УДК 352.075:005.53
JEL classification: H 79

СУЩНОСТЬ И СВОЙСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КУКУШКИНА Д.М.,
обучающаяся бакалавриата
кафедры теории управления и государственного администрирования
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: k_ap@donampa.ru

ФОМЕНКО Е.И.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры теории управления и государственного администрирования
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: k_ap@donampa.ru

Аннотация. *Статья рассматривает сущность и свойства управленческого решения в контексте муниципального управления. Выделены и описаны основные этапы процесса принятия решений в органах местного самоуправления и раскрыта их специфика. Особое внимание уделено направленности управленческого решения в системе муниципального управления. В статье также описана важность эффективного управленческого решения для развития и улучшения качества жизни граждан на муниципальном уровне. Авторами сделаны выводы о необходимости развития компетенций управленческого персонала и о важности использования системного подхода при принятии решений в сфере муниципального управления. Главная мысль статьи заключается в том, что эффективное управленческое решение играет ключевую роль в развитии муниципального управления и повышении уровня благополучия населения.*

Ключевые слова: *управленческое решение, муниципальное управление, муниципальное образование, эффективность, социально-экономическая система, распределение ресурсов.*

ESSENCE AND PROPERTIES OF A MANAGEMENT DECISION IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT SYSTEM

KUKUSHKINA D.M.,
Bachelor student of the Department of Management Theory and Public Administration
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: k_am@donampa.ru;

FOMENKO E.I.,
Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Management Theory and Public Administration
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: k_am@donampa.ru

Annotation. *The article examines the essence and properties of a management decision in the context of municipal management. The main stages of the decision-making process in local governments are highlighted and described, and their specifics are disclosed. Special attention is paid to the direction of the management decision in the municipal management system. The article also describes the importance of an effective management decision for the development and improvement of the quality of life of citizens at the municipal level. The authors draw conclusions about the need to develop the competencies of management personnel and the importance of using a systematic approach in decision-making in the field of municipal management. The main idea of the article is that an effective management decision plays a key role in the development of municipal government and improving the well-being of the population.*

Keywords: *management decision, municipal management, municipal formation, efficiency, socio-economic system, resource allocation*

Постановка проблемы в общем виде. Управленческое решение – это решение, которое принимает руководитель или менеджер с целью достижения определенных целей или решения проблемы в рамках своих обязанностей и компетенций. Оно основано на анализе информации, оценке альтернативных вариантов действий и выборе наилучшего варианта с учетом имеющихся ресурсов и условий. Актуальность проблемы принятия управленческих решений абсолютно на всех уровнях трудно переоценить, поскольку она лежит в основе организационной эффективности и успеха.

Во-первых, оно (управленческое решение) влияет на производительность и конечные результат. Будь то постановка стратегических целей, распределение ресурсов или разрешение конфликтов, решения, принимаемые менеджерами, формируют траекторию развития организации.

Во-вторых, менеджеры несут ответственность за распределение ограниченных ресурсов, таких как время, деньги и рабочая сила. Принятое

решение гарантирует, что эти ресурсы используются эффективно для достижения целей организации.

В-третьих, важна адаптивность решения, что обеспечить крайне нелегко. Муниципальное образование, являясь открытой системой, динамично воспринимающей внешние воздействия, подвергается большому количеству новых, ранее неизвестных для нее импульсов, результат которых трудно поддается прогнозированию. Но в современной быстро меняющейся среде способность принимать своевременные и обоснованные решения имеет главное значение. Менеджеры должны уметь быстро оценивать меняющиеся обстоятельства и соответствующим образом корректировать свои стратегии [1, с. 109].

Целью исследования является выделение специфики и описание основных этапов процесса принятия решений в органах местного самоуправления.

Изложение основного материала исследования. Если подходить к управленческому решению с точки зрения муниципального управления, то можно сказать, что данный вид относится к процессу принятия решений муниципальными менеджерами или административными органами для решения конкретных проблем, улучшения услуг или достижения стратегических целей в муниципалитете. Эти решения охватывают различные аспекты муниципального управления, включая городское планирование, управление инфраструктурой, предоставление государственных услуг, развитие сообщества, финансовый менеджмент и правоприменение нормативных актов.

Сам термин «муниципальное управление» неоднократно встречается в различных теоретических источниках и раскрывается в зависимости от постановки вопроса. Однако недостаточно раскрыта направленность данного вида деятельности. Речь идет об социальной ориентированности, ведь основной целью управленческих решений в муниципальном управлении является удовлетворение потребностей и интересов населения, повышение качества жизни граждан. Специфичность и уникальность каждого муниципального

образования, характеризующие его содержание и сущность в качестве социально-экономической системы, подтверждаются присутствием в его развитии закономерностей цикличности, которые предполагают наличие принципов системно-эволюционного отбора при достижении социально-экономических целей развития, определяющих генетику самообразования, его особенную структуру, границы и состав элементов, необходимых и достаточных для формирования адекватных механизмов муниципального хозяйствования. Поэтому для принятия решения в муниципальном управлении очень важен комплексный и системный подход для каждого муниципалитета в отдельности.

Управленческие решения в муниципальном управлении должны приниматься уполномоченными органами власти (глава, администрация, представительный орган) на основе действующего законодательства. При этом решения должны учитывать общественное мнение и быть понятными жителям муниципального образования, иначе муниципальное управление не выполняет своих функций. В целом, принятие решений в системе муниципальной власти и отличается от других тем, что вынесенные решения должны быть не только эффективными, но и признанными и одобренными большинством населения, так как муниципальная власть является своего рода формой реализации народом принадлежащей ему власти, т.е. население самостоятельно решает вопросы местного значения. Муниципальные решения обычно подлежат обсуждению и принятию на публичных заседаниях муниципальных органов, что обеспечивает прозрачность и учет мнения общественности. Сложность заключается в том, решения должны учитывать социальные и этические аспекты, а также интересы различных общественных групп, включая меньшинства и уязвимые категории населения.

Важным свойством управленческого решения в муниципальном управлении является легитимность, однако данный термин часто приравнивают к лексическому значения слова «легальность». Легитимность и легальность (законность) власти — несовпадающие понятия. Поясним, что легитимность означает качество взаимоотношений, властвующих и подвластных, которое

выражается в добровольном подвластном признании ценности власти, её права управлять людьми. Легитимную государственную власть население страны воспринимает как правомерную и справедливую. Легальность означает юридическое обоснование власти, её соответствие правовым нормам, что является её юридической характеристикой [2, с. 126].

Возвратимся к тому, что легитимность управленческого решения в системе муниципального управления является одним из ключевых свойств. В муниципальном управлении легитимность содержит ряд аспектов, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Аспекты легитимности в муниципальном управлении

Аспекты	Описание
1. Правовая легитимность	Решения должны приниматься в строгом соответствии с действующим законодательством, уставом муниципального образования и компетенциями органов местного самоуправления. Правовая легитимность автоматически подразумевает, что необходимо соблюдение установленных процедур и форм принятия решений
2. Институциональная легитимность	Решения должны приниматься уполномоченными органами и должностными лицами местного самоуправления. При этом участие граждан и общественных институтов в процессе принятия решений является обязательным
3. Социальная легитимность	Решения должны учитывать интересы и мнение жителей муниципального образования, необходимо обеспечение общественной поддержки и принятия принимаемых решений
4. Этическая легитимность	Управленческие решения должны соответствовать нормам и ценностям местного сообщества, традициям и культурным особенностям. Не должны допускаться коррупционные проявления и конфликты интересов
5. Информационная открытость	Данный аспект является также узнаваемой чертой муниципального управления, так как оно находится в наиболее тесной взаимосвязи со своим населением. Значит, местная власть обязана обеспечивать доступ к информации о принимаемых решениях для населения. Предусматривается возможность общественного обсуждения и контроля за реализацией решений

Обеспечение легитимности управленческих решений является необходимым условием их эффективной реализации и достижения целей муниципального развития. Это повышает доверие граждан к органам местного самоуправления и способствует их вовлечению в процесс управления территорией.

Для конкретного понимания сущности управленческого решения в системе муниципального управления следует определить из каких этапов состоит данный процесс (рис.1).

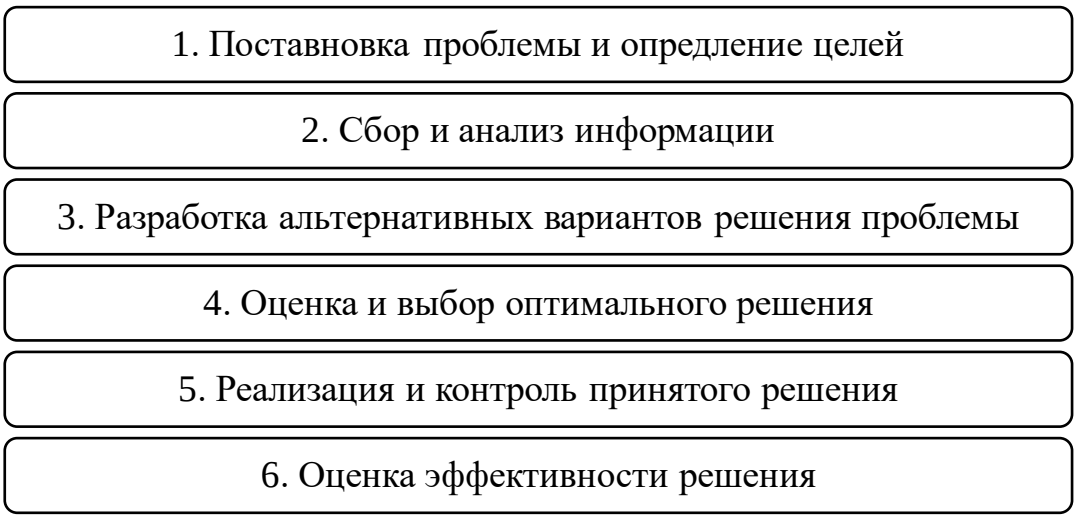


Рис. 1. Этапы принятия управленческого решения в муниципальном управлении

Постановка проблемы и определение целей – это важнейший этап в процессе принятия решений в системе муниципального управления. Изначально выявляется и формулируется ключевая проблема или задача, которая требует решения на муниципальном уровне. Это может быть социальная, экономическая, экологическая или иная проблема, с которой сталкиваются жители муниципального образования. Затем выполняется сбор информации о масштабах, причинах и последствиях проблемы. На данном этапе важно определение основных заинтересованных сторон, которые вовлечены в проблему или на которых она влияет, так как эти лица должны определить четкие и измеримые целей, которые должны быть достигнуты в результате принятия решения.

Сделаем акцент на том, что цели муниципального управления должны быть увязаны с ключевыми приоритетами государства и задачами муниципального развития и отраженными в стратегических документах. Ведь центральные и местные органы власти включены в сложную систему взаимоотношений, в которой упор делается на взаимное влияние. Цели должны быть реалистичными для органов муниципального управления, достижимыми в заданные сроки с имеющимися ресурсами. Должна быть определена иерархия целей: стратегических, тактических, оперативных [3, с. 78].

Важно, чтобы постановка проблемы и определение целей проводились на основе всесторонней диагностики ситуации, с привлечением экспертов, анализа статистических данных, прогнозов развития и результатов общественных обсуждений. Это позволит сформулировать обоснованные и взвешенные цели, которые будут служить ориентиром для принятия эффективных управленческих решений.

Сбор и анализ информации является ключевым этапом в процессе принятия решений в системе муниципального управления, так как от полноты полученных данных зависит будет ли положительным итог принятого решения. К этому этапу относятся и определение перечня необходимой информации для понимания проблемной ситуации, и сбор данных из различных источников (официальная статистика, отчетность муниципальных органов, результаты социологических исследований, экспертные оценки), и структурирование собранной информации для облегчения ее обработки и анализа.

После перечисленных выше подэтапов выполняется оценка полноты, достоверности и репрезентативности имеющейся информации, выявление ключевых тенденций, закономерностей и взаимосвязей в имеющихся данных. В завершение данного этапа формулируются выводы и интерпретируются результаты анализа информации, также возможно определение причинно-следственных связей, лежащих в основе проблемной ситуации и оценка текущих и потенциальных последствий проблемы для муниципального образования.

Результаты сбора и анализа информации являются основой для разработки альтернативных вариантов решения проблемы и выбора наиболее оптимального из них. Качество и полнота информации определяют обоснованность и эффективность принимаемых управленческих решений на муниципальном уровне.

В процессе разработки альтернативных вариантов решения проблемы происходит генерация альтернативных вариантов, то есть изначально идет поиск и формулирование нескольких возможных путей решения выявленной проблемы. Как известно, часто уместно применение различных методов для генерации идей, таких как мозговой штурм, метод Дельфи, морфологический анализ и др. Беспроигрышным решением на данном этапе является вовлечение разных заинтересованных сторон (представители органов власти, общественности, экспертов) для расширения спектра альтернатив. После подробного описания каждого альтернативного варианта, включая его содержание, ключевые действия, необходимые ресурсы, сроки реализации, следует определить предполагаемые последствия реализации каждого варианта, как положительных, так и отрицательных.

На этапе оценки и выбора оптимального решения происходит разработка критериев сравнения альтернатив, например, соответствие целям, эффективность, ресурсоемкость, реализуемость. Оцениваются варианты по выбранным критериям с использованием количественных и качественных методов. Определяются сильные и слабые стороны каждого альтернативного решения. После предполагаемой оценки, ответственным лицом за принятие данного решения, происходит выбор наиболее предпочтительного варианта решения на основе сравнительного анализа, однако при этом учитывается мнения и предпочтения ключевых заинтересованных сторон при выборе оптимального решения. Затем обосновывается выбор оптимального варианта с точки зрения его соответствия целям, ресурсным возможностям и ожидаемой эффективности.

Разработка альтернативных вариантов решения проблемы и их сравнительная оценка позволяют обеспечить комплексный и обоснованный подход к принятию управленческих решений на муниципальном уровне.

Далее следует этап реализации и контроля принятого решения. План реализации выбранного решения включает распределение ответственности, сроки и необходимые ресурсы. Реализация решений возложена на органы исполнительной власти и сам контроль происходит также со стороны государственных органов, так как они обязаны выполнять как собственные решения, так и решения законодателей, судебной власти. Происходит организация мониторинга и контроля за ходом реализации решения, внесение при необходимости корректировок.

Основные формы контроля в муниципальном управлении:

внутренний контроль органов местного самоуправления (аппарата администрации, контрольно-счетных органов).

внешний контроль (со стороны вышестоящих органов власти, общественных организаций, СМИ).

общественный контроль (со стороны граждан, их объединений и организаций).

Эффективная реализация и контроль управленческих решений позволяют своевременно выявлять и устранять проблемы и нарушения, а также повысить ответственность органов и должностных лиц местного самоуправления.

Процесс принятия управленческого решения представляет собой циклическую последовательность действий субъекта управления. Всегда в завершении цикла происходит анализ результатов реализации принятого решения и оценка степени достижения поставленных целей; выявление уроков, извлеченных из процесса принятия и реализации решения, для совершенствования будущих управленческих решений для улучшения качества жизни населения.

Данная последовательность этапов принятия решений в системе муниципального управления позволяет обеспечить комплексный и системный

подход к решению проблем на местном уровне. Управленческое решение в системе муниципального управления представляет собой выбор определенного варианта действий, направленных на решение выявленной проблемы или достижение поставленных целей развития муниципального образования.

Следует упомянуть о том, эффективность управленческого решения в системе муниципального управления в конечном итоге зависит от профессионализма муниципальных служащих. Отсутствие квалифицированных кадров является одной из серьезных проблем в системе муниципального управления. Связано это с высокой сменяемостью руководителей и муниципальных менеджеров. Свойственна быстрая ротация кадрового состава, особенно на руководящих должностях, также недостаточны мотивация и карьерные перспективы для профессионалов. Недостатком является и преобладание в органах местного самоуправления работников старших возрастных групп [4, 5].

Данная проблема является общеизвестной, однако шаги к ее решению предпринимаются неспешно. Очевидно, решение проблемы отсутствия квалифицированных кадров требует комплексного подхода, выполнение которого потребует определенного количества времени, он включает в себя: совершенствование системы профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих, повышение мотивации и создание эффективных карьерных траекторий, внедрение современных кадровых технологий (оценка, развитие, ротация), привлечение и закрепление молодых талантливых специалистов, а также создание условий для эффективного использования управленческого опыта.

Выводы. Сущность принятия управленческого решения в муниципальном управлении заключается в том, что оно направлено на обеспечение эффективного функционирования и развития муниципальных органов и учреждений. Управленческое решение должно быть основано на анализе текущей ситуации, учете потребностей и интересов местного сообщества, а также на стратегических целях и задачах муниципалитета.

Принятие управленческого решения требует компетентности и аналитических навыков от руководителей и специалистов в муниципальном управлении. Это также требует умения принимать ответственность за принятые решения и их последствия, а также готовность к диалогу и сотрудничеству с различными заинтересованными сторонами. Правильное принятие управленческих решений в муниципальном управлении способствует повышению эффективности работы органов местного самоуправления, улучшению качества жизни жителей и реализации стратегических целей и задач развития муниципалитета.

Список литературы

1. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. — 320 с. — ISBN 978-5-534-17080-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/537018 (дата обращения: 13.04.2024).

2. Халиков, М. И. Система государственного и муниципального управления : учеб. пособие / М. И. Халиков. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 448 с. – ISBN 978-5-9765-0218-5. – URL : https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785976502185.html (дата обращения: 12.04.2024).

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 656 с.

4. Горб, В. Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений : учебное пособие / В. Г. Горб. – Екатеринбург : Уральский институт управления РАНХиГС, 2017. – 240 с. – ISBN 978-5-8056-0377-9. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/72346.html (дата обращения: 13.04.2024).

5. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / сост. А. В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. – 164 с.