

А.С. АЛЕКСАШИН

АСПИРАНТ КАФЕДРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА
МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ИНСТИТУТА МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ И ЕГО СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В статье затронуты вопросы социально-правовой сущности государственно-управленческих решений, анализируются их отличительные черты и особенности, представлена типология и основные требования в условиях демократического правового государства. Параллельно затрагиваются вопросы административной регламентации управленческой деятельности.

Ключевые слова: администрирование, административная реформа, государственное управление, деbüroкратизация, политика, разработка управленческого решения, регламент, управленческое решение, эффективность.

A. ALEXASHIN

RESEARCH STUDENT, DEPARTMENT OF STATE ADMINISTRATION AND LAW,
MGIMO (UNIVERSITY) UNDER THE MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS OF RUSSIA

A PUBLIC ADMINISTRATIVE DECISION AND ITS SOCIO-LEGAL CONTENT

The paper deals with the issues of the socio-legal nature of public administrative decisions, analyses their specific features and peculiarities, provides their typology and major requirements for them with regard to conditions of a democratic law-based state, dwells upon the issues of administrative regulation of managerial work.

Key words: administration, administrative reform, public administration, de-bureaucratization, policy, formation of a administrative decision, regulations, administrative decision, effectiveness.

Важнейшей составной частью стратегии модернизации государственного управления является реформа организационной структуры и содержания повседневной деятельности государственного аппарата. В том числе с точки зрения качества принимаемых управленческих решений и их эффективности, грамотной регламентации государственного администрирования. Сложилась даже специальная комплексная теория разработки и принятия решений. Ее разработкой занимаются специалисты различных научных отраслей – политики, экономисты, юристы, психологи, социологи и даже математики. Среди них такие видные ученые, как Дж. Андерсон, В.Н. Амелин, И.Н. Барциц, М. Вебер, Н. Винер, А.А. Дегтярев, И. Дрора, Л.А. Бирман, О.А. Колобов, Г. Лассуэл, Д. Нельсон, П. Ньюман, Г. Саймон, Э.А. Смирнов, Л.В. Сморгунов, А.И. Соловьев и другие. Им принадлежит авторство в разработке теории экономико-математической и политико-административной моделей разработки и принятия управленческих решений, теории ограниченной рациональности, поведенческой, компромиссной, нормативной, электронного правительства.

Разработка управленческого решения, а тем более его реализация, – задача высокой сложности и ответственности, требует соответствующего управленческого опыта, высокой профессиональной компетентности, организаторских способностей, волевых качеств. Тем более, если это касается государственных решений, сопряжено с регламентацией государственно-служебной и организационно-управленческой деятельности.

В научной литературе можно найти десятки самых различных трактовок понятия «управленческое решение». Одни авторы определяют его как осознанный выбор определенной стратегии практических действий, другие как проявление воли субъекта с целью обеспечения директивного воздействия на систему в расчете на получение желаемого результата. Третьи интерпретируют как распоряжение о необходимости выполнения конкретного действия или операции. Четвертые представляют как официальный документ, регламентирующий последовательность практических действий, стимулирующий коллективную деятельность людей, как выбор осмысленной цели, средств и методов,

гарантирующих конструктивный результат той или иной операции. В целом управленческое решение и его практическая реализация – это интегрированный результат анализа, прогнозирования, планирования, обсуждения и организации, контроля исполнения и постановки новых задач¹. Отсюда и его структура: органическое единство информационно-аналитической, констатирующей и постановляющей, директивно-нормативной частей.

Наверное, во многом правы те авторы, которые считают, что управленческое решение – это сугубо творческий процесс, что это не что иное, как искусство выбора одной из возможных альтернатив, осуществляемого субъектом управления с ориентацией на достижение заранее поставленной цели². Профессор Г.В. Атаманчук управленческое решение определяет как «социальный акт, в котором в логической форме выражаются управляющие воздействия субъекта управления»³. Н.И. Глазунова как «средство, процесс и результат выбора цели и способа ее достижения, как связующее звено между познанием управленческой ситуации и тем или иным вариантом поведения, действия человека» по ее изменению⁴. Перечень такого рода дефиниций можно продолжить.

Государственное управленческое решение – это вполне осознанное, рациональное решение, принятое в установленном порядке правомочной государственной структурой. Это обязательная для исполнения государственная программа, содержащая цели и задачи, а также набор способов, средств и ресурсов материально-технического, финансового, кадрового и иного характера, необходимые для их наилучшей реализации в интересах государства и общества в целом. **Это 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.** Это облеченная в официальную форму властная воля государства, которая, будучи закрепленной в соответствующих государственных актах, обеспечивает целенаправленное воздействие власти на социальную действительность⁵. Его цель – мобилизовать, организовать и сориентировать людей на практическое преобразование реальной действительности в соответствии с Конституцией страны и ранее принятыми политическими проектами, стратегическими планами и программами.

Специфика управленческого решения заключается в том, что оно в целом и все его составляющие (цели, задачи, методы, социальные последствия, контрольные меро-

приятия) носят не частный, а комплексный общественно-значимый характер⁶. В нем интегрированы и политический, и экономический, и организационный, и юридический, и психолого-педагогический, и духовно-нравственный смыслы. Мы согласны с профессором А. Соловьевым, который подчеркивает, что в государственных решениях находят отражение тонкое сочетание интересов и групп общества, процесс сосуществования статусов властвующих и подвластных, управляющих и управляемых.

Управленческие решения отличаются многими **особенностями**, которые подробно проанализированы профессором Г.В. Атаманчуком в монографии «Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности)»⁷, а затем и профессором Е.В. Охотским в учебном пособии «Государственное управление в современной России»⁸. Ими государственно-управленческое решение квалифицируется как особый документ, который представляет собой:

– *социально-интеллектуально-волевое целевое установление.* Это прежде всегда продукт интеллектуальной деятельности, синтезирующий в себе волю, интересы, потребности общества, отдельных его групп и коллективов. В нем заключена воля субъекта управления, благодаря которой делается конкретный выбор из огромного многообразия вариантов возможных действий и обеспечивается реальное влияние на сознание, поведение и деятельность управляемых с целью разрешения проблемной ситуации.

– *социально-политический акт,* затрагивающий конкретные отношения и взаимосвязи общественной и частной жизни. В нем сосредоточен перечень целей, задач и соответствующих управляющих воздействий, рассчитанных на конкретный практический результат.

– *сложное комплексное явление.* Исследовать управленческое решение можно с разных точек зрения: в мировоззренческом плане – как совокупность представлений и знаний управляющего субъекта об окружающем мире, его профессиональных умений и жизненного опыта; в психологическом, как проявление эмоционально окрашенной логико-мыслительной и организаторской деятельности, направленной на разрешение возникшей проблемы; в идеологическом, как воплощение идеалов и ценностных ориентаций управляющего субъекта в процессе достижения сформулированных им целей и задач; в информационном как определенный объем аналитической, оценивающей и директивной управленческой информации. Главное, чтобы эта информация была полной, достоверной и своевременной, поступающей в нужном объеме, причем регулярно на каждом этапе от

принятия до его реализации; в юридическом, как набор используемых или вновь принимаемых правовых норм. Любое решение по своему содержанию и форме должно быть корректным с точки зрения действующего законодательства. В противном случае оно будет не созидающим, а разрушающим; в педагогическом как способ воспитательного воздействия на людей. Организационный аспект предопределяет создание системы коммуникаций, организацию обсуждения проблемы, инструктаж исполнителей, подбор, расстановку и мотивацию кадров, контроль исполнения. Особую роль в этом плане играет регламентация управленческой деятельности, строгое соблюдение норм, регламентирующих функционально-должностные полномочия, порядок предоставления государственных услуг, порядок взаимодействия государственных органов, муниципальных структур, институтов гражданского общества и граждан;

– *важнейшая подсистема системы управленческой деятельности*. Через управленческие решения управленческая деятельность материализуется, приобретает институциональный характер;

– государственные управленческие решения в большинстве своем *носят политический характер*, направлены на удовлетворение глубинных интересов других социальных субъектов и объектов, которые будут подвергаться соответствующим управляющим воздействиям;

– *ориентированы на решение как текущих, так и перспективных задач*. Многие такие решения приобретают институциональный характер и действуют десятилетиями. Социально-политический смысл управленческого решения заключен в его стратегических замыслах, в целенаправленности его разработчиков, их умении предвидеть ход развития событий и социальные последствия своих действий, понимании того, как их решения отразятся на жизни людей.

Управленческое решение несет в себе большую социальную (причем не всегда конструктивно-созидательную) нагрузку. Под его воздействием происходят перемены в общественном сознании, поведении и деятельности людей, формируются новые установки, нередко коренным образом меняются ценностные ориентации целых социальных сообществ. И наоборот, непродуманность управленческих решений с точки зрения их социального смысла провоцирует социальную напряженность, а в определенные моменты и революционные перевороты. Такие решения не созидают, а разрушают, не вдохновляют и мобилизуют, а, наоборот, деморализуют, порождают социальную апатию, неустойчивость в сознании и деструктивность в поведении людей. В конечном итоге имен-

но этим определяются социальная сущность и правовая обоснованность принимаемых управленческих решений, их соответствие идеалам добра, справедливости и гуманизма.

Управленческих решений по их форме, правовому статусу и социальной значимости огромное множество. Все зависит от замысла и проблемности разрешаемой ситуации. Современная наука предлагает большое количество оснований (критериев) классификации управленческих решений. По уровню управленческой иерархии – федеральные, региональные, местные и корпоративными. Подразделяются они на оперативные, тактические и стратегические; программные и ситуационные; по характеру – материально-правовые и процессуальные. По степени регламентации – на директивные, ориентирующие и рекомендующие; предписывающие и запрещающие. По юридической силе их можно классифицировать на законы и акты подзаконного характера. В зависимости от субъекта принятия управленческие решения могут быть индивидуальными (указ президента, приказ министра, решение губернатора) либо коллегиальными (федеральный закон, постановление правительства). По содержанию подразделяются на экономические, политические, административные, организационные.

Важнейшей особенностью государственно-управленческих решений является то, что они являются **источником права**, порождают право и закрепляют право. Причем в строго определенных правовых формах.

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. Указанные акты представляют собой документы стратегической важности, содержат главные направления развития общества и государства, их цели и перспективные задачи, принципы, формы и режим реализации. Примером могут служить различные антикризисные программы, предусматривающие поддержку банковской системы, стабилизацию рынка труда и предотвращение обвальной безработицы, стимулирование найма, реструктуризацию системы образования и социального обеспечения. Или, скажем, решение о создании Сколковского инновационного центра.

Административные решения производны от политических, направлены на обеспечение

реализации решений политического характера. Но это вовсе не означает, что государственные административно-управленческие акты второсортны. Без них нет и быть не может никакого сколь-нибудь эффективного управления. Примером такого рода управленческих решений может быть административный регламент – «локальный правовой акт, определяющий и организующий внутреннюю деятельность организации, учреждения»⁹, обеспечивающий единый согласованный порядок деятельности по реализации намеченного. Или, например, функциональные и должностные регламенты в министерствах, регламенты работы палат парламента, регламенты, обеспечивающие управление в режиме «одного окна», пакет постановлений Правительства РФ по поводу создания единой информационно-справочной системы и информационно-справочной поддержки граждан по вопросам взаимодействия с органами государственной власти. Как показывает опыт, регламенты являются универсальным и достаточно эффективным инструментом модернизации органов управления. Главное, не допустить бюрократического «перебора». Они призваны не усложнять, а упрощать управленческие процедуры, в том числе внутри самого аппарата, не стимулировать коррупцию, а ставить антикоррупционные препоны, нейтрализовывать недобросовестных чиновников.

Административные управленческие решения 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, которых они касаются. В их числе особую роль играют административные регламенты и этические кодексы. Закрепляются административно-управленческие решения 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. Своего рода административно-управленческими решениями являются, с нашей точки зрения, индивидуальные планы служащих, Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих.

В управленческих решениях, выраженных в правовых формах, содержатся правовые нормы, которые формируют новые правоотношения, изменяют или прекращают ранее сложившиеся отношения, вводят в действие новые, изменяют

или отменяют ранее действовавшие решения. Они всегда влекут определенные юридические последствия. Такими формами закрепляется практически вся управленческая, в том числе правотворческая, правоприменительная и правоохранительная деятельность государства. Вне правовых форм невозможна никакая законная предпринимательская деятельность, без государственной регистрации, лицензирования и аккредитации невозможно никакое легальное производство. Невозможна никакая контрольно-надзорная, инспекционная, ревизионная и прочая управленческая деятельность. Именно поэтому, как пишет Д.А. Медведев, нам не нужна страна правового нигилизма, людям необходимо прививать вкус к правовой культуре, законопослушанию, уважение к правам других. Во всем должно быть больше административной ясности¹⁰.

Неправовые формы управленческих решений – это **справочные материалы и экспертные заключения, решения различных совещательных коллегий, итоги обсуждений, рекомендации по итогам осуществления тех или иных организационных мероприятий и технических операций, научные прогнозы, экспертные заключения, методические разработки**. Такие документы существенно влияют на весь процесс государственного управления, но при этом не носят нормативно-правовой характер. Они не порождают, не изменяют и не прекращают правоотношения. Их назначение совершенно иное – организационно обеспечить выполнение государственных решений, принятых в соответствующих правовых формах. Не случайно, что они не предшествуют, а чаще всего следуют за решениями в правовых формах.

А теперь в обобщенной форме представим **правовые характеристики** и отличительные черты государственно-управленческого решения:

1. Этот документ как носитель определенной государственно-управленческой информации, является концентрацией определенной «ценности права». В условиях демократического правового государства по-другому быть не может. Неправые, а вернее противоправные решения, несовместимы с правом и справедливостью в принципе. О законности и правопорядке в таком случае даже говорить трудно;

2. Государственно-управленческие решения в подавляющем большинстве своем носят *комплексный характер*, действуют в определенном юрисдикционном порядке, преследуют несколько целей, рассчитанных на эффективное государственно-управляющее воздействие и предполагают решение определенного пакета конкретных задач;

3. *Властность* – принимается в одностороннем порядке специально уполномоченным для этого государственным органом, порождает соответствующие права, обязанности и предусматривает ответственность за последствия их реализации;

4. *Публично-правовой характер*. Это акт высокой социально-практической значимости предписываемых управляющих воздействий. Принимается в строго *официальном порядке*. Отличается активной организующей, созидательной ролью. Его главное предназначение – формирование, изменение или отмена действующих социальных норм и отношений, перевод объекта управления из одного качественного состояния в другое. Иными словами, принимаются только государственными органами, обладающими соответствующей компетенцией. Причем в подавляющем большинстве случаев принимаются не на основе договора двух-трех сторон, а в одностороннем порядке. Большинство государственно-управленческих решений носят публичный правовой характер.

5. *Директивность*. Государственное управленческое решение обязывает, предписывает, запрещает, уполномочивает, лишает, прекращает, разрешает, поощряет, устанавливает, наказывает и т.д. Оно обладает высокой преобразующей силой, большой социальной значимостью предписываемых действий, носит директивно-обязательный характер;

6. Оформляться надлежащим образом в установленном порядке, *носят обезличенный характер*. Наделяются конкретными юридическими реквизитами (дата, номер, визы, подпись, печать и т.д.). Государственное решение – продукт коллективного труда, в его подготовке участвует большое число специалистов и должностных лиц. Поэтому его авторство не устанавливается. Государственное решение – это собственность государства и не может рассматриваться в качестве чьей-либо личной интеллектуальной собственности;

7. *Процессуальность* – наличие системы правил и процедур, определяющих порядок разработки, обсуждения, согласования, принятия управленческого решения, вступления в официальную силу и обнародования. Официально установленная процессуальность обеспечивает легитимность решения; всесторонность и объективность анализа ситуации; правильное применение правовых норм различных отраслей права; высокое качество как самого документа, так и процесса его исполнения. Нарушение процессуальных правил и технологий превращает решение в фикцию, в документ ничтожной юридической силы;

8. *Обеспеченность соответствующими материально-финансовыми ресурсами*, прежде всего из средств государственного бюджета. Государственные решения связаны с использованием бюджетных средств, а значит, подконтрольны налогоплательщикам.

Значимость и качество управленческого решения проверяются практикой, конкретными делами. Управление лишь тогда эффективно и качественно, если все то, что предусмотрено в управленческих решениях, должным образом осмыслено и исполнено. Решение – не самоцель, это важная, но все-таки лишь начальная, подготовительная часть процесса управления. Наивно полагать, что стоит принять хорошее решение, утвердить регламент и все это автоматически обеспечит требуемый результат.

Реализация управленческого решения – это сложный и ответственный **процесс претворения в жизнь намеченных целей, оценка полученных промежуточных и конечных результатов, внесение корректив в процессе исполнения намеченного**. Это процесс перманентного решения как типичных, повторяющихся задач, так и новаторских, рассчитанных на глубокие и уникальные преобразования. Состоит он из многих важных составляющих стадий. На некоторые из них обратим особое внимание.

1) *Подбор и расстановка исполнителей, обеспечение необходимых условий для их успешной деятельности*. Это кропотливая работа по определению круга лиц, которые могут быть привлечены к исполнению принятого решения. Под каждое управленческое решение должен быть подведен адекватный состав исполнителей. Затем проводится их инструктаж, если надо, организуется специальное обучение, формулируются конкретные задания, устанавливаются сроки исполнения. Главное в этом – достижение заинтересованности сотрудников в успешной реализации принятого решения.

2) Следующий шаг в организации исполнения решения – *мобилизация имеющихся природных, материально-финансовых, производственных, научно-технических, технологических, информационных и т.д. ресурсов для исполнения намеченного*. Тут же разрабатываются различного рода планы, инструкции и рекомендации, устанавливаются источники и каналы получения управленческой информации, формы отчетности. Пренебрежение подобными элементами организации исполнения решений однозначно приводит к снижению их эффективности, уменьшает возможность достижения поставленных целей.

3) После определения состава исполнителей и выделения им необходимых ресурсов наступает самый сложный организационный этап:

соединение людей и ресурсов. В процессе таких действий обычно решаются следующие задачи: устанавливаются нормы трудовых затрат каждого исполнителя и каждого трудового коллектива; определяются нормативы затрат времени, энергии, материалов, денежных ресурсов на воспроизводственную деятельность, с одной стороны, и *количества и качества* получаемых материальных, социальных и духовных продуктов – с другой. Мы должны научиться управлять так, чтобы затраты снижались, а объемы и качество полученных результатов повышались. А значит, предусматривать и своевременно вводить в действие *стимулы и санкции* за выполнение установленных норм деятельности, за соблюдение нормативов расхода ресурсов и получаемой продукции, требуемого количества и качества.

4) Далее в исполнении управленческих решений на первый план выходит *практическое осуществление намеченного*, т.е. реальное претворение в жизнь утвержденных планов и программ, полученных заданий и поручений. Этот кропотливый повседневный труд и является самой важной составляющей в процессе реализации управленческих решений. Здесь не должно быть авралов, нервозности, митинговщины. Главное предметность, ритмичность, согласованность, взаимодействие и разумная напряженность трудового процесса. А для руководителей – настойчивость, умение заставить себя и других делать то, что предусмотрено решением, причем делать творчески, ответственно и качественно.

5) *Контроль хода исполнения решения.* Контроль является особым видом управляющего воздействия. Суть его заключается в анализе и оценке состояния и результатов реализации управленческих решений. Вне контроля и объективных оценок проделанного невозможно сколь-нибудь эффективная созидательная человеческая деятельность. Управление вне контроля превращается в пустые призывы и формальные обязательства. Без хорошо организованного контроля и соответствующим образом поставленного информирования и оперативного регулирования всей системы управленческих отношений не обойтись. Особенно эффективен он в мониторинговом режиме¹¹, который позволяет своевременно что-то изменить, подкорректировать, уточнить, поправить.

В практике государственного управления используется как внутренний (внутриаппаратный), так и внешний контроль. Последний ведется органами государственной власти и местного самоуправления. Существует также специализированный контроль, который возлагается на специально уполномоченные государственные подсистемы и их отдельные органы – счетные

палаты, государственные службы, комитеты и комиссии. К подобным видам контроля относят финансовый, таможенный, противопожарный, антимонопольный, контроль за качеством продуктов, санитарно-эпидемиологический, наркологический, радиационный, экологический и другие виды контроля.

6) Завершается организация исполнения управленческого решения этапом *учета, анализа и оценки достигнутых результатов.* На этом этапе определяются сильные и слабые стороны принятых решений и управленческого процесса в целом, вскрываются неиспользованные резервы и возможности, намечаются меры, которые должны быть учтены при принятии последующих решений.

Если хочешь эффективно управлять, а не имитировать, надо располагать объективной информацией о промежуточных и итоговых результатах предпринимаемых усилий. Надо доподлинно знать, что является действительным источником полученного результата: грамотное решение и умелая организация дела, профессионализм и талант исполнителей или следствие чрезмерных материальных и финансовых затрат, может и просто стечения благоприятных обстоятельств. Нужно знать и причины отклонений. Ими могут быть экономические факторы, политическая нестабильность, слабая организационная работа аппарата, использование устаревших социальных и административных технологий, недостаточная компетентность исполнителей, низкая правовая культура объекта управления, плохое качество самого управленческого решения и др.

В процесс принятия, реализации и оценки управленческих решений вовлечен широкий круг людей: политические руководители и чиновники, специалисты и эксперты, штабной и линейный персонал, ученые и общественность. Хорошо, когда при этом действует подход, когда между сторонами (разработчиками и «реализаторами») решений сложились прочные коммуналционные связи, поддерживаются на постоянной основе деловые контакты. Благодаря этому управленческая система не только становится более гибкой, но приобретает прочный устойчивый характер¹².

В государственных органах ежегодно принимаются тысячи управленческих решений. Только различного рода административных регламентов на сегодняшний день действует более 500. Должностные лица массу времени отводят реализации этих решений. Им приходится постоянно обосновывать различные варианты документов, изыскивать оптимальные альтернативы ресурсного обеспечения, «состыковывать» и согласовывать различные решения между со-

бой, активно анализировать ход выполнения одних решений и учитывать его результаты при подготовке других.

Естественно, что они как никто нуждаются в научно обоснованных технологиях подготовки и реализации управленческих решений, как особого многоуровневого, противоречивого и разновекторно направленного процес-

са целеполагания и практического действия в рамках вполне определенных, нормативно закреплённых организационных, функциональных, контрольных и координационных административных процедур. Хорошо, если эти процедуры постоянно совершенствуются, стандартизируются, упрощаются, получают своевременное правовое закрепление.

¹ См.: Государственная служба. Энциклопедический словарь // Под ред. В.К. Егорова. М., 2008. С. 381-383.

² См.: Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление обществом. М., 1975. С. 29; Беспалов В. А. Наука и искусство принятия управленческих решений. Киев, 1985. С. 9; Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление: Учебник М., 2006. С.398-399; Государственное и муниципальное управление: основы теории и организации: Учебник Т. 1 // Под ред. В.А. Козбаненко. М., 2002. С. 257; Дегтярев А., Принятие политических решений. М., 2004. С. 44-65; Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М., 2003. С. 388; Социология управления. Учебник. М., 2008. С. 172-196; Троицкая Е.В. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М., 2002. С. 9 и др.

³ См.: Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М., 2008. С. 388.

⁴ См.: Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление. М., 2006. С. 398.

⁵ См.: Государственное и муниципальное управление: основы теории и организации. Учебник. Том 1. // Под ред. В.А. Козбаненко. М., 2002. С. 257.

⁶ См.: Бирман Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие. М., 2004. С. 17-19, 205.

⁷ См.: Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М., 2008. С. 256-279.

⁸ См.: Охотский Е.В. Государственное управление в современной России. М., 2008. С. 349-380.

⁹ См.: Государственная служба. Энциклопедический словарь. // Под ред. В.К.Егорова. М., 2008. С. 309.

¹⁰ См.: Медведев Д.В. Выступление на II Общероссийском гражданском форуме. 22 января 2008 г.; «Россия, вперед!». Статья. 10 сентября 2009 г. // www.kremlin.ru

¹¹ Мониторинг (анг. monitor – проверять) – систематическое отслеживание, изучение состояния управляемого объекта, сопоставление результатов постоянных наблюдений для получения обоснованных представлений о его действительном положении и тенденциях развития.

¹² См.: Соловьев А.И. Принятие управленческих решений. Учебное пособие. М., 2009. С. 41.