

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Решения в системе государственного и муниципального управления
 - 1.1 Сущность и содержание управленческих решений
 - 1.2 Специфика принятия решений в государственных и муниципальных органах власти управления
 - 1.3 Формы разработки и реализации управленческих решений, принимаемые органами государственного и муниципального управления
 - 1.4 Функции решения в методологии и организации процесса управления
2. Особенности процесса управления и принятия решений на муниципальном уровне
3. Контроль реализации управленческих решений
 - 3.1 Сущность, значение, виды и функции контроля в управлении
 - 3.2 Классификация видов контроля реализации УР
 - 3.3 Процесс контроля реализации УР

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Принятие решений - составная часть любой управленческой функции.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Решения принимаются на всех уровнях системы управления: на федеральном, региональном и муниципальном. Соответственно субъектами, принимающими решения, выступают органы федеральной власти, субъектов Федерации и местного самоуправления. Проблемы решений определяются потребностями и интересами управляемых ими объектов. Несмотря на различия типов, и уровней решений, им присущи некоторые общие черты, характеризующие процессы принятия и реализации. Теоретический анализ включает объяснение, как общих признаков, так и особенных, связанных со спецификой условий деятельности субъектов управления.

[5]

управленческий решений муниципальный контроль

1. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и содержание управленческих решений

Разработка управленческих решений представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Решения, принимаемые органами власти, определяют не только качество и эффективность протекающих в управляемой системе процессов, но и возможность устойчивого и адаптивного развития в быстро меняющемся современном мире.

Процессы принятия решений охватывают практически все области человеческой деятельности и являются неотъемлемой составляющей процессов управления.

Существует два определения теории принятия решений: расширенное и узкое.

Расширенное отождествляет принятие решений со всем процессом управления.

Узкое - трактует процесс как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

Управленческое решение в системе управления. Следует уточнить, что не всякое решение, принимаемое руководителем, является управленческим. Например, решения, связанные с технической стороной деятельности организации, направленные на подведение итогов или оформление документации, таковыми не являются.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное:

- на управление управленческой деятельностью;
- проектирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм);
- стратегическое планирование;
- управление кадрами;
- управленческое консультирование;
- взаимодействие с внешней средой.

Примером управленческого решения в области стратегического планирования муниципального образования является программа комплексного социально-экономического развития.

Управленческим решением (УР) называют творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы. УР является основой процесса управления.

Термин "управленческое решение" употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление (Как процесс УР -- это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация).

Сущность управленческих решений

Любое УР связано с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации.

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности. Чтобы успешно воздействовать на подчиненных, руководитель должен четко представлять их интересы и потребности, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги, неформальную структуру рабочих групп.

Социальная сущность УР проявляется в цели. Приоритетом при разработке решений должно быть создание комфортной домашней и рабочей обстановки, всестороннее развитие личности в профессиональном и общекультурном плане, развитие системы участия в управлении.

Экономическая сущность УР заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость.

Эффективные и качественные решения должны принести организации (муниципальному образованию, стране) доход, а ошибочные приводят к убыткам. Необходимо учитывать материальную заинтересованность всех участников процесса разработки и реализации, эффективность использования всех видов ресурсов.

Организационная сущность состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации. Для организации эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, нравами, обязанностями и ответственностью, обеспечить систему контроля, предоставить необходимые ресурсы и технические средства, постоянно координировать работу.

Правовая сущность УР проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации. Нарушение законодательства в процессе разработки и реализации УР может привести к его отмене, а также быть предметом рассмотрения в суде. Вся организация может понести ощутимые потери, если уже разработанное решение будет отменено, так как уже были потрачены ресурсы и необходимо будет потратить дополнительные средства на новую разработку. За незаконно реализованное решение может быть наложен штраф или начато уголовное преследование кого-либо из инициаторов. Незнание законодательства не освобождает от ответственности. Чтобы избежать подобных ситуаций, во многих организациях проводятся правовые экспертизы УР.

Технологическая сущность УР заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решения. Иногда разработчики недостаточно четко представляют себе объект, на который направлено решение, или используют устаревшую, недостоверную или неполную информацию.

Глобальная цель управления социальной системой -- это максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности, коллектива, общества.

Например, стратегической долгосрочной целью управления социально-экономическим развитием муниципального образования является повышение качества жизни населения.

Глобальная цель может включать технократические, социальные и экономические цели.

- К технократическим относятся технические, технологические цели, достижение которых основано на формализованных подходах и алгоритмах.

- К социальным относится обеспечение социальной справедливости, регулирование занятости и трудовых отношений, решение жилищных проблем, социальная поддержка отдельных групп населения, охрана окружающей среды и здоровья населения, создание условий для профессионального и общекультурного развития личности, развитие физической культуры и спорта.

- К экономическим относится рациональное использование земли и природных ресурсов, эффективное управление муниципальными финансами и имуществом, обеспечение налогового, ценового и тарифного регулирования, налаживание внешних экономических связей.

Управление человеческими ресурсами

Сформировать службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел профессионального обучения, отдел оценки и аттестации персонала, отдел оплаты труда, отдел социальной защиты, отдел охраны труда и техники безопасности.

Службе управления персоналом разработать систему управления проблемными сотрудниками. Выявить объективные характеристики при оценке работы, определить проблемы, связанные с характером подчиненных. Разработать и внедрить системы повышения эффективности работы коллектива. Определить факторы, влияющие на групповое поведение и эффективность труда.

Коммуникации с внешней средой

Силами информационного отдела разработать и внедрить муниципальную информационно-коммуникационную систему для повышения эффективности информационного взаимодействия с муниципалитетами других городов.

Начальнику кадровой службы принять на временную работу для чтения персоналу лекций по жилищно-коммунальному хозяйству заместителя начальника отдела ЖКХ администрации города.

Особенности процесса принятия управленческих решений на муниципальном уровне. Специфика муниципального управления и процесса принятия решений предполагает осуществление управляющих воздействий субъектом (население, органы местного самоуправления) на объект управления (муниципальное образование).

В муниципальном управлении сами субъекты являются источниками и причинами неопределенности и субъективности принимаемых решений. Особенности процесса муниципального управления вытекают из особенностей самого муниципального образования как объекта управления, а также из особенностей муниципального управления как вида управленческой деятельности.

Если проанализировать возможности воздействия субъекта управления на объект, то характеристики муниципального образования подразделяются на две группы:

- устойчивые, которые достаточно сложно или невозможно изменить в процессе

управления, и

- изменяемые, восприимчивые к управляющим воздействиям

Поскольку особенность устойчивых характеристик муниципального образования как объекта управления состоит в том, что их изменение приводит к корректировке существенных параметров объекта и влечет за собой коренное изменение соотношений между объектом и субъектом, процесс муниципального управления осуществляется главным образом в рамках воздействия на изменяемые характеристики. Так, при повышении квалификации персонала или совершенствовании системы взаимоотношений органов местного самоуправления с хозяйствующими субъектами и структурами гражданского общества существенно улучшается социально-экономическая ситуация в муниципальном образовании. Процесс муниципального управления, как и любой другой управленческий процесс, включает:

- изучение и анализ исходной ситуации,
- выявление и оценку проблем,
- формулирование цели,
- координацию,
- разработку,
- принятие и реализацию управленческих решений;
- контроль их реализации.

Специфические особенности принятия и реализации управленческих решений, характерные для системы муниципального управления, таковы:

- необходимость анализа мнений различных групп населения в процессе подготовки управленческих решений;
- наиболее важные решения принимаются коллегиально, что соответствует федеральному законодательству и уставу муниципального образования;
- необходимость разработки механизма взаимоотношений между отдельными органами местного самоуправления (глава муниципального образования -- представительный орган -- администрация) в процессе принятия управленческих решений;
- наличие, помимо обычных видов контроля реализуемых управленческих решений, дополнительной формы контроля -- общественного.

Соблюдение данных принципов, бесспорно, усложняет процесс муниципального управления, однако обеспечивает принятие более качественных решений и более эффективный контроль их исполнения, а их нарушение приводит к сбоям в системе муниципального управления, вызывая конфликты между ветвями муниципальной власти и недовольство населения.[7], [8], [9], [11], [12], [14].

1.2 Специфика принятия решений в государственных (муниципальных) органах власти и управления

Политико-управленческое решение - основной инструмент воздействия профессиональных работников государственной службы на управляемый объект. Принятие решений, так же как и обмен, информацией, - составная часть любой

управленческой функции. В целом, управленческую деятельность можно рассмотреть в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Основными признаками управленческих решений являются:

- 1) Субъект управления принимает решение исходя не из собственных потребностей, а в целях урегулирования конкретной ситуации или проблемы.
- 2) Разработка, принятие и реализация управленческих решений осуществляется субъектами управления в пределах закрепленной законом компетенции.
- 3) Для принятия управленческого решения необходимо наличие профессионализма, специальных знаний, компетентности.
- 4) Разделение труда заключается в том, что решение возникающих проблем, разработку и принятие управленческих решений осуществляют управляющие субъекты (руководители, менеджеры), а их реализацией заняты исполнительные структуры.
- 5) Последствия реализации управленческого решения могут оказать влияние как на лиц, принимающих и исполняющих его, так и на простых граждан.

Причем процесс принятия управленческих решений достаточно сложен и ответственен, так как от их своевременности, точности, целесообразности может зависеть жизнь, здоровье, благосостояние, как отдельных лиц, так и общества в целом.

Решение должно быть направлено на достижение реально поставленных целей, только тогда можно осуществлять управление любыми объектами. Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую - субъекта на объект управления.

Объект управленческих решений - система отношений и вопросов, для урегулирования, изменения которых данные управленческие решения принимаются.

Все управленческие решения можно классифицировать следующим образом:

а) Плановые (стратегические) - это директивные акты, направляющие, организующие и мотивирующие коллективные действия людей для достижения стратегических целей. Стратегическое планирование включает в себя разработку государственной (муниципальной) политики в различных сферах, определяющих жизнь муниципального образования; разработку программ и проектов; прогнозирование и определение социально-экономического развития, что является необходимым элементом согласования интересов сообществ в отношении ключевых вопросов государственного (муниципального) развития.

б) Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Управленческие решения могут приниматься как единолично полномочным субъектом, так и в коллегиальном составе. Они могут быть направлены на урегулирование часто повторяющихся отношений или новой возникшей проблемы.

Функции управленческих решений:

- 1) Направляющая, которая состоит в том, что решение принимается исходя из

долговременной стратегии развития организации, это выбор и обоснование стратегии развития;

2) Организующая функция проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации решений в запланированные сроки и необходимого качества;

3) Мотивирующая функция заключается в согласовании интересов каждого члена организации и нацеливание их на выполнение задач организации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческое решение это понятие сложное и многогранное, включающее в себя различные критерии оценки. Общими признаками для всех управленческих решений являются их целенаправленность и принятие в рамках компетенции управляющего субъекта.

В управленческом решении в той или иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Именно поэтому решения - центральный элемент управления и организации. Они принимаются уполномоченными субъектами управления и направлены на регулирование широкого круга подведомственных отношений.

В теории принятия решений в государственных (муниципальных) органах власти есть специальный термин - Лицо, Принимающее Решения, сокращенно ЛПР. Это тот, на ком лежит ответственность за принятое решение, тот, кто подписывает приказ или иной документ, в котором выражено решение. Обычно это генеральный директор или председатель правления фирмы, командир воинской части, мэр города и т.п., словом - ответственный работник.

Проект решения готовят специалисты, как говорят, "аппарат ЛПР", часто вместе с сотрудниками иных. Если ЛПР доверяет своим помощникам, то может даже не читать текст, а просто подписать его. Но ответственность все равно лежит на ЛПР, а не на тех, кто участвовал в подготовке решения.

Рабочая группа должна собрать, возможно, больше относящейся к делу информации, аргументов «за» и «против» определенных вариантов решений. Полезен метод постепенного увеличения числа экспертов: сначала первый эксперт приводит свои соображения по рассматриваемому вопросу; составленный им материал передается второму эксперту, который добавляет свои аргументы; накопленный материал поступает к следующему третьему эксперту.

Недостатки управленческой деятельности в решении социально-экономических проблем на уровне городов и регионов в значительной мере обусловлены слабым информационно-аналитическим обеспечением принимаемых решений.

Для принятия обоснованных управленческих решений федеральным и региональным органам власти важны анализ, моделирование и прогнозирование динамики макроэкономических и территориальных индикаторов социально-экономического развития. Эффективную информационно-аналитическую поддержку принятия управленческих решений способны обеспечить системы автоматизации аналитической и прогнозной деятельности специалистов органов государственной власти и управления, организующие процессы сбора, хранения и обработки территориальной информации.

К сожалению, на текущий момент не во всех органах государственной (муниципальной) власти налажено использование межведомственного электронного взаимодействия, что приводит к дублированию информационных ресурсов, потере актуальности и достоверности информации. Использование современных информационных технологий, специализированных экономико-математических средств анализа, моделирования и вариантного прогнозирования основных показателей социально-экономического развития позволит значительно снизить долю рутинных неэффективных операций, повысит уровень достоверности используемых данных, повысит оперативность получения необходимой информации и качество принимаемых управленческих решений. [1], [6], [9], [15], [16].

1.3 Формы разработки и реализации управленческих решений, принимаемые органами государственного и муниципального управления

Управленческие решения, принимаемые органами государственного и муниципального управления, фиксируются в распорядительных документах, основное назначение которых состоит в реализации целей и задач, регулировании деятельности объекта управления, обеспечении его финансовыми, трудовыми, материальными и информационными ресурсами.

К формам разработки управленческих решений относят следующие.

Указ -- решение верховного органа власти или главы государства, имеющее силу закона.

Указание -- решение, разрабатываемое органом государственного или муниципального управления по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других актов данного органа и вышестоящих органов управления, носящее методический, технологический характер. Указание реализуется в форме наставления или разъяснения.

Закон -- решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.

Акт -- решение широкого круга государственных и общественных организаций, подтверждающее установленные факты, события, действия.

Приказ -- решение, принимаемое руководителем органа государственного или муниципального управления, действующего на основе единоначалия, в целях решения основных и оперативных задач, стоящих перед данным органом. В некоторых случаях приказ может касаться широкого круга организаций и должностных лиц независимо от подчиненности.

Распоряжение -- решение руководителя, главным образом коллегиального органа государственного или муниципального управления, принимаемое в целях разрешения оперативных вопросов.

Протокол -- решение, принимаемое коллегиальным органом или группой лиц, по вопросам, требующим совместного обсуждения. Например, протокол прошедшего собрания, дипломатический протокол.

Инструкция -- решение, устанавливающее порядок и правила выполнения каких-либо действий в определенной сфере деятельности. Например, должностная инструкция специалиста Управления экономики и промышленной политики администрации города, инструкция по работе с обращениями граждан.

Договор -- решение двух и более сторон об установлении, изменении и прекращении правоотношений.

Соглашение -- решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности. Например, соглашение о разделе рынков сбыта, соглашение о квотах на экспорт нефти странами ОПЕК.

План -- решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации. Например, бизнес-план, план мероприятий по реформированию и реструктуризации организации.

Контракт -- решение коммерческого характера о выполнении совместной деятельности с указанием взаимных прав и обязательств.

Положение -- решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих определенный вид деятельности. Например, положение об Управлении экономики и промышленной политики администрации города.

Правила -- решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников. Например, правила предоставления льгот определенным слоям населения.

Модель какого-либо процесса или явления -- решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на внешние воздействия. Например, модель администрации города включает:

- справочные данные;
- организационную структуру;
- методики формирования статистической информации, проведения экономических расчетов и прогнозирования;
- информацию о решениях в аналогичных ситуациях и реальных полученных при этом результатах;
- нормативно-правовое обеспечение.

Формы реализации управленческих решений включают следующие.

-деловая беседа -- встреча руководителя с подчиненным для обсуждения заранее оговоренной темы. Включает следующие этапы:

- организация атмосферы взаимной заинтересованности;
- согласование целевых установок;
- информационная подготовка исполнителей;
- обоснование целей и задач;
- учет предложений исполнителей;
- принятие решения.

Предписание -- официальное извещение, направленное конкретному исполнителю, об обязательном выполнении решения в установленный срок.

Убеждение -- проводимая руководителем деловая беседа с целью добиться у

исполнителей прочных взглядов и установок относительно содержания управленческого решения для его выполнения.

Разъяснение -- проводимая руководителем деловая беседа, направленная на то, чтобы объяснить суть и содержание решения.

Принуждение -- деловая беседа, цель которой -- осознанно заставить работника выполнить управленческое решение.

Наставление -- деловая беседа, цель которой -- обучить, подготовить работника к выполнению решения.

Сообщение -- передача информации, данных, необходимых для успешного исполнения управленческого решения.

Обучение -- деловая беседа, цель которой -- дать новую информацию и знания, необходимые исполнителям для реализации управленческого решения.

Совет -- деловая беседа, цель которой -- передать подчиненным рекомендации по поводу возможных вариантов реализации управленческого решения.

Деловая игра -- мероприятия, проводимые на основе имитационных моделей реальных процессов с целью развития навыков и способностей сотрудников, необходимых для разработки и реализации управленческих решений.

Совещание -- мероприятие, проводимое руководителем с целью оперативного сообщения подчиненным текущих задач, обмена информацией и обсуждения специальных вопросов, возникающих в процессе реализации решений.

Заседание -- совещание для решения организационных проблем.

Отчет -- результаты проделанной работы по воплощению в жизнь управленческого решения.[10], [11], [13],[14], [15].

1.4 Функции решения в методологии и организации процесса управления

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Организационный аспект решения проявляется в организации разработки и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций. Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления - планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

Координирующая функция решений проявляется в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от

выполнения указанных выше функций, поэтому их реализация и определяет место управленческого решения в процессе управления. Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую субъекта на объект управления. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без функционирования которого не сможет существовать любая организация. Данное обстоятельство подчеркивает определяющую роль, место управленческого решения в процессе управления. [1], [3], [4], [5], [7], [15].

2. ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Разработка управленческих решений представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Решения, принимаемые органами власти, определяют не только качество и эффективность протекающих в управляемой системе процессов, но и возможность устойчивого и адаптивного развития в быстро меняющемся современном мире. Существует два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. Расширенное отождествляет принятие решений со всем процессом управления. Узкое трактует процесс как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. Многие авторы считают, что в теорию принятия решений имеет смысл включать также генерирование альтернативных вариантов, исполнение, контроль и анализ результатов.

Управленческое решение в системе управления. Следует уточнить, что не всякое решение, принимаемое руководителем, является управленческим. Например, решения, связанные с технической стороной деятельности организации, направленные на подведение итогов или оформление документации, таковыми не являются.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное:

- на управление управленческой деятельностью;
- проектирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм);
- стратегическое планирование;
- управление кадрами;
- управленческое консультирование;
- взаимодействие с внешней средой.

Примером управленческого решения в области стратегического планирования муниципального образования является программа комплексного социально-экономического развития.

Управленческим решением (УР) называют творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы. УР является основой

процесса управления. Управлять - значит решать. Термин "управленческое решение" употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс УР - это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация. Как явление УР - это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение.

Сущность управленческих решений. Любое УР связано с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации.

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности. Чтобы успешно воздействовать на подчиненных, руководитель должен четко представлять их интересы и потребности, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги, неформальную структуру рабочих групп. Социальная сущность УР проявляется в цели. Приоритетом при разработке решений должно быть создание комфортной домашней и рабочей обстановки, всестороннее развитие личности в профессиональном и общекультурном плане, развитие системы участия в управлении.

Экономическая сущность УР заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Эффективные и качественные решения должны принести организации (муниципальному образованию, стране) доход, а ошибочные приводят к убыткам. Необходимо учитывать материальную заинтересованность всех участников процесса разработки и реализации, эффективность использования всех видов ресурсов.

Организационная сущность состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации. Для организации эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, обеспечить систему контроля, предоставить необходимые ресурсы и технические средства, постоянно координировать работу.

Правовая сущность УР проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации. Нарушение законодательства в процессе разработки и реализации УР может привести к его отмене, а также быть предметом рассмотрения в суде. Вся организация может понести ощутимые потери, если уже разработанное решение будет отменено, так как уже были потрачены ресурсы и необходимо будет потратить дополнительные средства на новую разработку. За незаконно реализованное решение может быть наложен штраф или начато уголовное преследование кого-либо из инициаторов. Незнание законодательства не освобождает от ответственности. Чтобы избежать подобных ситуаций, во многих организациях проводятся правовые экспертизы УР.

Технологическая сущность УР заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и

ресурсами для разработки и реализации решения. Иногда разработчики недостаточно четко представляют себе объект, на который направлено решение, или используют устаревшую, недостоверную или неполную информацию.

Глобальная цель управления социальной системой - это максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности, коллектива, общества.

Например, стратегической долгосрочной целью управления социально-экономическим развитием муниципального образования является повышение качества жизни населения. Глобальная цель может включать технократические, социальные и экономические цели. К технократическим относятся технические, технологические цели, достижение которых основано на формализованных подходах и алгоритмах. К социальным - обеспечение социальной справедливости, регулирование занятости и трудовых отношений, решение жилищных проблем, социальная поддержка отдельных групп населения, охрана окружающей среды и здоровья населения, создание условий для профессионального и общекультурного развития личности, развитие физической культуры и спорта. К экономическим - рациональное использование земли и природных ресурсов, эффективное управление муниципальными финансами и имуществом, обеспечение налогового, ценового и тарифного регулирования, налаживание внешних экономических связей.

Конкретная ситуация - это реальное положение дел в контексте установленной цели. Проблема трактуется как "разность" между целью и ситуацией.

Таким образом, особенности процесса управления и принятия управленческих решений на муниципальном уровне обусловлены стратегической долгосрочной целью управления социально-экономическим развитием муниципального образования - повышением качества жизни населения муниципального образования. Данная глобальная цель предусматривает наличие технократических, социальных и экономических целей.

Итак, управленческое решение - это оптимальный выбор руководителя организации, принимаемый в рамках компетенций и полномочий последнего, направленный на достижение цели организации. Управленческое решение принимается с учетом особенностей внутренней и внешней среды организации.

Управленческие решения классифицируются по различным признакам. Основаниями наиболее полной классификации решений служат следующие характеристики управленческих решений: функциональная направленность, организация, причины, степень повторяемости, масштаб воздействия, время действия, срок реализации, характер разработки и реализации, методы переработки информации, количество критериев, направление действия, формы применения, сфера воздействия, способ фиксации, характер информации.

Управленческое решение - это результат процесса, развивающегося во времени и имеющего свою структуру. Процедуры управленческого решения осуществляются в следующем порядке: анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, выбор альтернативы, согласование решений, управление реализацией, контроль и оценка результатов. [3], [4], [13], [15], [16].

3. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1 Сущность, значение, виды и функции контроля в управлении

Контроль - это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. Необходимость контроля очевидна, практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, методов. Его характеризуют три составляющие

- содержательная, т.е. что выполняется в процессе контроля,
- организационная, т.е. кем и в какой последовательности осуществляется контроль,
- технологическая, т.е. как контроль осуществляется.

Цель контроля - обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, отклонений.

Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях. Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния по выполнению принятого решения. Ориентирующая функция контроля направлена на указание ориентиров, т.е. тех вопросов, которые в данный момент заслуживают внимания. Стимулирующая функция проявляется в выявлении и вовлечении «в работу» всех неиспользованных ресурсов, в первую очередь человеческого фактора.

Корректирующая функция контроля заключается в уточнении сути самого решения в том случае, если изменилась обстановка. И наконец, одна из функций контроля - это авторский надзор, позволяющий проверить воплощение замысла.

Контроль по упреждению разрабатывается на базе норм, стандартов, правил в процессе разработки решения.

Контроль по упреждению применим в любой организации, его наличие характеризует высокий профессионализм управленческого труда. [1],[2], [6], [16].

3.2 Классификация видов контроля реализации управленческих решений

Для эффективной организации контроля разработаны признаки классификации и сформированы его виды. В зависимости от особенностей субъекта контроля он подразделяется на государственный, ведомственный, общественный. С учетом характера задач он может быть внешний и внутренний. По характеру взаимоотношений субъекта и объекта он может быть реальный и формальный. Если в основном ведется учет количественных показателей и его результаты где-нибудь фиксируются, то контрольная функция менеджмента несколько шире. Во-первых, может проводиться контроль количественных показателей и качественных требований, документов и других предметов труда; во-вторых, он может осуществляться в различные периоды.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

- а) стадия жизненного цикла товара - контроль на стадиях стратегического маркетинга, НИОКР, ОТПП, производства, подготовки объекта к эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;
- б) объект контроля - предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;
- в) стадия производственного процесса - входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, ее транспортировки и хранения;
- г) исполнитель - самоконтроль, контроль со стороны менеджера, контрольного мастера, отдела технического контроля, инспекционный, государственный и международный контроль;
- д) возможность дальнейшего использования объекта контроля - разрушающий и неразрушающий контроль;
- с) принимаемое решение - активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;
- ж) степень охвата объекта контролем - сплошной и выборочный контроль;
- з) режим контроля - усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;
- и) степень механизации - ручной, механизированный, автоматизированный и автоматический контроль;
- к) время контроля - предварительный, текущий и заключительный контроль;
- л) способ получения и обработки информации - расчетно-аналитический, статистический и регистрационный контроль;
- м) периодичность выполнения контрольных операций - непрерывный и периодический контроль. [5], [6], [7], [15].

3.3 Процесс контроля реализации управленческих решений

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планом действий.

Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение. Дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д.

Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана.

Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации. Изменение условий реализации управленческих решений, особенно при наличии анализа чувствительности к наметившимся изменениям, должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений, которые они могут вызвать при реализации намеченного плана.

Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана

управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей.

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения решения. Его главная задача - установить, верно ли определены цели и выбрана стратегия. На этом этапе разрабатываются и корректируются критерии оценки решения, идет отладка методики последующего вида контроля - текущего. Неудачно разработанная система контроля может ориентировать исполнителей не на выполнение поставленных целей, а на удовлетворение требований контроля, что очень опасно для функционирования организации.

Текущий контроль осуществляется в процессе разработки и реализации решения. Он включает необходимые измерения, взвешивания, оценку. В разовом порядке используется фильтрующий вид текущего контроля, когда из-за резких отклонений реализация решения приостанавливается. Процесс текущего контроля для повышения его гибкости, точности и объективности необходимо осуществлять с привлечением ПК. Сам процесс включает в себя следующие четыре стадии:

- установление норм функционирования,
- сбор данных о фактических результатах,
- сравнение и оценка фактического и ожидаемого результата,
- разработка и реализация корректирующих действий.

Стадии выполнения контроля требуют соблюдения основных принципов его поведения: систематичности, гласности, массовости, своевременности, экономичности. Выполнение контрольных функций должно поручаться компетентному специалисту, не связанному с подконтрольным подразделением едиными материальными интересами.

Контроль выполняет важную роль в обеспечении выполнения принятого решения, в том числе как фактор социально-психологического характера, как для проверяющего, так и для проверяемого. Здесь часто сказывается отсутствие гражданского мужества сказать правду о провале решения, недостатке профессионализма проверяющего, излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь человека обидеть, унижить и др. Отдав распоряжение, руководитель может не получить объективной обратной связи из-за субъективизма исполнителя по оценке фактического состояния дел. Поэтому контроль надо осуществлять только по мере необходимости.

Заключительный контроль имеет три важные функции:

- а) создание или пополнение базы данных по реализованным решениям на ПК;
- б) формирование статистики деятельности организации для принятия решения в экспертных ситуациях;
- в) выявление инновационных апробированных технологий.

Развитие теории и практики привело к появлению нового направления в менеджменте - контроллинга, объектом которого становятся и управленческие решения. [2], [3], [9], [12].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основное требование к государственному и муниципальному управлению - их эффективность в достижении целей, реализации функций и задач. Выполнение данного требования зависит от целесообразности, своевременности, содержательности управленческих решений, которые являются важнейшим связующим звеном процесса управления.

По своей содержательности управленческие решения достаточно разнообразны. Одно и то же решение может классифицироваться по разным признакам. Тем не менее, каждое из них должно всесторонне охватывать соответствующую ему ситуацию для ее своевременного, полного и точного анализа и разрешения. Главный недостаток в управленческой деятельности - это не плохое решение, а отсутствие решения. Выделим следующие причины некачественных решений: значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать; несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность; принятие «расплывчатых» решений, не носящих конкретного содержания, отражающих только общую установку: обратить внимание, повысить, принять необходимые меры (таких решений в практике управления до 10 %); недостаточное информационное обеспечение, следствием чего является выработка слабых решений, реализация которых не снимет сути той или иной проблемы. Субъекты, принимающие управленческие решения, должны ориентироваться в главных организационных предпосылках, которые могут помочь повысить качество решений, тем самым способствовать повышению эффективности управления в целом.

Чтобы обеспечить эффективность процесса разработки и принятия решений, предлагаются следующие рекомендации:

- люди предпочитают не брать на себя ответственность добровольно, и этого ждать от них не следует;
- нельзя пускать на самотек процессы согласования на всех этапах, включая совещания и заседания;
- нельзя во всем полагаться на память, многое рекомендуется фиксировать в записной книжке или иных материальных носителях;
- необходимо осваивать и пополнять знания по теории разработки управленческих решений.

Важную проблему составляет низкая мотивация исполнителей управленческого решения. Для решения этого вопроса в настоящее время рекомендуется своевременно доводить решения до исполнителей для предупреждения потери принятым управленческим решением своей актуальности; повысить мотивацию через расширение привлечения населения территорий, городов и районов к разработке концепций, парадигм, ключевых положений, стратегий, а не только путем согласования с ним сформированных решений; формировать общественное мнение по проблемам через средства массовой информации, проводить конференции, семинары, симпозиумы; создавать системы кадрового обеспечения

реализации решений; организовывать контроль за исполнением решения, что позволит руководству города, района вносить своевременно необходимые коррективы.

Правильным на все времена решение быть не может, так как любая социально-экономическая система движется во времени и пространстве, меняется ситуация внутри нее. В новой ситуации возникают иные проблемы, стратегический курс корректируется, принимается новое решение. Так начинается очередной управленческий цикл. Поэтому необходимо стремиться к гибкости управления и принятия управленческих решений.

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений.

Важная роль также принадлежит системе планирования. Распространение данного процесса на все уровни управления гарантирует прозрачность деятельности подразделений, позволяет установить характеристики результативности работы. Планы должны лечь в основу оперативных совещаний, оценки деятельности подразделений и их руководителей, анализа объема исполняемых функций, эффективности использования бюджетных средств и т. д.

Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления. [3], [4], [9], [13].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.. Патент, 1996.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.. Дело, 1998.
3. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989.
4. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
5. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Интел-синтез, 2001.
7. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2007.
8. Чудновская С.Н. Управленческие решения. - М.: Эксмо, 2007.
9. Богомазов Е.Н. Практика принятия управленческого решения // Управление человеческим потенциалом. - 2005.
10. Варфоломеев В.И. Принятие управленческих решений / В.И. Варфоломеев, С.Н. Воробьев. - М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001.
11. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. - М.: КноРус, 2005.
12. Глуценко В.В. Разработка управленческого решения: прогнозирование, планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глуценко, И.И. Глуценко. - Железнодорожный: Крылья, 1997
13. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное)

управление: учеб. - М.: Проспект, 2009.

14. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. М., 1975

15. Наумов С.Ю., Подсумкова А.А. Основы организации муниципального управления: учеб. пособие. - М.: ФОРУМ, 2009.

16. Система муниципального управления / под ред. В.Б. Зотова. - СПб: Питер, 2008....