Л. 5. Этапы принятия государственных решений

**1. Подготовительный этап**

**принятия государственных решений**

**Подготовительный этап принятия государственных решений представляет собой определение действий, формирующих цель, направленных на выработку решений.**

**Данный этап начинается с выявления проблем, касающихся полномочий государства и включает в себя определение повестки дня, действия по инициации решений и формулировкой конкретной проблемы** (определяющей формат дальнейших действий государства по решению соответствующей задачи).

По сути, завершающая этот этап формулируя проблемы во многом предопределяет направление и характер дальнейших действий ЛПР, состав участников, тип и объемы предполагаемых ресурсов, меру ответственности институтов и иные параметры активности государственных органов. Причем это касается как легальных действий государства, так и его тайных операций и действий в латентной сфере.

Источник действий — характер определения проблемы, от чего зависят формат дальнейших действий, характер использования ресурсов и другие параметры активности государственных органов. В большинстве случаев (если речь не идет о тайных или теневых операциях) дальнейшие действия зависят от официальных формулировок проблемы, легальность которых дает возможность использовать полученные оценки в качестве основы для применения дальнейших управленческих процедур. Эти шаги связаны с задействованием ресурсов и институтов, относящихся к различным отраслям общественной жизни и ответственности государства.

Отметим, однако, что **в демократических государствах, где действуют процедуры и традиции публичного обсуждения насущных для общества вопросов, складывается и своеобразный протоэтап принятия решений, для которого характерны собственные параметры. Эта фаза отражает взаимодействие гражданских и государственных структур, предшествующее организационной деятельности последних относительно решения возникших проблем.**

Коротко говоря, по своему **содержанию протоэтап раскрывает взаимодействие государства и общества в публичном дискурсе, формирующимся вокруг проблемных зон общественного развития.**

Понятно, что здесь выявляются не все факторы и механизмы, запускающие принятие решений, а только те, что обнаруживаются в открытом оппонировании позиций правительства и гражданских (и даже международных) структур.

С одной стороны, предварительные оценки со стороны государства и общественности конкретных проблем проясняют баланс сил, способный гипотетически повлиять на характер принимаемого в дальнейшем решения и его реализацию. С другой стороны, значительная часть выявленных (не только общественных, но и экспертных) мнений, углубляя и расширяя видение задачи, в дальнейшем может и не попасть в сферу действий аппарата управления и не будет влиять на определение параметров решений.

В целом в результате столкновения позиций общества, различных государственных структур (тех или иных органов управления), мнений лидера и заинтересованных международных субъектов в публичном пространстве выстраивается некий первоначальный абрис решения проблем, выявляются наиболее общие пределы и возможности государства при решении того или иного вопроса. Чаще положительная реакция правительства формируется при наличии обширных ресурсов, воли лидера и умеренно слабой реакции общественности (чтобы психологическая эластичность общественного мнения не повредила легитимации). Однако при нарастании разнообразия групповых позиций возникают трудности в выработке общих решений.

В конечном счете, как считают специалисты, **в процессе публичного дискурса у государства возникает ощущение верхней и нижней границы своей управленческой активности.** Одновременно «потолок» символизирует способность управленческих структур сделать оценку события фактом официального рассмотрения проблемы. Однако когда вызовы системе государственного управления находятся ниже критического порога ее восприятия, то инициация решений попросту не возникает.

Вернемся, однако, к более общим вопросам поготовительного этапа, в рамках которого начальной стадией действий является проблематизация контекста. **Общую схему поиска проблем можно видеть на рис. 3**.

**Поиск и диагностика решаемой проблемы могут носить следующий характер:**

— **мотивированный** (определяемый прошлым опытом, позицией субъекта, представлениями о желательном будущем)**;**

— **линейный** (соответствующий формальным функционально-ролевым полномочиям ЛПР)**;**

— **аналитический,** нацеленный на глубокое проникновение в существо проблемы и рассмотрение ее параметров в соотнесении с другими объектами**;**

— **творческий,** предполагающий применение нестандартных методов диагностики и проектирования управленческих действий**;**

— **системный,** рассматривающий проблемную ситуацию во взаимосвязи с другими (внутренними и внешними) компонентами процесса**;**

— **фрагментарный,** ориентированный на изучение только определенной группы фактов, взаимодействий или акций в контексте ситуации**.**

**Для сбора необходимой и достаточной для дальнейших действий информации используется целый спектр методов, как формализованных** (вероятностно-статистических, математических, имитационного моделирования, операционного программирования и др.), **так и качественных** (аналогий, игрового моделирования, экспертных оценок, включенного наблюдения и др.). В то же время в основании применения этих методов лежат некие исходные ценности правящего режима (правящей элиты, лидера), которые выступают в качестве своеобразных аналитических линз рассмотрения ситуации. Эти ценностные конструкции могут отражать культурные и идеологические позиции руководства (существуя публично или в форме скрытых замыслов), принимать форму доктрин, концепций, правительственных программ и т.д. Эти идейные структуры одновременно являются и основанием селекции информации, собираемой для принятия решений.

На протяжении всего подготовительного этапа возникает конкуренция различных государственных органов, претендующих на участие или лидирующую роль при решении того или иного вопроса. Однако нередко складывается и противоположная картина: когда решаемая проблема не обещает орденов и наград, те же ведомства пытаются уйти от ответственности, что также оборачивается конкурентной борьбой, но уже с прямо противоположными целями. В любом случае эта фаза сопровождается многообразными и противоречивыми усилиями различных ведомств, не только предлагающих собственные трактовки проблемной ситуации, но и демонстрирующих столь же различные стратегии действий (которые могут оказаться как полезными, так и вредными для государства или других институтов).

**Центральное место на подготовительном этапе занимает определение повестки дня, т.е. выявление перечня первоочередных вопросов, подлежащих решению.** Известный американский специалист в области принятия решений Дж. Кингдон полагает, что внесение вопроса в повестку дня должно расцениваться как важнейший момент в принятии решений, а само составление такого перечня является следствием столкновения воли ключевых политических субъектов, отстаивающих свои интересы. При этом в акте выбора проблемы сконцентрированы не только интересы и воля, но и моральный потенциал ЛПР. Такого же, по сути, мнения придерживаются П. Барах и С Мортон, полагающие, что политические элиты поддерживают свои позиции, не выигрывая конфликты, а контролируя повестку дня и устраняя конфликтующие альтернативы.

В науке существует ряд теоретических моделей, раскрывающих содержание этого процесса. Так, У, Данн и некоторые другие западные специалисты говорят о следующих его фазах: действиях по поиску проблемы (при изучении ситуации), определении проблемы, спецификации (детализации) проблемы и ощущении (понимании значения) проблемы.

**На этой стадии, выделяют следующие фазы:**

**— выделение проблем с учетом различных альтернатив их решения и предварительной оценки последствий возможных решений;**

— **классификацию проблем в целях обнаружения имеющихся прецедентов урегулирования аналогичных конфликтов и процессов;**

— **определение реального значения проблемы для государства и общества, а следовательно, выстраивание приоритетности их будущего решения (в основу такой селекции могут быть положены либо стратегические, либо тактические, либо конъюнктурные критерии, которыми обычно руководствуются власти);**

— **определение специфических параметров проблемы, определяющих особое место и роль в развитии отрасли, территории, государства и общества;**

**— выделение приоритетной проблемы от сопутствующих ей косвенных характеристик, показателей вторичного и третичного порядка.**

**Сложность действий по выработке повестки дня заключена в том, что государству приходится иметь дело с разнородными процессами**. Однако ЛПР необходимо уловить внутренние связи, установить характер причинности, осознать возможные последствия взаимодействия всех наблюдаемых интеракций. Свою роль играет и изначальная неопределенность позиций правящих кругов, которые (до тех пор, пока не будут выяснены все обстоятельства) могут быть нацелены на реализацию желательных (возможных) целей, на увязку этой задачи со стратегическими или тактическими планами, на фактическое решение вопроса или на его пропагандистскую презентацию для общественного мнения и т.д. Нередко же крайняя сложность встающих перед правительством проблем побуждает его не **к** поиску путей выхода из ситуации, а **к** налаживанию договоренностей с общественностью для временной стабилизации положения.

Тем не менее можно говорить и о неких устойчивых моментах. В частности, чаще всего преобладающим влиянием становится позиция первых лиц в государстве (придающих проблеме определенный политический формат, что одновременно сокращает время для дальнейшего анализа ситуации, поскольку варианты решения, находящиеся за установленными границами оценивания, как правило, уже не рассматриваются).

Опыт показывает и то, что увеличение диспутов уменьшает скорость формирования повестки; отсутствие у игроков консенсуса по базовым ценностям ведет к самым существенным задержкам при идентификации проблемы; определение предварительных методов решения задачи носит изначально противоречивый характер (например, одни и те же действия правительства могут негативно сказываться на системе социальной защищенности населения, но при этом стимулировать экономический рост); отсутствие острой реакции общественности на проблему препятствует ее внесению в повестку; поскольку в правительстве всегда существуют «закрытые вопросы» (конфиденциальные проблемы, не предполагающие вынесение на какое-либо обсуждение), то повестка всегда сочетает явные и «скрытые» вопросы, не имеющие публичной формы, и т.д. Переплетение всех этих сложных процессов нередко вызывает в центрах принятия решений «аналитический шок» и даже стагнацию (вызванную, к примеру, представлением о том, что рассматриваемая проблема обязательно проявится и позже, а следовательно, ее решение можно отложить до следующего раза).

Поскольку в государстве «не существует ни одного официального ведомства, санкционирующего одно-единственное определение проблемы», то в каждый конкретный момент центральной фигурой формирования повестки — на различных региональных, локальных и прочих площадках — могут стать самые разнообразные агенты и контрагенты государства, от которых будет зависеть то, чему отдадут приоритет и на что направят усилия государственные органы власти и управления.

С содержательной **стороны первым шагом в формировании повестки является сбор информации при анализе ситуации.** При этом сведения могут собираться целенаправленно, извлекаться из банков данных или носить стихийный характер. Эти действия представляют собой как бы выбор меню. **При сборе информации и применении аналитических процедур государство всегда сталкивается с дефицитом времени и других ресурсов для решения задач.** К примеру, И. Ансофф выделяет три блока «фильтров», используемых для аналитической идентификации проблемы: 1) методологию анализа; 2) психологию лиц, принимающих ключевые решения; 3) интересы руководящей иерархии.

**Благодаря диверсификации участников, наличию множественных площадок принятия решений и используемых методов в государстве складывается целый ряд повесток. К наиболее важным из них специалисты относят:**

— **общественную повестку,** направленную на решение крупных общенациональных проблем;

— **дискуссионную повестку,** предполагающую публичное согласование позиций власти и общественности по данному вопросу;

— **институциональную повестку,** отражающую множественность позиций государственных органов власти в конкретной ситуации;

— **медиаповестку,** демонстрирующую перечень вопросов, выносимых для обсуждения в публичной сфере СМИ;

— **итоговую повестку,** являющуюся результатом согласования позиций всех основных участников этого процесса;

— **повестку дня лидера,** отражающую его индивидуальные подходы к социальным проблемам;

— **перегруженную или несогласованную повестку,** демонстрирующую конфликтный и незавершенный характер дискуссии при отборе перечня первоочередных вопросов;

— **стихийную повестку,** формирующуюся спонтанно и ставящую правительственные структуры перед фактом обострения проблем, подлежащих обязательному решению;

— **срежиссированную повестку,** являющуюся результатом согласованных действий правительства и крупных корпоративных и международных структур, искусственно выстраивающих перечень подлежащих решению вопросов;

— **универсальную повестку,** в содержание которой включаются все возможные вопросы, кроме отвергаемых законом и некоторыми страновыми традициями;

— **сформированную повестку,** характеризующую те вопросы, которые подлежат обязательному рассмотрению органами власти и управления;

— **реальную повестку,** включающую проблемы, лежащие в основании фактической деятельности правительства;

— **символическую повестку,** предназначенную для общественного мнения и потому ориентированную на ценностный дискурс (определение морального выбора относительно справедливости предлагаемых решений; расовой дискриминации и иммиграции, контроля за оружием, безработицы, социальной защищенности, коррупции и др.), а не ресурсы;

**частную (корпоративную) повестку,** заданную интересом и ресурсами отдельного лица или крупной бизнес-структуры, международной организации и др.

Таким образом, формирование повестки неизбежно включает в себя конфликты из-за выдвижения вопросов, расхождения позиций по проблемам, которые вошли в повестку, а также конфликты из-за сохранения/изменения текущей повестки дня. Формирование **повестки дня неразрывно связано со стадией** инициации **решений.** К опосредующим ее факторам чаще всего относят оценку масштаба событий (количества людей, качества отклика на проблему в общественном мнении), интенсивность их развертывания (характер давлеюших над властью общественных настроений, страха, гнева, протеста), временные параметры (развертывание событий в рамках физического времени), наличие ресурсов (которые способно потратить государство на устранение проблемы), позиции политиков (лидера) и др.

**В процессе формирования повестки и инициации решений происходит идентификация ЛПР**. Относительно этого процесса в науке сложилось два основных подхода: л**ибо ЛПР является носителем статусных позиций** (официальным лицом или группой лиц), **либо этот субъект реально играет ведущую роль в решении вопроса**, независимо от наличия у него тех или иных формальных позиций.

Придерживаясь второй точки зрения, отметим, что идентификация ЛПР обладает сложным и конкурентным характером, в котором **можно выделить три уровня идентификации:**

**1) «жесткой» (функционально-ролевой);**

**2) «мягкой» идентификации;**

**3) межличностной идентификации.**

Выделение этих образований свидетельствует о том, что в конечном счете здесь оппонируют государственные и общественные субъекты, которые могут предлагать различные (не совпадающие и потому жестко отграниченные друг от друга) по своей политической направленности оценки и критерии выработки будущих целей.

Все группы субъектов обладают разной степенью ответственности даже при завоевании их представителями статуса ЛПР. Так, эксперты — если их мнение оказывается решающим при принятии решений — как правило, не несут юридической ответственности за свои рекомендации. Более того, у каждого из представителей вышеназванных групп существуют и свои «истинные цели», т.е. дополнительные установки (действующие наряду с параметрами их культурной оснащенности и профессиональной компетентности), которые непосредственно влияют на их управленческие позиции и амбиции.

«Мягкая» форма идентификации ЛПР (рис. 5) отражает конкуренцию представителей более узких образований. В данном случае речь идет о взаимодействии представителей ближнего и дальнего окружения лидера, формирующего управленческое пространство, в котором непосредственно принимаются государственные решения. **Специфика этого уровня идентификации ЛПР обусловлена тем, что к участию в обсуждении вопросов,** а, следовательно, и к конкуренции за статус ЛПР **допускаются**, как правило, **только те, кто разделяет общие воззрения лидера, кому он доверяет и на чье мнение и лояльность может положиться**.

**Третьим уровнем идентификации ЛПР выступают межличностные взаимоотношения, характеризующие соответствующий тип конкурентных связей. В данном случае речь идет о тех механизмах завоевания данного статуса, которые применяются в отношениях между конкретными (политическими и административными) деятелями в системе власти и управления.**

**2.Этап выработки целей**

**Основным содержанием этого этапа является выработка конкретных параметров деятельности государства при решении сформулированной в начальном виде проблемы.**

**При выработке целей в государстве можно выделить две модели его действий на данном этапе.**

**Модель управления по целям** — отражает жесткое регулирование и организацию совместных действий государственных органов, где поставленные перед ними задачи определяют все основные формы их взаимодействия, фиксируя начальные, окончательные, и промежуточные стадии деятельности ответственных лиц и организаций.

В данном случае процесс выработки государственных решений предполагает постановку конкретных, согласованных по времени и месту, а главное — по конкретному содержанию планируемых заданий.

**Модель управления по целям** — отражает жесткое регулирование и организацию совместных действий государственных органов, В данном случае процесс выработки государственных решений предполагает постановку конкретных, согласованных по времени и месту, а главное — по конкретному содержанию планируемых заданий.

**Модель нецелевого планирования -** создает более свободное пространство для государственных структур, которые вырабатывают общую программу действий. Такой тип поведения государственных структур складывается, когда органам управления и власти не совсем ясна окончательная задача, которую они должны решить, и потому они вынуждены действовать путем постепенного уточнения своих представлений как о желательных результатах, так и об общественных потребностях.

**Для государства построение перспективных заданий представляет собой сложную и многоступенчатую процедуру. В целом можно выделить ряд следующих факторов, от которых непосредственно зависит эта процедура**. К ним относятся:

— **качество применяемых аналитических методик и экспертной поддержки;**

— **надежность гипотез;**

— **методы работы с информацией;**

— **наличие лиц (групповых объединений), способных генерировать оригинальные идеи и обобщать потоки проблем;**

— **возможность выдвижения альтернатив (не менее трех -максималистская максималистская безопасная);**

— **соответствие институционального дизайна реальному процессу целеполагания;**

— **способы согласования действий различных государственных органов;**

— **характер профессиональной подготовки кадров;**

— **уровень технического обеспечения решений.**

**Выработка альтернатив — это сложный процесс включающий в себя множество вариантов решений, который предусматривает не только применение аналитических процедур, но и оценку политических (качественных) подходов руководства.**

**В целом же на этой стадии госструктурами осуществляется выбор одного из следующих вариантов:**

— **сохранение прежней линии государственной политики в рамках традиционных расходов (ресурсов);**

— **сохранение прежней линии государственной политики при изменении ресурсной базы;**

— **частичная модификация прежней линии государственной политики;**

— **разработка нового курса государственной политики при сохранении прежних принципиальных подходов;**

— **разработка нового курса государственной политики при частичной трансформации принципиальных подходов;**

— **разработка принципиально новой государственной политики.**

Конечной задачей является выбор наилучшей, наиболее приемлемой для политако-административных структур альтернативы при выдвижении целей.

При разработке и отборе альтернатив **определяется верхние и нижние границы решений. Верхние границы** фиксируют максимально возможные легальные ограничения деятельности государства по тому или иному вопросу, а **нижние** — определяют те параметры его деятельности, которые призваны сохранить само качество решаемой проблемы.

Например, нижние границы призваны предотвращать превращение действий по защите водоохранной зоны в мероприятия по ее застройке индивидуальными дачами граждан под прикрытием лозунгов о лучшем сохранении этой части природы усилиями частников.

В рамках этих ограничений выдвигаются **предварительные цели,** определяются планируемые средства и используемые ресурсы.

Эти показатели управленческой деятельности дают ответ на вопрос: соответствуют ли эти данные цели политическим установкам правящего режима и сколько данный проект будет стоить государству.

В целом, исходя из практического опыта, **принципиальными для принятия государственных решений являются следующие методы**:

1) **интуитивные;**

**2) ссылки на прецеденты;**

**3) поиск аналогий;**

**4) выражение персональных предпочтений;**

**5) рациональные (**математические, стоимостные и прочие научные**);**

**6) инкрементальные** (ориентированные на частичное улучшение ситуации);

7) **смешанно-сканирующие (**предполагающие разработку практических рекомендаций на основе применения определенной, объясняющей ситуацию в целом теоретической схемы**);**

**8) экспериментальные;**

**9) ценностно-идеологические и мифологические** (включающие применение устойчивых групповых критериев).

Стабилизацию применению тех или иных методов решения проблем в целевой форме придают **институты,** нормы взаимоотношений между различными органами государства, процедуры согласования управленческих документов.

**В конечном счете, совокупное воздействие множественных внешних факторов, способствует формированию многообразных политико-административных коалиций и альянсов, участвующих в определении государственных целей и ориентиров. Такого рода объединения не только предопределяют содержание решаемых властями конкретных задач и проектов, но и форматируют характер выполнения государством своих управленческих функций.**

**3. Этап реализации целей и завершающий этап**

**Выработанные в политико-административных структурах цели перспективной деятельности государства** не только отражают завершение

внутреннего цикла разработки решений, но и **выступают предпосылкой их практической реализации**.

В науке предлагаются различные подходы к теоретическому описанию данного этапа. Р. Елмор, **выдвинув четыре основные модели продвижения политических целей:**

1) **системного управления** (где делается акцент на правильном соотношении между иерархическим контролем и свободой действий конкретных исполнителей);

2) **бюрократического менеджмента** (в которой показывается оптимальное соотношение самостоятельной деятельности служащих с рутинизированными формами реализации общей политической линии);

3) **организационного управления** (где в основном рассматривается развитие конкретной организации как центрального звена этого процесса);

4) **имплементации через конфликт и сделки** (предполагающей акцент на соответствующих технологиях продвижения цели).

**Многообразие факторов, осложняющее взаимодействие между государством и обществом в процессе реализации целей, выдвигает на первый план ряд принципов, соблюдение которых позволяет властям добиваться намеченных результатов и успешно продвигаться к намеченным целям**. К таким принципам относятся:

— **легитимация** (расширение общественной поддержки) действий управляющих;

— сохранение **директивного (обязывающего) характера** управленческих действий, свидетельствующего об императивном продвижении принятых решений;

— обеспечение **внутренней непротиворечивости принятых решений,** снимающей изрядную долю сопротивления контрагентов относительно поставленных целей;

— **адресность принятых решений,** предполагающая направленность обращений правительства к исполняющим их конкретным субъектам;

— **обоснованность принятых решений,** демонстрирующая убедительность аргументации, обращенной к их исполнителям;

— **своевременность выдвижения конкретных целей,** отражающая их соответствие социально-политическому контексту реализации решений;

— **гибкость конкретных решений,** сохраняющая возможность своевременной коррекции государственными органами разработанных планов, способности правительства переходить к различным вариантам действий, сохранять регулятивные способности по отношению к внешним объектам даже в форс-мажорных обстоятельствах;

— установление **ответственности** управляющих (политиков) за реализацию принятых решений, укрепляющей зависимость между намечаемыми целями и деятельностью конкретных лиц и групп;

— **решительность** действий управляющих, позволяющая снизить эффект неопределенности ситуации, повысить у управляющих уверенность в своих силах;

— **отказ от дисфункциональных методов** целереализации, применения полумер и паллиативов, снижающих результативность предметно ориентированных действий;

— разработка **резервных планов** реализации проекта, призванных сохранить целенаправленность действий правительства даже в кризисных условиях.

Последовательная реализация обозначенных принципов встраивание выдвинутых государством целей в политический процесс. **Соблюдение данных принципов позволяет государственным органам контролировать практическое воплощение проекта и его важнейшие параметры**, сохранять оптимизм относительно успеха в реализации целей.

В целом **сложность** и многогранность **процесса реализации целей обусловливает наличие двух внутренних стадий этого процесса**.

**Первая стадия** может быть обозначена как **непосредственная подготовка реализации решений.** Она предусматривает дополнительный анализ ситуации для оптимизации реализации решений; уточнение и согласование исходных позиций административных структур, принимающих участие в воплощении целей; концентрацию и точечное распределение ресурсов в местах реализации целей; доведение решений до конкретных исполнителей и т.д.

**На этой стадии органы государственного управления подводят ресурсы к местам их конкретного использования, вносят корректировки в согласование позиций непосредственных исполнителей (соисполнителей) решений, уточняют соответствие специализированных функций исполнительных структур предписанным им задачам**.

**Вторая стадия** предусматривает действия по **реализации** решений и **оперативному управлению** этим процессом в конкретной социально-политической среде. В данном случае **действия** политико-управленческих **органов государства концентрируются на повышении мотивации конкретных исполнителей, осуществлении упреждающего контроля за начавшимся исполнением решений, оценке реакции объекта управления на начавшиеся действия, а также других аналогичных задачах**

Ключевая роль в продвижении и реализации целей принадлежит органам **исполнительной власти,** осуществляющим непосредственные действия по распределению и перераспределению ресурсов, взаимодействующим с правительственными контрагентами, юридически оформляющим предпринятые действия.

Следует подчеркнуть важную роль процедур **согласования и координации** деятельности различных структур.

В осуществлении этих задач особую роль играют деловые встречи ключевых фигур в системе государственного управления, различные внутри- и межведомственные комиссии, рабочие совещания, консультативные и другие аналогичные органы.

**В целом органы власти и управления могут действовать по четырем основным направлениям:**

**1) внести незначительные изменения в процесс реализации, сохранив основные подходы к проблеме;**

**2) переструктурировать проблему и вынести новое решение путем уменьшения вероятностных ошибок;**

**3) продолжить деятельность в соответствии с ранее выработанными представлениями;**

**4) отказаться от решения данной проблемы в рамках как прежнего подхода, так и новой оценки ситуации.**

Для выбора оптимального варианта действий государство использует меры политического давления и маневрирования, технологии финансово-экономического и законодательно-правового регулирования. Однако **особое значение на этом этапе имеет применение информационных инструментов, позволяющих (даже в провальных для государства случаях) компенсировать недостатки своей деятельности, поддерживая положительную коммуникацию властей с населением**.

Такое положение во многом обусловлено тем, что население как таковое (не всегда сталкиваясь с последствиями конкретных действий властей) нередко предпочитает уверенность в правильности выбранного курса свидетельствам правильного решения того или иного вопроса. Эту принципиально важную для государства задачу по обеспечению населения должной информацией, как правило, решают публичные заявления первых лиц.

**В процессе реализации государственных решений могут быть задействованы исполнители одного уровня (отраслевого, регионального) или двух (федерального и регионального) и более уровней в управленческой иерархии.**

В качестве критерия используется **степень участия субъекта управления.**

В плане оценки **качества информации, используемой для реализации решений,** выделяют управленческие процессы определенного (с хорошо просчитываемым алгоритмом реализации целей) и неопределенного характера (отличающиеся сложным сочетанием факторов);

с точки зрения **проявления творческого характера** субъекта деятельности по реализации решений — стандартные и оригинальные;

в плане **оценки характера оформления окончательных решений** — директивные и рекомендательные или устные и документальные;

с учетом **приоритета влияния различного рода субъектов** — индивидуальные и коллегиальные;

исходя из **длительности имплементации —** длительные и краткосрочные.

**Своими особенностями отличается и завершающий этап принятия решений. Потребность в выделении этого этапа вызвана следующими причинами:**

— **необходимостью определения результативности и эффективности конкретного проекта,** оценки (переоценки) изначально предложенных подходов и принципов решения исходной задачи, извлечения уроков и их учета при построении планов на будущее**;**

— **необходимостью выявления и воспрепятствования распространению негативных управленческих практик, проявившихся при решении конкретных проблем;**

— **необходимостью выявления и популяризации положительных управленческих практик, проявившихся при решении конкретных вопросов;**

**деятельности работников госаппарата, участвующих в решении данного круга проблем.**

**Таким образом, к задачам государства на данной стадии действий можно отнести оценку:**

— **социально-политической эффективности управленческих действий конкретных институтов государства, уровня и характера их управленческих взаимосвязей;**

— **применяемых методов и аналитических процедур при разработке конкретных (важнейших) решений;**

— **профессиональной деятельности кадров, их вклада в успешное (негативное) продвижение и реализацию определенных решений;**

— **характера взаимодействия административных и политических фигур в системе принятия решений;**

— **эффективности деятельности представителей различных ветвей власти;**

— **эффективности и результативности всего процесса принятия решений.**

По мнению многих специалистов, к лежащему в основании данного этапа **оцениванию** следует отнести любую деятельность государственных и негосударственных органов, направленную на получение информации, позволяющей осмыслить и диагностировать управленческие действия госструктур, выявить степень достижения поставленных целей, определить характер воздействия государства на социальные объекты.

В свою очередь **эффективность** предполагает оценку итоговых параметров управленческих действий с точки зрения:

соотнесения затраченных и приобретенных ресурсов;

соотношения положительных результатов (их превышение над нежелательными) и допустимых затрат;

измерения уровня затраченной единицы ресурса в единицу времени;

соответствия полученных итогов интересам тех или иных групп общества.

Таким образом, оценка эффективности, **во-первых**, допускает использование различных критериев и подходов к подведению итогов, а во-**вторых**, предполагает, что один и тот же результат государственной политики одновременно может рассматриваться как эффективный с позиций одной части населения и как неэффективный с точки зрения другой группы граждан.

**Самая большая сложность при подведении итогов реализации решений заключается в наличии разных критериев оценивания**.

Американский ученый Т. Поистер **выделяет шесть таких показателей**:

**1. Техническая эффективность, по его мнению, характеризует связь выбираемой альтернативы с реализацией целей управляющими и выполнением ими своих обязательств.**

**2. Экономическая эффективность ориентирует управляющих на учет усилий (ресурсов), необходимых для достижения поставленной цели или определенного уровня технической эффективности.**

**3. Адекватность выражает уровень соответствия технической и экономической эффективности.**

**4. Критерий справедливости характеризует уровень минимально обеспеченного благосостояния граждан, к достижению которого должно стремиться государство.**

**5. Критерий реакции (отклика) выражает степень удовлетворения потребностей и предпочтений различных групп**

**6. критерий уместности характеризует аргументированный выбор, включающий в себя сравнение различных (технической, экономической, легальной, социальной) форм рациональности.**

В международных отношениях применяются методики, в основном ориентирующиеся на выработку индикаторов, способных обеспечить межстрановые сравнения в области государственного управления. К числу наиболее известных можно отнести индекс GRICS (Governance Research Indicator Country Snarshot), который с середины 1990-х годов рассчитывается по 200 странам. Этот индекс оценки качества государства подразумевает оценку права голоса граждан и подотчетность правительства, политическую стабильность и отсутствие насилия, качество нормативного регулирования; соблюдение принципа верховенства закона; восприятие коррупции в обществе и собственно эффективность управления (качество бюрократии и государственных услуг, уровень независимости госслужбы от политического давления и др.). Используется и применяемый Всемирным экономическим форумом индекс конкурентоспособности государств, включающий оценку качества общественных институтов. Мировой банк пытается оценить потенциал государства, его способность производить и пропагандировать коллективные действия для удовлетворения потребностей общества в соответствующих благах.

**Помимо оценки непосредственных, прямых результатов управленческая эффективность нередко оценивается и по вторичным показателям, дополнительным критериям, отложенным эффектам, в том числе отражающим стоимостные или организационные показатели**.

**Помимо оценки непосредственных, прямых результатов управленческая эффективность нередко оценивается и по вторичным показателям, дополнительным критериям, отложенным эффектам, в том числе отражающим стоимостные или организационные показатели**.

**Общим результатом оценивания на завершающем этапе принятия государственных решений могут стать выводы о необходимости:**

— **сохранения существующих порядка и механизма целеполагания;**

— **консервации данного управленческого механизма в качестве резервного;**

— **частичной модернизации механизма принятия государственных решений;**

— **полной реконструкции механизма принятия государственных решений.**

**Практическим результатом такого рода действий становится пересмотр соответствующих статей законодательства, перемещение кадров, персональные отставки, организационные изменения, оптимизация функций органов государственного управления и др.** Наряду с этим принимаются решения относительно поощрения или, напротив, наказания работников госаппарата.