

Направление подготовки:

38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Форма обучения:

Очное

**ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ НИР:
ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И
ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Введение	3
1.	Общая характеристика базы
практики.....	4
1.1.	Структура, функции и компетенция администрации г. о. Люберцы...4
1.2.	Основные направления деятельности администрации Люберецкого г. о.....5
1.3.	Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность администрации7
2.	Анализ эффективности принятия управленческих решений на
примере г. о. Люберцы	11
2.1.	Краткая характеристика г. о. Люберцы.....11
2.2.	Изучение политики управленческих решений Люберецкого округа.....17
2.3.	Предложения по совершенствованию политики принятия управленческих решений Люберецкого г. о.20
Заключение	27
Список использованной литературы	28

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 администрации г. о. Люберцы.

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 администрации Люберецкого городского округа;

- реализовать методы и способы управленческих решений в практической деятельности;

- 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. Люберцы.

Предмет производственной практики – администрация.

1. Общая характеристика базы практики

1.1. Структура, функции и компетенция администрации г. о. Люберцы

Муниципальное образование «Городской округ Люберцы Московской области» (далее - г. о. Люберцы) - достаточно крупное муниципальное образование в Московской области. В состав округа входят город Люберцы, дачный поселок Красково, несколько крупных рабочих поселков и другие, более мелкие посёлки и деревни. Численность населения округа на 1 января 2020 г. составляла 205 295 человек.¹

Люберцы являются шестым по численности населения городом в Московской области и первым по плотности.

Органы власти:

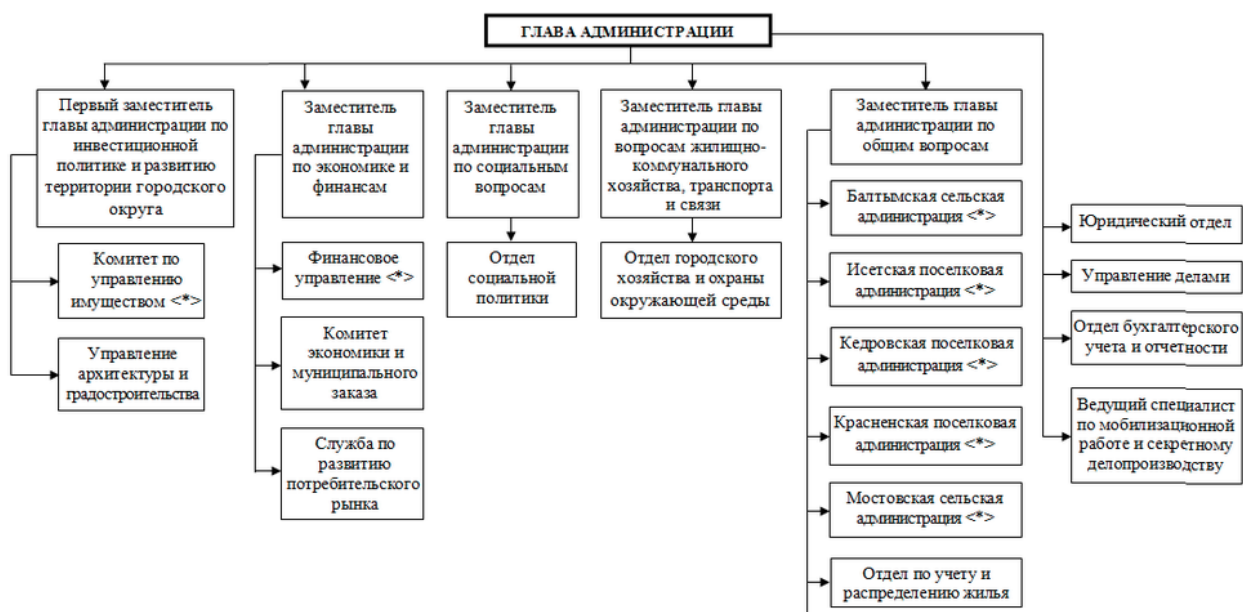
— Глава города Люберцы избирается Советом депутатов из числа депутатов при тайном голосовании сроком на 5 лет. Он же является и Председателем Совета депутатов.

— Администрация городского поселения — исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления.

— Совет депутатов — выборный представительный орган местного самоуправления. В его состав входят 25 человек.

Глава города Люберцы, глава администрации (с 11 октября 2009 года), председатель Совета депутатов (с 14 сентября 2014 года) — Ружицкий Владимир Петрович.

Администрация города Люберцы является юридическим лицом. Администрация города Люберцы подотчетна Совету депутатов города



Люберцы по вопросам его компетенции и государственным органам по вопросам, связанным с осуществлением отдельных государственных полномочий этих органов. В структуру администрации города Люберцы входят отраслевые (функциональные) органы администрации города Люберцы, не обладающие правами юридического лица.

Рис. 1. Структура администрации Люберецкого округа

1.2. Основные направления деятельности администрации Люберецкого г. о.

Реализация федеральной политики на уровне субъектов, решение местных социальных, экономических проблем в стране возлагается на Государственную администрацию и иные органы местного управления в Люберцах. Вверенная ответственность реализуется через утверждение законов, других нормативных актов от имени субъекта РФ. В соответствии с федеральным законодательством госадминистрации наделены властными полномочиями в пределах их ведения, а также в вопросах общей работы с федеральными органами власти и другими субъектами РФ.

Государственная администрация в Люберцах, как региональный орган исполнительной власти, обеспечивает регулирование производственно-экономической деятельности, финансовой, социальной области в рамках вверенного региона. В качестве оснований для деятельности, выполнения порученных задач, выступают решения, законодательные акты, постановления, принятые региональными органами власти, а также на федеральном уровне.

В пределах своей компетенции каждая администрация принимает нормативные документы, которые подлежат для выполнения всеми субъектами региона.

Несмотря на отличия регионов, их состав подразделений и подведомственных организаций имеет много схожего, что позволяет определить общие единицы управления в финансовых сферах.

Как правило, каждый субъект имеет:

- финансовое управление;
- управление экономразвития, торговли;
- структуру, отвечающую за внешнеэкономические связи;
- орган по управлению имуществом;
- структура, отвечающая за ценообразование;
- инвестиционный отдел;
- транспортный отдел;
- управление промышленности;
- управление по развитию сельского хозяйства;
- экономическое подразделение;
- управление жилищно-коммунального хозяйства и другие.

Кроме того, имеет место целый ряд управлений, отвечающих за социальную сферу:

- комитет здравоохранения;
- управление по спорту;
- управление, отвечающее за образование и культурную сферу;
- комитет по науке;
- отдел занятости и другие.

Указанные ведомства в Люберцах выполняют свои обязанности с учетом федерального, регионального законодательства, должны следить за соответствующей сферой региона, включая: анализ потенциала субъекта, прогнозирование развития, определение приоритетных целей, задач на краткосрочные, долгосрочные периоды, проработку, реализацию планов, государственных программ, введение новых методов управления, призванных укрепить региональную власть на всех уровнях, организацию финансирования.

1.3. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность администрации

В Конституции Российской Федерации заложены основы правового статуса Российской Федерации, определена роль местного самоуправления в России.

Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ определяет основы и принципы распределения бюджета в Российской Федерации, в том числе и бюджет муниципальных органов.

Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" определяет принципы, основы муниципального права России, определяет формы и методы работы местной администрации, закладывает основы по планированию развития территории.

Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов" от 3 декабря 2012 года, №216-ФЗ дает нам понять, какие приоритеты ставит перед собой государство в области социального и экономического развития страны.

Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 №588 "Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации" дает понимание, какие существуют критерии оценки эффективности программ развития.

Из Распоряжения Правительства РФ от 11.11.2010 №1950-р "Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации" можно понять, какие задачи Правительство будет решать в ближайшее время, можно определить роль субъекта и муниципальных органов в решении каждой конкретной задачи.

Письмо Минрегиона РФ от 27.12.2011 №35898-ЮО/18 "О Рекомендациях по формированию системы документов стратегического планирования развития монопрофильных муниципальных образований" определяет обязательные элементы и основные принципы для формирования стратегического планирования.

Законодательное регулирование местного самоуправления осуществляется не только исключительно нормативными правовыми актами муниципального права, но и через широкий спектр федеральных законов, в той или иной степени влияющих на деятельность муниципальных образований.

Например:

- Гражданский кодекс Российской Федерации. Содержит статьи о признании муниципальных образований и органов местного самоуправления, действующих от их имени, равноправными участниками гражданско-правовых отношений;

- Земельный кодекс Российской Федерации. Определяет механизм формирования муниципальной собственности на землю, права органов местного самоуправления на земли своей территории, порядок землепользования в городах и иных населенных пунктах;

- Бюджетное и налоговое законодательство. Регулирует права органов местного самоуправления по бюджетным и финансовым вопросам, порядок разработки и утверждения минимальных государственных социальных стандартов и стандартов бюджетной безопасности;

- Федеральный закон «Об основных гарантиях избирательных прав» является основой муниципального закона о выборах и др.²

Если на федеральном уровне фиксируются первоначальный старт, то общие принципы правового регулирования являются основами, гарантирующими права местного самоуправления, конкретная правовая форма, содержание и механизм функционирования местного самоуправления определяются на уровне Федерации (т. е. независимо от субъекта РФ) по национальным, историческим, региональным и другим признакам.³

² Федеральный закон от 12.06.2002 N 67-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.09.2020)

³ Голованов Г. Соотношение Конституции РФ и федерального законодательства в регулировании вопросов местного значения / Г. Голованов // Проблемы местного самоуправления. - 2019. - № 2. - С.41-43.

В каждом субъекте Российской Федерации на основании федерального закона должен быть принят закон о местном самоуправлении на его территории, а также пакет других законов по вопросам местного самоуправления, вытекающих из федерального законодательства.

Для конкретного муниципального образования региональные законы не менее важны, чем федеральные, поскольку практически местная власть взаимодействует с органами государственного управления субъекта Российской Федерации. Однако, несмотря на общие правовые основы организации местного самоуправления в России, законодательная практика субъектов Федерации пошла разными путями. Анализ правовых основ местного самоуправления на уровне субъектов Федерации показывает, что многие из них по-разному трактуют и развивают многие аспекты местного самоуправления. Причина, по всей видимости, в том, что руководители многих субъектов Российской Федерации не могут принять конституционные права, предоставленные местному самоуправлению, особенно в финансово-экономических вопросах, поэтому формирование реального местного самоуправления воспринимается многими из них, как покушение на их власть. Некоторые субъекты РФ «реализовали» отказ от ряда положений Федерального закона в региональных законах о местном самоуправлении, допускающих серьезные нарушения прав местного самоуправления.

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

2.1. Краткая характеристика г. о. Люберцы

Муниципальное образование «Городской округ Люберцы Московской области» (далее - г. о. Люберцы) - достаточно крупное муниципальное образование в Московской области. В состав округа входят город Люберцы, дачный поселок Красково, несколько крупных рабочих поселков и другие, более мелкие посёлки и деревни. Численность населения округа на 1 января 2020 г. составляла 205 295 человек.⁴

Люберцы являются шестым по численности населения городом в Московской области и первым по плотности.

Органы власти:

— Глава города Люберцы избирается Советом депутатов из числа депутатов при тайном голосовании сроком на 5 лет. Он же является и Председателем Совета депутатов.

— Администрация городского поселения — исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления.

— Совет депутатов — выборный представительный орган местного самоуправления. В его состав входят 25 человек.

Глава города Люберцы, глава администрации (с 11 октября 2009 года), председатель Совета депутатов (с 14 сентября 2014 года) — Ружицкий Владимир Петрович.

В городе действуют около 25 промышленных предприятий. Основой экономики города является машиностроение и металлообработка, производство строительных материалов, деревообрабатывающая и пищевая промышленность.

Крупнейшие предприятия:

⁴ Городской округ Люберцы. Официальный интернет-портал администрации. <https://люберцы.рф/content/население>

— Вертолётный завод им. Камова (КБ и опытное производство. Именно здесь разработаны известные всему миру вертолёты Ка-50 «Чёрная акула» и Ка-52 «Аллигатор»).

— НПК «Совершенная механика», разместившаяся в нескольких цехах бывшего машиностроительного завода им. Ухтомского, проектирующая и выпускающая алюминиевые конструкции для промышленного остекления зданий.

— АООТ «Торгмаш» выпускает технологическое оборудование для предприятий торговли.

— Люберецкий комбинат строительных материалов и конструкций.

— Объединение «Люберецкие ковры».

— ООО «Сельхозмаш» (в советское время: «Люберецкий завод сельскохозяйственного машиностроения», до революции: «International Harvester» и «New York Air Brake Co»).

Экономическая политика органов местного самоуправления округа направлена на развитие высокотехнологических секторов экономики посредством привлечения инвестиций в модернизацию действующих производств и строительства новых предприятий.

Управление экономикой имеет основные задачи:

— Мобилизация налоговых и не налоговых доходов бюджета муниципального образования.

— Разработка и реализация на территории муниципального образования городской округ Люберцы Московской области единой политики в вопросах налогообложения, входящих в компетенцию органов местного самоуправления городского округа Люберцы.

— Комплексный анализ экономических и социальных показателей развития городского округа Люберцы Московской области, планирование и прогнозирование основных направлений социально-экономического развития городского округа Люберцы, выявление диспропорций его социально - экономического развития и разработка механизмов их устранения.

— Разработка и контроль за реализацией концепций, стратегий, прогнозов, программ и планов мероприятий по социально-экономическому развитию городского округа Люберцы.

Рассматривая экономический сектор Люберецкого округа следует обозначить кадровую структуру, которая представлена ниже, в таблице 1.

Таблица 1. Организационная структура управления экономикой

ФИО	Должность
Гундарева Елена Николаевна	Начальник управления
Каширина Наталья Александровна	Зам. начальника управления
Отдел социально – экономического развития	
Тонких Ирина Владимировна	Начальник отдела
Жукова Полина Андреевна	Консультант
Коршемлюк Галина Николаевна	Ведущий экономист
Ильчук Андрей Андреевич	Экономист
Отдел учета доходов и аналитической работы	
Лошакова Юлия Викторовна	Начальник отдела
Кошелева Полина Николаевна	Зам. начальника отдела
Бредихина Екатерина Анатольевна	Консультант
Овчинникова Валерия Сергеевна	Ведущий экономист

Для выполнения задач управление экономики взаимодействует с органами администрации округа, с исполнительными органами государственной власти Московской области, органами местного самоуправления, уполномоченными органами федеральных и областных органов исполнительной власти, в том числе с Министерством экономики и финансов Московской области, Министерством имущественных отношений Московской области, Межрайонной ИФНС России № 17 по Московской области, Управлением федерального казначейства по Московской области и

Территориальным органом Федеральной службы статистики по Московской области.

Управление экономики обеспечивает реализацию следующих муниципальных программ:

1. Муниципальное управление Люберецкого муниципального округа Московской области. (Утверждена Постановлением администрации Люберецкого муниципального округа от 08.11.2016 №2700-ПА (в ред. Постановления администрации городского округа Люберцы от 20.06.2017 №2521-ПА)).

Цель программы: повышение эффективности организационного, нормативного, правового и финансового обеспечения, развития и укрепления материально-технической базы администрации Люберецкого муниципального округа.

Для достижения этой цели планируется решение следующей задачи: обеспечение деятельности администрации Люберецкого муниципального округа.

2. Создание условий для устойчивого экономического роста Люберецкого муниципального округа Московской области. (Утверждена Постановлением администрации Люберецкого городского округа от 08.11.2016 № 2708-ПА (в ред. постановления от 14.12.2016 №3041-ПА)).

Цель программы - повышение инвестиционной привлекательности Люберецкого муниципального округа, развитие инновационной, научной, научно-технической и промышленной деятельности и содействие эффективному развитию рынка труда и занятости населения.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих задач:

- Создание благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов в области развития застроенных территорий, комплексной жилой застройки и отдельных инвестиционных проектов в

области жилищного строительства в Люберецком муниципальном образовании.

- Создание благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов в области строительства социальных объектов, объектов потребительского рынка в Люберецком муниципальном образовании.

- Создание благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов в области промышленности, транспорта и прочих отраслей в Люберецком городском округе.

- Развитие механизмов реализации единой государственной инвестиционной политики на территории Люберецкого городского округа.

- Предотвращение роста напряженности на рынке труда.

- Повышение общественной значимости самоотверженного и добросовестного труда, престижа человека труда, развитие преемственности поколений.

Управление экономики осуществляет предоставления муниципальной услуги «Выдача справки (акта) о наличии (отсутствии) задолженности по арендной плате за земельные участки, находящиеся в муниципальной собственности, или государственная собственность на которые не разграничена» на базе регионального портала государственных и муниципальных услуг Московской области (РПГУ).⁵

Экономическая основа местного самоуправления - одна из ключевых основополагающих компонентов местного самоуправления. Следует отметить, что экономическая основа напрямую связана с численностью населения и территориальной основой местного самоуправления. Существование этих трех компонентов - ключевое условие, обеспечивающее реальные гарантии зарождения и развития местного самоуправления.

⁵ Городской округ Люберцы. Официальный интернет-портал администрации. <https://люберцы.рф/content/население>

Местное самоуправление как государственная власть характеризуется по своим характеристикам, включая экономическую направленность. К по своей природе, эти особенности представляют собой группу социальных связей. Признаки хозяйственной ориентации не исключение, они образуют группу экономических отношений. Местная публичная власть осуществляется через сочетание административных и экономических режимов правления. Соответственно, для него характерны управленческие отношения административного и экономического характера. При этом на экономические отношения возлагается основная роль.

Экономической основой местного самоуправления служит комплекс отношений, регулируемых существующими нормами права в результате деятельности граждан, проживающих в границах муниципального образования и органов местного самоуправления для создания, управления, владения, использования и распоряжения муниципальной собственности, ведения налоговой и финансовой политики по реализации локальных задач.

Ключевым фактором становления и укрепления экономической базы местного самоуправления выступает развитие предпринимательской, коммерческой деятельности и развитие социально-экономической политики.

Муниципальная социально-экономическая политика является важнейшим компонентом комплекса местного самоуправления. Местная социально-экономическая политика есть взаимосогласованный комплекс социальных, экономических, экологических целей и установок (ориентиров), а также методов их достижения, формирование и практическое осуществление которых производится самим местным сообществом и органами самоуправления. При формировании и претворении в жизнь местной социально-экономической политики рекомендуется использовать программно-целевой подход, который позволяет достичь имеющихся целей, конечных результатов с наименьшими расходами, устранить ведомственную разобщенность и консолидировать интересы.

Промышленный комплекс в Люберецком округе составляет 32 средних и крупных предприятия и представляет собой крайне разнообразный перечень отраслей. Самыми значимыми из них являются: машиностроение, вертолетостроение и металлообработка, в том числе предприятия ОПК, промышленность строительных материалов, пищевая промышленность. Округ несет в себе крайне высокий интеллектуальный потенциал, культуру и определенную профессиональную среду. По отраслям экономики инвестиции в основной капитал Люберецкого округа преобладают в сфере строительства и составляют 75 %. Люберецкий округ также отличается хорошо развитой инфраструктурой (в сравнении с другими округами Московской области). Что касается наиболее слабых сторон, то в Люберецком округе плохо развита система информационного обеспечения населения. Отсутствует единое информационное пространство, где граждане могли бы найти всю интересующую их документацию (постановления, распоряжения, отчеты и административные регламенты). Планируется обеспечить все необходимые условия для снижения административных барьеров, а также повысить качество услуг населению при помощи создания многофункционального центра организации предоставления государственных и муниципальных услуг.⁶

2.2. Изучение политики управленческих решений Люберецкого округа

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

⁶ Садакова, А. О. Особенности и проблемы Люберецкого округа Московской области и пути их преодоления / А. О. Садакова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 1 (105). — С. 474-478. — URL: <https://moluch.ru/archive/105/24722/> (дата обращения: 07.03.2021).

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 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.⁷

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

⁷ Бочаров В.Д. Системность в управлении. М.: 2017, Владос, С. 13

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 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 использования 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.⁸

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 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 Люберецкого 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

⁸ Вашко Т.А. Технология дублирования информации как средство повышения качества принятия решений / Т.А. Вашко// Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 137-141.

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, принимающее 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 предназначению 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 исполнительной 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.⁹

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

⁹ Красников В.С. Разработка управленческих решений. М. Дело, 2018.- 355с.

Заключение

За время прохождения производственной практики в администрации Люберецкого г. о. я закрепила имеющиеся теоретические знания на практике, полученные за время обучения в Гуманитарно-Социальном институте.

Выполняла полученные поручения от руководителя практики.

За время практики, были выполнены следующие задачи:

- изучить структуру, цели, задачи, основные функции органа муниципального управления – администрации Люберецкого городского округа;
- реализовать методы и способы управленческих решений в практической деятельности администрации;
- 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
2. Федеральный закон от 12.06.2002 N 67-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.09.2020)

Специальная научная учебная литература

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. Голованов Г. Соотношение Конституции РФ и федерального законодательства в регулировании вопросов местного значения / Г. Голованов // Проблемы местного самоуправления. - 2019. - № 2. - С.41-43.
6. Красников В.С. Разработка управленческих решений. М. Дело, 2018.- 355с.
7. Садакова, А. О. Особенности и проблемы Люберецкого округа Московской области и пути их преодоления / А. О. Садакова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 1 (105). — С. 474-478. — URL: <https://moluch.ru/archive/105/24722/> (дата обращения: 07.03.2021).

Интернет-ресурсы

8. Городской округ Люберцы. Официальный интернет-портал администрации. <https://люберцы.рф/content/население>