**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Дальневосточный государственный технический университет**

**Тихоокеанский институт политики и права**

**Разработка и принятие управленческих решений**

**как главный компонент муниципального управления.**

**Курсовая работа**

**Выполнил:**

**Студентка П – 161, ГМУ**

**Очковская Н.В.**

**Проверил:XXXXXXXXXXX**

**Владивосток**

**2003ПЛАН**

1. **Ведение**…………………………………………………………………...4
2. **Основная часть. Разработка и принятие управленческих решений как главный компонент муниципального управления**……………………………………………………………….8

# Структура управленческих решений ………………………...8

**§1.** Понятие и классификация управленческих решений………………..8

**§2.** Субъекты и объекты управленческих решений…………………….14

# Управленческие решения как главный компонент муниципального управления…………………………………………..17

**§1.** Понятие, функции и задачи муниципального управления…………17

**§2**. Процесс принятия управленческих решений ………………………23

#### Заключение……………………………………………………………..28

#### Список использованной литературы……………………………….31

* + 1. **Введение**

В последние годы вследствие проведения реформ в различных отраслях (экономики, политики, управления и др.) и широкого применения принципа децентрализации власти значительно возросла роль муниципального управления. Это управление осуществляется различными субъектами права посредством использования различных методов. В рамках данной курсовой работы мы будем рассматривать деятельность исполнительных органов по осуществлению местного самоуправления.

Для дальнейшего исследования приведем следующее определение муниципального управления - это управленческое воздействие субъекта исполнительной власти на общественные отношения, регулирование которых предусмотрено его компетенцией. Можно с уверенностью сказать, что к специфическим характеристикам муниципального управления относятся: плотность среды, концентрированность ресурсов, сильное   
взаимное влияние принимаемых решений и взаимозависимость различных процессов. Из этих характеристик следует и основное требование к управлению: целостность и комплексность.

Любое управление осуществляется через «управленческий труд» на основе управленческих «решений-команд». Управленческий труд - это процесс обдумывания решения, его принятие и организация выполнения. Причем процесс принятия управленческих решений достаточно сложный и ответственный, так как данные акты в той или иной мере затрагивают права и законные интересы граждан. От их своевременности, точности, целесообразности может зависеть жизнь, здоровье, благосостояние как отдельных лиц, так и общества в целом. Решение должно быть направлено на достижение реально поставленных целей, только тогда можно осуществлять управление любыми объектами. Управленческие решения рассматриваются как средство реагирования на конфликтные ситуации, часть целеполагания и развития. В конечном итоге принимаемыми плановыми, организационными и оперативными решениями определяется качество управления. В нашей стране, к сожалению, на эту сторону управления практически не обращают внимания.

Самое непосредственное значения для эффективности решения имеют компетентность и управленческий опыт лица, его принимающего. Здесь также выявляется проблема подготовки данных субъектов, отсутствия достаточно квалифицированных кадров.

Изученность темы:

1. Понятие и классификация управленческих решений: Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления; Мандрица В.М. Юридический менеджмент; Сборник образцов гражданско-правовых документов.
2. Субъекты и объекты управленческих решений: Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления; Алехин А.П., Козлов Ю.М. Административное право Российской Федерации.
3. Понятие, функции и задачи муниципального управления: Кутафин О.Е., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации; Четвериков В.С. Муниципальное право; Алексеев О.Б. Стратегическое управление в государственном и муниципальном секторе.
4. Процесс принятия управленческих решений: Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления; Алексеев О.Б. Стратегическое управление в государственном и муниципальном секторе; Сурнин А.Ф. Муниципальные информационные системы. Опыт разработки и эксплуатации; Надеев А.Т. Системный подход к разработке, принятию и реализации управленческих решений.

В настоящее время совершенствование управления – это огромный и мало востребованный резерв повышения эффективности управленческой деятельности.

При анализе накопленного опыта в сфере работы с управленческими актами выявлено, что к числу основных проблем, с которыми сталкиваются муниципальные органы исполнительной власти для обеспечения своевременных и точных управленческих решений относятся:

1. отсутствие модельного инструментария подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности;
2. отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений;
3. отсутствие стройной системы обработки и представления информации для ее анализа.

Отметим также, что в управлении бывают такие же устаревшие технологии, как и в технике. Муниципальные руководители должны отличать старые и современные технологии управления, отдавать себе отчет в том, что они теряют, доверяясь старым проверенным, но не эффективным методам управления. Конечно во многом та или иная модель, управленческий подход будут приниматься в зависимости от того, насколько успешно они будут способствовать решению социальных и экономических проблем.

Целью данной курсовой работы является рассмотреть структуру управленческих решений (понятие, виды, субъект и объект); уяснить сущность муниципального управления; описать стадии разработки и принятия управленческих решений и рассмотреть степень важности решений в процессе регулирования общественных отношений.

Задачи исследования:

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

Объектом данной курсовой работы является сфера муниципального управления.

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

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 муниципального управления.
* контентанализ при работе с нормативным материалом по вопросу компетентности субъектов и их информационной оснащенности при принятии управленческих решений;
* сравнительный анализ при рассмотрении классификации управленческих решений, их роли и места в системе муниципального управления.

Структура курсовой работы состоит из введения, основной части из двух глав, заключения и списка литературы.

* 1. **Основная часть. Разработка и принятие управленческих решений как главный компонент муниципального управления**

**Глава 1 Структура управленческих решений**

**§1. Понятие и классификация управленческих решений**

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целепологания, 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]](#footnote-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. Управленческое решение - основной инструмент воздействия работников муниципальной службы на управляемый объект.

Основные признаки управленческих решений[[2]](#footnote-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 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.

Классификация управленческих решений.

1. По значимости цели:
   1. 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 муниципального образования; разработку программ и проектов; прогнозирование и определение социально-экономического развития, что является необходимым элементом согласования интересов местных сообществ в отношении ключевых вопросов муниципального развития.
   2. Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.
   3. Организационные решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью:
      1. 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
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.
6. В зависимости от способа фиксации:
7. Документированные решения закрепляются и доводятся до исполнителей в письменной форме.

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

* 1. 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);
  2. 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]](#footnote-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;
  1. Административно – организационные (регламенты, уставы, положения, инструкции);
  2. Организационно – распорядительные (протоколы, договоры, трудовые соглашения);
  3. Информационно – справочные (справки, докладные записки, акты, объяснительные записки, служебные и сопроводительные письма, письма – приглашения);
  4. Деловые письма;
  5. Финансовые документы;
  6. Учетные документы.

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

По функциональной 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]](#footnote-4).

Выделяют также решения[[5]](#footnote-5):

* 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.

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 или иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации. Они принимаются уполномоченными субъектами управления и направлены на регулирования широкого круга подведомственных отношений.

**§ 2. Субъекты и объекты управленческих решений**

Субъектами управленческих решений выступают лица, полномочные принимать эти решения в процессе управленческой деятельности[[6]](#footnote-6).

Для данного исследования в качестве основных субъектов управленческих решений рассматриваются исполнительные органы местного самоуправления – аппарат управления, реализующий властные функции и направляющий свою деятельность на достижение целей муниципального образования; их должностные лица[[7]](#footnote-7).

К данным субъектам относятся: глава муниципального образования; руководители муниципальных органов исполнительной власти; первые заместители и заместители главы муниципального образования, муниципальных органов исполнительной власти; заместители глав муниципальных образований и руководителей муниципальных органов исполнительной власти - управляющие делами и их заместители; руководители, заместители руководителей самостоятельных управлений, комитетов, отделов и иных органов, являющихся юридическими лицами, а также руководители, заместители руководителей комитетов исполнительных органов муниципального образования; начальники структурных отделов исполнительного органа муниципального образования и структурных отделов самостоятельных управлений, комитетов, отделов и иных органов, являющихся юридическими лицами.

Вышеперечисленные лица осуществляют исполнительно – распорядительную деятельность; наделены оперативной самостоятельностью; имеют, как правило, постоянные штаты. Основное содержание их деятельности реализуется через решение управленческих задач на всех этапах выполнения управленческих функций. В соответствии со ст.19 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»[[8]](#footnote-8) данные субъекты имеют право принимать управленческие решения в соответствии с предоставленной компетенцией, рамки которой четко обозначены в требованиях формальной структуры.

Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую - субъекта на объект управления.

Объект управленческих решений – система отношений и вопросов, для урегулирования, изменения которых данные управленческие решения принимаются[[9]](#footnote-9).

Управленческие решения регулируют широкий круг вопросов как внутреннего, так и внешнего управления и принимаются по различным основаниям[[10]](#footnote-10):

* 1. осуществление текущих целей и задач управляющего субъекта;
  2. необходимость изменений в самой организации под влиянием как внешних так и внутренних факторов;
  3. решение возникшей проблемы, требующей оперативного или долговременного разрешения;
  4. необходимость поиска и выявления новых ресурсов деятельности организации;
  5. прогнозирование и определение социально – экономического развития;
  6. разработка программ и проектов, планирование, стратегическое управление.

Итак, управленческие решения принимаются определенными полномочными субъектами и всегда направлены на изменение, совершенствование, рационализацию внешних и внутренних отношений организации. Регулируют различные вопросы, связанные с процессом управленческой деятельности, которая всегда предполагает значительную ответственность управленцев. Последние должны обладать определенными качествами: компетентность, профессионализм, опыт, предусмотрительность, уравновешенность, способность реагировать на изменяющиеся процессы и объективно подходить к анализу и решению возникающих ситуаций; рациональное отношение к нововведениям.

Если управленческое решение принимается коллегиально полномочными субъектами, то необходима согласованность процесса.

Эффективность управленческого решения определяется полнотой регулирования ситуации или разрешения проблемы.

**Глава 2 Управленческие решения как главный компонент муниципального управления**

**§ 1. Понятие, функции и задачи муниципального управления**

Понятие «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[[11]](#footnote-11) 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.

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 решений уполномоченными органами и должностными лицами.

Основными функциями управления являются[[12]](#footnote-12):

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[[13]](#footnote-13).

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.

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[[14]](#footnote-14).

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.

Рассмотрим организационные принципы управления[[15]](#footnote-15).

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 муниципальных служащих в соответствии с их профессиональной подготовкой и опытом 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 муниципальном управлении отводится принципу отраслевого управления. В соответствии с ним для решения определённой группы задач образуются целевые структуры, 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[[16]](#footnote-16).

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.

Особенности принятия решения в органах муниципального управления:

* 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 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 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.

**§ 2. Процесс принятия управленческих решений**

Основанием для подготовки и принятия полномочными субъектами управленческих решений являются[[17]](#footnote-17):

* 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[[18]](#footnote-18). При необходимости выбирается управленческая стратегия, которая всегда предлагает ответить на вопросы целесообразности принятия управленческого решения в той или иной ситуации[[19]](#footnote-19).

Сущность управленческих решений[[20]](#footnote-20):

* 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[[21]](#footnote-21):

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.

1. **Заключение**

Основное требование к 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 свое содержательности управленческие решения достаточно разнообразны. Одно и то же решение может классифицироваться по разным признакам. Тем не менее каждое из них должно всесторонне охватывать соответствующую ему ситуацию для ее своевременного, полного и точного анализа и разрешения.

Главный недостаток в управленческой деятельности - это не плохое решение, а отсутствие решения. Выделим следующие причины некачественных решений: значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать; несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность; принятие «расплывчатых» решений, не носящих конкретного содержания, отражающих только общую установку: обратить внимание, повысить, принять необходимые меры (таких решений в практике управления до 10 %); недостаточное информационное обеспечение, следствием чего является выработка слабых решений, реализация которых не снимет сути той или иной проблемы.

Субъекты, принимающие управленческие решения, должны ориентироваться в главных организационных предпосылках, которые могут помочь повысить качество решений, тем самым способствовать повышению эффективности управления в целом.

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

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

Важную проблему составляет низкая мотивация исполнителей управленческого решения. Для решения этого вопроса в настоящее время рекомендуется своевременно доводить решения до исполнителей для предупреждения потери принятым управленческим решением своей актуальности; повысить мотивацию через расширение привлечения населения территорий, городов и районов к разработке концепций, парадигм, ключевых положений, стратегий, а не только путем согласования с ним сформированных решений; формировать общественное мнение по проблемам через средства массовой информации, проводить конференции, семинары, симпозиумы; создавать системы кадрового обеспечения реализации решений; организовывать контроль за исполнением решения, что позволит руководству города, района вносить своевременно необходимые коррективы. Правильным на все времена решение быть не может, так как любая социально-экономическая система движется во времени и пространстве, меняется ситуация внутри нее. В новой ситуации возникают иные проблемы, стратегический курс корректируется, принимается новое решение. Так начинается очередной управленческий цикл. Поэтому необходимо стремиться к гибкости управления и принятия управленческих решений.

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

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

Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

1. **Список использованной литературы**
2. Нормативная литература
3. Конституция РФ. М.; 1993. 59 с.
4. ФЗ РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Собрание законодательства Российской федерации. 1995. № 35. Ст. 3506; 1996. № 17. Ст. 1917; 1996. № 49. Ст. 5500; 1997. № 12. Ст. 1378; 2000. № 32. Ст. 3330.
5. ФЗ РФ «Об основах муниципальной службы в РФ». Комментарий к Федеральному закону «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» /Рук. Авт. Кол., отв. ред. проф. В.И.Шкатулла. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 463 с.
6. Закон РФ «О порядке назначения на должность и освобождения от должности глав краевой, областной, автономной области, автономного округа, города федерального значения, районной, городской, районной в городе, поселке, сельской администрации» от 01.04.1993 г. № 4733 – 1 (ред. от 28.08.1995 г.).
7. Европейская хартия местного самоуправления. Местное самоуправления в Российской Федерации. Сборник нормативных правовых актов. М.: Юридическая литература, 1998. С. 7-13.
8. Учебная литература
   1. Амстронг М. Основы менеджмента. Ростов н/Д.: Феникс, 1998. С.410 - 417.
   2. Анализ и обоснование хозяйственных решений. М.: Финансы и статистика, 1991.
   3. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный : ТОО НПЦ "Крылья", 1997.
   4. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИИК "Калита", 2000.
   5. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999.
   6. Князев С.Д., Хрусталев Е.Н. Российское муниципальное право: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 1997. – 344 с.
   7. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. М.: Дело, 1996. С.183 - 192.
   8. Кутафин О.Е., Фадеев. В.И Муниципальное право Российской Федерации: Учебник. – М.: Юристъ, 1997. – 428 с.
   9. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.
   10. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений. М.: Наука, 1996.
   11. Лебедева О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. СПб.: МиМ, 1998. С.165 - 178.
   12. Лескин А.А., Мальцев В.Н. Системы поддержки управленческих и проектных решений. Л.: Машиностроение, 1990.
   13. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ТАНДЕМ "Экмос", 1998.
   14. Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 480 с. (Серия «Учебники и учебные пособия»).
   15. Матвеев Л.А. Системы поддержки принятия решений: Учеб. пособие. СПб.: Спец. литер., 1993.
   16. Муниципальное право: Вопросы и ответы/Под ред. проф. А.И. Коваленко. – М.: Новый Юрист, 1998. – 160 с. (Серия «Подготовка к экзамену»).
   17. Никольский А.А. и др. Технология принятия управленческих решений. М.: МГАГП, 1998.
   18. Общий и социальный менеджмент: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.А. Гапоненко. М.: РАГС,1997. Ч. 2. С.14 - 25.
   19. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. М.: Центр, 1997. С.214 - 242.
   20. Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
   21. Самоуправление в Российской Федерации. Сб. Федеральных законов с комментариями. М.; 1998.
       1. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты . М.:ИНФРА-М, 1996. С.529. 38. Теория выбора и принятия решений: Учеб. пособие. М.: Наука, 1982.
   22. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.
   23. Четвериков В.С. Муниципальное право: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 183 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).
   24. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений. / Тюмен. гос. ун-т. Тюмень, 1999.
       1. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 1999. №3.
       2. Гельман В.Я. Региональная власть в современной России: институты, режимы, практики. // Политические исследования. Февраль 2000 № 2.
       3. Лаптева Л.Е. региональное и местное управление в России (втор. пол. XIX в.) – М.: Издательство Академии правового института при ИГП РАН; 1998. – 151 с.
       4. Новикова Лидия, Сиземская Ирина. Власть и самоуправление в «зеркале заднего вида». // Власть. 1998. №8 – 9. С. 99 – 104.
       5. Попов А.В. Административно – территориальное управление и новая политическая роль регионов. // Социально – гуманитарное знание. 2000. № 5.
       6. Попов А.В. О проблемах становления региональных систем управления. // Социально – гуманитарное знание. 2000. № 3, 4.
       7. Попов А.В. Специфика самоуправления – в единстве государственного и муниципального управления. // Социально – гуманитарное знание. 2001. № 2,3.
       8. Шуменкова Н.В. муниципальный менеджмент (Методологические подходы к преподаванию). // Социально – гуманитарное знание. 1998. № 4.

1. Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 480 с.; Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М.; 1979. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ларичев О.И. Hаука и искусство пpинятия решений. – М.; 79. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кузнецова Л.А. разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – Челябинск; 2001. 70 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 480 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник. – М.; 2000. [↑](#footnote-ref-5)
6. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шуменкова Н.В. \\ Социально – гуманитарное знание. 1998. № 5. [↑](#footnote-ref-7)
8. СЗ РФ, 1995, № 35, ст. 3506; 1996, № 17, ст. 1917; 1996, № 49, ст. 5500; 1997, № 12, ст. 1378; 2000, № 32, ст. 3330. [↑](#footnote-ref-8)
9. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов.   
   М.: ЮНИТИ, 2000. [↑](#footnote-ref-9)
10. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. М.: Центр, 1997. С.214 - 242.

    [↑](#footnote-ref-10)
11. Серия Европейских договоров № 122. Страсбург, Совет Европы, Отдел изданий и документов. ISBN № 92-871-0804-8. Май 1990. [↑](#footnote-ref-11)
12. Четвериков В.С. Муниципальное право: Учеб. пособие. – М.; 2001. [↑](#footnote-ref-12)
13. Мандрица В.М. Юридический менеджмент. – Ростов н/Д.; 97. [↑](#footnote-ref-13)
14. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИИК "Калита", 2000. [↑](#footnote-ref-14)
15. Коваленко А.И. Муниципальное право: Вопросы и ответы. – М.; 98. [↑](#footnote-ref-15)
16. Собрание законодательства Российской Федерации. 1995. № 35. Ст. 3506; 1996. № 17. Ст. 1917; 1996. № 49. Ст. 5500; 1997. № 12. Ст. 1378; 2000. № 32. Ст. 3330. [↑](#footnote-ref-16)
17. Анализ и обоснование хозяйственных решений. М.: Финансы и статистика, 1991. [↑](#footnote-ref-17)
18. Мандрица В.М., Касьянов В.В. правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д; 2002. – 480 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и практики управления) – 1999-№3. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.; 2000.

    [↑](#footnote-ref-20)
21. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений. М.: Наука, 1996. [↑](#footnote-ref-21)