



## Модуль 2.

# Принятие государственных решений

С.А. Еварович

# Формируемые компетенции

ОК-2: готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения

*Умет ь: выявлят ь ситуации, требующие инновационных (нест андарт ных) управленческих решений; определяют социальную значимость управленческого решения.*

ОПК-3: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

*Умет ь: определяют в конкретной ситуации риски, связанные с социальными, эт ническими, конфессиональными и культ урными различиями, возникающие при принятии управленческих решений.*

***Владет ь: навыками определения эффективных подходов к разработке и реализации управленческого решения, зат рагивающего социальные, эт нические, конфессиональные и культ урные различия***

# План модуля (18 час)

1. Теоретические основы принятия государственных решений. Нормативная и дескриптивная теории принятия решений. Виды решений. Многоуровневый характер государственных решений (4 часа).
2. Риски в принятии государственных решений (2 часа).
3. Институт оценки регулирующего воздействия: сущность и особенности функционирования (2 часа).
4. Социальные технологии в принятии государственных решений: форсайт, краудсорсинг, краудфандинг, краудвойтинг и др (4 часа).
5. Российский и зарубежный опыт применения социальных технологий в принятии государственных решений (2 часа)
6. Итоговое занятие: представление результатов самостоятельной работы (4 часа).

# Контрольная работа:


- Аналитическая записка по поводу какого-либо государственного решения, на предмет рисков и предложений по применению социальных технологий его разработки. Например: «Стратегия ТО 2030», создание регламента оказания медицинских услуг в ТО и т.п.

# Литература:

- 1. Соловьев А. И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / А. И. Соловьев. - Учеб. изд. - М. : Аспект Пресс, 2014. -494 с.
- 2. Козловская О.В. Система государственного и муниципального управления: Учеб. пособие. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 160 с.
- 3. Кириенко В.Е. Принятие и исполнение государственных решений : учеб. пособие / В.Е. Кириенко. – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2016. – 210 с.

# Определения

- **Под принятием решений** понимается «процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения - действия по устранению проблемной ситуации»
- **Государственное решение** - идеальная модель будущего состояния той или иной социальной системы, посредством которой государство формулирует свое представление о содержании, форме, желательности, обязательности того или иного будущего социального изменения.



**Выработка и принятие государственных решений представляют собой механизм преобразования общественных требований в общеобязательные и публичные нормы, регулирующие взаимоотношения и определяющие распределение властных ресурсов в обществе с целью решения политически значимых проблем.**

# Отличительные признаки государственного решения

- Публичный характер
- Ресурсный дефицит и неопределенность
- Направленность на проблему



# Классификация государственных решений

- **По уровню управленческой иерархии** – федеральные, региональные, местные и корпоративными.
- **По времени** – оперативные, тактические и стратегические; программные и ситуационные.
- **По юридической силе** - законы и акты подзаконного характера.
- В зависимости от **субъекта** принятия управленческие решения – индивидуальными (указ президента, приказ министра, решение губернатора) либо коллегиальными (федеральный закон, постановление правительства).
- **По содержанию** – политические, административные, организационные.

## Политические решения

- касаются наиболее крупных, стратегически значимых, затрагивающих судьбы миллионов людей проблем – безопасности страны, ее территориальной целостности и суверенитета, перспектив социально-экономического, национально-территориального и культурного развития.
- *Это ежегодные послания Президента, доктрины, концепции, целевые программы, приоритетные национальные и региональные проекты и др.*

# В политической сфере процесс принятия решений связывает воедино все ее элементы:

- органы государственной власти, государственных служащих, как предъявителей определенных интересов;
- общественные и политические объединения как субъект артикуляции;
- управляющие органы как субъект выбора альтернативы на основе полномочий, делегированных государством;
- группы давления как субъект влияния на основе политических, финансовых, военных и других ресурсов;
- СМИ и современные средства массовой коммуникации как институт информационного обеспечения политической системы;

# Типология политического решения.

## По субъектам, принимающим решения:

- законодательные;
- решения органов государственной власти, принимаемые как в форме нормативно-правовых актов, так и в административной форме;
- решения, принимаемые политическими партиями как средство выражения интересов социальных групп и слоев общества;
- решения органов муниципального управления как инструмент согласования государственных и местных интересов.

# По численности социальных групп общества, которых затрагивают решения

- фундаментальные решения, касающиеся больших социальных групп или сфер жизни, а также модель принятия решений в данной политической системе;
- решения, относящиеся к системе законодательных актов, затрагивающие статус и права многих членов сообщества, устанавливающие новые приемы и процедуры принятия решений;
- решения, относящиеся к небольшому числу лиц или индивидуальным случаям (как правило, такие решения носят административный характер).

# Субъекты принятия политических решений

## ● Государство:

- олицетворяет публичную власть
- благодаря наличию институтов, специального аппарата государственных служащих, выполняет основной объем управления делами общества и распоряжается его людскими, материальными и природными ресурсами.
- имеет структуру, определяемую структурой органов исполнительной власти.

# Субъекты принятия политических решений

## ● Государственные служащие:

- занимают такие позиции, которые дают им возможность принимать решения, имеющие крупные последствия, - это Лица, Принимающие Решение (ЛПР);
- занимают в государственной системе стратегические посты, в которых сосредоточены действенные средства, обеспечивающие власть;
- это категория ЛПР, которые оказывают существенное влияние на функционирование и развитие общества и государства.

# Субъекты, влияющие на принятие политических решений

- Группы давления
- Эксперты, аналитики
- Ближайшее окружение ЛПР
- Политическая элита
- Политические партии
- Структуры гражданского общества
- Теневые структуры



# Административные решения

- Направлены на обеспечение реализации решений политического характера. Примеры: административный, должностной регламенты, пакет постановлений Правительства РФ и др.
- Носят нормативно-правовой характер, содержат нормы как правового, так и сугубо организационного и социально-нравственного характера, принимаются по специальным процедурам компетентными государственными органами, представляют собой властные предписания государства, подлежащие обязательному исполнению всеми субъектами.

## Административные решения

- Закрепляются в форме федеральных и региональных законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства страны, решений губернаторов и правительств субъектов РФ, приказов министров и руководителей других органов исполнительной власти.

## Неправовые формы решений

- Справочные материалы и экспертные заключения, итоги обсуждений, рекомендации по итогам осуществления тех или иных организационных мероприятий, научные прогнозы, методические разработки.
- Призваны организационно обеспечить выполнение государственных решений, принятых в соответствующих правовых формах. Они не предшествуют, а чаще всего следуют за решениями в правовых формах.



# Дескриптивная (описательная) или «поведенческая» теория принятия решений

- В ее становлении наиболее важную роль сыграли работы Г. Саймона, Д. Марча, Р. Сайерта, Д. Олсона, а также ряда других ученых.


Simon H., March J. Organization. N.Y., 1958,

Syert R., March J. A behavioral theory of the firm. N.Y., 1963;

- Поведенческая теория принятия решений имела ярко выраженный объясняющий (как принимаются решения), а не предписывающий (какими должны быть решения) характер.

# Ситуационный подход

- Явился логическим продолжением системного анализа, возник в начале 70-х годов.
- Центральной идеей подхода является анализ ситуации, т.е. конкретного набора обстоятельств, которые влияют на данную политическую структуру в данное конкретное время.



Классический аналитический процесс принятия решения предусматривает проведение следующих этапов:

1. Диагностика проблемы;
2. Формулировка ограничений и критериев;
3. Выявление альтернатив;
4. Оценка альтернатив по критериям;
5. Окончательный выбор.

# Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона:

- субъект не ищет оптимального решения, т.е. безусловно и абсолютно наилучшего, поскольку такой поиск превышает его возможности.





# 3 главных стадии процесса принятия решений Г. Саймона

## *1. Поиск причин, объясняющих необходимость принятия решения.*

На этой стадии ЛПР, решающий ту или иную проблему, осуществляет так называемую, разведывательную деятельность, т.е. всесторонне обдумывает возникшую ситуацию, осуществляет поиск симптомов проблемы и причин ее появления.

## *2. Придумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности.*

На второй стадии ЛПР осуществляет «проектную» деятельность, т.е. подготовку к принятию решения, которая включает в себя поиск альтернатив и анализ их последствий с учетом различных факторов, влияющих на результат выбора.

## *3. Выбор определенного курса деятельности.*

На этой стадии осуществляется непосредственно выбор альтернативы, т.е. принятие управленческого решения.

# *Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона*

1. ЛПР обладает ограниченными психическими возможностями, которые свойственны природе любого человека. Поэтому оно не способно принимать оптимальные решения и в лучшем случае довольствуется решениями удовлетворительными.
2. Поведение человека в процессе принятия решений нельзя считать ни рациональным, ни иррациональным. Скорее всего, его следует определить как вынужденно или ограниченно рациональное.

# МОДЕЛЬ «АДМИНИСТРАТИВНОГО ЧЕЛОВЕКА» Г. Саймона.

- **Суть:** управленческие решения принимаются не с помощью рационального процесса, а на основе упрощенных представлений о реальной ситуации.
- Такое упрощение объясняется следующими причинами:
  1. «множество альтернатив, которые может фактически рассмотреть менеджер или эксперт даже с применением современных методов и средств, неизмеримо меньше, чем их объективно существующий набор»;
  2. «информационные, вычислительные и иные возможности организаций и находящиеся в их составе индивидуумов не позволяют точно распределять и измерять оценки последствий любой из возможных альтернатив»;
  3. «цели в процессе принятия решений являются многосложными и свести их к однозначно измеримому показателю практически невозможно».

# Главная особенность модели «административного человека»

- ЛПР обычно не стремится к принятию наилучшего решения, а выбирает такую альтернативу, которая является *удовлетворительной*, т.е. достаточно хорошей с точки зрения его целей и предпочтений.
- **«Большинство случаев принятия решений человеком, как индивидуальных, так и организационных, связаны с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив. Только исключительные случаи связаны с поиском и выбором оптимальных альтернатив».**

# Запрограммированное решение

- - для их принятия существуют определенные правила или процедуры.
- Обычно «программируются» такие решения, которые принимаются в повторяющихся ситуациях.
- Это приводит к тому, что при следующем возникновении подобной ситуации используется заранее подготовленная методика, которая экономит время и обеспечивает приемлемое качество решения.
- Примером могут служить решения, связанные с отбором персонала, краткосрочным планированием.

# Незапрограммированное решение

- - для их принятия нет готовых правил или процедур.
- Такие решения встречаются в новых или уникальных ситуациях, когда отсутствует опыт решения возникающих проблем.
- Примером могут служить решения, связанные с внедрением новых технологий, реорганизацией, стратегическим планированием. В этих случаях важнейшую роль играют интуиция, опыт и способности менеджеров.
- Вместе с тем незапрограммированные решения требуют разработки новых методик принятия решений с учетом особенностей конкретной ситуации.
- Г. Саймон отмечает, что «стоимость» принятия незапрограммированных решений очень высока, и поэтому *организация должна стараться запрограммировать как можно больше решений.*