

УДК 353.2

¹*В.И. Трысячный*, ^{2,3}*В.В. Руденко*

¹ ФГКОУ ВО «Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Санкт-Петербург, email: Trsyachny.vi@yandex.ru

² ЧОУ ВО «Южный университет (ИУБиП)», г. Ставрополь, email: v9283555000@gmail.com

³ Министерство жилищно-коммунального хозяйства Ставропольского края, г. Ставрополь

ОСОБЕННОСТИ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Ключевые слова: управленческие решения, этапы, специфика, проблемы, нормативно-правовая основа, органы государственной власти.

В статье исследована этапность разработки, принятия и реализации управленческих решений органов государственной власти с учетом повышения роли государственного менеджмента в системе противодействия усиливающимся негативным воздействиям, направленным на дестабилизацию экономической и социальной сфер. Сделан вывод о тесной взаимосвязи данного управленческого процесса: от того насколько качественно подготовлен проект, отсутствуют формальности в процедуре его принятия, осуществлено доведение до требований, позволяющих его отнести к управленческому решению как продукту, будет зависеть эффективность выполнения, которая обеспечивает реализацию проектных предложений в рамках поставленных целей. Рассмотрены проблемы, снижающие качество принимаемых решений на каждой из стадий, разрешение которых позволит повысить эффективность управленческой деятельности по осуществлению функций государства для обеспечения национальных интересов в соответствии со стоящими перед страной вызовами.

¹*B.I. Trsyachny*, ^{2,3}*V.V. Rudenko*

¹ FGKOU HE "St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation", St. Petersburg, email: Trsyachny.vi@yandex.ru

² CHOU VO "Southern University (IUBiP)", Stavropol, email: v9283555000@gmail.com

³ Ministry of Housing and Communal Services of the Stavropol Territory, Stavropol

SPECIFICS OF STAGES OF DEVELOPMENT, ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS OF STATE AUTHORITIES

Keywords: management decisions, stages, specifics, problems, regulatory and legal basis, state authorities.

The development of the budgetary system of the Russian Federation and its subjects is one of the key areas for ensuring the security of the state in the financial sector. The purpose of the study is to analyze the methodological basis for building a high-quality budget policy on the example of one of the economically developed regions of Russia – the Krasnodar Territory. For the period 2016-2020. the rule of budget execution in terms of minimizing the size of the budget deficit was not just fulfilled, but moreover, an increase in the level of budgetary discipline in the region led to the fact that the regional budget was executed with a significant surplus. Based on the results of the assessment of the basic parameters of the territory's budget, a conclusion was made on an effective state policy implemented by the regional authorities in the direction of eliminating budget imbalances, which is carried out through strict adherence to the principles of forming a budget system.

В условиях усиливающегося санкционного давления на Россию, направленного на дестабилизацию ситуации в стране, возрастает роль государственного управления как способа противодействия указанным вызовам. Обеспечение этой задачи требует повышения эффективности управленческих решений органов государственной власти,

устранения недостатков в разработке и проблем в реализации с учетом воздействия негативных факторов экзогенного характера на сферы регулирования. Для этого необходимо рассмотреть весь сложный управленческий процесс, имеющий специфику для государственных учреждений, в каждой из трех приведенных ниже стадиях:

- разработка;
- принятие;
- реализация.

Все из перечисленных стадий предусматривают определенную последовательность подэтапов, которые взаимосвязаны между собой и качество проработки предыдущего влияет на эффективность как следующего, так и всего управленческого решения [1, 2].

Цель исследования – определение стадий и детальная характеристика особенностей каждого из выделенных подэтапов разработки, принятия и реализации управленческих решений с учетом специфики государственного менеджмента и выявления проблем, присущих рассматриваемой процедуре, для их дальнейшего разрешения в рамках совершенствования исследуемого вида управления.

Материалы и методы исследования

Для первой стадии, учитывая специфику государственного управления, следует рассмотреть ряд ключевых подэтапов, которые представлены в соответствии с данными рисунка 1:

- выявление проблемы;
- постановка проблемы;
- оценка степени сложности разрешения проблемы;
- сбор релевантной информации о воздействующей проблемной ситуации;
- систематизация собранной информации;
- анализ информации в аспекте перспектив разрешения проблемы;
- разработка критериев оценки альтернатив решения;
- формулировка ограничений для реализации управленческого решения;
- генерация основных альтернатив проекта управленческого решения;
- оценка альтернатив на базе выделенных ограничений и критериев;
- выбор оптимальной альтернативы.

Выявление проблемы осуществляется в ходе реализации текущей аналитической работы, в процессе которой соответствующие подразделения собирают отчеты по отдельным направлениям работы органа государственной власти. Целью выступает определение отклонений от нормального функционирования объектов управления, что в свою очередь, обуславливает соответствие требованию

своевременности управленческого решения как способа разрешения приоритетных проблем, на устранение которых направляются ограниченные для любой организации ресурсы, поэтому важно понимать значение результата устранения таких дестабилизирующих факторов.

Постановка проблемы состоит в ее четкой формулировке после выявления, что позволяет уточнить содержание, масштаб и перейти к следующему действию – оценке степени сложности в разрешении. Отдельные авторы указывают в названии вместо оценки прогноз сложности. Несмотря на начальную стадию, речь идет только о предварительной оценке, говорить о прогнозе в данном случае преждевременно. Задача состоит в подготовке к обоснованию ресурсных ограничений ответа на вопрос: насколько реальны задачи по устранению выявленных отклонений имеющимися силами и средствами, какие возможные сроки потребуются для этого. При проведении анализа после указанного этапа с упорядоченной информацией уточняются цели управленческого решения как основа для разработки критериев.

По завершению проведения работы в рамках блока, связанного с актуальной воздействующей проблемной ситуацией, необходимо перейти к информационной составляющей обеспечения управленческой деятельности. Основным критерий, предъявляемый к информации – относящаяся к делу (релевантная), то есть осуществляя сбор информации из всего массива данных отбираются только те, которые позволят, не усложнив процесс, представить объективную картину ситуации как конкретного набора обстоятельств, воздействующих в данное время. Далее происходит систематизация, заключающаяся в представлении информации в виде таблиц, диаграмм, схем, что позволяет повысить эффективность ее использования в дальнейшем.

Последним блоком в первой стадии будет работа с вариантами решений. Начинается она с критериев и ограничений. Первые будут представлять собой максимально желаемые результаты, вторые – те реальные ограничения в кадровой, материально-технической, финансовой, ресурсной составляющей достижения поставленной цели. Поэтому очередность

указана правильно, однако при понимании нехватки тех или иных ресурсов, критерии могут приводиться к соответствию с точки зрения их достижимости. Характеризуя следующий подэтап, необходимо отметить важность предварительной оценки каждой генерируемой альтернативы. Более того, их число не должно быть слишком большим. В противном случае это приведет к увеличению издержек и затягиванию сроков подготовки проекта для представления к согласованию. Как правило выдвигаются две – три наиболее жизнеспособные альтернативы, которые далее проходят процедуру оценки по выработанным критериям и ограничениям. Кроме этого, особое внимание уделяется возможным управленческим рискам. При качественно проведенной оценке окончательный выбор варианта сводится к его оптимальности и максимальному удовлетворению предъявляемых требований эффективности.

Следующей рассматриваемой стадией является принятие управленческого решения, которая строго регламентирована в своей процедуре из-за особенностей нормативного закрепления всего процесса представления, согласования и итогового утверждения и, как было ранее указано, также состоит из ряда подэтапов, имеющих строгую последовательность (рисунок 2):

- формирование проекта управленческого решения;
- согласование проекта уполномоченным должностным лицом;
- утверждение управленческого решения.

Формирование проекта предполагает придание выбранной оптимальной альтернативе необходимой формы для прохождения процедуры утверждения. Цель – подготовка изначально качественного проекта, не требующего переработки после рассмотрения лицом его согласующим. Такие замечания направлены на выявление ошибок группы разработчиков, предотвращение использования ресурсов на реализацию неэффективных решений. В случае выявления недостатков проектирования последние должны быть устранены и в исправленном виде представлены на согласование, после положительного прохождения которого проект отдается на утверждения. Даже

на этом этапе возможно возвращение на доработку, если руководитель понимает допущенные ошибки на предыдущих стадиях. Только после прохождения процедуры утверждения проект становится управленческим решением, которое можно исполнять.

Последняя стадия заключается в реализации управленческого решения, от качества ее выполнения зависит эффективность всего управленческого решения, даже при детальной проработке проблемы, подготовке качественных альтернатив и выбора оптимальной, именно исполнение позволяет апробировать представленные предложения и определить насколько эффективным было разработанное решение. Среди подэтапов следует рассмотреть (рисунок 3):

- определение состава исполнителей управленческого решения;
- детализация задач исполнителям;
- обеспечение требуемыми для качественной реализации управленческого решения ресурсами исполнителей;
- начало исполнения управленческого решения;
- осуществление текущего контроля для выявления отклонений в реализации;
- применение корректирующих воздействий при устранении отклонений по результатам контроля;
- завершение реализации управленческого решения;
- проведение заключительного контроля в рамках оценки достигнутых результатов.

Все стадии тесно взаимосвязаны, от того насколько качественно подготовлен проект, отсутствие формальности в процедуре его принятия, реальное доведение до критериев, позволяющих его отнести к управленческому решению как продукту управленческой деятельности, будет зависеть эффективность выполнения, которая обеспечивает реализацию проектных предложений в рамках поставленных целей.

Первый блок направлен на работу с исполнителями и начинается с их подбора. Утверждение: «Искусство управлять – это искусство делегировать», точно определяет ответственность руководителя при подборе сотрудников, способных наиболее качественно выполнить задачи.

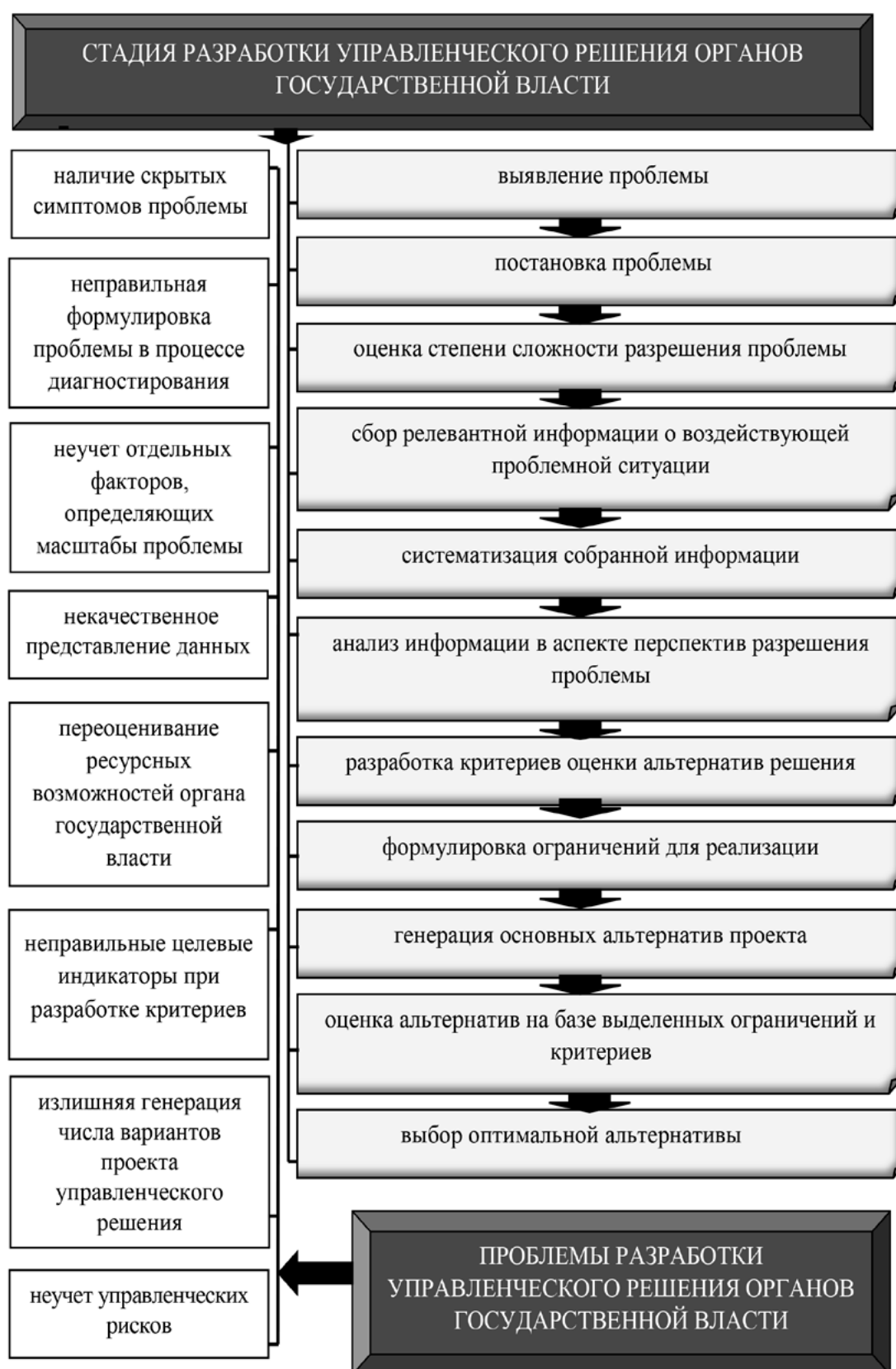


Рис. 1. Стадия разработки управленческого решения органа государственной власти



Рис. 2. Стадия принятия управленческого решения органа государственной власти

Учитывается опыт и квалификация потенциальных исполнителей, дисциплинированность, репутация, наработанное взаимодействие. Далее необходимо детализировать весь процесс для устранения возможных информационных барьеров восприятия содержания делегируемых полномочий. Если задачи характеризуются особой сложностью и новизной, а компетенции сотрудников их не удовлетворяют, целесообразно обеспечить обучение персонала. Перед непосредственным началом реализации требуется предоставить все необходимые виды ресурсов, без которых невозможно выполнение стоящих задач [3].

Второй блок указанной стадии связан с самим исполнением управленческого решения. Вместе с его началом организуется текущий контроль с целью выявления возможных отклонений от заданных параметров на каждом из отрезке времени или этапе реализации. Даже при детальной проработке проекта в момент начала осуществления запланированных мероприятий ряд ситуационных факторов может измениться, это обстоятельство определяется неопределенностью внешней

среды. В такой ситуации своевременность обнаружения проблем выступает основой сохранения результативности через корректирующие их воздействия. Оперативность должна присутствовать как при выявлении, так и при реагировании на такие отклонения как угрозы достижения поставленных целей [4].

После окончания сроков реализации и достижения результатов, на которые было направлено управленческое решение, как правило, в процессе совершенствования деятельности по конкретному направлению подводится итог. Нельзя формально относиться к этой процедуре. Именно детальный итоговый контроль позволяет не только зафиксировать достижение целей, но и определить применимость на будущее использованного механизма и инструментов реализации как действенных, обозначить затруднения, возникшие в процессе исполнения, предложить пути их устранения для аналогичных ситуаций в предстоящей деятельности органа государственной власти в аспекте сокращения сроков разработки новых управленческих решений и апробированности методов их реализации.

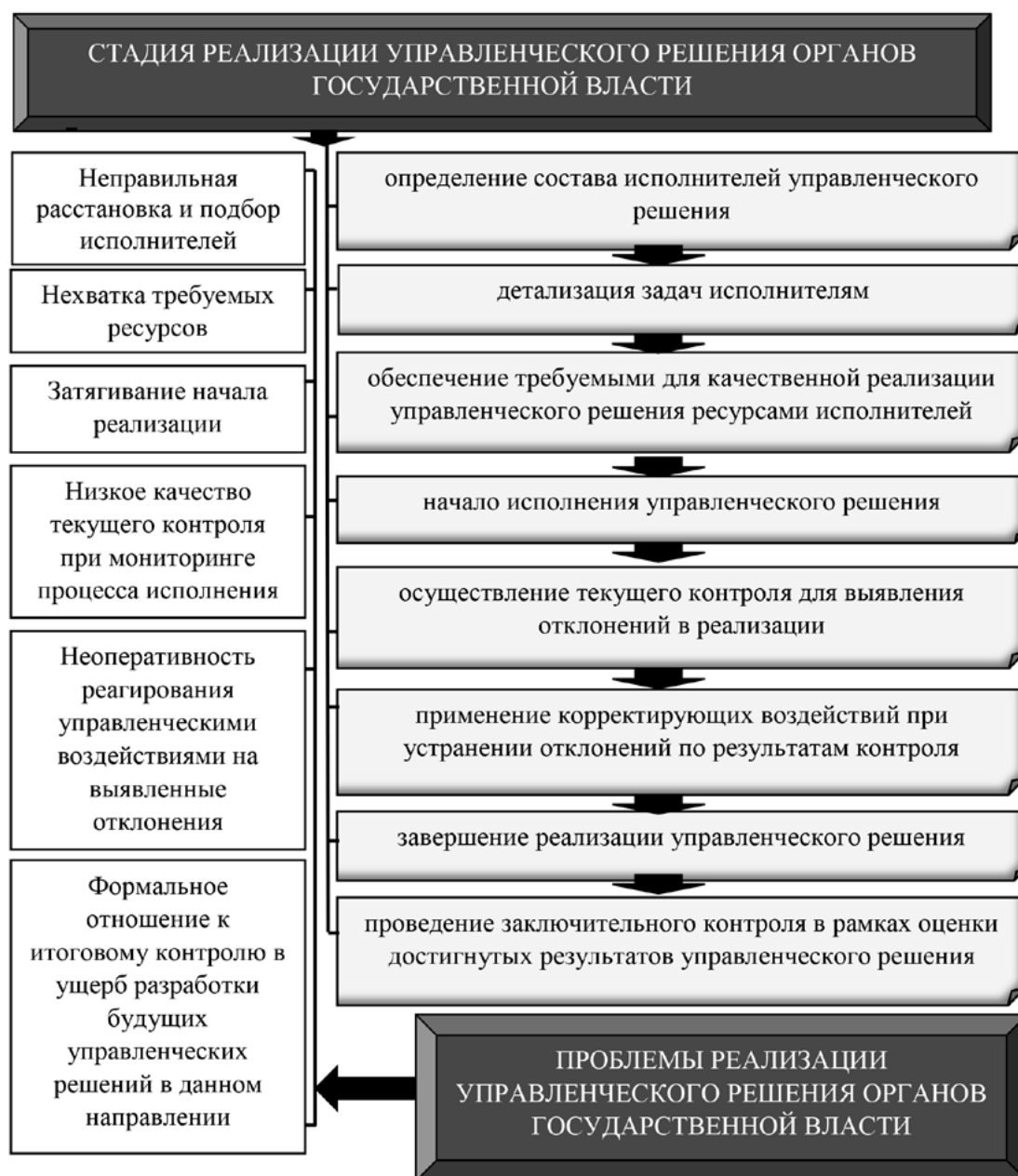


Рис. 3. Стадии реализации управленческого решения органа государственной власти

Результаты исследования и их обсуждение

Детально рассмотрев все стадии разработки и реализации управленческих решений органов государственной власти, следует выделить проблемы, присущие разным этапам исследуемого процесса. Для первой стадии можно выделить: наличие скрытых симптомов проблемы; неправильная формулировка

проблемы в процессе диагностирования; неучет отдельных факторов, определяющих масштабы проблемы; непринятие во внимание требований к качеству релевантной информации; некачественное представление данных; ошибки в выборе вида необходимого анализа; переоценивание ресурсных возможностей органа государственной власти; неправильные целевые индикаторы при раз-

работке критериев; излишняя генерация числа вариантов проекта решения; неучет управленческих рисков.

Проблемы принятия решения и его реализации включают: ошибки в оформлении проекта, искажающие его содержание; формальное отношение к качеству проекта согласовывающими должностными лицами; нежелание брать на себя ответственность за выдвинутые предложения по доработке проекта; использование только результатов подэтапа согласования без изучения проекта при утверждении должностным лицом; не владение информацией о компетенциях подчиненных необходимой для эффективного делегирования полномочий; формальное отношение к пояснению процедуры реализации исполнителям; нехватка требуемых ресурсов; затягивание начала реализации; низкое качество текущего контроля при мониторинге процесса исполнения; неоперативность реагирования

управленческими воздействиями на выявленные отклонения; формальное отношение к итоговому контролю в ущерб разработки будущих управленческих решений в данном направлении [5].

Выводы

Подводя итог, необходимо отметить возрастающую, в условиях беспрецедентного в мировой практике внешнего давления, роль государственного управления, эффективность которого определяется способностью адаптироваться к экзогенным изменениям. На локализацию и устранение дестабилизирующих воздействий должны быть направлены принимаемые управленческие решения. Совершенствование процедуры разработки и реализации последних позволит повысить качество государственного менеджмента для обеспечения национальных интересов в соответствии со стоящими перед страной вызовами.

Библиографический список

1. Кильмашкина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 28-33.
2. Основы управления в органах внутренних дел: курс лекций. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. В.Г. Булавчика. СПб.: ООО «Р-КОПИ», 2016. 164 с.
3. Москвитин Г.И. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник / под ред. Г.И. Москвитина. М.: КноРус, 2017. 340 с.
4. Амельчаков И.Ф., Голева Т.В. Управленческие решения в органах внутренних дел: теоретические и методологические аспекты: монография. Белгород: Бе-лЮИ МВД РФ им. И.Д. Путилина, 2018. 104 с.
5. Трысячный В.И., Хмара А.М. Управленческие решения в органах внутренних дел РФ: правовой и организационный аспекты // Финансовая экономика. 2022. № 7 С. 237-240.