**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**ФГБОУ ВПО НГАУ**

**НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГАРНЫЙ УНИВЕРСИСТЕТ**

**факультет: Государственного и муниципального управления**

**Реферат**

по дисциплине: «Принятие и исполнение государственных решений»

**ТЕМА:** «Понятие и содержание исполнения государственных решений»

Выполнил: Проверил(а):

студент группы 8301 Ковалёва О.С.

Чебряев И. Ю.

дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ дата\_\_\_\_\_\_\_

подпись\_\_\_\_\_\_\_\_ подпись\_\_\_\_\_\_

Новосибирск 2015

Содержание

Введение…………………………………………………………………………………………3.

1. Понятие государственных управленческих решений …………………………………….4.

2. Выбор целей — определяющее звено процесса принятия решения………………… …..6.

3. Последовательность этапов принятия решений …………………………………………..9.

4. Динамика исполнения решений …………………………………………………………...15.

Заключение……………………………………………………………………………………..27.

Список используемой литературы……………………………………………………………29.

Введение

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. Теоретический анализ включает объяснение как общих признаков, так и особенных, связанных со спецификой условий деятельности субъектов управления.

Целью данной работы является рассмотрение понятия и содержание исполнения государственных управленческих решений.

**1. Понятие государственных управленческих решений**

Научное изучение интересующего нас явления предполагает определение его понятия. В данном случае речь идет об особом типе управленческих решений, составляющих функцию государственной власти. *Государственное решение — это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей.*

Следует различать политические и административные решения. Первые — концентрированное выражение политического руководства. Они подчинены осуществлению общих интересов и общих целей социальных групп, либо данного сообщества. Даже если политические решения принимаются на региональном уровне или в рамках какого-то местного сообщества, они затрагивают интересы государственного союза людей, функционирование государственной власти. Административные решения представляют собой акты управленческих действий, регулирующих функционирование отдельных видов производственно-хозяйственной, социальной и культурной жизни людей и текущей практической деятельности отдельных организаций. Административные решения — функция органов исполнительной власти и управления.

Политические решения, в отличие от административных, всегда прямо или косвенно адресованы определенным общественным группам людей, служат средством регулирования отношений между ними, являются способом выражения и реализации социальных интересов и целей. Они — результат деятельности субъектов политической власти и политического руководства. В соответствии с принципом приоритетности политики в государственном управлении политические решения имеют доминирующее значение по отношению к административно-управленческим.

*Государственное решение характеризуется прежде всего субъектом, принимающим решение — руководящий орган государственной власти — коллегиальный или индивидуальный — лидер; субъектом-исполнителем решения — аппараты государственной службы; объектом, которому адресовано решение — нижестоящие органы управления, социальные группы, занятые в различных сферах жизнедеятельности общества, политические и общественные объединения*.

Другие характеристики государственного решения:

— авторитет решения, что означает уровень субъекта государственной власти, принимающего решение, его легитимность и обоснованность;

— диапазон решения, что характеризует политическое пространство, в рамках которого оно действует, и объем задач,

охватываемый данным решением; политические решения, как правило, многоцелевые;

— информационная обеспеченность решения, т.е. информационная база его принятия, в том числе научная;

— технология и стиль принятия решения — совокупность методов и приемов подготовки и принятия решения, способов получения и восприятия информации, необходимой для решения, порядок и характер обсуждения альтернативных вариантов проектов и определения приоритетных из них;

подходы при формулировании целей и при выборе средств для их осуществления;

— типы принятия решений — демократический или авторитарный;

— практическая значимость решения.

Государственные решения группируются по многим основаниям. В частности: по уровню субъектов в системе государственной власти и управления — решения федеральных, региональных и местных органов; по характеру целей и задач — решения политические или административные, руководящие и исполнительские, стратегические или оперативно-тактические, общегосударственные или относящиеся к отдельным областям государственной жизни; по сферам жизнедеятельности общества — решения хозяйственно-экономические, социальные, по проблемам государственного строительства и управления, культурного строительства и пр.; по масштабам охвата объекта управления — решения общесистемные, общеполитические, макроэкономические, микросоциальные (относящиеся к отдельным группам производственно-экономических и социальных коллективов); по управленческим функциям — вопросам планирования, организации, контроля и др.

Примерами политических решений служат: государственные программы, социально-экономические, социально-политические концепции и военно-стратегические концепции, законодательные акты конституционного характера, принятые Федеральным Собранием РФ, Указы Президента России по общим вопросам деятельности государства и др. В числе административно-управленческих решений следует назвать постановления Правительства России, а также приказы и распоряжения министерств и ведомств.

Решения на региональном уровне формулируются в виде законов, принимаемых представительными органами власти, конституций республик, уставов областей, краев, постановлений глав администраций субъектов Федерации и др. Они могут быть как политико-правовыми, так и административными актами.

Административные решения федеральных правительственных органов и субъектов Федерации могут нести в себе политический аспект в той мере, в какой они выступают средством реализации общефедеральной политики или Основного Закона государства. И вообще подчеркнутое нами различие между политическими и административными решениями относительно, поскольку, как говорилось, государственное управление по природе своей явление политическое. Политика же — определяющий уровень (в смысле значимости) управления. Это признается и отдельными зарубежными авторами. Например, французский политолог М. Понятовский разделяет руководство общественными делами на три уровня: политика — означает, что делать и почему; исполнение — как делать и при помощи чего; администрирование — подсобное средство.[[1]](#footnote-1)

**2. Выбор целей — определяющее звено процесса принятия решения.**

Энциклопедический словарь определяет альтернативу как каждую из исключающих друг друга возможностей, необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Под вариантом в данном случае понимается видоизменение, разновидность.

Таким образом, выбор альтернативы - это фактически выбор направления решения, а выбор варианта - это выбор способа реализации выбранной альтернативы.

В теории и практике принятия решений используются оба этих термина. Авторы считают более корректным использование термина «альтернатива».

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В “классической” теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана - прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

В литературе классификации управленческих решений строятся по самым разным основаниям. Одной из оправданных с социологической точки зрения представляется классификация А. И. Пригожина: она учитывает меру вклада субъекта решения в организационные преобразования[[2]](#footnote-2). Согласно автору, все управленческие решения в организации могут быть разделены на:

· жёстко обусловленные (детерминированные);

· слабо зависящие от субъекта решения.

К первым обычно относят либо так называемое стандартизированное решение (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качеств и ориентации руководителя.

Другой тип решений - так называемые инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьёзный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы поведения из нескольких возможных, каждая из которых влечёт ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации.

Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то, начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя[[3]](#footnote-3)

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений.

До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию “фирменного патриотизма”, стимулированию самоуправления.

**3. Последовательность этапов принятия решений**

В рамках избранного общего политического курса перед управляющим субъектом объективно предстает множество проблем, требующих своего решения в различные отрезки времени. Подготовка каждого конкретного решения начинается с выявления в данной ситуации проблем и формулирования соответствующих целей. Симптомы (признаки, проявления) проблемной ситуации разнообразны. В том числе неудовлетворенность определенных потребностей и интересов тех или иных слоев населения; снижение трудовой и политической активности граждан; возникновение и обострение конфликтов между общественными группами и слоями; возникновение и рост недоверия общества к властям и т.д. Восприятие управляющими органами симптомов проблем — первый шаг на пути их понимания. Прояснение проблем и причин, их породивших, осуществляется путем анализа состояния отдельных участков жизни общества и государства. Только конкретный анализ дает возможность определить существо проблем и выделить из них приоритетные, а соответственно и сформулировать первоочередные цели деятельности управляющего субъекта.

Цели конкретных решений должны быть актуальными, приоритетными, конкретными, четко сформулированными, отражающими интересы управляемых и не противоречащими интересам управляющих.

Постановка цели не исчерпывает акта выработки и принятия решения. Как только цель определена, пишет американский теоретик управления и промышленник Д. Марш, можно приступить к выработке “маршрута продвижения к поставленной цели”. Теория и практика управления обозначили следующие рубежи (этапы):

1) выбор из существующих, альтернативных, проекта, соответствующего целям, а также принципам и нормам, свойственным данной государственной системе;

2) анализ избранного проекта в плане вероятных последствий его реализации (включая экспертизу проекта);

3) планирование и разработка проекта;

4) определение конкретных исполнителей;

5) избрание способов, средств и методов осуществления проекта.

Та или иная цель однозначно не определяет направление и способ действия (проект), а предполагает альтернативные варианты (модели проекта) ее достижения. Это объясняется как внутренним разнообразием управляющей системы, так и свойствами управляемого объекта. Кроме того, при выборе конкретного проекта субъекту необходимо иметь в виду независимо от ситуации две цели: цель действия данного органа управления и долгосрочную цель политики государства. Первая может быть краткосрочной, среднесрочной, поставленной центральным органом управления или нижестоящими органами. Она относится к отдельным или многим общественным процессам и в любых ее моделях действует в поле общей стратегии, общего политического курса. Это поле обозначается ценностно-нормативными критериями выбора альтернативных проектов. Скажем, каждый руководитель региона ставит перед собой и добивается реализации определенных целей в области экономики, социальной и политической сферы. Интересы государства, а стало быть, в конечном счете, и долгосрочные интересы самих же регионов, будут соблюдены, и действия губернаторов не выйдут за пределы единой системы управления при условии согласования целей региональных решений с общими, стратегическими целями. Нарушение данного условия порождает в государстве состояние неуправляемости.

Чем выше уровень разрабатываемого решения, чем оно более значимо с точки зрения государственных интересов, тем большая зависимость выбора проекта от политических целей, тем важнее соответствие проекта стратегии государства.

При выборе альтернатив учитываются проработанные прогнозные сценарии. Предвидение не является монополией политиков, разрабатывающих долгосрочные стратегии. С точки зрения современной теории, способность предвидеть — необходимый элемент стратегического мышления управляющего. “Предвидение — это энергия, которая поддерживает движение”. Прогнозный сценарий раскрывает содержательную картину цели; он дает возможность понять руководителям и подчиненным, во имя чего принимается решение, как действовать по осуществлению избираемого проекта. Прогноз предупреждает о возможных негативных последствиях избранной цели, но прежде всего заставляет сосредоточивать внимание на реализации открывающихся перспектив преобразований. Прогноз позволяет оценить инновационный потенциал проекта, осмыслить возможные препятствия на пути его использования.

Экспертиза (оценка специалистов) — следующий необходимый элемент процедуры выбора проекта. Исследуемый проект в большинстве случаев многоцелевой, затрагивающий совокупность общественных отношений и процессов. Ведь речь идет о проекте государственного решения. Поэтому необходимы экспертизы политическая, финансово-экономическая, социальная и юридическая. Отмечая потребность в политической экспертизе, мы далеки от вульгарной политизации любого решения. В проверке и оценке соответствия политическим интересам и ценностям нуждаются проекты решений руководящих органов (центральных и региональных), а также наиболее значимые для общества административно-государственные варианты управляющих действий. Экспертиза специалистов по экономике и финансам требуется для тех проектов, исполнение которых связано с затратой материальных ресурсов. Известно, что многие руководители, даже государственные учреждения высокого уровня, из популистских соображений принимают решения, не подкрепленные реальными ресурсами. Объективная финансово-экономическая экспертиза — неплохая защита государства от подобных “новаций”.

Особо следует остановиться на специфике социальной экспертизы. С учетом универсального характера социальной функции государства и требований современной теории управления, рассматривающей человеческий фактор как важнейший в управлении, социальная экспертиза должна носить всеобщий характер. Ее суть — в оценке проекта, по крайней мере, в двух аспектах: а) соответствие его установкам государственных социальных программ; б) в плане гуманистического потенциала, в частности, создания условий для участия управляемых в принятии решений. Понятие “участие” означает возможность влиять на принятие решений. Оно заключается в том, чтобы объединить усилия членов организации (коллектива, сообщества) для выявления и решения проблем.[[4]](#footnote-4)

Наконец, о юридической экспертизе. Она необходима для проектов любых решений. Всякое управленческое воздействие государственных субъектов на управляемых должно быть легитимно. Правовое обеспечение решения — гарантия его реализации.

В государственном управлении принципиально значимы механизмы выбора как целей, так и проектов их реализации, ибо и то, и другое предопределяет принятие решения. Под механизмом мы понимаем нормативно установленные процедуры выбора. Это состав участников данного творческого действия; формы обсуждения альтернативных проектов и согласования с заинтересованными органами и отдельными субъектами, в том числе частными лицами; виды экспертизы и порядок привлечения экспертов и др. Наличие нормативно отработанного механизма необходимо, как в принятии стратегических политических, так и административных решений. В противном случае возникает реальная опасность волюнтаристского выбора проекта.

*Следующий этап принятия решения — планирование и разработка проекта*. Он рассматривается в качестве одного из “шагов” на пути разработки решений в варианте управления государственным сектором экономики.

В отличие от некоторых отечественных экономистов и социологов, поспешивших отказаться от понятия планирования как функции государственного управления, в зарубежной науке и практике управления данное понятие давно занимает прочное место. В концепции функционального управления, господствовавшей в 1920-1970 гг., планирование — это процесс, “когда формулируются цели и разрабатываются стратегии их достижения”. “Когда выбрана стратегия, определяются политика, процедуры и программа ее осуществления. Планирование необходимо на всех уровнях организации. Планы нижних уровней должны быть совместимы с общим планом организации”.“В теории управления наших дней планирование определяется также в качестве одной из “ролей управляющих”, наряду с “составлением бюджета, распределением ресурсов” и пр. Российские авторы, исследующие проблемы государственного управления, относят планирование к числу главных функций управления. Как правильно замечает Г. Атаманчук, отказ от планирования означает отказ от целеполагания в государственном управлении.[[5]](#footnote-5)

В рамках анализируемого этапа принятия решения планирование включает конкретизацию целей, масштабов и задач, распределение функций и времени выполнения проекта, а также определение конкретных его исполнителей. Под разработкой проекта понимается согласование участниками его подготовки целей и намечаемых плановых показателей. Выделяется как самостоятельный “шаг” в работе над проектом “сбор данных по проекту”. Предусматривается максимально широкий охват ценной информации: базы данных, в первую очередь статистических, результатов опроса представителей заинтересованной части населения, опросы членов и клиентов данной организации, материалы специальных консультаций.

При разработке и принятии программ широко используется метод общественно-политической диагностики (от лат. — распознавание).

Умный государственный деятель не примет серьезных решений, не одобрит общественно значимых программ без диагностической проработки соответствующего проекта. Основные цели диагностики: а) выявление ресурсов государственной власти и управления, определение наличия у руководящих органов материального, социального, политического, символического, информационного капиталов, необходимых для реализации разработанного стратегического курса; б) просчитывание возможных последствий осуществления программ.

Политика во многом субъективна, поскольку формулируется и осуществляется субъектами, руководствующимися своими представлениями о ее целях, своим пониманием общественных интересов и средств проведения. Однако субъективное начало не перерастает в субъективизм и волюнтаризм, если информационным фундаментом политики служит всесторонняя объективная информация о состоянии управляющей системы и управляемого объекта, о внешней среде, характере ее влияния на то и другое, если ее формированию предшествовали глубокий анализ конкретной социально-политической ситуации и диагностика проектов. Выбор средств, соответствующих целям — составная часть разработки решения. Понятие “средство” в связи с понятием “цель” в современной теории управления встречается нечасто. Содержание его не определяется. Отдается предпочтение таким терминам, как “ресурсы”, “капитал”, “рычаги власти” и др. Думается, что все они могут быть подведены под более общее понятие, каким является “средство”, обозначающее способ, орудие или иные предметы и явления, используемые для достижения целей.

Проблема цели и средства — традиционная для теории деятельности вообще и теории и практики управления в частности. Возможны, по крайней мере, три варианта взаимодействия цели и средств управления. Оптимальный — данные средства обеспечивают достижение цели; его противоположность — избранные средства оказываются недостаточными для реализации цели. Третий — средства не соответствуют характеру цели; их использование приводит к результату, противоречащему цели.

Разрушительна для государства такая модификация третьего варианта, в которой целью оправдывают любое средство, нужное для ее достижения. В этом случае цель и средство меняются местами: средство фактически становится самоцелью, а цель превращается в мотивацию произвола при определении средства. Подобный подход при выборе модели системы “цель — средство” чаще всего практикуется политиками авторитарного толка. К примеру, под благовидным предлогом (с целью) “укрепить руководство какой-то государственной структурой смещается с занимаемой должности ответственный государственный чиновник, оказавшийся неугодным высшему начальству. Аргументы и средства компрометации — любые, вплоть до клеветы и возбуждения уголовного преследования. Усилия вдохновителей и исполнителей таких кадровых решений переключаются с продекларированной цели (“укрепить руководство”) на поиск подходящих средств для достижения подлинного намерения. Руководитель при этом фактически преследует двоякую цель: видимую (для руководимых) и скрытую — действительную — мотивированную своим корыстным интересом. Всякие тайные цели оправдывают любые средства. Цель, для которой требуются “неправые средства, не есть правая цель”. Но и неправые средства деформируют “правую” цель. Поэтому к выбору средств должны предъявляться такие же требования, как и к выбору целей. За исключением одного: средством не может быть человек, он может быть только целью.

Выше отмечалась необходимость учета факторов времени в стратегических политических решениях. Его роль не менее важна при принятии краткосрочных и даже текущих, в первую очередь, политических, в также важных административных решений. Как поспешность, так и промедление с принятием решений обрекает субъекта на неуспех. “Промедление смерти подобно”, “Поспешишь, людей насмешишь”, — эти афоризмы из политической и народной мудрости отражают истину, подтвержденную историческим опытом. “Момент принятия решения, — пишет У. Ханна (США), — играет исключительно важную роль, и ключевым моментом является его выбор”.[[6]](#footnote-6)12 Вопрос о выборе времени встречается на каждом этапе принятия решения, что объясняется постоянно меняющейся ситуацией, в которой действует управляющий субъект. Принцип ситуационного подхода при принятии решений включает выбор времени как важнейший его элемент.

Принятие решения — функция руководителя данного государственного органа при участии членов организации. При этом члены организации должны выполнять различные роли, пишет профессор Нью-Йоркского университета Д. Занд, “иметь полномочия для принятия решений, располагать нужной для этого информацией и профессиональной компетенцией”.Степень участия зависит от того, как руководитель ведет себя при принятии решений. Он может пригласить сотрудников для участия на одном или нескольких этапах принятия решений, в том числе при предварительном определении проблем, уточнений целей, разработке альтернативных вариантов и др. Если подчиненные влияют на принятие решения, подчеркивает автор, то “появляется большая вероятность, что они поймут его, согласятся с ним и включатся в его выполнение”.

Итак, принятие государственного решения означает выбор цели, выражающей государственный интерес, проекта (направления) видов деятельности, средств и методов действия, обеспечивающих реализацию намеченной цели. Решение принимается на основе всестороннего анализа объективных обстоятельств и проблем, вызвавших его необходимость; путем отбора из возможных альтернатив такого варианта, реализация которого приведет к разрешению назревших проблем при наименьших потерях для управляемого объекта. Решение принимается при участии членов управляющей организации, а также представителей групп интересов, и согласовании с ними избранного проекта. Обязательными требованиями принятия решения вместе с тем являются: а) наличие политической, экономической, социальной и правовой экспертиз проекта решения; б) соблюдение установленной (законом или регламентом государственного органа) процедуры принятия решения; в) сведение к минимуму влияния на решение субъективных элементов выбора.

**4. Динамика исполнения решений**

Реализация государственного решения — логическое продолжение его принятия. Если решение принимается, следовательно, оно должно исполняться, ибо непременным является нормативно-правовое требование к исполнению. В свою очередь, процесс принятия решений продолжается вплоть до исполнения, в смысле уточнения формулировки проблемы, целей и приоритетов, внесения корректив в реализуемый проект, связанных с использованием вновь открывшихся возможностей и потребностей некоторой модификации проекта. *Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению.* Это процесс объективации цели, превращения программного задания (решения) в практические формы жизнедеятельности общественных субъектов. Решение до тех пор остается проектом деятельности и будущего ее результата, т.е. феноменом управленческого сознания, пока оно не воплощается в действительность в виде намеченного реального изменения управляемого объекта. *Исполнение решения — финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта.* *Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата.* А следовательно, удовлетворение конкретных общественных потребностей и интересов. Этот процесс в той или иной степени очерчен во времени; осуществляется в определенном секторе политического пространства и правового поля заданными содержанием решения способами и методами управленческого действия. Заданными в основном и открытыми для возможных изменений в частностях.

*Процесс исполнения решений многоэтапный. Однако в литературе его этапы однозначно не дифференцируются. Попытаемся их все же выделить. Это: а) модификация плана решения (программы, проекта) применительно к специфическим управленческим условиям (особенностям субъектов-исполнителей и управляемых объектов); б) организация процесса исполнения решения: определение непосредственных исполнителей и механизма реализации, создание необходимых организационных форм и т.д.; в) контроль исполнения; г) обобщение итогов исполнения и оценка результатов.*

Решения государственных органов, как правило, многоцелевые, и они адресуются субъектам-исполнителям различных уровней и видов управления. Отсюда потребность в модификации плана осуществления решения и внесение некоторых корректив в содержание проекта. Имеется в виду уточнение объектов воздействия; конкретизация исполнителей; обсуждение альтернативных вариантов планов реализации решений; достижение согласия среди исполнителей относительно заданий, вытекающих из решений, и др. Важен анализ поступающей новой информации и учет ее при корректировке проектов. Результатом этой работы должно быть принятие дополнительных решений, уточняющих формулирование проблем, промежуточных целей и приоритетов, использование вновь открывающихся возможностей и модификаций.

Обозначаются также наиболее вероятные трудности и сложные вопросы, на решении которых нужно сосредоточить максимум усилий и ресурсов, что должно обеспечить скорейшее достижение конечных результатов. Способность субъекта своевременно определять и знать, где сосредоточить свои основные силы, — один из главных признаков искусства управления и политики. В литературе характеризуются “общие ошибки начальной стадии реализации конкретного управленческого решения (“предпринимательского проекта”)”, осуществляемой в рамках системы государственного сектора экономики. Они таковы: упускаются из виду конечные цели; смешивается много различных стилей управления; не предпринимаются с самого начала усилия по достижению в организации консенсуса (согласия) и сплоченности коллектива; действия предпринимаются на слишком многих направлениях и слишком быстро; плохо налажен обмен информацией.[[7]](#footnote-7)Возможность подобных ошибок не исключена в организации исполнения государственных решений по социальным и другим вопросам.

Организация исполнения решений включает комплекс управленческих действий, различных по содержанию и значимости. Первоочередное из них — создание организационных форм, имеющих четкие цели, обеспечивающих необходимое для выполнения поставленных задач делегирование полномочий (или сохранение имеющихся) выделенным группам людей. Речь идет о правиле, сформулированном еще А. Файолем: как только поставлена задача, ее выполнение следует поручить определенным группам людей, которые могут обеспечить достижение целей.

Успешное исполнение решений в значительной мере зависит от того, насколько организационные формы способствуют осознанию целей государства и росту участия в их реализации. Причем, чем глубже намечаемые решениями преобразования в обществе, тем больше нужно поднимать к нему интерес и сознательное отношение как управляющих, так и управляемых, убедить в необходимости этих преобразований миллионы членов общества. Это еще одно требование, известное с советских времен, но оставшееся нереализованным. В непонимании значительной частью населения страны (если не большинством) необходимости нынешних реформ заключается главнейшая причина неудач в их осуществлении. Уместно напомнить мысль малопопулярного ныне классика: успех коренных преобразований обеспечен, когда масса охвачена организацией и ею руководит знание .

Реализация государственных решений, в особенности программных, требует соответствующего кадрового обеспечения: привлечения новых профессионально подготовленных работников и переподготовки имеющегося персонала. Продуманная и стратегически ориентированная кадровая политика государства в целом и каждого субъекта Федерации — главнейшее условие успешного решения этой задачи. Едва ли среди руководящей элиты найдутся лица, думающие иначе. На деле же реализуется алгоритм подбора кадров, образно говоря, в авральном порядке и, главное, зачастую, как отмечалось выше, не по критериям профессионального соответствия должностным обязанностям.

Теперь о проблеме ресурсов. В решении могут быть обозначены только их источники и общие контуры. Непосредственная организация дела нуждается в конкретизации общих указаний и выявлении новых возможностей инновационного характера. Здесь уместно заметить, что в государственном управлении, в отличие от экономического, используются наряду с материальными ресурсами многие другие. Социальные ресурсы — наличие в обществе социальных групп, изъявляющих готовность участвовать в осуществлении целей государственных решений, — не менее важны, чем, например, финансовые. Последние преходящи, социальный капитал долговременный, его значение стратегическое. Вообще человеческий фактор является решающим в осуществлении государственных решений, причем не в конечном счете, а в первую очередь и непосредственно действующим. С его ролью связано возросшее значение таких видов ресурсов, как информация и знание. Знание, пишет директор крупнейшей американской компании Д. Хэмтон, относится к наиболее действенной форме власти в современных организациях; оно заменит в будущем нынешние рычаги власти — капитал и насилие.

К системе организационных мероприятий относится связанная со спецификой управленческой ситуации доработка механизма реализации решений: административного и правового регулирования, информационно-аналитического обеспечения, методической поддержки и др.

Непосредственная организация и регулирование процесса исполнения решения включает анализ эффективности задействованных стимулов активизации деятельности участников процесса и своевременное внесение соответствующих изменений в структуру мотивации. Теория ориентирует на многоплановый подход к данному вопросу, соединяющий админстративно-принудительные стимулы с экономическими, социальными и политическими, правовыми и моральными, индивидуальные с коллективно-групповыми. Сложность задачи, стоящей перед руководством, зависит от характера и содержания реализуемых решений. Если речь идет об экономических проектах, то в таком случае внимание управляющих сосредоточивается на разработке и применении материальных индивидуальных, а также групповых стимулов. О целесообразности внедрения последних (наряду с индивидуальными) говорят, в частности, американские теоретики и практики управления. Они же обращают внимание на то, что хотя материальные стимулы остаются универсальным средством мотивации работников, однако смогут играть определенную роль нематериальные виды мотивации активности: дух партнерства администрации со своими подчиненными; признание и поощрение заслуг работников; социальные мероприятия в организациях и др. Предавшим забвению советский опыт развития нематериальных форм стимулирования труда, нашим реформаторам, наверняка, придется и в этой области управления “открывать Америку”.

Государственные решения многообразны. В их исполнении участвуют организации различных уровней и видов. Они действуют в среде, которую полностью контролировать не в состоянии, поскольку ее изменение зависит не только от управляющей системы. Этим объясняются проблемы, возникающие при использовании средств и методов управленческого действия, первоначально обозначенных в реализуемых проектах. Одна из них: дифференциация средств и методов в зависимости от уровня и видов управленческих организаций. На уровне центральных органов управления используются общие нормативно-правовые механизмы, демократические институты и другие политические, экономические, информационные и символические способы реализации решений. На уровне субъектов Федерации включаются в процесс наряду с общегосударственными механизмами (с учетом специфики региональных общностей) нормативно-правовые и общественные механизмы, свойственные субъектам Федерации. Например, традиционные национальные демократические методы управления. Существенно различны способы реализации решений жестко запрограммированных, полузапрограммированных и фактически незапрограммированных. Первые исполняются в соответствии с заданными нормативами и стандартами. Вторые — допускают применение как формализованных, так и неформализованных (общественных) способов воздействия на управляемых. Последние — фактически незапрограммированные — реализуются главным образом при помощи неформализованных политических, социально-экономических, информационных и других средств и технологий, хотя и в границах единого правового поля.

Другая проблема, связанная с отбором средств и инструментария исполнения решений — это поддержание способности управляющей организации адаптировать механизм исполнения к изменяющейся ситуации и проявлять готовность к новациям и вместе с тем сохранять идентичность, заложенную в основе реализуемого проекта. Если, скажем, характер решения предполагает эволюционный путь изменения управляемого объекта и соответствующие ему способы воздействия, то конкретная управленческая ситуация не должна породить революционно-разрушительную форму изменения. Программы, требующие демократических способов претворения в жизнь, не могут сохранить свою идентичность, если управляющий субъект попытается их реализовывать диктаторскими методами.

Организация исполнения неотделима от координации управленческих действий и отношений внутри управляющей системы, а также между последней и управляемым объектом. Достижение и поддержание согласия между участниками процесса относительно целей, способов, методов и средств их осуществления — основное содержание функций координации. Его образует цепь взаимосвязанных мероприятий по урегулированию и разрешению противоречий и конфликтов, возникающих в управляющей организации. По своей преимущественно объективной природе они суть проявление фактов дезорганизации данной целевой группы (органа, аппарата и др.) как оборотной стороны необходимых изменений. Открытость управляющей организации для изменения порождает явления дезорганизации — состояния, при котором действующие нормы, используемые способы и процедуры приходят в несоответствие с обновившейся ситуацией. Поиск новых процедур и форм реализации управленческих функций безболезненно не проходит. Конфликт между инициаторами изменений и сторонниками стабильности оказывается неизбежным. Несогласие становится реальностью, хотя и временной. Это означает нарушение оснований для совместных действий по реализации решений. Поведение членов организации зависит от понимания ситуации, от реакции на происходящие или ожидаемые изменения, соотнесения с нею своих частных интересов и позиций. При наличии согласия сотрудники понимают ситуацию в принципе одинаково; их интересы и позиции в основе совпадают с общим интересом организации и ее линией поведения в изменяющихся условиях. В таком случае каждый участник представляет себе процесс исполнения решений в целом и понимает необходимость обновления способов и технологий его осуществления. Соответственно он предъявляет другим предсказуемые и сходные ожидания и требования. Общие представления о ситуации и ожидания, позиции и требования создают атмосферу, благоприятную для коллективного скоординированного управленческого воздействия.

Неспособность руководства организации преодолеть несогласие и устранить элементы дезорганизации приводит к конфликтной форме взаимоотношений — напряженности. Как момент дезорганизации напряженность выступает прежде всего в негативном плане: препятствует координирующим усилиям руководства. Вполне понятно поэтому стремление последнего ослабить или вообще устранить нежелательное состояние. В то же время объективно мыслящий лидер не может оставить без внимания позитивный аспект возникшей напряженности. Она служит сигналом неудовлетворенности части коллектива состоянием дел в организации, заведенным порядком, стилем руководства, наконец, проявлением протеста против догматического, бюрократического подхода к исполнению решений вышестоящих органов. Учтя как негативный, так и позитивный аспекты конфликтной ситуации, руководитель сможет предупредить возникновение конфронтации членов организации, т.е. такого уровня развития конфликта, при котором начинают доминировать дисфункции системы. В условиях растущей напряженности и конфронтации на первый план выходит практика применения негативных санкций управляющей организации к управляемым; обостряется противоположность формальных и неформальных отношений. В ткань нормальных служебных отношений проникают подозрительность, взаимное непонимание, нарушается деловое общение. В большей степени такие явления множатся по причинам субъективного порядка. Управленческая культура, уважение авторитета власти, закона, профессиональный кодекс, служебная этика — гаранты успешного функционирования организации и предупреждения конфликтов деструктивного характера.

Мы остановились на одном виде конфликта в деятельности управляющей организации, связанном с выбором и реализацией способов и технологий исполнения решений. Управленческий процесс обременен и многими другими, типичными для него противоречиями и конфликтами. В их числе конфликтные ситуации, в том числе обусловленные диалектикой цели и средств, целей и результатов. Не вдаваясь в детальное рассмотрение данного вида конфликтов, обратим только внимание читателя на возможное разнообразие ситуаций, его порождающих. “Цель оправдывает средство” — вариант волюнтаристского действия, как правило, связанный с большими и даже опасными потерями для организма общества, вариант, неизбежно вызывающий конфликт. “Определенная цель — неопределенные средства” — вид решения при отсутствии необходимой информации также может быть причиной конфликта. “Определенная цель — определенные средства” — вариант последовательного, продуманного решения. При благоприятной ситуации для его реализации и наличии согласия в отношении того и другого конфликт исключается.

Источники конфликтов кроются в разнохарактерности используемых методов управленческих действий: автократической и демократической ориентацией, бюрократических или гуманистических методов, обеспечивающих мобилизационный тип управляющего воздействия или же участие подчиненных в самоорганизации.

Контроль исполнения решений — одна из главных функций управления. Система контроля — неотъемлемая часть любой управляющей организации. Современная теория управления утверждает, что только посредством применения систем контроля организация способна обеспечить достижение своих целей.

Сущность контроля заключается в фиксировании адекватности (соответствия) целям, решений направления, способа управленческих действий и результата этих действий. Контроль в конечном итоге устанавливает, насколько изменение объекта доведено до его запланированного состояния. Иными словами, насколько достигнутый результат соответствует цели, выраженной в проекте. Контроль, ориентированный на конечный результат, вместе с тем составляет часть всего процесса исполнения решения, так как начинается он с момента реализации проекта. В литературе по теории современного управления достаточно подробно описана роль функции контроля. В государственном управлении она проявляется специфически и дополняется некоторыми моментами, связанными с политическими, властно-правовыми механизмами контроля.

В государственном управлении, как и в экономическом, социальном, процесс контроля является непрерывным (по крайней мере, должен быть таким с точки зрения теоретической). Поскольку непрерывен процесс реализации решений, то каждый шаг управляющего субъекта на пути движения к конечной цели нуждается в сопоставлении его со стратегическим курсом, с намеченным планом, и, в случае отклонения от него, — в соответствующей корректировке. Именно контроль сигнализирует об отклонении управляющего действия от “стратегического плана”. Он выполняет функцию обратной связи объекта с управляющим субъектом.

Непрерывность контроля дает возможность регулировать управляющее воздействие государственных органов на управляемых в соответствии с их потребностями и интересами, позволяет своевременно реагировать на запросы общества.

С помощью контроля руководящему органу удается выявлять и разрешать возникающие проблемы, связанные с несовершенством тех или иных технологий управленческого процесса, с пробелами в аналитико-информационном и нормативно-правовом обеспечении; отслеживать соответствие уровня профессиональной подготовки аппарата управления выполняемым задачам. В процессе контроля обнаруживаются дефекты в работе аппарата и вскрываются причины таковых.

Ход процесса исполнения решений во многом зависит от того, в какой мере управляющий орган ориентируется в ситуации, сопровождающей процесс, учитывает ли он происходящие изменения экономических, социально-политических и других условий. Контроль исполнения решений и есть тот механизм, который привлекает внимание руководства к возникающим противоречиям между поведением управляющих и изменившимися условиями их деятельности, стимулирует поиск новых приемов реализации управленческих функций.

Нельзя не отметить полезность контроля как фактора, стимулирующего активность коллектива управляющей организации. Систематическая информация о ходе его деятельности и результатах способствует самоконтролю за работой организации, мотивирует рост коллективной ответственности за исполнение решений и заинтересованность в успехе.

Функция контроля исполнения решений может быть реализована при условии, если избраны объективные показатели, характеризующие управляющую деятельность и ее результаты. А именно те, которые поддаются как выполнению, так и контролю и объективной оценке. Они основаны либо на заранее принятых нормах, стандартах и иных обязательных моделях, либо на определенных парадигмах, политических и идеологических концепциях и принципах государственного управления. В качестве критериев оценки могут выступать показатели, адекватные задачам и планируемым результатам исполнения решений. Различные виды решений характеризуются свойственными им показателями их реализации, а соответственно — и критериями оценки. Например, исполнение политических решений невозможно оценивать по каким-то установленным стандартам или точно предписанным культурно-политическим образцам. Результаты политических решений, особенно стратегических, не поддаются одним только адекватным количественным оценкам, хотя количественные показатели служат существенно важным измерителем результатов осуществления экономической и социальной политики и других государственных программ. О реализации политических проектов судят по объективным изменениям, происшедшим в жизни общества, его отдельных групп, в положении человека, его уровне и качестве жизни; по состоянию общественной системы — ее стабильности или нестабильности, ее уровню адаптированности к внешней среде, наличию баланса или конфликтности групп общественных интересов и т.д. Известные в политической науке парадигмы согласия и конфликта, характеризующие состояние взаимоотношений между членами общества, могут служить объективными критериями оценки результативности политических решений. Какие бы цели ни ставили перед собой власти и какие бы стратегии они ни реализовывали, высшим критерием оценки их деятельности, критерием простым и понятным для всех, является создание необходимых условий жизни и труда для всех слоев общества, обеспечение согласия и сотрудничества между людьми, способность властей регулировать и разрешать возникающие в обществе конфликты. Правда, у различных по социальной природе правящих политических сил могут быть . свои критерии оценки осуществляемой ими политики, принимаемых и реализуемых решений. Например, критерий классового подхода, основанный на учете соответствия решений интересам определенных классов. Российские либеральные реформаторы декларируют свое явно негативное отношение к этому критерию. Тем не менее политика приватизации государственной собственности осуществлена правящим режимом в интересах формирования в стране класса российского капитала. Теперь это стало очевидным фактом. Кстати говоря, результативность государственных решений по проведению приватизации оценивается правящими кругами и по идеологическому критерию: как важнейшего экономического условия преодоления бывшего господства в обществе коммунистической идеологии.

Существенно отличается механизм контроля исполнения административно-государственных решений. Здесь применимы стандартизированные и нормативно-правовые показатели и оценки. Например, Министерством образования РФ установлены единые государственные образовательные стандарты. Цель решения Министерства — добиться того, чтобы выпускники разных школ, обучающиеся по разным учебникам и программам, имели бы некоторый запас знаний, который бы соответствовал определению статуса общего среднего образования. Или еще пример. Законом РФ установлен прожиточный минимум для населения. Это также вид социального стандарта В том и другом случаях неизбежны в реальной жизни отклонения. В системе образования они связаны с уровнем профессиональной подготовки педагогических кадров. А в социальной сфере — с существенными различиями в уровнях социально-экономического развития регионов и муниципальных единиц. На реальный прожиточный минимум влияют некоторые другие экономические факторы — прежде всего инфляционные колебания. В обоих случаях механизм контроля исполнения решений однозначен: сопоставление реальных характеристик (показателей) состояния объекта с установленными государственными стандартами.

Административно-политические решения, т.е. решения, административные по содержанию и методам принятия и исполнения, но вызывающие политические последствия, могут контролироваться как с помощью государственных стандартов и правовых норм, так и механизмов политического анализа и оценки. Это — критерий соответствия концепциям и принципам проводимой государством политики, ее программным целям.

Наконец, вопрос о контроле за исполнением решений. На мой взгляд, можно обозначить три вида контролирующей деятельности: диагностика процесса исполнения решения, ревизия и санкции. Каждый из них завершается оценкой конкретной управляющей деятельности и ее результатов. Диагностика на данном этапе управленческого процесса применяется с целью выявления и объяснения нерешенных или трудно решаемых проблем, связанных с реализацией проекта, и причин их возникновения. Этот вид контроля используется в основном при поверке хода исполнения политических решений. Он осуществляется в форме политического анализа и оценки способов деятельности управляющего субъекта и состояния субъектно-объектных отношений.

Политический анализ как инструмент диагностики — это объяснение функционирования конкретных элементов управляющей системы в конкретной ситуации и оценка ее деятельности с точки зрения соответствия политическим целям и задачам, полноты их реализации в анализируемый период времени и в сложившейся ситуации. Анализ включает: а) выявление особенностей функционирования, в том числе характера трудностей и конфликтов конкретных структур власти и управления и тенденции их изменения в данной ситуации; б) оценку уровня реализации конкретными субъектами и структурами свойственных им функций и компетенции; в) оценку действенности организационных форм и методов исполнительской деятельности и рациональности использования ресурсов; г) определение доминирующих в данной ситуации общественно-политических ориентации и мнений, а также отношения различных слоев населения к выявившимся результатам проводимой политики, осуществляемых решений (лояльного, нейтрального, негативного); д) проверку уровня участия управляемых в исполнении намеченных программ.

Другой вид контроля — ревизия (от лат. revisio — пересмотр) сводится к официальной документальной проверке деятельности исполнительного аппарата государственного органа на предмет законности использования материальных ресурсов, а также соответствия применяемых технологий правовым и другим, установленным государственными органами нормам. Санкции (от лат. sanctio — строжайшее постановление) — важная форма социального контроля. Применение санкций — форма контроля решений государственных органов вышестоящими институтами власти и управления. Различают санкции негативные и позитивные. Первые применяются для запрещения незаконных или не соответствующих установленным нормам и принятым ценностям деиствий управляющих и управляемых. Вторые, напротив, используются в качестве стимулов активизации законных и целесообразных видов действий участников управленческого процесса. Например, инновационной деятельности.

В заключение отметим, что всякий контроль рационален, служит средством интенсификации управленческой деятельности при условии его осуществления в рамках целей и задач, вытекающих из содержания решений.

Контроль осуществляется прежде всего самим субъектом, принявшим то или иное решение, а также его исполнителем. Вместе с тем функционируют самостоятельные специализированные органы государственного контроля в структуре исполнительной власти. Так, в России существуют три вида федеративных органов исполнительной власти: министерства, федеральная служба и федеральный надзор. Учреждения последнего имеются как в структуре Администрации Президента, так и при Правительстве РФ. Согласно Конституции РФ, Государственной Думой Федерального Собрания России создан независимый контрольно-финансовый орган — Счетная Палата РФ. В ее функции входит проверка финансовой деятельности учреждений и организаций, обслуживаемых федеральным бюджетом. К сожалению, данный орган не имеет властных полномочий, т.е. не наделен правом применения санкций, пресекающих выявляемые им нарушения законодательства в использовании государственных средств. Он может лишь направлять материалы ревизионных проверок в правоохранительные органы.

Обобщение итогов реализации решений и оценка результатов — заключительный этап управленческого действия. Он является логическим продолжением осуществления функции контроля. Об итогах реализации решений судят по объективным показателям управленческой деятельности, охарактеризованным выше. Процедура обобщения результатов реализации решений в основном сводится к сравнительному анализу планируемых заданий (целей, задач) и достигнутых фактических результатов. Заключительный вывод анализа: “осуществлены” или “не осуществлены” поставленные цели и задачи — не исчерпывает содержания рассматриваемого этапа управленческого процесса. Управляющего субъекта интересуют также вопросы: а) об эффективности реализованного решения; б) о последствиях решения; в) о проблемах, возникающих вследствие решения.

Эффективность — проблема, заслуживающая особого рассмотрения, что будет сделано в следующей главе настоящего труда. Здесь же отметим только то, что, не определив эффективности реализованного проекта, невозможно вообще судить о его полезности для общества.

Любые государственные решения могут иметь противоречивые последствия, зафиксированные в прогнозных сценариях или непредвиденные. Из теории деятельности известно, что цели никогда полностью не совпадают с результатами. Они богаче результатов, поскольку представляют их идеальный образ. Идеал всегда выше действительности. С другой стороны, результаты содержат в себе нечто выходящее за рамки цели; это — последствия реализации целей. В таком смысле результаты как фрагмент действительности содержательней цели лишь как прогнозируемого представления о ней.

Анализ возможных последствий решений, как отмечалось, — непременное условие принятия последних. Он не менее важен в качестве элемента обобщения итогов их реализации. Причем речь идет о последствиях ближайших и отдаленных. Позитивные ближайшие последствия зачастую оборачиваются серьезнейшими негативами в будущем. Особенно, если решения касаются вопросов, связанных с базовыми факторами жизнедеятельности общества: природными ресурсами, здоровьем нации, образованием народа, развитием науки, геополитическими интересами государства и т.д. Но именно отдаленные последствия труднее всего осмысливаются, и наступление их чаще всего оказывается неожиданным и драматичным.

Обобщение итогов реализации решений и анализ возможных последствий позволяет выявить новые проблемы и новые возможности государственного управления. Диалектика Жизни такова, что решение одних проблем приводит в возникновению других. Реализация решений высших органов управления требует комплекса соответствующих управленческих действий нижестоящих органов и т.д. Цепь решений и следующих за ними новых проблем — закономерное явление в функционировании государства и общественной системы. Совокупный конечный итог составляющих рационального управленческого процесса — расширение границ возможностей контролировать происходящие общественные процессы, точнее предсказывать последствия принимаемых решений и в целом адекватнее организовывать и осуществлять деятельность управленческой системы. Этому постоянно препятствует неопределенность ситуации, в которой действует система. Неопределенность означает недостаточно известное. Неопределенность, отмечает профессор Д. Занд (США), влияет на наш подход к управлению почти на каждом уровне анализа, начиная с теории поведения, кончая теорией разработки стратегии и проектирования организационных структур. Фактор неопределенности — подтверждение принципа “ограниченной рациональности”. Его влияние на процесс управления уменьшается в той мере, в какой становится полнее информация о ситуации. Но чем сложнее ситуация и принимаемые решения, тем ощутимее влияние этого фактора на деятельность управляющей системы и большее значение приобретает творческая умственная работа управляющего субъекта.

**Заключение**

Анализ управленческих решений позволяет сделать ряд обобщающих выводов. Во-первых, логика разработки, принятия и исполнения решений выражает объективную взаимосвязь управленческих функций; этапы процесса решений определяются необходимой последовательностью реализации функций. Все функции управленческого процесса реализуются в политических решениях стратегического характера. В других видах решений реализуются отдельные функции. Во-вторых, процесс решений характеризуется единством целей, направлений, задач, средств, методов, стилей (технологий) управленческого действия. В зависимости от характера целей, решения и технологии по их осуществлению акцентируются на мобилизационный тип деятельности управляемых или на участие, включающее самоуправление, самоорганизацию. В-третьих, процесс решений в системе государственного управления организационно и функционально базируется на конституционных установлениях и регулируется соответствующими конкретными нормативными актами и предписаниями. В-четвертых, необходимость оптимального сочетания коллективного обсуждения и принятия решений и единоличной ответственности руководителя — один из демократических принципов управления. В-пятых, процесс принятия и исполнения решений носит проблемно-ситуационный характер: конкретный анализ ситуаций — метод выявления проблем, требующих решений, и определения практических задач по реализации намеченных целей. В-шестых, решения обеспечиваются соответствующими кадрами — руководящими и исполнительскими. Институт государственной службы — локомотив политических и административных решений.

Список используемой литературы

1. Василенко И. Административно-государственное управление в странах Запада: США. Великобритания, Франция, Германия. – М., 2009. – С. 69.

2. Мильнер Б. Введение. // Современное управление. Т. 1. – М., 2009. – С. 176.

3. Сердюков Г. Политический выбор в условиях кризиса // Российская политическая политология. – Ростов н/Д.: Феникс. 2008. – С. 246.

4 .Марш Д. Теория и практика управления // Современное управление. Т. 1. – М., 2009. – С. 13.

5. Хольцер М. Как научиться повышать производительность в государственном секторе // Эффективность государственного управления. Т. 1. – М., 2010. – С. 29.

6. Хольцер М. Как научиться повышать производительность в государственном секторе //Эффективность государственного управления. Т. 1. – М., 2009. – С. 29.

7. Стейер Р., Беласко Ц. Современное управление. – С. 13.

8. Ханна У. Процесс принятия решений в организациях государственного сектора //Современное управление. – Т. 2. – С. 16, 28.

9. Игнатов В.Г., Понеделков А.В. Профессиональная компетентность должностного лица государственной службы // Государственная служба: теория и организация. – М., 2009. – С. 496 – 509.

1. Василенко И. Административно-государственное управление в странах Запада: США. Великобритания, Франция, Германия. – М., 2009. – С. 69. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ларичев О.И. «Наука и искусство принятия решений». - М.: Наука, 2009. С. 64. [↑](#footnote-ref-2)
3. Менеджмент организации / Под ред. Румянцевой З.П. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 295. [↑](#footnote-ref-3)
4. Марш Д. Теория и практика управления // Современное управление. Т. 1. – М., 2003. – С. 13. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ханна У. Процесс принятия решений в организациях государственного сектора // Современное управление. – Т. 2. – С. 16. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ханна У. Процесс принятия решений в организациях государственного сектора // Современное управление. – Т. 2. – С. 28. [↑](#footnote-ref-6)
7. Макгоун Р., Спаньола Р. Разработка новых технологий //Эффективность государственного управления. – С. 773. [↑](#footnote-ref-7)