

Фондовая лекция

**по учебной дисциплине: «Основы управления
в органах внутренних дел»**

Тема № 21.1. «Организация и совершенствование подготовки и принятия управленческих решений. Организация и повышение эффективности исполнения управленческих решений»

Подготовил: к.ю.н., доцент кафедры Ленский В.М.

Разработанная фондовая лекция обсуждена и одобрена на заседании кафедры
административного права и административной деятельности
15 декабря 2022 г. протокол № 5.

План занятий

I. Введение

II. Учебные вопросы

Вопрос 1. Понятие и виды управленческих решений, принимаемых в органах внутренних дел. Условия эффективности управленческих решений в органах внутренних дел.

Вопрос 2. Основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.

Вопрос 3. Ведомственный правовой акт как управленческое решение. Виды ведомственных правовых актов. Требования, предъявляемые к ведомственным нормативным актам.

III. Заключение

Нормативные документы

1. Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 01 октября 2020 г. № 683 «Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации» (Инструкция по организации планирования в органах внутренних дел РФ).
2. Приказ Генпрокуратуры России № 39, МВД России № 1070, МЧС России № 1021, Минюста России № 253, ФСБ России № 780, Минэкономразвития России № 353, ФСКН России № 399 от 29.12.2005 (ред. от 15.10.2019) «О едином учете преступлений» (вместе с «Типовым положением о едином порядке организации приема, регистрации и проверки сообщений о преступлениях», «Положением о едином порядке регистрации уголовных дел и учета преступлений», «Инструкцией о порядке заполнения и представления учетных документов»)

Введение

- * Ключевое место в работе любого руководителя (начальника) занимают **постоянный анализ меняющейся обстановки и принятие своевременных управленческих решений. Анализ и выработка решений тесно связаны между собой и дополняют друг друга. Всесторонний анализ и выработка правильного решения во многом определяют результативность управленческой деятельности в целом.**
- * **Повышение качества управленческих решений и эффективности их реализации является одной из ключевой проблем управления органами внутренних дел.**
- * Выработка и принятие решения, как и весь процесс управления, осуществляется в определенной последовательности и состоит **из ряда этапов (стадий):** определение проблемы и формулирование цели; информационная подготовка решения; разработка вариантов решения и их оценка и обоснование выбора лучшего в конкретных условиях; принятие (утверждение) решения. Каждый этап **подразделяется на подэтапы, операции, процедуры.**
- * В основе деления процесса подготовки и принятия решений на стадии лежит **логика управленческой работы.**
- * В органах внутренних дел **утвержденное управленческое решение приобретает юридическую силу и становится документом, обязательным для исполнения**

Вопрос I. Понятие и виды управленческих решений, принимаемых в органах внутренних дел. Условия эффективности управленческих решений в органах внутренних дел

В органах внутренних дел управленческие решения принимаются **по вопросам:**

- внутриорганизационной деятельности;
- направленным во внешнюю среду функционирования.

Управленческие решения, принимаемые в органах внутренних дел, **во многом:**

- имеют властный характер;
- несут высокую социальную нагрузку, формируют общественное мнение о деятельности органов власти;
- являются важным организационным фактором, обеспечивающим эффективное использование сил и средств органов внутренних дел в борьбе с преступностью, обеспечении общественного порядка и общественной безопасности.

Управленческое решение можно представить как осознанный акт субъекта управления, связанный с

Основаниями принятия управленческих решений:

- **управленческая проблема (проблемная ситуация)**, когда сохранение существующего состояния системы мешает нормальному ее функционированию, совершенствованию, развитию, что вызывает необходимость достижения другого состояния системы;
- **указания** вышестоящих органов;
- **истечение срока** действия предыдущего решения;
- **необходимость корректировки** ранее принятого решения;
- **новое состояние** управляемого объекта, др.

Характерные черты управленческого решения:

- **новая цель** либо задача с обязательным указанием средств их достижения (**сердцевина управленческого решения**);
- **властный, директивный характер и обязательное исполнение** теми, кому адресовано (гарантируется, а при необходимости обеспечивается мерами принуждения);
- **принимается людьми и носит субъективный характер.** (Качество решений повышается, если при его выработке учитываются

Характерные черты управленческого решения:

- принимаются соответствующими субъектами управления.

Правом принимать решения в пределах своей компетенции наделены практически все органы социального управления: органы государства, общественные объединения и др. Так, в органах внутренних дел субъектами подготовки и принятия решений являются руководители (начальники и их заместители) органов внутренних дел, аппаратов, служб и подразделений, штабные подразделения, уполномоченные на то работники (инспектора) отраслевых служб и подразделений. Компетенция органов внутренних дел и их работников по принятию решений определяется соответствующими положениями об органах, уставами, должностными инструкциями и другими актами;

- разрабатываются и принимаются на основе вариантного анализа и оценки необходимой информации. Субъект управления выбирает оптимальный вариант решения, наиболее приемлемый в данной ситуации в данное время. Можно говорить о волевом, творческом характере процесса принятия решения, целенаправленности, учете и глубоком анализе фактических данных;

- управленческое решение принимается в установленном порядке. Процедура принятия решений регламентируется соответствующими нормативными актами. Нарушение процедуры принятия решения ведет к его недействительности;

- управленческое решение влечет возникновение, изменение

*** Управление в органах внутренних дел – это основанный на законах и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки волевой властный акт субъекта управления, определяющий цели, пути и средства их достижения, обеспечивающий реализацию целей управления, принимаемый в определенном порядке и направленный на реализацию всего комплекса задач и функций системы (органа)**

по целям управления	по кругу (объему) разрешаемых вопросов	по юридическим свойствам
по субъекту или объекту управления	по уровню управления	по временному критерию
по наименованию	по способу выражения	по целенаправленности (целям использования)
по содержанию	по характеру	по функциям

Виды управленческих решений

Классификационный критерий	Виды	Описание вида
По целям управления	Стратегические	нацелены на реализацию цели развития систем и процессов управления и касаются узловых, генеральных проблем (концепции, директивы, пятилетние, годовые планы работы, установочные приказы о задачах органов внутренних дел на очередной год, комплексные программы совершенствования деятельности органов внутренних дел на очередной год, по отдельным проблемам борьбы с преступностью и охраны общественного порядка и др.). Они действуют в течение длительного времени, принимаются для разрешения перспективных задач
	Тактические	нацелены на реализацию такой цели управления, как стабилизация системы и связаны с осуществлением текущих (оперативных) задач. К ним относятся планы на квартал, месяц, планы,

Классификационный критерий	Виды	Описание вида
В зависимости от круга (объема) разрешаемых проблем и вопросов управления	Общие (глобальные)	охватывают всю управляющую или управляемую систему или обе сразу (реформа в МВД России, проходившая в 2011-2012, образование Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации)
	Частные	относятся к отдельным направлениям деятельности системы органов внутренних дел (выход и вхождение миграционной службы в МВД РФ, задачи подразделений ППСП, ГИБДД, УУП, ОРД, Поощрение сотрудников ОВД Ст. 48 ФЗ от 30.11.2011 № 342-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации...»)
	Локальные	Касаются деятельности отдельных элементов системы (касаются подразделений, групп, отдельных сотрудников ОВД РФ – поощрение

Классификационный критерий	Виды	Описание вида
По юридическим свойствам	Нормативные	содержат в себе нормы права принимаются с целью регулирования однотипных управленческих отношений Формой их выражения являются: приказы, уставы, инструкции, наставления, правила и т.д.
	Индивидуальные	разрешают конкретный вопрос управления, принимаются на основе нормативных решений и являются актами применения норм права
	Делятся на: регулятивные	регулируют конкретные общественные отношения, устанавливают субъективные права и обязанности участников управленческих отношений
	Правоохранительные (нацелены во внешнюю среду функционирования) Форма выражения: приказы, указания, распоряжения, и другие акты,	- нацелены на охрану общественных отношений; - принимаются в связи с защитой прав и законных интересов граждан, предприятий, учреждений и организаций; - могут быть представлены в виде требований о прекращении правонарушения, в виде постановления о пресечении правонарушения, привлечения правонарушителя к юридической ответственности, наложения административного взыскания и т.п.

Классификационный критерий	Виды	Описание вида
По временному критерию	решения, рассчитанные на определенный период	(например, план работы органа на на месяц, 0,5 года, на 1 год и т.д.)
	решения, срок действия которых заранее не устанавливается	(например, Инструкция по организации работы..., Наставление об организации служебной деятельности строевых подразделений патрульно-постовой службы полиции территориальных органов МВД России (Приказ МВД РФ от 28.06.2021 № 495)
	решения, прекращающие свое действие по мере их исполнения (разовые)	1) Приказ о поощрении, о задействовании на службе, о направлении в командировку и т.д. 2) Обычно принимаются в случаях когда предусмотреть заранее конкретный срок действия не представляется возможным (режим ЧС в связи с наводнением, массовыми волнениями граждан, побегом преступников)

Классификационный критерий	Виды	Описание вида
По способу выражения	устные	принимаются в процессе оперативного решения вопросов управления, имеют обязательную силу, их исполнение гарантируется принудительной силой государства (приказы, указания, распоряжения, команды и т.п.)
	письменные	рассматриваются как надлежащим образом оформленный письменный документ (акт)
	конклюдентные	это действия лица, выражающие его волю в поведении, поступках или в иной форме, по которой можно сделать заключение о таком намерении (применяется к актам, которые выражаются путем жестов (регулирующий дорожное движение), знаков, например, дорожного движения, световых

Требования, необходимые для повышения эффективности управленческих решений

- 1. Обоснованности** предполагает принятие управленческих решений на основе **знания** объективных законов функционирования и развития управляемой и управляющей подсистем, объективного и всестороннего анализа достоверной и полной информации, достижениях науки и техники с учетом наиболее вероятного исхода.
- 2. Информационного обеспечения** – то есть своевременности выявления проблем, установления причин их возникновения, содержание оптимального объема информации.
- 3. Законности** - не противоречит действующим государственным и ведомственным нормативным актам, должно соответствовать не только букве закона, но и духу законодательства и права.
- 4. Соответствия полномочиям субъекта.** Решение должно приниматься полномочным органом или должностным лицом в пределах его компетенции, что является и правом и обязанностью.
- 5. Соблюдения установленного порядка принятия.**

Требования, необходимые для повышения эффективности управленческих решений

- 6. Соблюдения установленной формы – т.е. издано по установленной форме и подписано надлежащими должностными лицами.**
- 7. Своевременности - момент принятия решения должен соответствовать нужному этапу развития проблемы. Правильное и обоснованное решение, но принятое с опозданием, равносильно ошибке. Факторами в достижении требования своевременности выступают оперативность принятия решения и гибкость реакции на меняющиеся события.**
- 8. Конкретности - зависит от определенности, конкретности сформулированных в нем целей, задач, правомочий, предписаний, разрешений, запретов, сроков исполнения, адресованных исполнителям.**
- 9. Быть логичным, непротиворечивым, доступным для быстрого и правильного восприятия теми, кому оно адресуется.**

Требования, необходимые для повышения эффективности управленческих решений

10. Системности решения т.е. рассмотрение его в совокупности с другими решениями, принятыми ранее вышестоящими органами или самим органом внутренних дел, **на предмет противоречия.**

11. Решение эффективно, если исчерпывает проблему полностью или на длительный срок, что зависит от оценки обстановки, анализа причин, породивших проблемную ситуацию, определения путей их искоренения.

12. Наличия общественной мотивации. соответствие общим целям ОВД. Сотрудники всегда должны знать, какими мотивами руководствовался руководитель, принимая решение и какие цели будут достигнуты при его выполнении.

При нарушении требований, предъявляемых к решениям, может возникнуть вопрос об их действительности и эффективности.

Итак, в широком смысле слова управленческое решение, принимаемое в органах внутренних дел - это **основанный на законе и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки осознанный акт соответствующего субъекта управления, обладающий государственно-властным, директивным характером, связанный с выбором цели действия, путей и средств ее достижения, принимаемый в определенном порядке и направленный на регулирование, возникающих в деятельности органов внутренних дел проблемных ситуаций, а также реализацию всего комплекса задач и функций.**

* **ВОПРОС 2. ОСНОВНЫЕ СТАДИИ (ЭТАПЫ) ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**
Любое управленческое решения от его выработки до

процесса реализации должно пройти ряд **стадий**:

- стадию выработки и принятия управленческих решений;
- стадию реализации управленческих решений (организации исполнения).

Этапы стадии выработки и принятия управленческих решений:

1. определение проблемы и формулирование цели;
2. информационная подготовка решения;
3. разработка вариантов решения и их оценка и

Каждый этап в свою очередь подразделяется на под этапы, операции, процедуры.

I. Этап выявления и формулирования проблемы.

Начинается с поиска и распознавания проблемной ситуации, т.е. негативных отклонений в оперативной обстановке, что будет являться основанием для принятия решения.

Данному процессу предшествует аналитическая работа в органах внутренних дел, в результате которой происходит выявление проблем, требующих решения.

Далее происходит анализ проблемной ситуации, который позволяет определить цель, общую стратегию решения. Для правильной постановки задач органу внутренних дел необходимо ранжировать все имеющиеся проблемы по степени их важности, актуальности, установив очередность их решения.

В результате анализа проблемной ситуации должна быть четко и ясно сформулирована проблема с указанием цели ее решения, под которой понимается желаемое состояние системы управления, отличное от существующего.

Завершается этап предварительной постановкой задач по решению проблем.

II. Этап информационной подготовки решения включает: сбор и передачу данных, восприятие информации, анализ и оценку информации, точную формулировку задач.

Информация сопутствует всему процессу подготовки и принятия решения, но на различных этапах этого процесса она различается по цели и характеру. На данном этапе анализ информации обеспечивает уточнение и формулирование проблемы, установление причин и возможности ее решения. На его основе не исключено и принятие решения, если представляется возможным путем прямого управляющего воздействия решить

Особенно характерна такая постановка вопроса для процессов оперативного управления, когда на основе информации, полученной в ходе непрерывного наблюдения за изменениями оперативной обстановки, при обнаружении негативных отклонений в работе органа внутренних дел руководство принимает решение по устранению этих отклонений.

Однако далеко не всегда представляется возможным решить проблему полностью, поэтому требуется целевой сбор и анализ информации для более глубокого и детального изучения ситуации, разработки и принятия решения.

III. Этап разработки вариантов решения, их оценки и обоснования выбора лучшего в конкретных условиях состоит из разработки вариантов (проектов) решения, определения критериев для выбора лучших вариантов, анализа вариантов решений и прогноза предпочтительности вариантов, выбора лучшего из них, его согласования.

На основе анализа собранной информации составляется проект решения или, в идеале, несколько альтернативных проектов решения проблемы.

Любой предполагаемый вариант при условии, если он позволяет достичь цели и не выходит за пределы существующих материальных, финансовых, кадровых и иных ограничений, следует признать необходимым для включения в число вариантов для выбора лучшего

На третьем этапе:

- максимально полно формулируются все составные части решения цели, задачи и содержание проекта решения;**
- изучаются пути и средства достижения намеченных целей;**
- учитываются имеющиеся у системы возможности фактической реализации решения;**
- прорабатываются вопросы взаимодействия и координации внутри и вне системы;**
- оцениваются возможные результаты деятельности в соответствии с данным вариантом решения.**

Оценка вариантов решения должна проходить с учетом определенных критериев (количества и качества задействованных в реализации решения сил, средств, финансовых и иные ресурсов, временного фактора, степени приближения к цели или ее достижения и др.).

Основным критерием оценки варианта решения должно служить соответствие намеченных мер общим задачам, стоящим перед органами внутренних дел и целям принимаемого решения.

Наилучшим вариантом решения может быть признан тот, который характеризуется большей вероятностью достижения целей и не влечет отрицательных последствий.

В целях преодоления возникающих трудностей в принятии решений в органах внутренних дел, возникающих из-за нехватки времени или объема и качества информации, разрабатываются типовые варианты решений, рассчитанные на разрешение конкретных вопросов и ситуаций.

Например, план по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности при проведении общественно-политических, спортивных и иных массовых мероприятий.

Далее происходит согласование проекта, это весьма существенный и практически важный момент установления предпочтительности варианта управленческого решения.

IV. Этап принятия решения руководителем ОВД.

После согласования и уточнения проект решения представляется руководителю органа внутренних дел для утверждения (принятия управленческого решения).

Прежде представления проекта решения на утверждение руководителю его необходимо соответствующим образом оформить. На этом этапе он подлежит окончательному редактированию, оформлению.

Утверждение – это одобрение решения руководителем, имеющим право распорядительства и несущего юридическую ответственность за принятое решение.

Так в аппаратах МВД, УВД большая часть управленческих решений принимается единолично их первыми руководителями. Остальная часть решений принимается ими после предварительного рассмотрения на коллегии или оперативном совещании. Утвержденное управленческое решение приобретает юридическую силу и становится обязательным для исполнения всеми сотрудниками органов и подразделений системы.

ВОПРОС 3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ИСПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ

Организация исполнения управленческих решений - весьма сложная и многообразная по содержанию деятельность, состоящая из ряда однотипных действий, которые образуют элементы (под стадии, этапы) процесса организации исполнения решений и, по сути, составляют своеобразный механизм исполнения решения.

Стадия организации исполнения любого управленческого решения включает в себя пять общих (основных) элемента:

- 1. уяснение и детализация организации исполнения решения вышестоящего субъекта управления;**
- 2. подбор и расстановка исполнителей; (факультативный - доведение решения до исполнителей — когда оно спущено вышестоящим руководителем (органом));**
- 3. обеспечение деятельности исполнителей;**
- 4. контроль за исполнением, корректирование и регулирование;**
- 5. подведение итогов исполнения решения.**

- Уяснение и детализация решения является первым элементом организации исполнения решения, поступившего от вышестоящего субъекта.

Их значение заключается в том, что даже вполне обоснованное и целесообразное решение может быть не выполнено или выполнено не полностью, если оно не будет понято или понято неправильно.

Поэтому организатор исполнения решения вышестоящего субъекта должен в первую очередь сам принять меры к его уяснению. Для этого ему необходимо выяснить общий смысл, главную идею решения.

Если у субъекта исполнения **возникают неясности** или **вопросы** надо попытаться прояснить или разрешить их путем повторного, более подробного (а при необходимости - и неоднократного) изучения этого решения.

В случаях, когда предпринятые усилия не привели к успеху, следует обратиться:

- 1) к другим решениям по аналогичным или смежным вопросам;
- 2) к изучению нормативных актов, учебной и научной литературы;
- 3) к консультации коллег-специалистов, ученых и других компетентных лиц.
- 4) в крайнем случае, необходимо обратиться за

В обязательном порядке подлежат детализации управленческие решения:

- а) содержащие предписания общего характера (например, приказ, требующий активизации борьбы с преступностью);**
- б) сложные и комплексные решения (например, план охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности при проведении массового мероприятия).**

Детализация необходима потому, что решение общей задачи, поставленной субъектом управления, может быть достигнуто лишь в результате усилий многих

- Подбор и расстановка исполнителей, их инструктаж и обучение – второй элемент реализации управленческого решения.

Субъект, организующий исполнение решения, должен подобрать таких сотрудников, чьи личностные и профессиональные качества в наибольшей степени соответствуют характеру предстоящей работы.

Правила подбора исполнителей:

1. Исполнитель должен подбираться под задачу, а не задача под исполнителя. Несоблюдение этого правила привело бы к тому, что орган решал бы лишь те задачи и осуществлял лишь те функции, которые соответствовали бы характеристикам его кадрового состава, что совершенно недопустимо.

2. Степень сложности задания, порученного исполнителю должна достигать верхней границы его возможностей.

Однако, в целях повышения уровня квалификации подчиненных субъект управления в определенных случаях может поручать конкретным исполнителям задания, заведомо превышающие их профессиональные возможности.

3. При определении исполнителя необходимо учитывать:

- а) его функциональные обязанности,
- б) знания и умения, а также
- в) индивидуальные особенности личности.

Соблюдение данного требования с учетом изложенных ранее

Сведению к минимуму риска неисполнения или некачественного выполнения решения, **способствует инструктаж исполнителей**.

Выполнение **новых** для исполнителей или **редко встречающихся в их практике задач** потребует более подробного, детального их инструктирования, в то время как выполнение привычных, повторяющихся заданий предполагает сосредоточение основного внимания исполнителей на изменениях обстановки, конкретно сложившихся условиях, в которых им предстоит действовать.

В некоторых случаях **инструктаж следует дополнять обучением исполнителей:**

В случае принятие решения вышестоящим органом (руководителем) второй элемент его реализации начинается с доведения управленческого решения до исполнителей следующими путями:

- непосредственным (устным) доведением до них решения на совещании, во время инструктажа, в индивидуальной беседе и т.п.;
- направлением им письменных решений;
- передачей их по средствам связи и др.

На этом этапе субъекту управления необходимо:

- 1) разъяснить исполнителю обоснованность своего решения;
- 2) сформировать у него желаемое отношение к данному решению.

При этом у исполнителя должна сложиться

ТЕМА 21.1. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Семинар 2 часа.

1. Учебные вопросы

1. Понятие категорий «управление» и «управленческая деятельность».

Внутренние и внешние условия организации управления.

2. Цели и основные функции управления. Подготовка, принятие и исполнение управленческого решения как стадии процесса управления.

3. Виды и формы управленческих решений в органах внутренних дел.

4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

5. Элементы (этапы) стадий подготовки и принятия управленческих решений.

6. Организация исполнения решений как стадия процесса управления.

2. Темы сообщений и докладов

1. Международный опыт по выработке, принятию и организации исполнения управленческих решений в правоохранительных органах.
2. Характеристика главных компонентов оперативной обстановки: («орган внутренних дел – преступность – среда функционирования»).
3. Право, как средство управления органами внутренних дел.
4. Организационные структуры в органах внутренних дел.

3. Вопросы для самопроверки знаний

1. Характеристика основных задач аналитической работы в органах внутренних дел.
2. Назовите основные принципы аналитической работы в органах внутренних дел.
3. Понятие аналитической работы как вида оперативно-служебной деятельности ОВД РФ и субъекты ее осуществляющие.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и их основные характеристики.
5. Источники информационного обеспечения управления в органах внутренних дел.
6. Характеристика двух составляющих аналитической работы в органах внутренних дел (привести примеры).
7. Назвать проблемные вопросы в аналитической работе, которые объективно препятствуют ее должной организации.
8. Власть и авторитет руководителя органа внутренних дел.
9. Порядок сбора необходимой информации при подготовке управленческих решений, ее обработка и анализ.
10. Оценка возникающих при подготовке управленческих решений проблем и постановка задач.

3. Вопросы для самопроверки знаний

11. Формирование критериев оценки принимаемых решений. Построение альтернатив управленческих решений и выбор оптимального варианта применительно к конкретным условиям профессиональной служебной деятельности и оперативной обстановке.
12. Элементы (этапы) стадии организации исполнения управленческих решений. Уяснение смысла и детализация решения.
13. Характеристика первого этапа управленческого решения – выявления и формулирования проблемы.
14. Характеристика второго этапа информационной подготовки
15. Характеристика третьего этапа управленческого решения
16. Характеристика четвертого этапа управленческого решения (принятие (утверждение) решения руководителем).
17. Подбор, расстановка, инструктаж и обучение исполнителей управленческих решений.
18. Информационное и ресурсное обеспечение деятельности исполнителей. Контроль и учет их работы.
19. Корректирование решения в ходе его исполнения, регулирование системы управления. Координация деятельности, обеспечение внешнего и внутреннего взаимодействия в процессе реализации управленческих решений.
20. Учет факторов, влияющих на организацию исполнения управленческих решений. Оценка достижения поставленных целей и деятельности исполнителей.