация исполнения принятого решения;
7. Контроль и оценка результатов исполнения решения;

# 1. Первый этап процесса – формулирование проблемы

На этом этапе происходит выявление и формулирование проблемы. Проблемная ситуация возникает при отклонении от нормального процесса функционирования объекта вследствие внутренних и внешних возмущений. Проблема чаще всего выявляется в результате анализа итогов функционирования объекта в прошедшем периоде или может быть поставлена вышестоящей организацией.

Для целеполагания используют технологию SMART!

# SMART цели — умные цели!

Достижение цели зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху дела — правильно сформулированные цели.

Цель — это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы.

Как необходимо ставить цели, чтобы они были достигнуты и с тем результатом, который вам необходим? Цели должны быть умными. Что это означает? В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- **S** конкретный (specific);
- **M** измеримый (measurable);
- **A** достижимый (attainable);
- **R** значимый (relevant);
- **T** соотносимый с конкретным сроком (time-bounded)

Само слово smart в переводе на русский и означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

## 2. Второй этап процесса подготовки решения

На втором этапе происходит — формирование группы по его подготовке. Организуется группа квалифицированных специалистов, которые, по мнению руководства, в состоянии подготовить варианты решения проблемы. Если необходимо, всю работу выполняет сам руководитель.





## 3. Сбор информации и анализ проблемы

Сбор информации и анализ проблемы — третий этап процесса. Сформированная группа осуществляет сбор и обработку информации, необходимой для принятия решения. Качество информации оценивается по ее достоверности, точности, полноте, актуальности, ценности, полезности.

На основе собранной информации производится анализ проблемной ситуации и даются ответы на следующие вопросы:

- какие изменения произошли в объекте управления и в чем суть проблемы?
- каковы причины возникновения проблемной ситуации?
- какими ресурсами располагает систем для решения проблемы?
- какие меры необходимо принять в первую очередь?

**SWOT** анализ один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это **анализ** сильных и слабых сторон организации. Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды**

**PEST** анализ простой и удобный метод для **анализа** макросреды (внешней среды) предприятия.

## 4. Подготовка и обоснование вариантов решения

Подготовка и обоснование вариантов решения — четвертый этап. В каждом варианте решения должны определяться:

- основные направления достижения целей;
- конкретные исполнители решения;
- необходимые ресурсы;
- сроки достижения цели, предполагаемые последствия реализации решения.
- В качестве методов выработки решений используются: метод аналогии и метод эксперимента, экономико-математические методы, методы имитационного моделирования, деловых игр и системного анализа.

## 5. Пятый этап — выбор и принятие решения.

Пятый этап — выбор и принятие решения. Найденные при помощи научных методов варианты управленческого решения представляются руководителю, который и делает окончательный выбор.

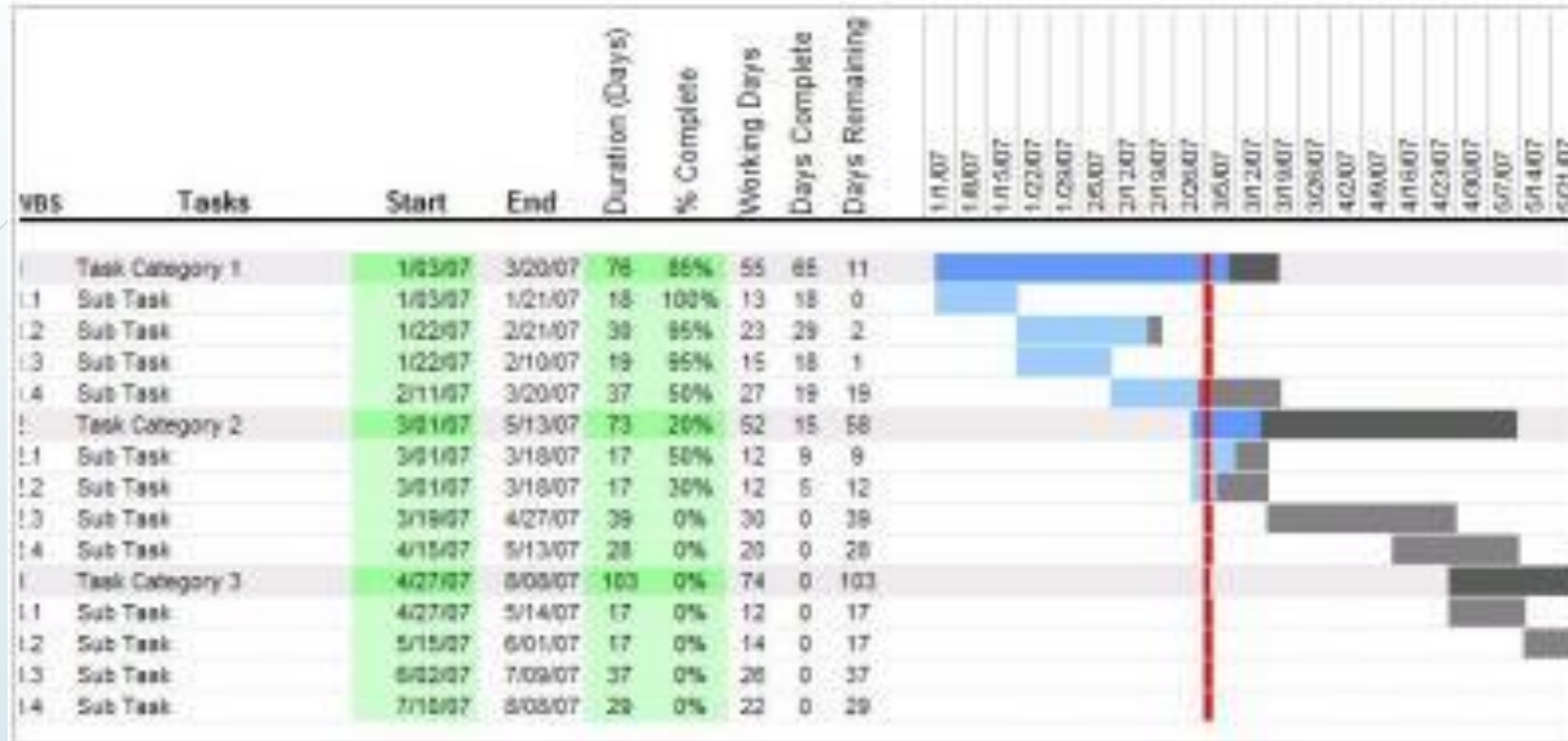
В качестве основных критериев отбора вариантов при этом используются:

- степень решения проблемы;
- легальность принимаемого решения;
- затраты ресурсов (финансовые, материальные, временные, человеческие и т.п.)
- ожидаемая длительность реализации (определяются этапы, сроки, графики);
- ожидаемые последствия реализации.

## 6. Организация исполнения решения

Предпоследний этап — организация исполнения решения. На данном этапе реализуются организационно-психологические предпосылки, а решение доводится до исполнителей, которые составляют план его реализации и представляют этот план первому руководителю.

- Происходит системное планирование конкретных мероприятий в соответствии с утвержденными графиками;
- Осуществляется подбор кадров (исполнителей), назначение ответственных и их мотивация;
- Организация взаимодействия всей системы управления для реализации принятого решения;
- Финансирование принятого решения и обеспечение исполнителей всем необходимым;



**Сетевой график (Gantt Chart или Диаграмма Ганта)** - это популярный вид диаграммы (придуманый Генри Гантом), используемый для планирования и контроля выполнения проекта. Такой интерактивный сетевой график присутствует практически во всех системах управления проектами

## 7. Контроль и оценка результатов исполнения решения

Контроль и оценка результатов исполнения решения — последний этап процесса. С этой целью копия управленческого решения передается в службу контроля, которая напоминает сотрудникам о приближении сроков исполнения и оценивает результат по своевременности и качеству.

С помощью данной процедуры руководитель получает информацию о состоянии дел. Оценка результатов заключается в том, что «полученное» сравнивается с «ожидаемым». Если совпадения нет, возникает необходимость принятия нового решения. Причинами корректировки решений могут быть плохая организация исполнения, резкие изменения внешней обстановки или непроработанность самого решения.

Управленческие решения, как известно, фиксируются в распорядительных документах.

Основанием для издания распорядительного документа может быть:

- необходимость исполнения принятых законодательных, нормативных актов и иных решений вышестоящих органов;
- необходимость проведения собственной исполнительно распорядительной деятельности, вытекающей из функций и задач организации.

Служба документационного обеспечения любой организации заинтересована в том, чтобы все процедуры принятия решений были формализованы.

Безусловно, принятие управленческого решения — творческий процесс, но в то же время это не бесконечная импровизация, а упорядоченный цикл последовательных, сменяющих друг друга действий.

Применительно к одной управленческой задаче цикл начинается с ее выявления и заканчивается выполнением решения — достижением намеченного результата.



## Стадии управленческого цикла применительно к одной задаче:

1. Выявление задачи и оценка ее актуальности;
2. Анализ сущности задачи и выработка проекта решения;
3. Рассмотрение проекта решения, его согласование, обсуждение, экспертная оценка;
4. Утверждение проекта решения, т. е. собственно принятие управленческого решения;
5. Доведение решения до исполнителей;
6. Организация исполнения принятого решения, его отмена или корректировка.

Безусловно, не любой управленческий цикл, связанный с принятием решения, включает все перечисленные стадии, но служба документационного обеспечения управления в организации должна уметь их реализовать.

Особенности управленческих решений для органов государственного и муниципального управления можно сформулировать так:

- управленческое решение принимается на всех уровнях управления только тогда, когда нет очевидного и однозначного способа достижения цели;
- управленческие решения в органах государственного и муниципального управления проходят фильтр на допустимость по критериям, вводимым руководителем: например, численность безработных не может быть больше численности трудоспособного населения и т. д.;
- управленческое решение не всегда проходит все стадии и не всегда выбирается оптимальное решение.

# Прогнозирование и планирование при исполнении ГУР

- **Прогнозирование** предшествует разработке социально-экономических программ развития.
- **Для достижения конкретных целей разрабатываются конкретные целевые программы.**

Основу процесса разработки планов развития территории составляют следующие документы:

- стратегии социально-экономического развития территории (страны, субъекты, территории муниципального образования).
- программы (целевые, комплексные) перспективного развития отдельных отраслей регионального развития, социальных сфер или производственных центров.
- рабочие планы мероприятий по реализации принятых проектов.

## Выводы:

- Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении определяются спецификой деятельности органов ГМУ и направлены на улучшения качества жизни граждан муниципалитета или региона.
- Особенности принятия и исполнения государственных решений заключаются:
  1. Социальный характер управленческих решений государственных органов в том, что они воздействуют не на природную или техническую среду, а на людей;
  2. ГУР носят, как правило, правовой характер и должны соответствовать нормам действующего законодательства;
  3. ГУР затрагивают экономические интересы большинства населения и имеют «массовый» характер;
  4. ГУР оформляются в виде НПА;