

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Допустить к защите

Директор Ногинского филиала РАНХ и ГС

_____ В.И. Жданов

«____» _____ 2016 года

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА

ТЕМА:

Управленческие решения и контроль их исполнения в системе государственного и муниципального управления

Слушатель: _____ Деревянкин А.Ю.

Научный руководитель:
Старший преподаватель
Ногинского филиала РАНХиГС,
кандидат философских наук _____ Тарент И.Г.

МОСКВА
2016 г.

Содержание

Введение 3
Глава 1. Организация государственного и муниципального управления. Общие положения.
1.1 Цель, функции и принципы государственного управления 7
1.2 Основы организации муниципального управления 14
Глава 2. Структура управленческих решений
2.1 Понятие управленческих решений 23
2.2Основные признаки управленческих решений 24
2.3 Классификация управленческих решений 24
2.4 Служебные документы 26
2.5 Виды управленческих решений 28
2.6 Функции управленческих решений 29
Глава 3. Управленческие решения как главный компонент государственного и муниципального управления
3.1 Понятие, функции и задачи государственного и муниципального управления 30
3.2 Функции и задачи местного самоуправления 30
3.3 Принципы управления 31
3.4 Этапы управления и их типы 33
3.5 Особенности принятия решения в органах муниципального управления 35
3.6 Процесс принятия управленческих решений 36
Глава 4. Сущность и виды ответственности руководителей за принимаемые ими решения
4.1 Сущность ответственности руководителей 41
4.2Управленческие решения и ответственность 41
4.3. Контроль за исполнением управленческих решений 48
Заключение 59
Список использованной литературы 62

Введение

Актуальность темы.

Актуальность исследования данной работы заключается в том, что в процессе управления производственной системой непрерывно возникают ситуации, когда руководители различных уровней от мастера до министра сталкиваются с необходимостью выбора какого-либо одного из нескольких возможных вариантов действий. Выработка и принятие решения - узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, в особенности конечный результат управленческой деятельности. Процесс принятия определенных управленческих решений в современном менеджменте занимает свою исключительную нишу. Среди множества проблем управленческих дисциплин, и менеджмента в частности, важнейшими, как ни странно, являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Решение - это всегда выбор альтернативы. Хотя зачастую альтернатив множество, почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания университета, или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Что еще важнее - управленческие решения могут сильно влиять на поведение и жизнь многих людей. Решение относится к числу творческих операций в технологии управленческих работ. С одной стороны, по содержанию - это логико-мыслительная деятельность, выполняемая преимущественно руководящим персоналом. С другой стороны, решение -

это эмоционально-психологический акт. Как никакой другой вид управленческой работы, решение обусловлено психофизиологическими чертами личности руководителя. Наконец решение выступает как управленческая процедура, следовательно, должна быть тщательно организована, регламентирована с помощью правовых норм. Проблема выбора не является чисто академической. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений - центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов. Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Основное, что должно заботить менеджера - не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческойпроблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение - это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Любое управленческое решение в менеджменте является связующим элементом, поскольку его принятие выступает составной частью любой управленческой функции.

Цель исследования.

Целью исследования является значимость принятия управленческих решений и анализ их последствий. Для решения поставленной цели были сформулированы следующие задачи - выявить особенности моделирования, типы используемых моделей и методы принятия решений - исследовать факторы, влияющие на процесс принятия решений, а также основные требования, предъявляемые к качеству управленческих решений - исследовать сущность и виды ответственности руководителей за принимаемые ими решения - осуществить анализ последствий управленческих решений.

Задачи исследования:

- проанализировать теоретический материал по данной теме;
- изучить разновидности управленческих решений, их функции, регулируемые ими вопросы и субъектов, принимающих данные решения;
- выявить сущность государственного и муниципального управления;
- показать роль и место управленческих решений для государственного и муниципального управления, рассмотреть стадии их подготовки и принятия.

Предмет исследования.

Предмет исследования - управленческие решения как главный компонент государственного и муниципального управления; деятельность исполнительных органов по разработке и принятию управленческих решений.

Объект исследования.

Объектом данной работы является сфера государственного и муниципального управления.

Методы исследования. Для реализации вышеизложенных целей и задач использованы следующие методы:

• теоретический анализ при рассмотрении: 1) видов управленческих решений и их структуры; 2) проблем постановки целей и задач при принятии решений; 3) проблем сбора, обработки и представления информации для принятия решений в процессе осуществления государственного и муниципального управления.

Научная новизна.

Научная новизна конкретизируется тем, что в ходе исследования:

предложена классификация видов управленческих решений, позволяющая в процессе выбрать наиболее приемлемое в конкретной ситуации.

Теоретическая значимость.

Теоретический анализ: 1) проблем постановки целей и задач при принятии решений;2) проблем сбора, обработки и представления информации для принятия решений в процессе осуществления государственного и муниципального управления.

Практическая значимость.

Практической значимостью обладают выводы , которые обусловливают внедрение новых технологий и методик в процесс управления в целом, и в процесс принятия решений в частности.

Глава 1. Организация государственного и муниципального управления. Общин положения.

1.1. Цель, функции и принципы государственного управления

Государство как универсальная организация общества решает общественно значимые дела, управляя многообразными сферами жизни общества в интересах всех граждан. В этом смысле государство располагает такими возможностями и олицетворяет такие полномочия, которые могут быть использованы только во имя общего блага, в интересах всего общества. Государство является институтом, по своей сущности призванным обеспечивать соблюдение общих интересов. Платон в свое время дал следующее определение политики: «Политика – это искусство жить вместе», подчеркнув важную интегрирующую функцию государства, государственной политики, которая объединяет общество с неоднородными политическими и экономическими интересами, направляя его на реализацию общезначимых целей.

Государство для реализации своих общественных функций осуществляет легитимное право на применение насилия. Оно выражается в наложении уголовного наказания, административных, имущественных и других санкций. В экстраординарных случаях острой борьбы противоборствующих сил арбитраж государства принимает специфические формы: вводится чрезвычайное положение, запрещаются деятельность определенных партий и объединений, митинги, демонстрации, если они дестабилизируют обстановку в стране, и т. п. Легализованное насилие выражается от имени всего общества и применяется к тем лицам и организациям, которые нарушают установленные законодательством правила поведения.

Общественная роль, которую играет государство в управлении делами общества, решая основные вопросы общественного развития, реализуется

через функции государства, направленные, в конечном счете, на удовлетворение разнообразных интересов, как отдельных личностей, элит, социальных групп, так и всего общества.

Функции государства – это основные направления его деятельности, выражающие сущность и назначение государственного управления общественными делами.

Функции государства устанавливаются в зависимости от основных задач, стоящих перед государством на том или ином этапе развития, и представляют собой средство реализации этих задач. Содержание же задач определяется внутренними и внешними факторами. В зависимости от того, какие задачи, стоят перед государством по управлению во внутренней жизни или на международной арене, различают внутренние и внешние функции государства.

Внутренние функции государства – это основные направления деятельности государства по управлению внутренней жизнью общества. Такие как:

экономическая – выработка и координация государством экономической политики, т. е. стратегии и тактики экономического развития страны в оптимальном режиме; регулирование отношений между гражданами и их организациями в экономической жизни общества;

политическая – регулирование отношений между гражданами, социальными группами, классами нациями в связи с реализацией их политических интересов, гармонизацией интересов различных групп общества;

социальная – выработка социальной политики государства, обеспечение нормальных условий жизни для всех членов общества, регулирование отношений между гражданами, социальными группами по поводу их места в обществе;

правовая – осуществление правотворчества (деятельность по подготовке, принятию и изданию правовых актов, содержащих нормы права),

правоприменения (деятельность по реализации правовых норм путем принятия правоприменительных актов, повседневной работы по выполнению законов и по разрешению разнообразных вопросов управленческого характера), правоохранения (деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина, по предупреждению правонарушений и привлечению к юридической ответственности правонарушителей и т. п.);

экологическая – регулирование деятельности людей в области использования окружающей среды.

Внешние функции государства – это основные направления деятельности государства на международной арене:

оборонная – защита государства от внешних угроз и военной агрессии;

дипломатическая – поддержание приемлемых отношений с другими государствами, субъектами международного права, представительство страны на международной арене;

внешнеэкономическая – развитие взаимовыгодного экономического сотрудничества с государствами и группами государств на международной арене, участие в международном разделении труда, обмене новейшими технологиями, координации товарооборота, развитии кредитно-денежных связей и т. п.;

внешнеполитическая – это поддержание мирового правопорядка, функция, связанная с поддержанием общих норм международного права с целью исключения глобальных конфликтов;

культурно-информационная – взаимный информационный обмен и культурное сотрудничество между государствами;

глобальное сотрудничество – сотрудничество в решении глобальных проблем современности (экологических, энергетических, демографических и т. п.).

Многие функции государства независимы от его правовой формы, например защита от внешних угроз. Для других функций государства основой выступают его социальная сущность и целевые ориентиры.

Итак, целесообразно остановиться на основополагающем и очень сложном этапе, формирования целей государственного управления. Как известно, цели выполняют обширные побудительные, стимулирующие и регулирующие функции. Цели государственного управления возникают на основе целей лежащих в основе жизнедеятельности данного общества. Они являются производными от целей общества.

Цели государственного управления в современной России.

Обеспечение внутренней и внешней безопасности страны. Развитие и укрепление общественных институтов, обеспечивающих устойчивое и надежное демократическое развитие страны. Конституционная защита прав и свобод граждан РФ, общая правовая регуляция. Формирование государственной политики, направленной на повышение благосостояния людей. Поддержание позитивной экологической обстановки. Поддержание рыночных механизмов. Грамотное, взаимовыгодное сотрудничество регионов и центра.

Это лишь весьма общий обзор тех целей, которым призвано служить государственное управление.

Прежде всего, в проблеме принципов государственного управления можно выделить три взаимосвязанных и взаимообусловленных аспекта:

онтологический (этот аспект включает в себя генезис принципов, их взаимосвязи с природой, сущностью, местом и ролью тех закономерностей, отношений и взаимосвязей, которые они отражают);

гносеологический (анализ характера принципов, языка, логики и структуры их адекватной научной интерпретации);

методологический (указывает на механизмы теоретического и практического применения принципов). Очевиден тот факт, что на данный

момент нельзя говорить о полном познании всех закономерностей, отношений и взаимосвязей и описании их посредством принципов.

Практическое же осуществление принципов государственного управления не зависит от них самих, а определяется отношением к ним людей. Не столь важно знать принципы, а уметь ими пользоваться в практической деятельности, в практическом управлении. Поскольку принцип государственного управления призван вначале в научной, а потом в правовой форме выражать закономерности, отношения, взаимосвязи, объективно существующие в государственном управлении и имеющие особое значение для его организации и функционировании.

Говоря о технологии выявления и обоснования принципов государственного управления, можно предложить следующие индикаторы, требования:

отражать существенные закономерности, отношения и взаимосвязи;

закономерности, отношения и взаимосвязи должны быть устойчивыми;

закономерности, отношения и взаимосвязи должны быть присущи государственному управлению, как целостному социальному явлению;

отражать специфику государственного управления.

Принципы государственного управления:

общественно-политические сформулированные в результате познания социальной природы государственного управления, общих закономерностей и основных особенностей его развития;

функционально-структурные раскрывающие закономерности структуры государственно-управленческих воздействий;

организационно-структурные отражающие характер, закономерности и специфику организационной структуры государственного управления и служащие отправными моментами при ее формировании и

совершенствовании, а также при организации государственно-управленческих воздействий;

государственно-управленческой деятельности.

Вопрос о распределении управленческих полномочий между органами государственной власти является для России на всех этапах ее развития концептуальным, центральным, так как он аккумулирует в себе несколько особенно актуальных проблем:

обеспечение демократизма и рациональности государственного управления в масштабах всей страны;

федеративное построение государственного управления;

целостность, рациональность, эффективность государственного управления;

единство законодательного регулирования и дифференциации применения правовых норм в зависимости от конкретных условий, факторов и обстоятельств;

прочность государственно-правовых устоев.

Важно сформулировать стратегическую и оперативную концепцию системного государственного управления, так как, к сожалению, сейчас мы наблюдаем картину, когда властные полномочия являются элементом торга и их перераспределение в масштабе государства носит конъюнктурный характер, характер, носящий политический оттенок, когда предоставление тех или иных полномочий является моментом некоего политического шантажа. Поскольку проблемы построения работоспособной по большей части системы, способной к саморегуляции и адаптации, не решаются на федеральном уровне, тем самым это проецируется на региональный, а дальше на местный уровень.

Таким образом, вопрос о целях, функциях и принципах государственного управления является важнейшим при попытке создать систему эффективного государственного управления. Прежде управление осуществлялось по схеме инстанционного нисхождения. Команда доводилась

от субъекта управления до объекта через череду иерархически соподчиненных инстанций. Такая система была чревата сбоями при выходе из строя хотя бы одного из управленческих звеньев.

Новая управленческая модель заключается в программировании действий объекта через формирование контекстной среды. Такое управление создает у объекта управления, иллюзию субъектности, позволяя активизировать его личностный потенциал в реализации решаемых управленческих задач. Управляемый, с умноженной энергией решая возложенные на него задачи, рассматривает их не в качестве внешнего принуждения, а как собственный свободный выбор (см. рис. 2)

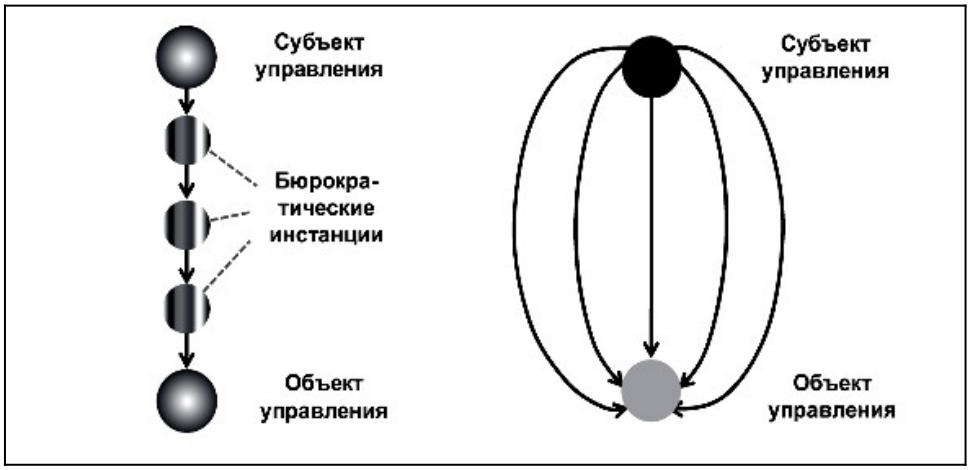

Рис. 2 Модели управления

Управленческие задачи государства не замыкаются, как известно, исключительно на функциях внутренней политики. Не меньшей значимостью в целях обеспечения его жизнеспособности обладает внешнее направление государственной деятельности. Соответственно, новые управленческие технологии, будучи реализуемы в одной из сфер политики государства, не могли не быть перенесены и на другую сферу. Использование новых технологий управления как средства борьбы в геополитическом плане является естественным реальным состоянием международных отношений. Наиболее технологически продвинутые государства имеют, соответственно,

и наибольшие возможности применения их во внешнеполитической практике.

Таким образом, успех в современной практике государственного управления определяет не силовой формат, а формат, программирующий через сценарные контексты поведение субъектов.

1.2 Основы организации муниципального управления

Любая сложная социально-экономическая система предполагает децентрализациюуправленческих функций. Представители каждого уровня управления имеют своиобязанности, ресурсы и полномочия для их выполнения, несут определеннуюответственность за принимаемые решения.

В структурах власти разграничение полномочий и ответственности между уровнямиможет осуществляться по-разному.

В РФ как демократическом государстве признается самоуправление территориальных единиц разных уровней: субъектов Российской Федерации в рамках федеративного государства, местное самоуправление в муниципальных образованиях, территориальное общественное самоуправление в частях муниципального образования.

В работе В.Б. Зотовой «Система муниципального управления» местное самоуправление рассматривается как уровень публичной власти, наиболее приближенный к населению и обладающий значительной автономией и самостоятельностью в решении локальных проблем. Таким образом, суть местного

самоуправления состоит в признании прав граждан быть источниками местной власти, самим принимать решения по повседневным вопросам своей жизни и самим отвечать за их результаты.

В современном обществе утвердилось понимание местного самоуправления как одной из необходимых основ демократического строя, являющегося важнейшим принципом организации власти в государстве, непременным условием формирования и развития гражданского общества.

В Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ говорится, что «местное самоуправление в Российской Федерации - форма осуществления народомсвоей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией РоссийскойФедерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральнымизаконами, - законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под своюответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местногосамоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, с учетомисторических и иных местных традиций».

Муниципальное управление – это деятельность органов местного самоуправления, направленная на удовлетворение общественных интересов, осуществляемая в определенных законом формах; организованный процесс руководства, регулирования и контроля со стороны органов местного самоуправления за развитием общественной жизни на данной территории.

Муниципальное управление представляет собой элемент обратной связи между общественностью и государством. Именно поэтому, основными вопросами муниципального управления является социальная сфера, что делает его основой социального управления в демократическом обществе.

Муниципальное управление выступает в виде местного самоуправления, действующего в качестве публичной власти, наиболее приближенной к населению и обеспечивающей защиту интересов граждан, основанных на совместном их проживании на определенной территории.

Объектом муниципального управления является муниципальное образование - населенная территория, на которой осуществляется местное самоуправление. В качестве субъекта выступает население муниципального образования, объединенное общими интересами в решении местных проблем жизнеобеспечения и развития, - местное сообщество, а также органы местного самоуправления, избранные жителями и действующие от их имени.

Предмет муниципального управления – регулирование социально-экономических процессов на территории муниципального образования в интересах местного сообщества и на основе эффективного использования местных ресурсов.

В России муниципальное образование (и соответственно местное самоуправление) создается, как правило, в рамках административно-территориальных единиц (такая единица получает статус муниципального образования).

Муниципальными образованиями в России могут быть:

1) отдельные поселения (города, станицы, поселки и др.);

2) территории, в границах которых может находиться несколько небольших городов или других населенных пунктов (районы, объединяющие деревни, хутора и т. д.), сельские округа (сельсоветы) и др.;

3) части отдельного поселения (например, городской район в крупном городе, имеющем внутригородское районное деление).

Все эти единицы являются муниципальными образованиями, если в них имеется муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления.

Система муниципальных образований на территории субъекта РФ представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система муниципальных образований на территории

Муниципальные органы являются основным звеном в системе местного самоуправления. Они организуют исполнение законов и других правовых актов государства, оказывают содействие государственным органам, расположенным на их территории, координируют деятельность органов территориального общественного самоуправления. Муниципальные органы - это органы местных самоуправляющихся территориальных сообществ, которыми они формируются и перед которыми ответственны за осуществление своих полномочий. По российскому законодательству муниципальные органы (от лат. municipium, где munis - тяжесть, бремя, тягота и capio, recipio - беру, принимаю) - это избираемое самоуправление, организуемое как в городах, так и в сельской местности. Хотя в некоторых странах (например, в США) муниципальными именуются только органы городского самоуправления.

Система органов местного самоуправления представляет собой совокупность организационных форм и политико-правовых институтов прямого волеизъявления жителей данной территории, а также выборных и других органов, реализующих его функции. К органам местного самоуправления относятся:

а) непосредственные - собрания, сходы граждан, на которых прямым волеизъявлением большинства жителей решаются местные вопросы (они

проводятся в небольших населенных пунктах, где для этого не образуются представительные органы);

б) представительные - те, которые избираются непосредственно населением и которые могут именоваться муниципальным собранием, комитетом, думой и т.д.;

в) исполнительные - главы местного самоуправления (глава администрации, мэр, староста и т.д.) избираемые населением или представительным органом. Могут также образовываться и органы территориального общественного самоуправления: советы микрорайонов, уличные, домовые комитеты, союзы, ассоциации органов местного самоуправления и т.д.

Представительные органы местного самоуправления обеспечивают учет интересов населения в решении вопросов, непосредственно относящихся к условиям жизни на определенной территории, способствуют более гибкому учету местной специфики. Будучи органами волеизъявления граждан, они являются субъектами властно-управленческой деятельности на локальном уровне, наиболее приближенном к повседневным нуждам людей. Они предстают важнейшим институтом демократии, поскольку являют собой проявление свободы граждан и механизм реализации их права участвовать в управлении общественными делами. К их ведению относятся: принятие устава муниципального образования, утверждение местного бюджета. Установление местных налогов и сборов, порядка распоряжения собственностью и другие наиболее важные функции.

Глава местного самоуправления руководит деятельностью местной администрации, структура которой во многом зависит от вида населенного пункта, размеров территории, численности населения и др. Он является высшим должностным лицом местного самоуправления и с помощью структурных подразделений администрации осуществляет исполнительно – распорядительные полномочия.

Таким образом, местное самоуправление представляет собой многогранное имногоаспектное явление, сложную систему с развитыми внутренними и внешнимисвязями. Основные компоненты его системы в современной России представлены на рисунке 2.

Целям гармонизации деятельности органов местного самоуправления должны служить единство базовых начал их организации и функционирования: суверенное право на издание коммунальных уставов, регулирование вопросов землепользования, строительства, распоряжения промышленными объектами местного значения и т.п.; кадровая суверенность как право самостоятельного найма персонала, сотрудников местной администрации, проведение кадровой политики, свободной от прямого влияния органов государственной власти; право на организацию управления по своему усмотрению и под свою ответственность в пределах установленных полномочий; налоговая суверенность как право взимать муниципальные налоги и сборы; финансовая состоятельность ведения собственного бюджета; взаимодействие с органами государственной власти.

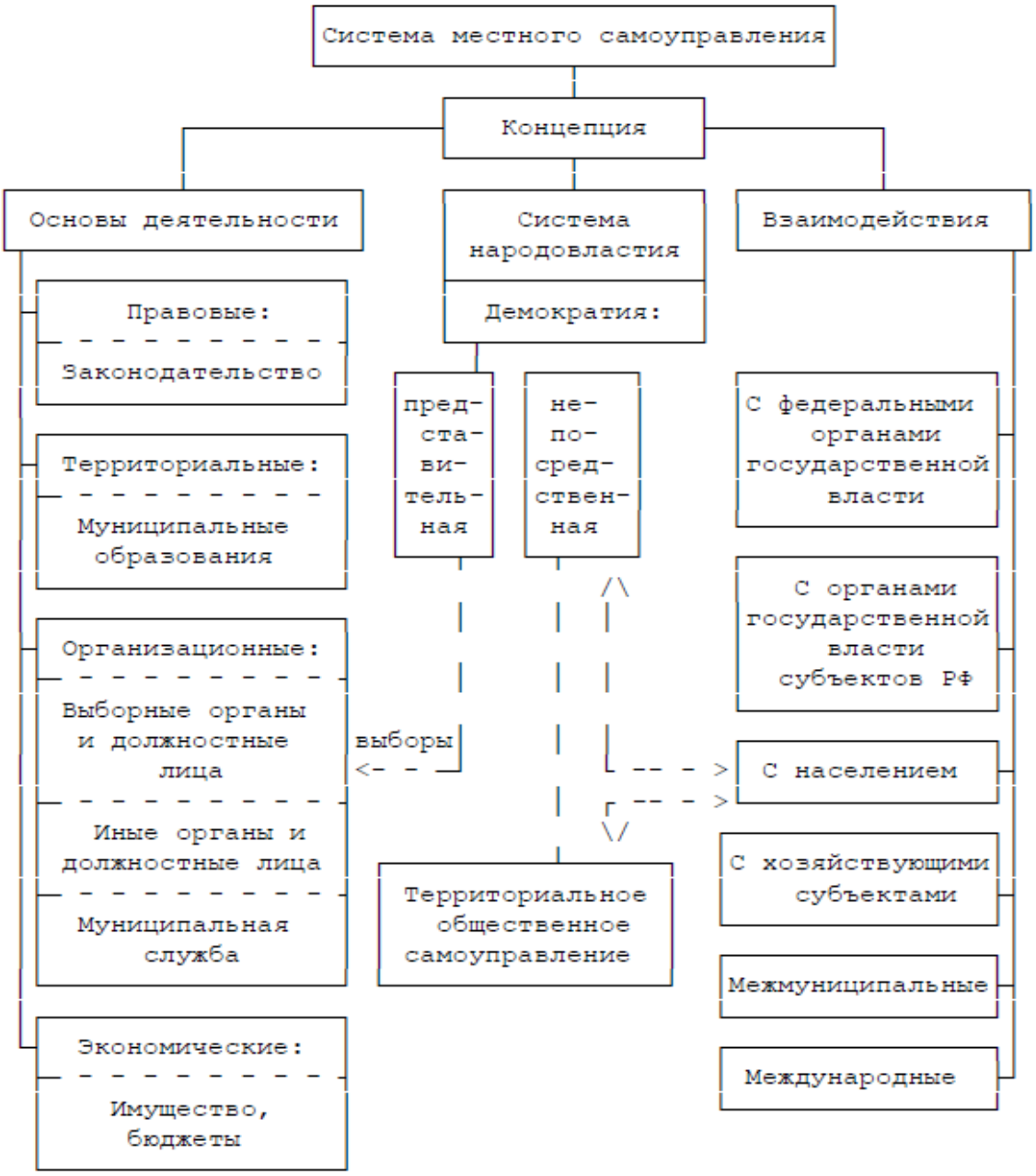

Рис. 2. Структура системы местного самоуправления в РФ

Общие принципы местного самоуправления, изложенные в Европейской хартии о местном самоуправлении, закрепляют положение о том, что его органы составляют одну из основ любого демократического строя и их осуществление обеспечивается эффективным, приближенным к человеку управлением.

Схематически систему и формирование органов местного формирования можно представить следующим образом (рис. 3):



Рис.3. Система и формирование органов местного самоуправления

В контексте исследования необходимо рассмотреть основные черты и характерные особенности местного самоуправления в РФ.

В связи с этим целесообразно выделить ст. 12 Конституции. Она подчеркивает принадлежность местного самоуправления к одной из основ конституционного строя.

Провозглашение и гарантирование в ст. 12 Конституции местного самоуправления является важнейшей новеллой в российском законодательстве. Данный факт свидетельствует о следующем:

- скептическое отношение к институту местного самоуправления осталось в прошлом;

- наступил новый этап в содержании местного самоуправления, который знаменует собой наличие взаимосвязи с государственной властью, в особенности с ее законодательной и исполнительной ветвями, а также с судебной властью.

«Местное самоуправление – не только сфера самоорганизации населения, но и специфический уровень власти. Эта характеристика означает, что деятельность местного самоуправления и его органов имеет властный характер, то есть, сопряжена с применением в необходимых случаях принуждения, акты его органов обязательны для исполнения. Иными словами, государственно – властная деятельность и осуществление местного

самоуправления – это функционирование не антиподов, а родственных институтов».

Положения и нормы, содержащиеся в Конституции РФ, в др. правовых актах и документах, научные публикации позволяют детально определить, что же такое местное самоуправление. Наиболее существенные признаки этого понятия:

- местное самоуправление – один из основополагающих принципов конституционного строя РФ и осуществление власти в государстве;

- местное самоуправление – право граждан, населения (местного сообщества) на самостоятельное видение местных дел и решение вопросов местного значения;

- местное самоуправление – это и способ, и форма организации власти граждан (населения) на местах, обеспечивающие самостоятельное решение вопросов местной жизни с учетом исторических и иных местных традиций;

- местное самоуправление – это система, состоящая из совокупности демократических организационных форм (выборов) и институтов прямой, непосредственной демократии (референдумов), других форм прямого высказывания. Посредством выборных и других органов местного самоуправления реализуются его цели, задачи и функции.

Сказанное выше синтезировано в развернутом определении местного самоуправления, сформулированном в ст. 2 Федерального закона «Об общих принципах местного самоуправления в РФ»: «Местное самоуправление в РФ есть признаваемая и гарантируемая Конституцией РФ самостоятельная и под свою ответственность деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросы местного значения, исходя из интересов населения, его исторических и местных интересов.

Глава 2. Структура управленческих решений

2.1 Понятие управленческих решений

Управленческое решение - основной инструмент воздействия работников государственной и муниципальной службы на управляемый объект.

Принятие решений, так же как и обмен, информацией, - составная часть любой управленческой функции. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений.В литературе приводятся различные определения данного понятия в зависимости от того, с какой точки зрения автор рассматривает тему[1].Для дальнейшего исследования используем следующее определение. Управленческое решение – это сознательный волевой акт субъекта управления, принятый им в соответствии с закрепленной компетенцией, в процессе управленческой деятельности и направленный на урегулирование подведомственных отношений.

2.2Основные признаки управленческих решений[2]

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

[1]Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2010.

[2] Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.; ред. 2009.

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.

2.3 Классификация управленческих решений

1) По значимости цели:

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

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

В) Организационные решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью:

Г) Запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Руководство зачастую программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью

Д) Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Например, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения; как усилить мотивацию подчиненных и др.

Е) Интуитивные решения -это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. У руководителя, который полагается исключительно на интуицию, с точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Ж) Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Однако отметим, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать взаимодействия с новыми технологиями и разработками, что приводит к принятию нерациональных решений.

З) Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

В зависимости от способа фиксации:

Документированные решения закрепляются и доводятся до исполнителей в письменной форме.

2.4 Служебные документы

По своему функциональному значению служебные документы делятся на несколько больших групп:

- Личные – это акты, устанавливающие, изменяющие или отменяющие права и обязанности конкретных лиц или рассчитанные на однократное применение (например, приказ - решение руководителя, наделенного властью в организации, обязательное для исполнения);
- Директивные и распорядительные. К распорядительным документам относятся:
- Постановление - правовой акт, принимаемый субъектом управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач развития и жизнедеятельности управляемого объекта;
- Распоряжение - правовой акт управления, издаваемый должностными лицами в пределах их компетенции и определенный правовыми документами.
- Распоряжение - решение руководителя, не наделенного властью административными функциями, обязательное для исполнения непосредственно подчиненными[3];
- Решение - правовой акт, принимаемый по результатам деятельности коллегиальных органов.
- Приказ - правовой акт, издаваемый руководителями подразделений, действующими на основе единоначалия по решению оперативных задач;
- Поручение - документ, издаваемый для решения срочных вопросов руководства хозяйственной деятельностью на территории управляемого объекта (муниципального образования) и его социально-экономического развития;
- Административно – организационные (регламенты, уставы, положения, инструкции);

[3] Кузнецова Л.А. разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – Челябинск; изд.2-е 2008.

- Организационно – распорядительные (протоколы, договоры, трудовые соглашения);
- Информационно – справочные (справки, докладные записки, акты, объяснительные записки, служебные и сопроводительные письма, письма – приглашения);
- Деловые письма;
- Финансовые документы;
- Учетные документы.

2.5 Виды управленческих решений

- Устные решения составляют наиболее оперативную часть деятельности управленческого и производственного аппарата. Такие решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.
- Кодированные решения применяются в автоматизированных системах. Они наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

Пофункциональной направленности выделяют: планирующие, организующие, координирующие и контролирующие управленческие решения.

Управленческие решения могут приниматься как единолично полномочным субъектом, так и в коллегиальном составе, могут быть направлены на урегулирование часто повторяющихся отношений или новой возникшей проблемы. Решения принимаются в различных условиях: условиях риска, полной – неполной, качественной или некачественной информации[4].

Выделяют также решения[5]:

---

[4]Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2010.

[5] Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник. – М.; 2007.

1) Жестко обусловленные (детерминированные), которые основаны на предписаниях и распоряжениях, принятых вышестоящим органом;

2) Инициативные, которые принимаются полномочным субъектом управления в соответствии с ситуацией. Их эффективность зависит от компетентности, управленческого опыта, личных качеств принимающего субъекта.

2.6 Функции управленческих решений

1) Направляющая, которая состоит в том, что решение принимается исходя из долговременной стратегии развития организации: это целеполагание, 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 – 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 илиной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации. Они принимаются уполномоченными субъектами управления и направлены на регулирования широкого круга подведомственных отношений.

Глава 3. Управленческие решения как главный компонент государственного и муниципального управления

3.1 Понятие, функции и задачи государственного и муниципального управления

Понятие «государственное и муниципальное управление» отражает комплексное и многообразное явление, которое порождает различные подходы к его исследованию.

Под местным самоуправлением понимается организация власти на местах, предполагающая самостоятельное решение населением вопросов местного значения.

В соответствии со статьей 3 Европейской Хартии о местном самоуправлении[6] местным органам власти и их должностным лицам предоставляется право и реальная возможность регулировать подведомственные вопросы и управлять в рамках закона и под свою ответственность важной частью публичных дел в интересах своего населения.

3.2 Функции и задачи местного самоуправления.Рассмотрим функции и задачи местного самоуправления

Функции – это совокупность действий и операций, которые осуществляются управляющими субъектами для достижения определенных подцелей в рамках единой целенаправленной деятельности. Функции управления в социально-экономических системах (к которым относится и местное самоуправление) объективны по своей природе и реализуются путём принятия управленческих решенийуполномоченными органами и должностными лицами.

---

[6] Серия Европейских договоров № 122. Страсбург, Совет Европы, Отдел изданий и документов. ISBN № 92-871-0804-8. Май 1990.

Основными функциями управления являются[7]:

1) прогнозирование изменений в развитии каких-либо событий и процессов на основе полученной информации о прошлом и настоящем с учётом всех условий и факторов влияния;

2) планирование – определение направлений, формулирование целей, постановка задач, определение перечня мероприятий для решения задач, выбор конкретных количественных и качественных показателей в организации деятельности;

3) выработка, обоснование и принятие решений и организация их исполнения;

4) распорядительство и координация действий субъектов, осуществляющих деятельность по реализации управленческого решения;

5) правовое регулирование исполнительно-распорядительной деятельности;

6) контроль с целью выявить и устранить отклонения в реализации решений и принятие мер к нарушителям;

7) учёт людских, материальных и финансовых ресурсов;

8) информационное обеспечение и информационно-аналитическая работа;

9) кадровое, материально-техническое обеспечение, финансирование и т.п.

Перечисленные функции являются основными для исполнительных органов местного самоуправления и по существу характеризуют содержание их деятельности. Отношения, связанные с реализацией этих функций, регулируются нормами административного права[8].

При реализации вышеуказанных функций выборные и иные должностные лица местного самоуправления формулируют цели (желаемый результат познания и практической деятельности), ставят своим подчинённым задачи и обеспечивают их решение.

---

[7] Четвериков В.С. Муниципальное право: Учеб. пособие. – М.; 2009.

[8] Мандрица В.М. Юридический менеджмент. – перераб. 3-е изд. Ростов н/Д.; 2010.

Задачи – это перечень мер, мероприятий, действий и операций, которые должны осуществлять исполнители, чтобы приблизится к сформулированной цели. Термин "решение задачи" употребляется в трех различных смыслах: а) решение как план (способ) решения задачи; б) решение как процесс осуществления требований задачи, выполнения плана решения; в) решение как результат выполнения плана решения[9].

В отличии от функций задачи всегда имеют субъективный характер, т.е. результат их решения зависит от уровня образования, опыта работы и личных качеств субъекта управления. Функции всегда первичны, а организационные структуры по их реализации – вторичны.

3.3 Принципы управления. Рассмотрим организационные принципы управления[10]

1) Принцип плавности в условиях перехода к рыночной экономике выражается в разработке различных программ развития хозяйства, прогнозировании результатов региональных программ, расчётах по наиболее эффективному использованию трудовых, материальных и финансовых ресурсов, определении приоритетных целей и задач.

2) Принцип объективности требует анализа и учёта фактического состояния и развития процессов и явлений, условий, существующих в социальной среде, влияния демографических и других факторов, а также закономерностей взаимодействия общества с природной средой в целях реализации оптимального управления.

3) Принцип дифференциации (разделения) и фиксирования функций и полномочий каждого из должностных лиц, что крайне важно для правильного подбора и расстановки государственных и муниципальных служащих в соответствии с их профессиональной подготовкой и опытом

---

[9] Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИИК "Калита", 2009.

[10] Коваленко А.И. Муниципальное право: Вопросы и ответы. – М.; 2008.

работы, а также разработки организационных структур управления в соответствии с объективными функциями.

4) Принцип научности заключается в применении научных методов и средств сбора, обработки, обобщения и анализа информации о состоянии объекта управления; её обработки с применением количественных методов на базе ЭВМ; выявлении актуальных проблем, формировании приоритетных целей, постановке задач, определении эффективных способов и средств их решения.

5) Принцип рациональности заключается в том, что цели и задачи управления должны достигаться при наименьших финансовых, ресурсных (силах и средствах) и временных затратах. Управление должно быть оптимальным. Рациональность управления базируется на разработке научно обоснованных вариантов решений, их сравнении и выборе наилучшего.

6) В тесной связи с принципом рациональности находится принцип ответственности субъектов исполнительной власти за результаты работы в целом. Это обеспечивается нормативно-правовым закреплением полномочий, задач, функций, структуры, форм и методов работы.

7) Принцип единоначалия заключается в том, что вопросы текущего оперативного управления осуществляются путём единоначалия, например, принятие распоряжений главой администрации муниципального образования.

8) Особую роль в государственном и муниципальном управлении отводится принципу отраслевого управления. В соответствии с ним для решения определённой группы задач образуются целевыеструктуры, специальные органы и аппараты. Отраслевой принцип позволяет оперативно проводить единую управленческую политику, рационально и оперативно использовать силы и средства.

9) Принцип двойного подчинения обеспечивает сочетание начал централизации в руководстве с учётом местных условий (например, управление муниципальной милицией).

Организационные принципы закрепляются в уставах субъектов Российской Федерации[11].

3.4 Этапы управления и их типы

Процесс управления включает в себя несколько этапов: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы и принятие решения по ее разрешению.

По характеру взаимодействия названных этапов процессы управления подразделяют на несколько типов:

1. Если осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность по всем этапам процесса управления и уверенность в их осуществлении, то такой процесс управления относится к линейному типу: цели – ситуация – проблема – решение.

2. Если при выполнении какого-либо этапа предыдущий нуждается в корректировке, и она вносится, то процесс управления называется корректирующим.

3. Когда нет возможности выделить главную проблему и принять единственное решение, тип процесса управления характеризуется как разветвленный.

4. Если цель формируется в условиях неопределенности как предварительная, на первое место выходит задача анализа ситуации, процесс в этом случае носит название ситуационного.

5. Если приходится непрерывно уточнять ситуацию и корректировать проблему, процесс может быть назван поисковым.

3.5 Особенности принятия решения в органах муниципального управления

[11] Собрание законодательства Российской Федерации.

1. Преобладание стратегических решений социальной направленности как директивных актов, направляющих, организующих и мотивирующих коллективные действия людей для достижения стратегических целей. Стратегические решения должны быть обоснованными, своевременными, экономичными и приниматься по следующей технологии: выявление проблемы, обоснование общей концепции, выработка нескольких альтернатив и выбор наилучшего решения.

2. Наличие у управленцев умения выявить зарождение стратегических противоречий города, региона.

3. Необходимость уметь выделить из огромного числа вопросов узловые. Для специалистов государственного и муниципального управления складывается, как правило, две ситуации. Первая связана с возможностью постоянно и внимательно следить за ситуацией и своевременно подготавливать стратегические решения. Вторая ситуация возникает неожиданно под воздействием изменений внешней среды, и решение в таком случае делится на принятие неотложных мер и действий стратегического характера.

4. Низкая мотивация исполнителей управленческого решения.

Итак мы рассмотрели понятие местного самоуправления, его функции и организационные принципы, выделили типы управления в зависимости от этапов управленческой деятельности, охарактеризовали особенности принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального образования. Муниципальное управление имеет важное значение в настоящее время. Его цели и задачи определяются исходя из интересов местного населения. Функции управления различны, и эффективность их реализации напрямую зависит от своевременности и качества принимаемых управленческих решений. Соблюдение всех организационных принципов позволит повысить рациональность, гибкость, плавность, эффективность управленческой деятельности, применение новых

методов управления. В настоящее время значительно возросла роль стратегического управления, которая облегчает управленческую деятельность.

3.6 Процесс принятия управленческих решений

Основанием для подготовки и принятия полномочными субъектами управленческих решений являются:

1) Необходимость исполнения предписаний вышестоящих органов (органов государственной власти и местного самоуправления);

2) Необходимость осуществления собственной исполнительно – распорядительной деятельности, вытекающей из задач и функций исполнительных органов местного самоуправления на основе: квартальных планов нормотворческой деятельности; поручений руководителя или его заместителей; инициативы руководителей структурных подразделений исполнительного органа или подведомственных предприятий (учреждений); исполнения ранее принятых решений полномочных субъектов.

Функции руководителей и аппарата управления по организации разработки решения заключаются в управлении общим процессом выработки решений, определении сущности задачи, участии в ее конкретизации, в выборе критериев оценки решений, окончательном выборе решения, организации его исполнения[12]. При необходимости выбирается управленческая стратегия, которая всегда предлагает ответить на вопросы целесообразности принятия управленческого решения в той или иной ситуации[13].

Сущность управленческих решений[14]:

---

[12]Мандрица В.М., Касьянов В.В. правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д; 2010.

[13] Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и практики управления) – 2010-№3.

[14]Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.; 2009.

1. Организационная - состоит в том, что к их разработке и реализации привлекается персонал организации. Значит, необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции, наделить работников полномочиями, определить их права и обязанности, ответственность и формы контроля, выделить ресурсы и скоординировать весь процесс. Это самая существенная часть получения управленческого решения.

2. Технологическая - проявляется в возможности обеспечения процесса разработки решений техническими, информационными средствами. Устаревшая, неполная информация, отсутствие вычислительных средств не дают возможности принять качественные решения.

3. Правовая - состоит в необходимости точного соблюдения законодательных актов, обязательств, уставов и т.д.

Собрав и изучив необходимые материалы (в том числе, ранее изданные по какому-либо вопросу решения), определив цель принятия управленческого решения, исполнитель приступает к подготовке его проекта.

Для процедуры разработки управленческого решения руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы его подчинения, времени исполнения решений, промежуточных этапов контроля и размера выделяемых ресурсов.

2. Разработчикам решения разъяснить права, ответственность и полномочия; содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке решения.

3. Обсудить с разработчиками неучтенные детали для успешного выполнения работ. Акцентировать внимание на важности задания и значении его качественного исполнения.

4. Установить соответствие решения действующему законодательству и уставным документам организации.

После вышеперечисленных этапов управленческое решение принимается. Следующим этапом является его реализация, которая представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение установленных целей и сроков.

Процедуры организации выполнения управленческого решения включают в себя оформление необходимой документации, разъяснение исполнителям их полномочий и сущности задачи, организацию контроля за реализацией, мотивационной и при необходимости – поощрительной деятельности.

Основные формы реализации управленческих решений:

1. Предписание - официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

2. Деловая беседа - специально организованная встреча с подчиненным, группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации.

3. Убеждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения.

4. Разъяснение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.

5. Принуждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

6. Наставление - деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения.

7. Сообщение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

8. Обучение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения решений.

9. Совет - деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решений.

10. Тренинг - специально организованная деятельность по разработке и реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений.

11. Совещание - коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом.

12. Заседание - узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач.

13. Отчет - сообщение специалиста о результатах проделанной работы по выполнению решения.

14. Деловое слово - твердое решение руководителя, данное подчиненным в устной форме.

Информационное обеспечение - важнейший элемент успешного функционирования аппарата управления и процесса принятия решений. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и сущностью вырабатываемых решений. Информация для принятия решений должна отвечать таким требованиям, как краткость и четкость формулировок, своевременность поступления, точность и достоверность и т.д.

Язык и стиль управленческих решений (служебных документов) заключается в том, что все документы составляются официальным, литературным языком. Рекомендации:

- Недопустимость употребления неологизмов, ненормативной лексики, местных диалектов, метафор, преувеличений (гипербол), сравнений.

- Когда приходится составлять документы с множеством технических терминов, используются специальные термины, но их надо расшифровывать, а название терминов написать вплоть до печатных букв.
- Если употребляются аббревиатуры, то первый раз в документе ее надо расшифровывать. Также, аббревиатура должна быть благозвучной.

Мы рассмотрели основания для принятия управленческих решений, функции принимающих субъектов, основные этапы и формы разработки, принятия и осуществления управленческих решений, их сущность и требования к изложению.

Принятие управленческих решений – достаточно сложный и ответственный процесс, включающий несколько этапов, занимающий, порой, много времени и требующий создания специальных служб. Так например, выборочные исследования показывают, что 70 - 80% времени работников аппарата управления расходуется на подготовку, принятие и выполнение собственных, а также поступивших сверху решений. Важным является и организация информационной оснащенности процесса принятия управленческих решений.

Глава 4.Сущность и виды ответственности руководителей за принимаемые ими решения

4.1 Сущность ответственности руководителей

Полномочия и права, делегируемые руководителю, формируют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя управленческие решения. За эту работу руководитель получает согласно договору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немыслимы без обязанностей и ответственности за выполненную работу. Обязанность - это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности. Ответственность - это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная чувство ответственности как черта характера .

4.2 Управленческие решения и ответственность

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений - это вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) - весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их.

Под ответственностью будем понимать принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

-государством (законом) - и тогда речь идет о юридической ответственности;

-руководством определенной организации - в этом случае ответственность можно определить как корпоративную;

-гражданским обществом - тогда ответственность является социальной;

-группой людей в процессе межличностного общения - такая ответственность называется моральной.

Чтобы выяснить, перед кем ответствен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен. Подотчетность - это способ осуществления ответственности. Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится менеджер и его решения.

Рассмотренным выше видам ответственности соответствуют определенные механизмы контроля, что наглядно отражено в таблица 1.2.1.

Таблица 1.2.1.

Виды ответственности и механизмы контроля

Виды ответственности	Механизм контроля
Юридическая а) уголовная б) гражданская в) административная	Судебная система Органы исполнительной власти
Корпоративная а) дисциплинарная б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Организационная культура

В зависимости от исторических, социальных и национально-культурных особенностей страны данные виды ответственности имеют различную значимость. В современных российских условиях (в которых

уместнее говорить не об ответственности, а о безответственности), в силу гипертрофированной роли государства на протяжении столетий во всех сферах жизни и деятельности людей, бюрократического характера власти, несформированности гражданского общества и общественного мнения, социальная ответственность фактически не действует и наиболее значимы корпоративная и юридическая ответственность. Что же касается моральной ответственности, то в обществе, переживающем системный кризис и резкую смену ценностей, она неизбежно ослабевает.

Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер.

Уголовная ответственность предусмотрена Уголовным кодексом в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

Гражданская ответственность предусмотрена Гражданским кодексом в отношении физических и юридических лиц, возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсацию убытков, уплату неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Административная ответственность предусмотрена Кодексом об административных правонарушениях, возникает в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним административных наказаний (как правило, штрафов).

Условиями возникновения юридической ответственности являются:

-совершение противоправного действия (бездействия);

-наличие вреда;

-причинно-следственная связь между противоправным действием

(бездействием) и вредом;

-доказанная вина причинителя вреда.

Основным методом обеспечения юридической ответственности является право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц). Система подотчетности судам действует на трех основных уровнях:

1) решение может быть обжаловано потому, что закон или указ, на котором оно было основано, признан нарушающим Конституцию;

2) суды имеют право определять, соответствует ли закону конкретное решение;

3) суды могут выносить решения о мерах наказания в отношении должностных лиц, нарушивших закон.

Любое должностное лицо, которое выходит за рамки своих полномочий, может быть сочтено персонально ответственным за свои действия.

Необходимо однако учитывать, что в качестве процедуры осуществления ответственности механизм судебного контроля страдает следующими серьезными недостатками.

Отсутствие ответственности за бездействие. Судебный надзор относится, как правило, только к совершенным действиям, но не к бездействию. Он применяется, в основном, для того, чтобы пресекать злоупотребления властью, а не принуждать к ее осуществлению, и, следовательно, редко направлен на то, чтобы заставить руководителя на деле соблюдать законы.

Медлительность. Судебная процедура слишком медлительна, а объем административных решений настолько огромен, что подвергнуть судебному контролю даже малую их часть, означало бы остановить весь процесс управления.

Высокие издержки. Судебные издержки и гонорары адвокатов довольно высоки и никто не может заранее сказать, как долго будет

рассматриваться дело и каким будет его исход. В результате «простой человек» часто страдает от бюрократического произвола, а законность в его глазах выглядит жалкой пародией.

Рассмотрение технических вопросов. Многие решения носят технический характер и разрабатываются специалистами. Поэтому судьи, не являясь в таких делах профессионалами, вынуждены вызывать экспертов. В таких ситуациях одна группа специалистов будет говорить одно, другая — другое, а суд должен решить, кто из них лучше разбирается в данном вопросе.

Сказанного достаточно, чтобы показать: судебные методы контроля могут охватывать лишь крайне незначительную часть управленческих решений.

Гораздо более существенная область управленческих решений является предметом регулирования административного права и контролируется органами исполнительной власти. Поэтому рассмотрим более подробно особенности административной ответственности.

Административное право призвано регулировать общественные отношения, возникающие в процессе реализации исполнительной власти, поэтому его часто называют также управленческим правом, т.к. содержанием деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления является именно «публичное» управление. Такое традиционное понимание сущности административного права в современных условиях дополняется вторым, может быть самым важным элементом. Административное право теперь все в большей мере призвано регулировать отношения между личностью и государством, между гражданином и органами исполнительной власти, обеспечивая реализацию и охрану прав и свобод граждан в сфере государственного управления, их защиту от произвола, ущемления или ограничения со стороны того или иного чиновника государственного аппарата.

Круг таких отношений, определенных Кодексом РФ об

административных правонарушениях, чрезвычайно широк. Это отношения, связанные с охраной здоровья, санитарно-эпидемиологического благополучия населения и общественной нравственности, охраной собственности, окружающей среды и природопользования, промышленной безопасности. А также отношения в области строительства и энергетики, движения и эксплуатации промышленного и железнодорожного транспорта, безопасности дорожного движения, связи и информации, в области предпринимательской деятельности, финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг, таможенного дела и ряда других.

К административной ответственности могут быть привлечены должностные лица, в случае совершения ими административных правонарушений в связи с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций руководителя, а также лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Наиболее распространенным видом ответственности руководителей является корпоративная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется с помощью скалярной цепи - канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх (т.н. «властная вертикаль»). Если высший руководитель организации может назначать и отстранять своих заместителей, те - своих подчиненных, то таким образом каждый менеджер в организации является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии и механизм иерархического контроля становится всеобъемлющим. Тем, кто «внизу», всегда придется осуществлять принятые на вышестоящем уровне решения под угрозой санкций или отставки и держать ответ перед руководством за свои решения.

Корпоративная ответственность в зависимости от вида санкций может

быть дисциплинарной и материальной.

Дисциплинарная ответственность - форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение.

Материальная ответственность - обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

Однако и механизм иерархического контроля имеет определенные ограничения.

Масштаб организации и объем решаемых проблем. В достаточно крупной организации, чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице, тем меньше времени у него остается для хотя бы общего контроля решений своих подчиненных. Кроме того, современная организация предполагает глубокую специализацию. Руководитель же всегда вынужден обобщать, и тем больше, чем выше его статус в иерархии. Таким образом, очень часто руководитель не обладает знанием проблемы, достаточным для самостоятельного анализа предложенного специалистами решения, даже если бы он обладал временем.

По этим же причинам многие управленческие решения инициируются более низкими звеньями. В значительной степени на высших уровнях иерархии принятие руководителем рекомендаций своих сотрудников основано на доверии к подчиненным.

Еще одним ограничителем механизмов иерархического контроля как средства обеспечения ответственности является отождествление руководителя со своим структурным подразделением. Менеджер встает на точку зрения своих подчиненных и, как правило, пытается защитить их от критики извне: ведь это «его» организационная единица, ее сотрудники - «его» сотрудники и он не может играть роль независимого контролера. Действительно, иерархический контроль ставит перед руководителем серьезную дилемму. Если менеджер не отождествляет себя со своими

подчиненными и придерживается независимой точки зрения, то вряд ли сможет обеспечить их подчинение и добиться согласия с ценностями, лежащими в основе принимаемых решений. Если же он отождествляет себя с подчиненными, то разделяет и свойственные им ценности, а следовательно, не сможет эффективно контролировать принимаемые ими решения.

Недостатки процессов коммуникации. Довольно частые сбои в процессе обмена информацией также являются ограничителем механизма иерархического контроля. Если исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры, то и руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятия решений вовремя не сообщается, если информация фильтруется или искажается в процессе коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

Кроме рассмотренных выше формальных видов ответственности, руководитель несет за свои решения еще и неформальную — моральную ответственность - необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является организационная культура.

Под организационной культурой понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние - с будущими.

В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения. Если принятое решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя и требует от него трудных и болезненных объяснений.

Таким образом, устанавливая неписаные правила, организационная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет бреши, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.

Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов благородство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самообладание, скромность. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям.

Подводя итог, можно отметить, что ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) - весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их.

4.3. Контроль за исполнением управленческих решений

Контроль — это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль — это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от

установленных стандартов; с другой — отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны[15]

Контроль исполнения управленческих решений обусловлен множеством причин.

Основная причина необходимости контроля — неопределенность, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. Существуют следующие факторы неопределенности:

- временной интервал между принятием и реализацией решения — между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда неполна;

- персонал организации. Исполнители принятых решений — люди, а не машины. Отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений и по этой причине, например, может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т.д. Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения. Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

---

[15]Чудновская С.Н. Управленческие решения. М.. 2009. С. 149.

Предупреждение возникновения кризисной ситуации.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Это справедливо и для решений, содержащих элемент риск.

Поддержание успеха.

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, менеджер может быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля. Контроль — это критически важная и сложная функция управления, неприятная, однако, для работников предприятия.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой

исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль — это фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они — неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации. Все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления[16].

Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Некоторые наиболее важные виды контроля в организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации.

Основное средство осуществления предварительного контроля — реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа выполняется в заданном направлении.

Если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как

[16] См. там же

задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях : -предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, какие знания и навыки нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно;

-предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям.

К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне,

достаточном для того, чтобы избежать дефицита (подробнее см. в главе, посвященной методам принятия управленческих решений);

- предварительный контроль в области финансовых ресурсов. Важнейшее средство предварительного контроля финансовых ресурсов — бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет — механизм предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект — подчиненные сотрудники, а сам он традиционно прерогатива их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Обратная связь — это обмен данными о полученных результатах. Простейший пример обратной связи — сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

Системы обратной связи позволяют руководству выявить наличие непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так,

чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам. Все системы с обратной связью характеризуются:

- наличием цели;

- использованием внешних ресурсов;

-преобразованием внешних ресурсов для внутреннего использования;

- отслеживанием значительных отклонений от намеченных целей;

- корректировкой этих отклонений для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с ситуационными факторами внутри организации. Внешние факторы — все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое.

Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако хорошее управление далеко выходит за рамки простого стремления обеспечить статус-кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и совершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

Заключительный контроль — фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

- дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;

- способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа (рис.1):

- установление плановых величин и критериев;

- сопоставление с ними реальных результатов;

- принятие необходимых корректирующих действий[17].

[17]Чиркин В.Е. Администрирование и менеджмент в государственном и муниципальном управлении. М., 2008. С. 176.

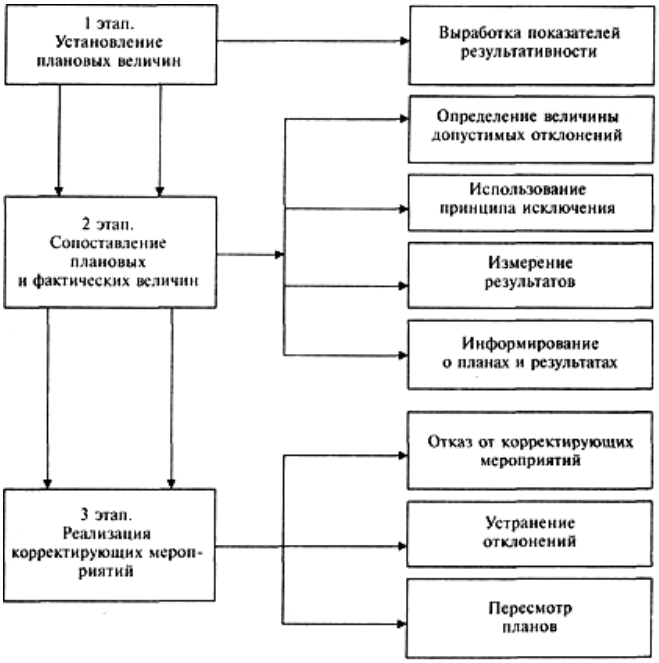

Рис. 1. Этапы контроля

Разносторонний характер и множество форм присущи контролю. Как говорилось, контроль — одна из важнейших стадий при исполнении управленческого решения. В государственном и муниципальном управлении контроль направлен прежде всего на соблюдение законности и дисциплины. Каждый руководитель организации обязан с этой точки зрения осуществлять контроль за деятельностью подчиненных, на него возложен внутренний контроль. Он повседневно проверяет явку на работу, соблюдение трудового режима, осуществляет промежуточный контроль выполнения задания, заслушивая информацию подчиненных, их отчеты и доклады. Руководитель может проверить выполнение задания с выездом на место, в беседе с руководителями и работниками того объекта, деятельность которого он поручил проверить государственному служащему. Контроль может осуществляться путем проведения совещаний и обсуждения на них решаемой проблемы.

В сфере государственного и муниципального управления осуществляется также внешний контроль. Он имеет разные формы: со стороны вышестоящих органов, со стороны специализированных органов

государственного контроля, со стороны населения, общественных объединений, граждан. Парламент, например, может создать следственную комиссию для расследования деятельности определенного органа или учреждения. Его счетная палата проверяет исполнение государственного бюджета в отдельных учреждениях. Почти в каждом министерстве и ведомстве в России есть отдел, иное подразделение, осуществляющее от имени ведомства контрольные полномочия в отношении подчиненных структур.

Существуют также специализированные органы функционального контроля, действующие в определенной сфере. В России это, в частности, федеральные надзоры.

По результатам внутреннего и внешнего контроля делаются соответствующие выводы, позитивные и негативные. Нередко такие выводы делаются в отношении конкретных руководителей и государственных служащих (поощрение за добросовестный труд, взыскание за плохую работу и др.).

Учет и контроль — предпосылка для аналитических выводов о состоянии дела, о деятельности конкретных государственных служащих. Такой анализ должен быть всесторонним и глубоким. Нельзя делать умозаключения на основе какого-то одного факта, ибо почти всегда факту может быть противопоставлен контрфакт. Необходимо учитывать совокупность фактов и внешних обстоятельств, например, внешние помехи, которые воспрепятствовали точному выполнению задания и которые было невозможно преодолеть. Результатом анализа является определенное умозаключение, в соответствии с которым принимается управленческое (основное или промежуточное) решение. Оно порождает новый цикл управленческого процесса[18].

[18] См. там же

Заключение

Основное требование к государственному и муниципальному управлению – его 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:

1) значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать.

2) несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность.

3) Принятие «расплывчатых» решений, не носящих конкретного содержания, отражающих только общую установку: обратить внимание, повысить, принять необходимые меры (таких решений в практике управления до 10 %).

4) 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.

Список использованной литературы

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ).

2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 28.12.2013).

3. "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 20.04.2014).

4. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014).

5. Федеральный закон от 06.10.1999 N 184-ФЗ(ред. от 12.03.2014) "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации".

6. "Уголовный кодекс Российской Федерации" от 13.06.1996 N 63-ФЗ(ред. от 03.02.2014).

7. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ(ред. от 03.02.2014) "О противодействии коррупции".

8. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ(ред. от 02.04.2014) "О государственной гражданской службе Российской Федерации".

9. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.01.2014).

10. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ(ред. от 04.03.2014) "О муниципальной службе в Российской Федерации".

11. Федеральный закон от 20.04.1995 N 45-ФЗ(ред. от 03.02.2014) "О государственной защите судей, должностных лиц правоохранительных и контролирующих органов".

12. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ(ред. от 02.07.2013) "О системе государственной службы Российской Федерации".

13. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИИК "Калита", 2009.

14. Коваленко А.И. Муниципальное право: Вопросы и ответы. – М.; 2008.

15. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999.

16. Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2010. – 480 с. (Серия «Учебники и учебные пособия»).

17. Мандрица В.М. Юридический менеджмент. – перераб. 3-е изд. Ростов н/Д.; 2010.

18. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и практики управления) – 2010-№3.

19. Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.; 2009.

20. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2007.

21. Четвериков В.С. Муниципальное право: Учеб. пособие. – М.; 2009.

22. Абчук В.А. Менеджмент СПБ. СОЮЗ 2002.

23. Андрейчиков А.В Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений решений в экономике М. Финансы и статистика, 2004.

24. Курс лекций по основам менеджмента под ред. проф. Жданова С. А.

25. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.; ред. 2009.

26. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах М. Логос, 2009.

27. Мескон М. Альберт М.Хедоури Ф. Основы менеджмента перевод с англ. под ред.Васенчука И.Н - М. ДЕЛО, изд. 2010.

28. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения Учебник. 6-е изд.перераб. и доп. М. ИНФРА - М 2010.

29. Кузнецова Л.А. разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – Челябинск; изд.2-е 2008.

30. Чудновская С.Н. Управленческие решения. М.. 2009. С. 149.

31. Чиркин В.Е. Администрирование и менеджмент в государственном и муниципальном управлении. М., 2011. С. 176.