

Направление подготовки:

38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Форма обучения:

очная

**ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ:
ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И
ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
(в том числе технологическая практика, педагогическая практика)**

Содержание

Введение	3
1. Общая характеристика места прохождения практики	4
1.1. Структура, функции и компетенция МКУ «ТУ Вязловское» г. о. Вязловское	4
1.2. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность МКУ «ТУ Вязловское» Вязловского г. о.	8
1.3. Основные направления деятельности МКУ «ТУ Вязловское» Вязловского г. о.	9
2. Анализ эффективности принятия управленческих решений на примере Вязловского г. о.	13
2.1. Краткая характеристика Вязловского г. о	13
2.2. Проблемы политики принятия управленческих решений	16
2.3. Предложения по совершенствованию политики принятия управленческих решений Вязловского г. о.	19
Заключение	26
Список использованной литературы	27

Введение

Практика является важнейшим элементом учебного процесса обучения. Она обеспечивает закрепление и расширение знаний, полученных при изучении теоретических дисциплин, овладение навыками практической работы. В связи с этим с 11 мая по 24 мая 2021 года мной была пройдена производственная практика в МКУ «ТУ Вялковское», являющееся территориальным управлением Раменского городского округа.

Цели производственной практики:

- закрепить теоретические знания, полученные в процессе изучения общепрофессиональных дисциплин и учебной практики.

Исходя из поставленной цели были определены следующие задачи учебной практики:

- изучить структуру, цели, задачи, основные функции органа муниципального управления – МКУ «ТУ Вялковское» Раменского городского округа;
- реализовать методы и способы управленческих решений в практической деятельности ТУ;
- научиться применять полученную теоретическую базу на учебной практике в сфере консультации граждан;
- провести анализ управленческих процессов, возникающих в муниципальном органе власти;
- собрать и обобщить материалы для письменного отчета по практике;
- изучить нормативно-правовую документацию в системе государственного и муниципального управления.

Объектом производственной практики является деятельность администрации г. о. Раменское, МКУ «ТУ Вялковское», организационно-правового отдела.

Предмет производственной практики - МКУ «ТУ Вялковское», организационно-правовой отдел.

1. Общая характеристика места прохождения практики

1.1. Структура, функции и компетенция МКУ «ТУ Вязловское» г. о. Раменское

Учредителем МКУ «ТУ Вязловское» является муниципальное образование «Раменский городской округ», Функции и полномочия учредителя МКУ «ТУ Вязловское» осуществляет Администрация Раменского городского округа Московской области.

Казенное учреждение создано с целью решения вопросов органов местного самоуправления по предоставлению муниципальных услуг, выполнения работ и исполнения муниципальных функций в сфере жилищно-коммунального хозяйства, благоустройства, содержания и ремонта дорог, содержания территорий, транспорта, связи, торговли и сферы услуг, в области культуры, спорта, молодежной политики, информационной работы с населением, взаимодействия с общественными и политическими организациями на территории, установленной нормативными правовыми актами Администрации Раменского муниципального района (далее территория ТУ), и включающей в себя следующие населенные пункты:

- Осеченки - деревня;
- Аксеново - деревня;
- Власово - деревня;
- Вязки - деревня;
- Зюзино - село;
- Капустино - деревня;
- Копнино - деревня;
- Лужки - деревня;
- Полушкино - деревня;
- совхоза "Красковский" - поселок;
- Строкино – село;
- Устиновка - деревня;
- Шмеленки - деревня.

Предметом деятельности Казенного учреждения является деятельность по обеспечению реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий муниципального образования «Раменский г.о. Московской области» по решению вопросов местного значения, в том числе функций муниципального заказчика по размещению и организации исполнения муниципального заказа для нужд Раменского г.о. в части благоустройства и содержания территории, подведомственной Учреждению, в том числе проведение праздников и спортивных мероприятий, поставка электроэнергии для освещения улиц, содержание и ремонт линий наружного освещения, источников нецентрализованного водоснабжения, детских площадок, памятников погибшим воинам, водоемов, мест массового отдыха жителей, зеленых насаждений, информационных щитов, газонных ограждений и других объектов; содержания, обустройства, ремонта, модернизации и реконструкции объектов муниципальной собственности; обеспечения безопасности дорожного движения и пожарной безопасности на территории ТУ, а так же для нужд Казенного учреждения.

Казенное учреждение осуществляет следующие виды основной деятельности, на подведомственной ему территории:

- Участвует в подготовке предложений по формированию бюджета Раменского округа в рамках полномочий Казенного учреждения;
- Участвует в разработке муниципальных программ округа;
- Обеспечивает исполнение программ социально-экономического развития в пределах лимитов бюджетных обязательств, утвержденных для Казенного учреждения;
- . Исполняет функцию заказчика для планирования и осуществления закупок товаров (работ, услуг) для обеспечения муниципальных нужд округа и заключает муниципальные контракты (договоры) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг в соответствии с действующим законодательством о контрактной системе в

сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд, контролирует исполнение муниципальных контрактов (договоров);

— Участвует в разработке муниципальных правовых актов, связанных с деятельностью Казенного учреждения;

— Обеспечивает содержание, ремонт, строительство (реконструкция) контейнерных площадок, находящихся на территории обслуживания ТУ, а также осуществляет деятельность по взаимодействию с Региональным оператором с целью обеспечения накопления, транспортировки и утилизации твердых коммунальных отходов;

— Обследует земли и земельные участки на предмет их фактического использования, наличия зданий, строений и сооружений на обследуемых земельных участках, наличие доступа на земельные участки;

— Оказывает муниципальную услугу «Выдача ордеров на право производства земляных работ»;

— Осуществляет мероприятия по устройству и содержанию средств наружного освещения;

— Осуществляет мероприятия по содержанию внутридворовых и внутриквартальных территорий;

— Осуществляет опилровку деревьев и кустарников;

— Оказывает муниципальную услугу «Выдача единого жилищного документа, копии финансово-лицевого счета, выписка из домовой книги, карточки учета собственника жилого помещения, справок и иных документов»;

— Рассматривает обращения юридических и физических лиц по вопросам, касающимся деятельности Казенного учреждения; или организует прием физических и юридических в целях обеспечения своевременного и качественного рассмотрения письменных и устных обращений и для принятия по ним необходимых мер и решений в пределах своих полномочий;

— Организует работу по ведению похозяйственных книг личных подсобных хозяйств, на территории сельских населенных пунктах, подведомственных Казенному учреждению;

— Организует работу старост сельских населенных пунктов на подведомственной территории;

— Осуществляет меры по уничтожению ядовитых сорных растений, опасных для жизни людей, произрастающих на подведомственной территории;

— Осуществляет мониторинг объектов градостроительной деятельности в пределах своей компетенции, а также проведение мероприятий, связанных с выявлением самовольно построенных объектов капитального строительства, в том числе объектов незавершенного строительства, и оказывает содействие органам местного самоуправления по сносу таких объектов на территории Раменского муниципального района в соответствии с законодательством Российской Федерации;

— Осуществляет взаимодействие со средствами массовой информации в пределах своей компетенции;

— Ведет разъяснительные работы с гражданами – владельцами незарегистрированных объектов недвижимости по вопросу регистрации права собственности на данные объекты.

— Оказывает содействие своевременному поступлению в бюджет местных налогов и платежей от населения.

Организационная структура МКУ «ТУ Вялковское» включает в себя:

- Директора МКУ (Стародонов А. А.);
- Заместителя директора (Ложкин О. М.);
- Заместителя директора (Якименко А. Д.);
- Главного бухгалтера;
- Ведущий эксперт;
- 4 эксперта.

1.2. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность МКУ «ТУ Вязловское» Раменского г. о.

Правовое регулирование — это нормативное и организационное воздействие комплекса правовых средств на общественные отношения с целью их упорядочения, развития и защиты в соответствии с потребностями общества.¹

Важнейшим компонентом правового регулирования общественных отношений является верховенство закона, правило поведения, установленное или санкционированное государством и муниципалитетами, которое является моделью поведения участников соответствующих правоотношений. Взаимоотношения также входят в понятие правового регулирования и верховенства права, но в отличие от абстрактного (идеального) права имеют очень специфический характер, участники которого осуществляют свои права и исполняют обязанности, предусмотренные соответствующей нормой права.

Значительное влияние на правовое регулирование общественных отношений оказывают государственные и муниципальные органы в процессе применения норм права, которые, поднимают то, что было начато законодательством, обеспечивая выполнение правовых норм с учетом конкретной жизненной ситуации.²

МКУ ведет свою деятельность в соответствии с:

- Гражданским кодексом РФ,
- Федеральным законом от 06.10.2003 г. (ред. от 29.12. 2020) № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»,
- Федеральным законом от 12.01.1996 г. (ред. от 30.12.2020) №7-ФЗ «О некоммерческих организациях»,

¹ Левина В. Проблемы правового регулирования муниципальной бюджетной политики / В. Левина // Хозяйство и право. - 2018. - № 1. - С. 115- 122. 32. // ЭБС Юрайт

² Алексеев С. С. Общая теория права : в 2 т. Т. 1. М.: Юрид, лит., 2016. С. 323. // ЭБС IPRbooks

— Уставом Раменского муниципального района,
— Решением Совета депутатов Раменского муниципального района от 29.06.2011 №6/4-СД «Об утверждении порядка принятия решения о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных учреждений Раменского муниципального района, а также утверждения уставов муниципальных учреждений Раменского муниципального района и внесения в них изменений».

1.3. Основные направления деятельности МКУ «ТУ Вязковское» Раменского г. о.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Московской области, правовыми и нормативными актами Раменского муниципального района в пределах, установленных настоящим Уставом.

Казенное учреждение имеет право в установленном порядке планировать свою деятельность и определять перспективы развития по согласованию с Учредителем, а также исходя из спроса потребителей на работы (услуги) и заключенных договоров (контрактов).

Казенное учреждение обязано:

1) осуществлять бюджетный учет результатов производственной, хозяйственной и иной деятельности, вести статистическую и бюджетную отчетность, отчитываться о результатах деятельности в порядке и сроки, установленные действующим законодательством.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, за искажение отчетности должностные лица Казенного учреждения несут установленную законодательством Российской Федерации дисциплинарную, административную и уголовную ответственность;

2) обеспечить своих работников безопасными условиями труда и нести ответственность в установленном законом порядке за вред, причиненный

работнику увечьем, профзаболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением им трудовых обязанностей;

3) проводить ремонт основных фондов, обеспечивать материально-техническое оснащение своей деятельности в пределах финансирования;

4) нести ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и других);

5) ежемесячно, ежеквартально и ежегодно предоставлять отчеты о результатах своей деятельности Учредителю в соответствии с нормативными документами;

6) предоставлять государственным органам информацию, необходимую для ведения государственных статистических наблюдений;

7) обеспечивать передачу на хранение документов, имеющих научно-историческое значение, а также документы по личному составу в архивные фонды Раменского муниципального района в соответствии с согласованным перечнем документов;

8) организовывать личный прием граждан, обеспечивать своевременное и полное рассмотрение обращений граждан и организаций;

9) осуществлять меры по защите информации ограниченного доступа, обладателем которой является Казенное учреждение;

10) реализовывать мероприятия по энергосбережению и повышению энергетической эффективности в соответствии с законодательством об энергосбережении и повышении энергетической эффективности;

11) обеспечивать сохранность, эффективность и целевое использование имущества;

12) выполнять мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке.

Казенное учреждение обеспечивает открытость и доступность следующих документов:

1) учредительные документы, в том числе внесенные в них изменения;

- 2) свидетельство о государственной регистрации Казенного учреждения;
- 3) решение учредителя о создании Казенного учреждения;
- 4) решение учредителя о назначении руководителя Казенного учреждения;
- 5) положения о филиалах, представительствах Казенного учреждения;
- 6) годовая бухгалтерская отчетность Казенного учреждения;
- 7) сведения о проведенных в отношении Казенного учреждения контрольных мероприятиях и их результатах;
- 8) муниципальное задание на оказание услуг (выполнение работ) в случае его наличия;
- 9) отчет о результатах своей деятельности и об использовании закрепленного за ним муниципального имущества, составляемый и утверждаемый в порядке, определенном соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, и в соответствии с общими требованиями, установленными федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере бюджетной, налоговой, страховой, валютной, банковской деятельности.

Казенное учреждение обеспечивает открытость и доступность документов, с учетом требований законодательства Российской Федерации о защите государственной тайны и технической защиты информации.

Предоставление информации Казенным учреждением, ее размещение на официальном сайте в сети Интернет и ведение указанного сайта осуществляются в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере бюджетной, налоговой, страховой, валютной, банковской деятельности.

Контроль соответствия деятельности Казенного учреждения целям, исполнение бюджетной сметы на содержание Казенного учреждения,

финансовый контроль за деятельностью Казенного учреждения осуществляет Администрация Раменского г. о.

Казенное учреждение обладает полномочиями муниципального заказчика на осуществление функций в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Казенное учреждение обладает полномочиями получателя бюджетных средств, установленными действующим бюджетным законодательством Российской Федерации.

2. Анализ эффективности принятия управленческих решений на примере Раменского г. о.

2.1. Краткая характеристика Раменского г. о

Раменское — город в России, административный центр Раменского городского округа Московской области; крупнейший населённый пункт городского поселения Раменское. Население — 121 908 чел. (2020).

Город расположен в 30 км к юго-востоку от Москвы.

Раменский городской округ является одним из крупнейших в Московской области. Особенностью географического положения округа является близость к Москве, что влияет на социально-экономическое развитие округа в целом, в том числе на развитие промышленности, которая является основным ресурсом экономики округа. В последние годы сложились благоприятные условия для ее развития. Отмечается рост объемов производства и потребления, объемов отечественных и зарубежных инвестиций, заработной платы работающих.

Одним из основных источников, обеспечивающих занятость населения и развитие социальной инфраструктуры округа, является производственная деятельность крупных и средних промышленных предприятий. Раменский г. о. относится к динамично развивающимся муниципальным образованиям Московской области с высоким научным потенциалом и крупным промышленным комплексом.

Структура промышленности Раменского многообразна. Это предприятия машиностроения и авиационного приборостроения, пищевой и перерабатывающей индустрии, фарфорово-фаянсового производства, строительных материалов, мукомольной и полиграфической промышленности. Всего в промышленном секторе занято более 18000 человек, что составляет около 40% населения, занятого в экономике округа.

Ограниченность финансовых ресурсов муниципального бюджета постоянно ставит перед органами местного самоуправления сложные задачи

по мобилизации всех внутренних ресурсов для обеспечения динамичного развития территории.

Основной ресурс экономики – промышленность.

Промышленный комплекс по-прежнему занимает доминирующее положение в реальном секторе экономики, являясь основным источником в формировании консолидированного бюджета Московской области и Раменского городского округа.

Подтверждением этому служит показатель отгрузки товаров собственного производства, выполненных работ и услуг по всем видам экономической деятельности. Основной вклад (72%) сюда вносят именно предприятия научно-промышленного комплекса. Серьезных результатов по этому показателю в прошлом году достигли такие предприятия, как: «РПЗ», «РПКБ», «Хохланд», «Эрманн», «ПилкингтонГласс», «Раменский комбинат хлебопродуктов», «Энергия», «Раменский ГОК», «Рехау», «Завод ТОКК».

С учетом того, что количество занятых на предприятиях и в организациях промышленного комплекса составляет около 30% от всех занятых в экономике округа, важным показателем является размер заработной платы на крупных и средних предприятиях. Предприятия научно-промышленного комплекса работают устойчиво, а их руководство активно занимается вопросами модернизации и техническим перевооружением производства.

Важной составляющей развития промышленности и экономики округа остается эффективная инвестиционная политика. Усилия руководства округа направлены на создание благоприятного инвестиционного климата с целью привлечения инвестиций в развитие Раменского г. о., направленных на решение основной задачи - повышение уровня и качества жизни населения.

Создание благоприятных условий для инвесторов на территории округа – приоритетное направление работы власти.

На данный момент у округа 22 инвестиционных проекта. Десять проектов реализовано в прошлом году на таких предприятиях, как «РКК»,

«СМАК», «НПО Агросервис», «Моссельпром», «ИТТ», «Эрманн», «Хохланд Руссланд». Новейшее оборудование и современные технологии обеспечат рост показателей эффективности работы этих предприятий в будущем.

Для привлечения инвестиций в округе создаются индустриальные парки, промплощадки и технопарки. Это подготовленные участки промышленных земель для строительства – под склад, производство и другие виды деятельности. В округе создано три индустриальных парка: «Чулково», «А107», «Технопарк М-49». Они востребованы и заполняются инвесторами: Чулково – 34,3%, А107 – 85,5%, М-49 – 97%.

Для того, чтобы в Раменском городском округе совершенствовалась и развивалась социально-экономическая и финансовая среда, существует комитет финансов, налоговой политики казначейства.

Комитет финансов, налоговой политики и казначейства Администрации Раменского городского округа (далее – Комитет финансов) является финансовым органом администрации Раменского городского округа, созданным для осуществления исполнительно-распорядительных функций в финансовой, бюджетной, кредитной и налоговой сферах.

Работники Комитета финансов осуществляют свою деятельность на постоянной основе на должностях муниципальной службы по обеспечению исполнения полномочий органов местного самоуправления и должностных лиц муниципальных органов власти и являются муниципальными служащими. Для технического обеспечения деятельности органов местного самоуправления в штатное расписание Комитета финансов могут включаться должности, не относящиеся к должностям муниципальной службы, в т.ч. должности рабочих профессий.

Комитет финансов осуществляет исполнительно-распорядительную деятельность на территории Раменского городского округа в финансовой, бюджетной, кредитной и налоговой сферах, а также координацию деятельности, в указанных сферах, структурных подразделений администрации Раменского городского округа и муниципальных учреждений.

Основными задачами Комитета финансов являются:

- обеспечение дальнейшего социально-экономического развития Раменского городского округа;
- составление и организация исполнения бюджета Раменского городского округа;
- увеличение налогового потенциала Раменского городского округа;
- совершенствование бюджетной системы и межбюджетных отношений в Раменском городском округе;
- повышение эффективности использования средств бюджета Раменского городского округа;
- улучшения условий и качества жизни населения Раменского городского округа.³

2.2. Проблемы политики принятия управленческих решений

Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях, как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческих решений. Как явление – это план мероприятия, устное или письменное распоряжение и т.п. Экономическая сущность управленческое решение проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что к

³ Официальный сайт администрации Раменского городского округа [<https://www.ramenskoye.ru>]

этой работе привлекается человеческий ресурс. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу. Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Правовая сущность заключается в точном соблюдении законодательных актов Российской Федерации и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Технологическая сущность управленческого решения предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.⁴

За время прохождения практики, мною были выявлены следующие проблемы принятия управленческих решений на территории Раменского городского округа:

Наиболее распространенной проблемой в принятии эффективных управленческих решений является: плохо структурируемая организационно-информационная система, потому что управленческие решения формируются на основе полученной информации и способу её передачи по функциональным единицам организации. Качество, достоверность, своевременность будет определено влиять на эффективность управленческого решения.

В веке «информационных технологий», которые позволяют формировать, укрупнять, модернизировать информацию, возникают

⁴ Бочаров В.Д. Системность в управлении. М.: 2017, Владос, С. 13

проблемы, которые приводят к избытку информации и ухудшению качества. Что за собой влечет и неэффективное управленческое решение.

Большой объем информации трудно обрабатывать без специального «инструмента». Поскольку, источники информации растут, а данные становятся сложнее. Что негативно может сыграть на эффективности управленческого решения, поскольку, менеджер сталкивается с проблемой обработки и использовании этой информации.

При этом далеко не все данные ценны.

Для эффективного использования всей информации, которую получает менеджер, важным шагом является правильный подход, а именно определить, насколько полученная информация полезна для принятия решения, и какую роль сыграет в управлении. И после того, как определится подход, выбрать правильный инструментарий (автоматизированные системы, компетентность и т.д.).

С каждым годом полезная информация будет уменьшаться, по сравнению с общим объемом. Таким образом, менеджеры будут зависимы от того, что придется использовать информацию, не несущую полезность для организации. Это увеличит объем работы и замедлит время принятия управленческого решения, а также снизит эффективность. В таком случае, менеджеру необходимо начать использовать банк информации, в котором хранится информация за прошлый и настоящий период, а также обращать внимание на прогнозы. Кроме этого, требуется внедрение технологии дублирования информации для повышения качества решений.⁵

Налаживание организационно-информационной системы также входит в обязанности менеджера (руководителя). То есть, недостаточно получить информацию (инструмент), так же менеджер должен спроектировать организационную систему, через которую будет эта информация проходить. Поскольку, проблема лежит в эффективном принятии управленческого

⁵ Вашко Т.А. Технология дублирования информации как средство повышения качества принятия решений / Т.А. Вашко// Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 137-141.

решения необходимо помнить, что нельзя принять на 100% эффективное управление. Тем не менее, менеджер должен максимально приблизиться к этому результату путем повышения качества организационной системы (подбор профессионалов, улучшение культуры организации, стратификации полученной информации, автоматизирования и улучшения процесса управления и т.д.).

В заключение, проблемы в принятии эффективного управленческого решения, всегда будут существовать в деятельности организации, независимо от того, насколько менеджер профессионал и может ли он работать в условиях неопределенности. Но все же, проведение мероприятий по решению этих проблем минимизируют потери в процессе управления и улучшить качество принятого управленческого решения.

2.3. Предложения по совершенствованию политики принятия управленческих решений Раменского г. о.

Главным и основным предложением по совершенствованию политики принятия управленческих решений можно считать – полный анализ и составления этапов (плана) принятия управленческих решений.

Принятие любого управленческого решения имеет следующий алгоритм: первый этап – диагностика ситуации; второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения; третий этап – реализация, контроль, анализ результата.

Первый этап принятия управленческого решения – диагностика ситуации, требует грамотного выделения проблемы, определения целей, разработки оценочной системы, получения информации о ситуации, анализа ситуации, диагностики ситуации, разработки прогноза развития ситуации. Первый этап решения выделенной проблемы на уровне муниципалитета– это подготовка к разработке управленческого решения. Приступая к данному этапу также необходимо выделить имеющиеся проблемы. Под управленческой проблемой понимается указание на препятствие для

достижения цели (целей). Формулировка проблемы должна давать четкое представление о ситуации, когда проблема будет решена. Выделение проблемы необходимо начать со сбора информации; выяснения её актуальности; определения условий, при которых эта проблема будет решена. После определения проблемы необходимо определить цели, разработать оценочную систему, получить информацию о ситуации, проанализировать ситуацию, диагностировать ситуацию, разработать прогноз развития ситуации. Постановка цели и задач позволяет определять факторы, механизмы, закономерности и ресурсы, влияющие на упразднение выделенной проблемы. После определения целей необходимо разработать оценочную систему, потому что она позволяет давать адекватную оценку качества образования или различных его аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений. Виды оценочных систем:

- 1) формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие;
- 2) расчет рейтинга;
- 3) сравнительная оценка объектов;

На основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов. Анализ ситуационных проблем необходим для выявления факторов, определяющих динамику развития ситуации. Углубленная диагностика – это комплексный анализ факторов, обусловивших проблемы на местах, который подразумевает необходимость планирования адресных мер поддержки на муниципальном уровне. Углубленная диагностика ситуации необходима с целью выделения ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом. Адекватная диагностика способствует принятию эффективных управленческих решений. Диагностика предполагает определение:

- основных возникающих проблем; – закономерностей, в соответствии с которыми происходит развитие ситуации;

- механизмов, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на развитие ситуации;

- ресурсов, необходимых для приведения этих механизмов в действие;

- активных составляющих ситуации (как внешних, так и внутренних), которые могут оказать существенное воздействие на ее развитие.

Углубленная диагностика ситуации позволяет в верном ключе выделить проблемные зоны и наметить пути их выравнивания, посредством перехода к новому этапу – генерированию управленческих решений.

Второй этап принятия управленческих решений состоит из этапа разработки и прогноза развития ситуации, разработки альтернативных вариантов решения; сопоставления вариантов решения с имеющимися ресурсами; принятия решения; отбора основных вариантов управленческих воздействий, разработки и составления детального плана решения. Разработка прогноза развития ситуации необходима в целях выработки оценки ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов предлагаемых альтернативных вариантов решений. Основные методы разработки прогнозов:

- экспертное прогнозирование,

- нормативное прогнозирование;

- метод сценариев.

Целесообразно (по мере возможности) использование нескольких методов прогнозирования при решении какой-либо проблемы. Это повысит качество прогноза и позволит определить «подводные камни», которые могут быть незамечены при использовании только одного метода. Необходимо соотносить полученный прогноз с прецедентами в решении данной проблемы, если такие имели место при похожих условиях функционирования аналогичной организации (конкурента). Принимать решения целесообразно в соответствии с этим прецедентом. Как только определены факторы,

ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы. Привлечение прошлого опыта является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Управленец, принимающий решение должен иметь следующие данные:

- результаты экспертизы;
- дополнительная информация об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю;
- склонность к различной степени риска;
- определенный опыт реализации тех или иных способов воздействия на ситуации;
- определенная степень развития интуиции;
- обладает правом окончательного выбора.

Критерии выбора стиля принятия управленческих решений.

1. Информации для принятия решения недостаточно, она может быть получена от подчиненных, время для принятия решения ограничено.

2. Информации недостаточно, ее можно получить у подчиненных, мнение которых существенно. Мнения подчиненных могут сильно расходиться.

3. Информации недостаточно. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение.

4. Имеется вся необходимая информация для принятия решения.

5. Информации недостаточно, ее можно получить у подчиненных, мнение которых существенно. При этом при наличии сходного опыта их мнение вряд ли будет существенно отличаться. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

Требования по проведению отбора:

- осуществление предварительного анализа альтернативных вариантов решения; отсев заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных

вариантов; исключение вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения;

- использование различных технологий для осуществления отсева; привлечение высокопрофессиональных специалистов, которые способны отобрать варианты решений, достойные дальнейшей, более глубокой проработки и сравнительной оценки;

- обеспечение полноты и не избыточности отобранных вариантов управленческих воздействий (отсутствие дублирования, выбор вариантов с достаточно высокой сравнительной оценкой);

- при отборе следует учитывать специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

Принятие решения, выбор вида управленческого решения, документальное оформление, разработка и составление детального плана решения. Виды управленческих решений:

1. В зависимости от того, какое влияние данный акт оказывает на будущее образовательной организации, выделяют стратегические и тактические виды управленческих решений. Первые предполагают общие направления развития образовательной организации с учетом целей в долгосрочной перспективе, вторые – конкретные методы, посредством которых можно реализовать первые.

2. По масштабам основные виды управленческих решений могут быть глобальными или локальными. Локальные касаются только отдельных сторон работы образовательной организации, а глобальные охватывают все процессы на предприятии в целом.

3. По продолжительности периода внедрения на практике виды и типы управленческих решений могут быть до 1 года (краткосрочные), от 1 года до 5 лет (среднесрочные), более 5 лет (долгосрочные).

4. По степени обязательности выполнения виды управленческих решений делятся на ориентирующие (определение единого для всех 11

направления), рекомендательные (не носят обязательного характера), директивные (обязательны для всех, принимаются высшим руководством).

5. По своему функциональному назначению можно выделить такие виды и типы управленческих решений, как контролирующие, т.е. оценивающие результат, регулирующие, т.е. определяющие методику исполнения, координирующие – помогают концентрировать усилия на конкретной проблеме.

Обобщенное управленческое решение – это модель (план) действий. Требования к плану действий (модели деятельности):

1. Полнота модели решения – описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности.

2. Мотивация модели решения – воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий.

3. Стрессоустойчивость и прочность модели – предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий в любых сложных ситуациях.

4. Глубина отражения – характеризует оперативную модель с точки зрения всей динамики предстоящей деятельности.

5. Согласованность модели – предполагает согласование действий исполнителя по задачам, времени, месту и с другими исполнителями.

6. Точность модели – если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально.

7. Гибкость модели – план действий не должен быть жестким, не поддающимся изменениям.⁶

Перечисленные этапы позволят скорректировать политику принятия управленческих решений, сделать ее более регламентированной и точной, выявить конкретные минусы и усовершенствовать существующие плюсы.

⁶ Красников В.С. Разработка управленческих решений. М. Дело, 2018.- 355с.

Заключение

За время прохождения производственной практики в стенах МКУ «ТУ Вязловское» я закрепила имеющиеся теоретические знания на практике, полученные за время обучения в Гуманитарно-Социальном институте.

Выполняла полученные поручения от руководителя практики. Принимала участие в собраниях граждан, проживающих на территории Вязловского поселения.

За время практики, были выполнены следующие задачи:

- изучить структуру, цели, задачи, основные функции органа муниципального управления – МКУ «ТУ Вязловское» Раменского городского округа;
- реализовать методы и способы управленческих решений в практической деятельности ТУ;
- научиться применять полученную теоретическую базу на учебной практике в сфере консультации граждан;
- провести анализ управленческих процессов, возникающих в муниципальном органе власти;
- собрать и обобщить материалы для письменного отчета по практике;
- изучить нормативно-правовую документацию в системе государственного и муниципального управления.

В связи с этим, цель производственной практики:

- закрепить теоретические знания, полученные в процессе изучения общепрофессиональных дисциплин и учебной практики – была достигнута.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС КонсультантПлюс

Специальная научная учебная литература

2. Алексеев С. С. Общая теория права : в 2 т. Т. 1. М.: Юрид, лит., 2016. С. 323. // ЭБС IPRbooks
3. Бочаров В.Д. Системность в управлении. М.: 2017, Владос, С. 13
4. Вашко Т.А. Технология дублирования информации как средство повышения качества принятия решений / Т.А. Вашко// Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 137-141.
5. Красников В.С. Разработка управленческих решений. М. Дело, 2018.- 355с.
6. Левина В. Проблемы правового регулирования муниципальной бюджетной политики / В. Левина // Хозяйство и право. - 2018. - № 1. - С. 115-122. 32. // ЭБС Юрайт

Интернет-ресурсы

7. Официальный сайт администрации Раменского городского округа [https://www.ramenskoye.ru]