

УДК 352

Фокин Владимир Анатольевич

магистрант

Fokin Vladimir A.

e-mail: Fokin_VA@bk.ru

Борисова Оксана Васильевна

заведующая кафедрой теории и организации управления

Borisova Oksana V.

e-mail: borysova2014@mail.ru

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Гжельский государственный университет»
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский городской округ,
пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155
Тел.: 8(499)553-84-04

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF MUNICIPAL ADMINISTRATIONS

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы, связанные с оптимизацией организационной структуры управления на примере администраций муниципальных образований. Авторы обращают внимание на повышение эффективности управления за счет использования оптимальных вариантов сочетания элементов внутри организационной структуры управления с учетом ее сложности.

Ключевые слова: организационная структура управления; эффективность; повышение эффективности; оптимизация; органы местного самоуправления; муниципальное образование; управленческое решение.

Annotation: The article discusses issues related to the optimization of the organizational structure of management on the example of municipal administrations. The authors draw attention to improving management efficiency through the use of optimal options for combining elements within the organizational management structure, taking into account its complexity

Key words: organizational structure of management; efficiency; increase in efficiency; optimization; local government; municipal formation; management decision.

Постоянное повышение требований потребителей товаров и услуг на уровне муниципальных образований набирает свою скорость год от года, по

этой причине работа над повышением эффективности систем управления также не стоит на месте.

В рамках любого муниципального образования, т.е. городского, сельского поселения, муниципального района, муниципального округа, городского округа, городского округа с внутригородским делением, внутригородского района либо внутригородской территории города федерального значения возникают проблемы, связанные со скоростью принятия решений на уровне администраций, с реализацией и удовлетворением просьб граждан, поэтому вопросы оптимизации организационной структуры управления и ее эффективности являются актуальными [1].

На данные вопросы обращают внимание ряд специалистов. В своей работе А. Н. Шишкин пишет «Основное условие реализации стратегии создания высоко результативного хозяйственного механизма из предприятия – разработка эффективной организационной структуры управления предприятием», что говорит о научной значимости данной работы [4, с. 73].

Повышением эффективности организационной структуры занимаются такие ученые, как В. В. Авдеев, В. А. Балабан, Л. С. Бляхман, О. В. Борисова, В. П. Галенко, И. И. Кохановская, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич, А. Н. Шишкин. Несмотря на то, что существенный вклад в развитие этой темы ими уже осуществлен, она не перестанет быть актуальной [2–7].

Одним из механизмов повышения эффективности можно выделить регулирование элементов, участвующих в принятии решений. Рассматривая организационную структуру, следует учитывать ее основное значение, связанное с эффективным функционированием и развитием организации в целом на основе слаженной работы всех ее элементов, о чем указывают разные специалисты [3, с. 65; 6, с. 198]. При этом управленческие решения как совокупность действий отдельно субъекта и управления определяют программу и последовательность конкретных действий при возникновении определенных проблем, в т.ч. и на уровне муниципальных образований.

Рассмотрим типовую структуру администрации муниципального образования относительно подчиненности всех ее элементов, приведенную на рисунке 1. В результате делегирования полномочий главы администрации муниципального образования основные функции распределяются по всему аппарату управления. При этом становится очевидным, что структура управления в администрации муниципального образования представляет собой несколько ветвей, которые указывают на соподчиненность руководителю администрации.

Если остановиться на решении стандартной текущей задачи, его можно разложить на несколько укрупненных этапов: формирование поручения от руководителя структурного подразделения одному или нескольким профильным сотрудникам; подготовка проекта решения исполнителем; утверждение итогового решения руководителем структурного подразделения.

Для случаев более сложной задачи необходимо итоговое решение от заместителя главы администрации и возможно взаимодействие нескольких структурных подразделений. Для такой задачи укрупненные этапы выглядят следующим образом:

- формирование поручения заместителя главы администрации руководителям структурных подразделений;
- формирование поручения от руководителей структурного подразделения одному или нескольким профильным сотрудникам;
- подготовка проекта решения сотрудниками различных структурных подразделений поэтапно или коллегиальная подготовка такого проекта решения;
- согласование проекта решения руководителями структурных подразделений;
- утверждение итогового решения заместителем главы администрации.

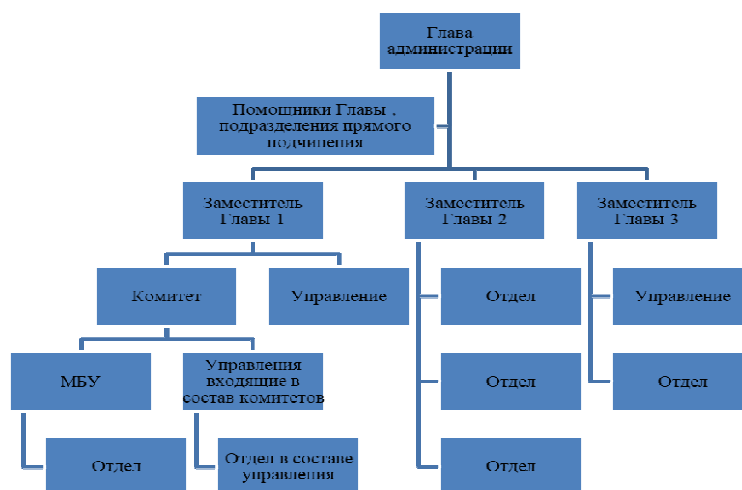


Рисунок 1 – Типовая структура администрации муниципального образования

Задачи максимальной сложности или важности исходят непосредственно от главы муниципального образования. Цепочка принятия решения по данным задачам растягивается до крайнего значения и выглядит следующим образом: формирование поручения главой администрации в адрес заместителей, курирующих соответствующие направления; формирование поручений заместителей главы администрации руководителям соответствующих структурных подразделений; формирование поручений от руководителей структурного подразделения одному или нескольким профильным сотрудникам; подготовка проекта решения сотрудниками различных структурных подразделений поэтапно или коллегиальная подготовка такого проекта решения; согласование проекта решения руководителями структурных подразделений; согласование проекта решения курирующими заместителями; утверждение итогового решения главой администрации.

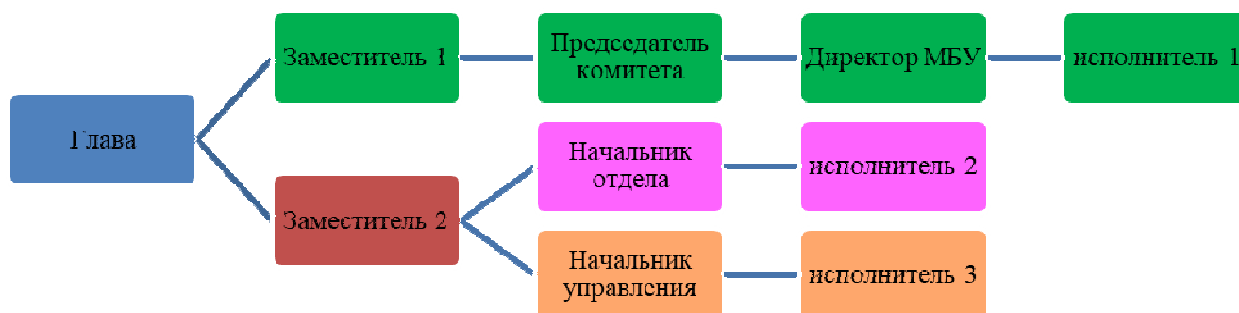


Рисунок 2 – Структура делегирования полномочий для решения задач максимальной сложности

В структуре, приведенной на рисунке 2, одним цветом обозначены блоки с отлаженным взаимодействием, а, следовательно, и высокой скоростью подготовки принятия решения. Блок заместителя 1, окрашенный зеленым цветом, несмотря на максимальную длину цепи, зачастую, может выдать необходимый результат быстрее блока заместителя 2, по причине предсказуемости действия как вышестоящего, так и нижестоящего элемента цепи. Исследования показывают, что заместитель 1 при необходимой проработанности и обоснованности подготовленного решения сможет сразу его согласовать (средняя степень ритмичности и скорости решений 0,9), а заместитель 2 не сможет согласовать решение начальника отдела, не получив соответствующие материалы начальника управления и наоборот. Также решения в блоке заместителя 2 будут чаще возвращаться на доработку. С этой проблемой столкнется и глава администрации (в среднем уровень ритмичности и скорости решений 0,6). Высокая сложность принимаемого решения влечет подключение различных ветвей структуры управления, и инерция системы возрастает кратно количеству ответвлений любого уровня.

Учитывая степень загруженности Главы администрации, можем сократить затраты времени на его этапе путем назначения ответственного заместителя. Данная корректировка отображена на рисунке 3.

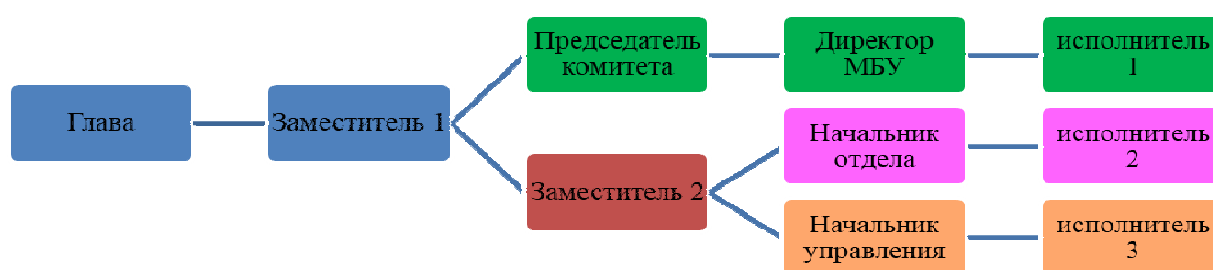


Рисунок 3 – Назначение ответственного заместителя

Как пишет в своей работе д. э. н. В. А. Балабан «...структура тем проще, чем в ее составе представлено меньше ступеней (иерархических уровней) и звеньев (структурных подразделений и автономных работников). Простота структуры обеспечивает экономичность и оперативность работы аппарата управления» [5, с. 68]. В попытках продолжить оптимизацию данной структуры выявляем, что директор МБУ на муниципальном уровне в

некоторых случаях может делегировать часть своих полномочий исполнителю низшего уровня, и удалиться из цепочки принятия решения, в таком случае структура обретает вид, как на рисунке 4.

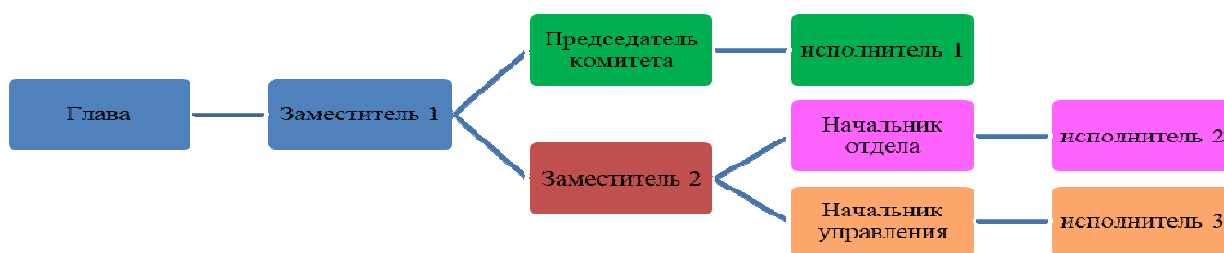


Рисунок 4 – Исключение промежуточного согласования

Дальнейшее сокращение временных издержек возможно только для случаев, когда задача повторяется неоднократно, при этом необходимо рассмотреть возможность создания коллегиального органа, в котором появляются не только вертикальные, но и горизонтальные связи. Пример такой структуры приведен на рисунке 5.

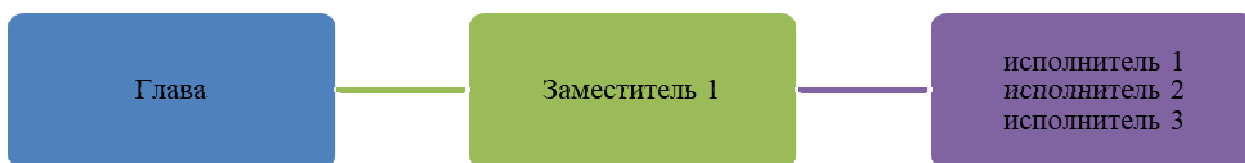


Рисунок 5 – Создание коллегиального органа

Такие коллегиальные органы чаще всего называют комиссиями. Исполнители из отдельных структурных подразделений совместно вырабатывают необходимое решение, которое утверждается председателем комиссии. При необходимости принять решение в экстренном порядке возможно создание коллегиального органа с его упразднением после достижения поставленной цели.

По итогам проведенной работы можно сделать вывод, что в зависимости от сложности поставленной задачи значительно меняется количество элементов структуры принятия решений: при минимальной сложности их 3, при максимальной это значение начинается с 7 и не имеет верхнего предела, что в свою очередь влечет за собой существенное увеличение затрат необходимого для принятия решения времени.

Исследования показывают, что в среднем увеличение затрат времени увеличивается с 20 до 70 % на выполнение поставленной задачи с учетом ее сложности и количества элементов в структуре управления в администрациях муниципального образования.

Таким образом, в результате исследований определили, что оптимизация организационной структуры управления администраций муниципальных образований связана с определением необходимого количества элементов в структуре, что позволяет эффективно и быстро принимать управленческие решения, влияющие на разные результаты на муниципальном уровне.

В итоге выявлена возможность значимого сокращения временных затрат за счет снижения числа обращений к наиболее загруженным элементам структуры принятия решений и снижения числа промежуточных согласований. Максимальное значение оптимизации процесса сокращения затрат времени возможно в случае выявления однотипных систематически возникающих задач и применения горизонтальных связей, оказывающих колоссальное влияние на сокращение временных издержек при принятии решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шишкин А. Н. Определение основных направлений оптимизации организационной структуры // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 11(2). С. 197–200.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. 401 с.
3. Балабан В. А. О моделировании организационных структур предприятий // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2001. № 2(18). С. 64–71.
4. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2018. 380 с.

5. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий: учеб. пособие. СПб.: СПбУЭФ, 2018. 366 с.

6. Кохановская И. И. Использование информационно-коммуникационных технологий в целях повышения эффективности местного самоуправления // Россия: тенденции и перспективы развития. 2019. № 14-1. С. 816–820.