

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Вышая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Анализ и совершенствование организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления (на примере  
Администрации г. Новый Уренгой)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 38.03.04.2019. 664.ВКР**

**Руководитель, к.э.н., доц. каф. ЭТГМУ**

/ А.Ж. Телюбаева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Автор**

студент группы ЗЭУ – 520

\_\_\_\_\_/ А.А. Левина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Нормоконтролер, ассист. каф. ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Д.В. Кремер /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Челябинск 2019**

## АННОТАЦИЯ

Левина, А.А. Анализ и совершенствование организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления (на примере Администрации г. Новый Уренгой). – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-520, 81 с., 23 ил., 16 табл., библиогр. список – 23 наим., 2 прил., 17 л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломной работы является организационная структура исполнительного органа местного самоуправления.

Цель дипломной работы – разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления.

В дипломной работе выявлена сущность организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления, описаны методы и технологии совершенствования организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления, проведен анализ эффективности функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой, выявлены проблемы функционирования исследуемой организационной структуры и предложены направления по ее совершенствованию.

Результаты дипломной работы имеют практическую значимость и могут применяться Администрацией г. Новый Уренгой при совершенствовании организационной структуры.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 9  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ                             |    |
| 1.1 Сущность и виды организационных структур управления .....  | 11 |
| 1.2 Статус, компетенции и полномочия исполнительного органа местного самоуправления .....  | 26 |
| 1.3 Методики оценки функционирования организационных структур исполнительных органов местного самоуправления.....                        | 29 |
| 1.4 Алгоритм анализа организационной структуры исполнительного органа Местного самоуправления.....                                       | 35 |
| 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ Г. НОВЫЙ УРЕНГОЙ)            |    |
| 2.1 Общая характеристика и правовое обеспечение функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.....           | 40 |
| 2.2 Анализ и оценка эффективности функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.....                         | 45 |
| 2.3 Проблемы функционирования действующей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.....                                  | 57 |
| 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ Г. НОВЫЙ УРЕНГОЙ) |    |
| 3.1 Основные направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.....               | 62 |
| 3.2 Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию Организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.....                  | 67 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 80 |

|   |    |
|---|----|
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....   | 82 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура Администрации г. Новый<br>Уренгой.....         | 84 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Шкала параметров оценки проекта в органах<br>исполнительной власти..... | 85 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данного исследования обоснована несколькими факторами. Во-первых, постоянной необходимостью в качественном и эффективном управлении исполнительным органом местного самоуправления. Во-вторых, необходимостью в оптимизации его административных процессов, в грамотном распределении функций и полномочий между структурными подразделениями данного исполнительного органа. В-третьих, необходимостью улучшения качества предоставляемых услуг населению, и как следствие, повышения его удовлетворенности.

Повышение эффективности функционирования организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления позволяет оптимизировать работу подразделений, сократить время выполнения функций и задач, повысить качество предоставляемых населению услуг, сократить расходы бюджета.

Организационная структура любого исполнительного органа местного самоуправления включает в себя различные подразделения отраслевого и функционального назначения, а именно: управления, отделы, комитеты. Кроме того, имеется вспомогательный аппарат, представленный бухгалтерией, управлением делами, отделом кадров, юридической службой и т.д. Создаются структурные подразделения исполнительного органа в соответствии со схемой управления конкретным муниципальным образованием, возглавляются руководителем и имеют соответствующие полномочия по осуществлению исполнительной и распорядительной деятельности в определенной сфере согласно уставу муниципального образования и законодательству.

Объектом исследования является организационная структура исполнительного органа местного самоуправления (Администрация г. Новый Уренгой).

Предметом исследования выступают методики анализа эффективности и направления совершенствования организационной структуры данного исполнительного органа.

Цель исследования: проанализировать эффективность и разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления на примере Администрации г. г. Новый Уренгой.

Задачи исследования:

1. дать характеристику исполнительного органа местного самоуправления;
2. описать существующие методики анализа организационных структур исполнительных органов местного самоуправления;
3. на основе предложенного автором алгоритма оценить эффективность действующей оргструктуры исполнительного органа местного самоуправления
4. выявить проблемы функционирования действующей организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления и предложить направления по ее совершенствованию.

Проблемы совершенствования организационных структур анализируются в работах таких авторов, как Р. Бабун, Е. Старченко, Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, А. К. Павлюк, А.П. Дороговцев и др. Информационную базу исследования составили бюджет городского округа, схема организационной структуры Администрации города, регламент Администрации, регламент административных процессов.

При написании данной работы, сбора и обработки информации применялись такие общенаучные методы познания, как: системность и комплексность, анализ и синтез, сравнение, исторический и логический подходы, а также методы группировки.

Структура работы. Данная научная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Сущность и виды организационных структур управления

Организационная структура управления – это состав и соподчиненность элементов системы управления.

Организационная структура управления – это нормативно закрепленная форма разделения управленческого труда, устанавливающая упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности. Она создает условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения установленных целей, развивается и изменяется под воздействием стратегии организации и в соответствии с изменениями во внешней среде.

Структура иллюстрируется схемой, показывает иерархию должностей и подразделений.

Структура управления состоит из внутренне упорядоченной совокупности элементов (ячеек). В организационной структуре управления выделяют звенья (отделы, департаменты), уровни, связи, представленные на рисунке 1.

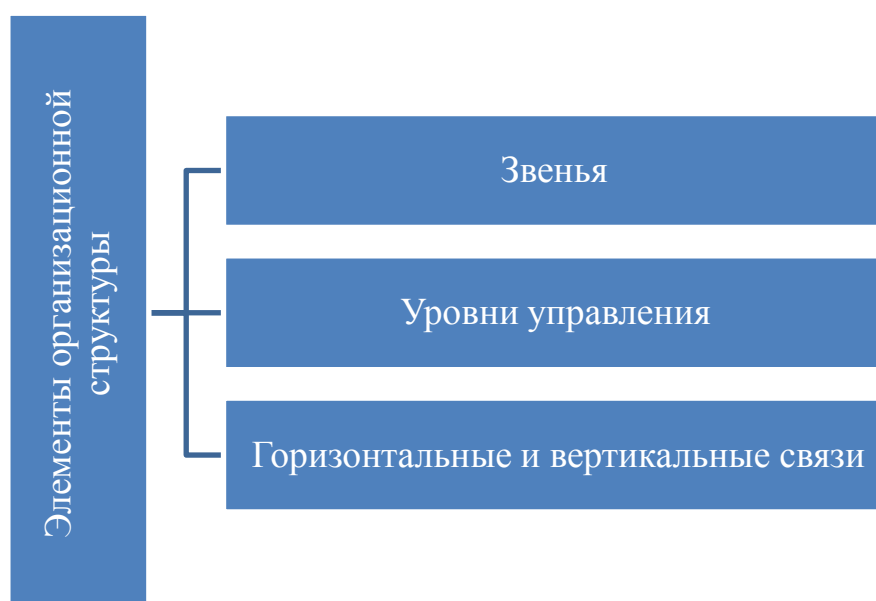


Рисунок 1 – Элементы организационной структуры

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную степень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии [9, с. 143].

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления и низовые звенья. При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими уровнями управления. Каждый уровень характеризуется своей совокупностью звеньев. Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются с помощью связей (взаимоотношения, коммуникации), которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются одноуровневым. Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, они служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации [30].



Важной характеристикой организационной структуры является число уровней равноправных ячеек (число нижестоящих ячеек, подчиненных одной вышестоящей). Структура управления имеет иерархическое строение. По своему положению в структуре элементы подразделяются на вышестоящие, нижестоящие и равноправные.

Перед каждым элементом структуры ставятся определенные задачи, за каждым закрепляются права, обязанности и ответственность. Функции элементов структуры – это итог распределения и закрепления функций управления, а структура управления в целом должна охватить весь необходимый набор функций управления. При этом важно не допускать не только дублирования, когда за одни и те же функции отвечают различные ячейки, но и выпадения каких-либо функций из круга обязанностей всех ячеек.

Важным признаком структуры управления является число ее звеньев, которое должно быть сведено к целесообразному минимуму. Многозвенность приводит к удлинению связей и увеличению потоков информации, затрудняет эффективное использование методов управления.

Определяющими для организационной структуры являются: цели организации, функции и процедуры их выполнения, информационные потоки и технические средства по их обработке, распределение полномочий и обязанностей персонала, внешняя среда.

Тип структуры определяется принципом, который положен в основу разделения труда, а также степенью устойчивости среды.

Функциональная структура построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями. Каждое из них отвечает, как правило, за одно направление деятельности (производство, финансы, закупки и продажи, персонал).

Продуктовая структура предполагает формирование подразделений, ориентированных на создание конкретных видов продуктов. Продуктовая структура – одна из разновидностей дивизиональных структур, к которым

относятся ещё структуры с региональными отделениями и структуры с отделениями, ориентированными на группы потребителей.

Матричная структура была создана для того, чтобы преодолеть недостатки, характерные для вышеназванных типов структур. Специалисты из функциональных подразделений курируют производство одного или нескольких продуктов и оказывают консультативную поддержку сотрудникам продуктовым подразделений.

Каждый тип структуры характеризуется иерархичностью (количеством уровней между топ – менеджером, и рядовым работником).

Иерархичные организации эффективны с точки зрения контроля, за распределением ресурсов. Они обеспечивают высокую степень концентрации ресурсов на отдельных направлениях, чёткое распределение прав, обязанностей и ответственности. Но в таких организациях ограничена самостоятельность сотрудников, высока инертность, малоэффективны коммуникации.

Бюрократические (механистические) структуры эффективны в устойчивой среде, где изменения предсказуемы. Но в современных условиях среда меняется быстро и непредсказуемо. Современную рыночную экономику называют неолиберальная, глобальная, турбокапитализм и скоростной капитализм. В этих условиях более успешны организации с адаптивной структурой.

В управлении выделяется шесть видов наиболее распространенных организационных структур управления.

## 1. Линейная организационная структура управления.

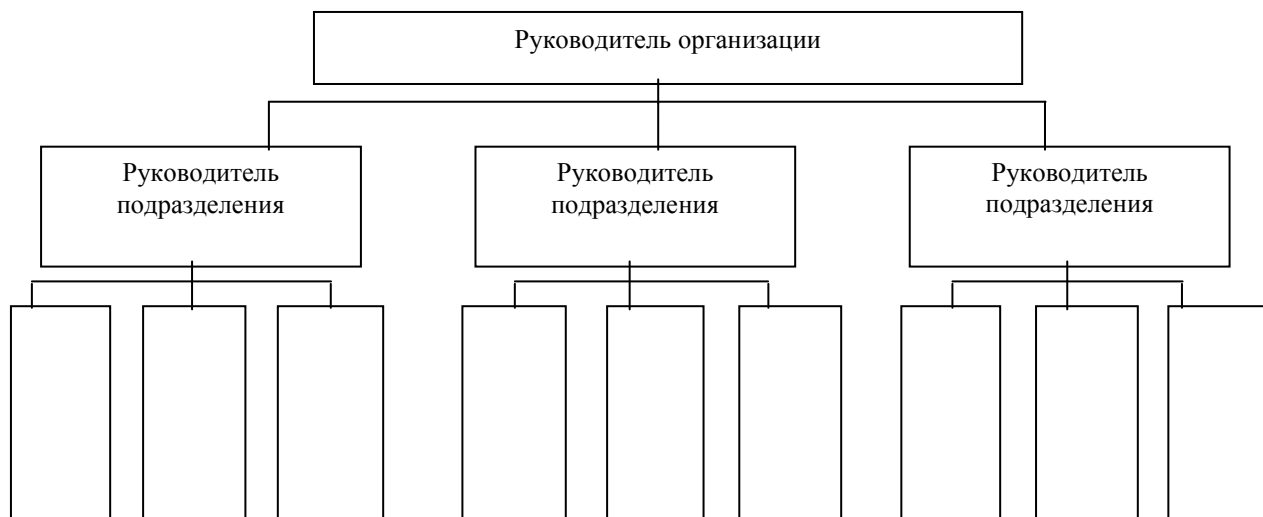


Рисунок 2 – Линейная организационная структура управления

Данный вид структуры имеет следующие особенности:

- образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы;
- во главе каждого подразделения находится руководитель, наделённый всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня;
- разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учётом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др.;
- при таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчинённые выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя;

– используется мелкими и средними фразами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Линейная организационная структура обладает как преимуществами, так и недостатками. Среди преимуществ можно отметить:

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- единство и чёткость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- чёткая система взаимных связей между руководителем и подчинённым;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

Недостатки линейной структуры управления [30]:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчинёнными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контрактов с подчинёнными и руководителями;
- тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

## 2. Функциональная организационная структура управления.

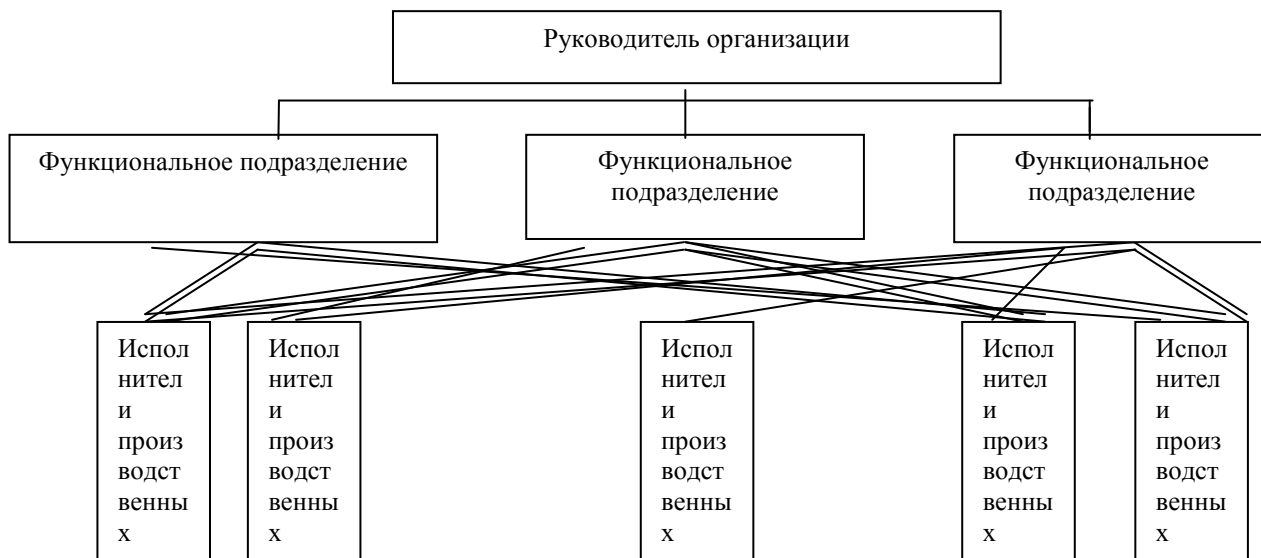


Рисунок 3 – Функциональная организационная структура управления

Данный вид структуры имеет следующие особенности:

- каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления;
- выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений;
- решения по общим вопросам принимаются коллегиально;
- функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, т.к. вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов;
- структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений;
- используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. Помогает преодолеть недостаток линейной структуры,

поскольку принятие решений в каждой из областей деятельности возлагается на специалистов, которые сведущи в определенной сфере деятельности, а потому могут принимать более взвешенные и обоснованные решения. Линейная структура этого обеспечить не может, поскольку линейный руководитель не может знать всего.

- линейные менеджеры (руководители подразделений) в этом случае освобождаются от принятия решений и могут сосредоточиться исключительно на управлении производством.

- функциональная структура снижает потребность организации в специалистах широкого профиля, которые встречаются достаточно редко. Это приводит к упрощению и решению ряда очень существенных проблем кадровой политики.

Недостатки функциональной структуры управления [30]:

- очень трудно согласовывать решения, принимаемые функциональными подразделениями. Могут возникать ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, будут противоречить друг другу. Это требует обращения в данные службы в отношении с необходимостью изменить сущность решений;

- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;

- мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется одновременно нескольким функциональным руководителям; появляется возможность избежать ответственности. С другой стороны, функциональный руководитель не всегда может в достаточной мере проконтролировать действия своих подчиненных;

- процедура принятия решений оказывается более длительной, в том числе и из-за необходимости согласовывать их с другими функциональными службами;

– дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

### 3. Линейно–функциональная организационная структура управления.

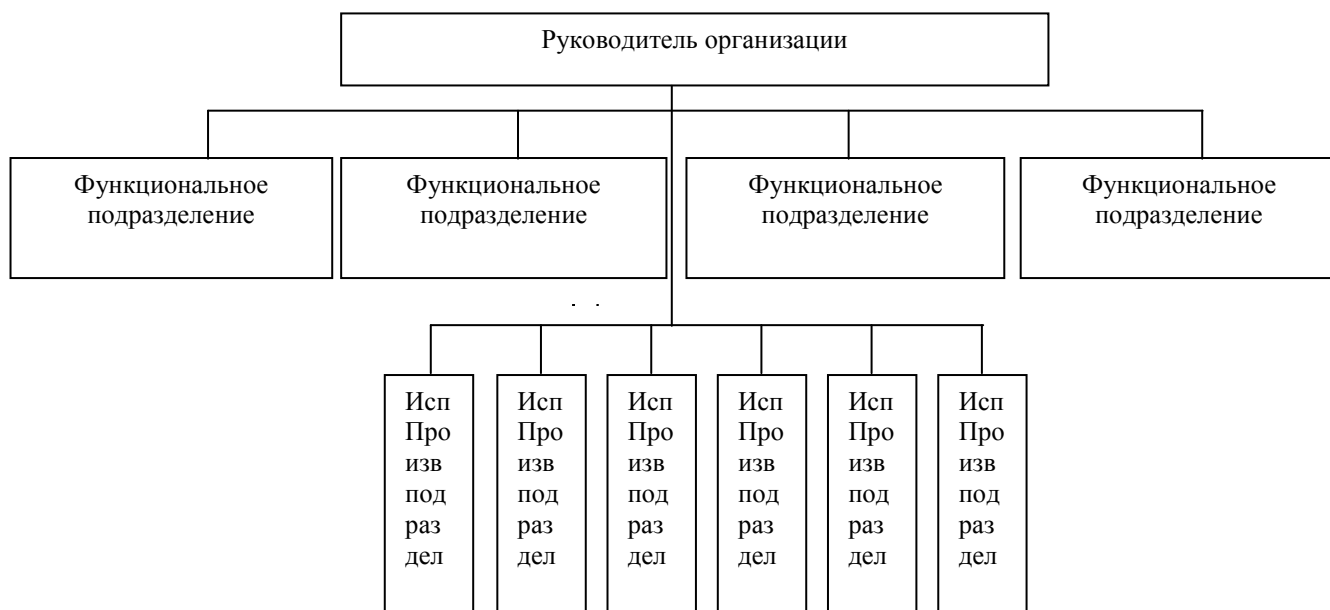


Рисунок 4 – Линейно–функциональная организационная структура управления

Данный вид структуры имеет следующие особенности:

– обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать. Помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов;

– руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют право самостоятельно отдавать им распоряжения;

– роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом;

– функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процесса производства.

Преимущества линейно–функциональной структуры [9,30]:

– освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчётов, материально–техническим обеспечением и др. Линейный руководитель выполняет функции координатора, что исключает противоречия в выводах и распоряжениях;

– линейный руководитель является единственным руководителем для каждого из работников. Как следствие — более сильная мотивация и отсутствие возможности избежать выполнения своих обязанностей;

– уровень осведомленности решений сохраняется на том же уровне, что и при функциональной структуре.

Недостатки линейно–функциональной структуры [9,30]:

– излишнее усложнение вертикальных отношений в организации;

– на горизонтальном уровне, напротив, отношения развиты слишком слабо, поскольку решения, в конечном счете, принимает линейный руководитель. В этом отношении функциональная структура более совершенна, поскольку она обеспечивает «складность» действий подразделений, объединенных процессом производства (по крайней мере, в каждой из областей, за которые отвечают функциональные службы);

– линейный руководитель, обязанный реализовывать оперативное управление, оказывается перегруженным из–за необходимости принимать решения стратегического характера;

– каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

– малоприменима на больших предприятиях, поскольку линейный руководитель не может в должной степени координировать деятельность подчиненных.



#### 4. Линейно–штабная организационная структура управления.

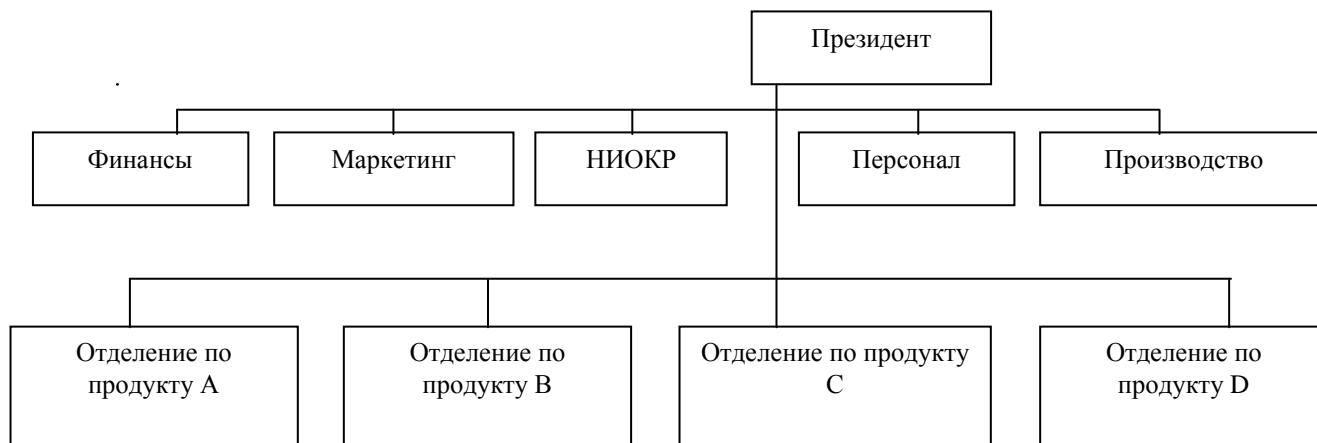


Рисунок 5 – Линейно–штабная организационная структура управления

Данный вид структуры имеет следующие особенности [30]:

– руководство исполнителями возлагается на линейного руководителя, при котором создается штаб. Штаб не имеет полномочий, связанных с руководством и принятием решений; его задачи ограничиваются помощью линейному менеджеру в осуществлении определенных функций управления;

– создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда менеджеров;

– штабная структура включает штабных специалистов при высших менеджерах;

– к штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы;

– часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

Преимущества линейно–штабной структуры [30]:

– линейные руководители освобождаются от нагрузки, что позволяет им качественнее осуществлять оперативное управление;

– более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;

– поскольку в штат подразделения входят специалисты в конкретных областях, организация не нуждается в специалистах широкого профиля.

Недостатки линейно–штабной структуры [30]:

– у линейного руководителя сосредотачивается слишком много властных полномочий;

– тенденция к чрезмерной централизации;

– отсутствие четкой ответственности, поскольку специалист, подготавливающий решение, не занимается его реализацией; вследствие этого могут возникать проблемы, связанные с реализуемостью решений.

### 5. Матричная организационная структура управления.



Рисунок 6 – Матричная организационная структура управления

Данный вид структуры имеет следующие особенности [8,9,30]:

– матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделён необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством;

– руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчинённых: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов;

– переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом её успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров;

– применяется в основном в наукоёмких отраслях.

Преимущества матричной организационной структуры [8,9,30]:

– лучшая ориентация на проектные цели и спрос;

– текущее управление оказывается более эффективным;

– повышается вероятность гибкого использования ресурсов в соответствии с актуальными задачами, стоящими перед организацией;

– вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;

– гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;

– усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за её элементы;

– относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;

– время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

Недостатки матричной организационной структуры [8,9,30]:

– из-за отсутствия координации каждая из проектных групп будет «тянуть одеяло на себя» – возникают проблемы с определением приоритетов;

– возможно возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектных групп;

– проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;

– трудности установления чёткой ответственности за работу подразделения;

– возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.

#### 6. Дивизиональная организационная структура управления.

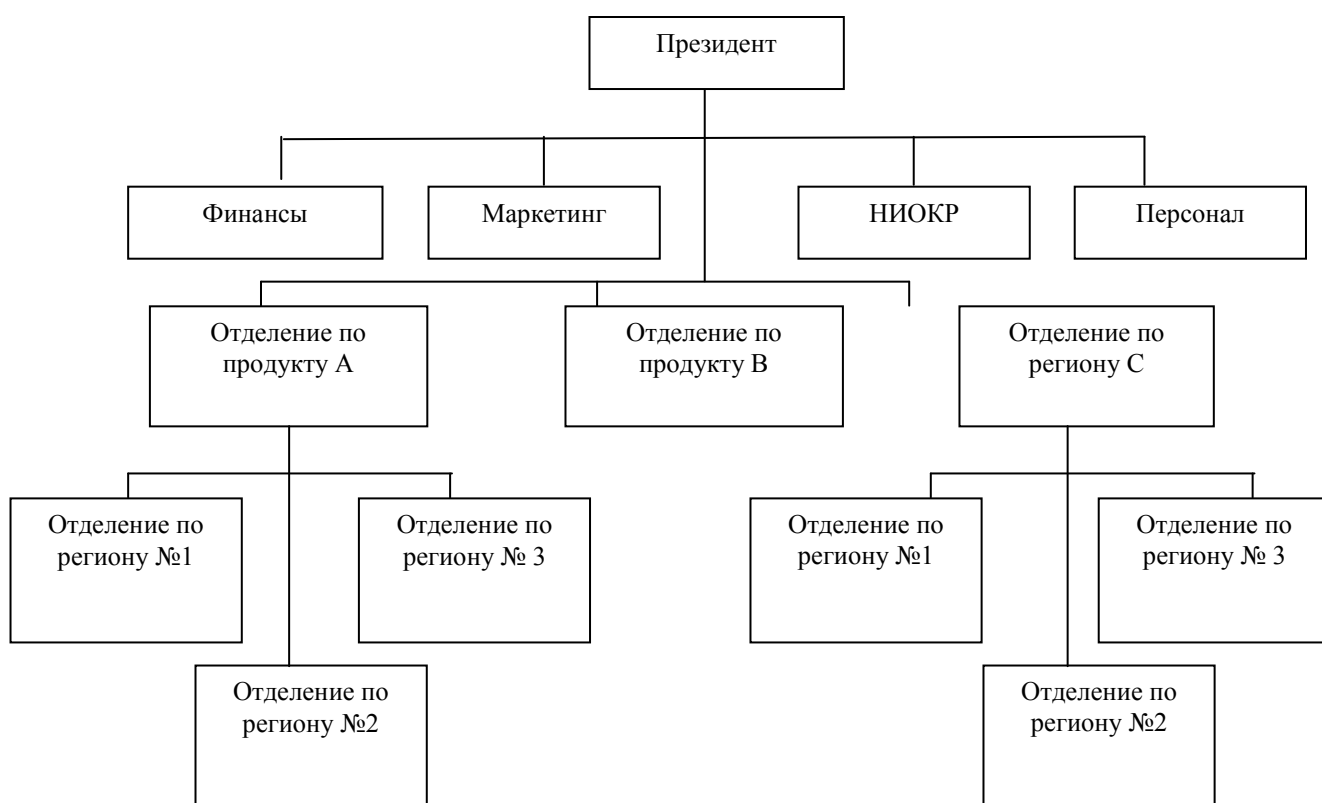


Рисунок 7– Дивизиональная организационная структура управления

Данный вид структуры имеет следующие особенности [8,30]:

– потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов;

– основная фигура в рамках дивизиональной структуры – менеджер, руководящий подразделением (вертикальная касательство);

– подразделения выделяются на основании одного критерия: это может быть или фабрика определенного вида товара, или обслуживание региона, или работа с определенным типом потребителя, или иной признак;

– руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения;

– помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Преимущества дивизиональной структуры [8,30]:

– подразделения функционируют как малые самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества;

– более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;

– улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу.

Недостатки дивизиональной структуры [8,30]:

– одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала движения до его завершения;

– дублирование функций управления на различных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;

– рост иерархичности вертикали управления;

– руководитель подразделения вынужден планировать движение производства от начала до конца.

Рассмотрев сущность и виды организационных структур управления, отметим, что в исполнительных органах местного самоуправления, используется тип иерархичной структуры и вид линейно–функциональной структуры управления.

## 1.2 Статус, компетенции и полномочия исполнительного органа местного самоуправления

Органы местного самоуправления – это «избираемые непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения» [3].

Несмотря на то, что порядок формирования органов местного самоуправления, а также полномочия и их срок определяются уставами муниципальных образований, существует определенным образом закрепленная структура данных органов. Ее составляют:

1. представительный орган муниципального образования;
2. глава муниципального образования;
3. местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования);
4. контрольно-счетный орган муниципального образования;
5. иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения.

Исполнительный орган местного самоуправления – это формируемый представительным органом местного самоуправления и подотчетный ему орган, осуществляющий исполнительно-распорядительную деятельность в границах муниципального образования.

Исполнительным органом местного самоуправления является местная администрация. Численный состав работников устанавливается самостоятельно органами местного самоуправления.

Компетенции – это совокупность установленных нормативными правовыми актами задач, функций и полномочий.

Компетенции исполнительного органа местного самоуправления – это совокупность вопросов местного значения, к числу которых в соответствии с ФЗ №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» относятся [3]:

- формирование, утверждение, исполнение бюджета поселения и контроль за исполнением данного бюджета;
- установление, изменение и отмена местных налогов и сборов поселения;
- владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения;
- организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;
- дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения;
- создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения в границах муниципального образования и др.

Конкретный перечень вопросов местного значения в соответствие со статусом муниципального образования закрепляются в Уставе муниципального образования.

Объем компетенций муниципальных образований с разным юридическим статусом отличается, поэтому одинаковой схемы организационной структуры исполнительных органов местного самоуправления быть не может. Самый широкий спектр вопросов местного значения решают городские округа, вследствие чего у их исполнительных органов максимально широкий состав подразделений.

Местная администрация представляет собой аппарат, состоящий из главы муниципального образования, иных должностных лиц и структурных

подразделений. Структура администрации, т.е. состав ее органов, утверждается муниципальным образованием самостоятельно в зависимости от полномочий и предметов ведения. Как правило, в него входят органы, которые занимаются вопросами здравоохранения, образования, строительства, жилищно-коммунального хозяйства, архитектуры и градостроительства, транспорта и связи, благоустройства, социальной защиты населения, культуры, спорта и т.д.

К структурным элементам местной администрации, как правило, относятся следующие:

1) Глава Администрации, которым может быть глава муниципального образования или сити-менеджер. В зависимости от модели местного самоуправления может быть предусмотрен разный порядок избрания (назначения) на должность руководителя Администрации.

2) Заместители Главы (один или несколько).

3) Аппарат Администрации – совокупность подразделений, основное назначение которых заключается в оказании содействия работе руководящих органов Администрации.

4) Отраслевые (функциональные) подразделения: отделы, управления, комитеты.

Отраслевые подразделения отвечают за отдельные сферы муниципальной деятельности, т.е. за оказание населению конкретных муниципальных услуг. Функциональные подразделения выполняют общие для всех задачи: юридические, экономические, финансовые и т.д.

Комитеты и управления включают в себя по несколько отделов.

5) Если город административно поделен на районы, то есть территориальные (районные) органы местного самоуправления, которые входят в структуру Администрации.

На особенности организационной структуры местной администрации, состав ее подразделений и масштабы деятельности влияет ряд факторов:

- требования законодательства;



- численность населения муниципального образования;
- статус муниципального образования;
- финансовые возможности муниципального образования;
- модель местного самоуправления;
- особенности и состав управляемых объектов (социальная сфера, ЖКХ, промышленный комплекс и т.д.);
- социально-экономические, географические факторы.

Данные факторы определяют состав, объем и содержание направлений деятельности структурных подразделений. Чем выше численность населения и статус муниципального образования, тем больше спектр функциональной деятельности местной администрации, число ее подразделений, количество служащих и тем выше уровень ответственности должностных лиц.

Организационная структура обеспечивается разработкой и утверждением их штатного расписания, представляющего собой перечень структурных подразделений органа (с их наименованиями), должностей и их количества (в целом по органу управления и в структурных подразделениях в особенности), должностных окладов.

### 1.3 Методики оценки функционирования организационных структур исполнительных органов местного самоуправления

В настоящее время существуют различные методики анализа организационных структур, которые могут быть применены и к анализу оргструктуры исполнительного органа местного самоуправления. Главной целью анализа любой существующей организационной структуры выступает определение того, в какой мере она отвечает требованиям, которые предъявляются к организации, т. е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество.

Рассмотрим более подробно некоторые методики.

Методика ООО «ПраксисКом» включает в себя [32]:

- 1) анализ степени соответствия организационной структуры целям организации;
- 2) анализ показателей, характеризующих уровень управляемости организацией;
- 3) анализ показателей, характеризующих надежность организационной структуры;
- 4) анализ показателей, характеризующих соответствие организационной структуры другим элементам системы управления.

На первом этапе анализируются следующие показатели:

- наличие выделенных подразделений, т.е. структурных подразделений с правами юридического лица, работа которых направлена на достижение основных целей организации;
- подчиненность подразделений, реализующих приоритетные функции, главным лицам организации;
- сбалансированность состава функций отдельных подразделений и целей и задач управления;
- соответствие численности состава работников объёму и сложности работ;
- наличие информационных технологий и полнота обеспечения требуемой информацией.

На втором этапе анализируются следующие показатели:

- звенность системы управления;
- норма управляемости;
- уровень стандартизации работ внутри организации, т.е. процент работ, для которых есть административные регламенты;
- степень автономности подразделений, т.е. число взаимосвязей между подразделениями.

На третьем этапе анализируется такой показатель, как надежность производственных связей.

Надежность связей – уровень бесперебойности реализации связей, обеспечивающий относительную устойчивость функционирования системы в целом. По данному показателю можно судить о качестве организации системы. Например, надежность производственных связей отражает вероятность относительно устойчивого функционирования системы в планируемый промежуток времени, и может быть выражена как отношение времени устойчивого функционирования ( $T_y$ ) к плановому фонду рабочего времени ( $T_p$ ):

$$P = \frac{T_y}{T_p} \quad (1)$$

где  $P$  – надежность связей;

$T_y$  – время устойчивого функционирования;

$T_p$  – фонд рабочего времени.

На четвертом этапе анализируются следующие показатели:

- количество стадий процессов, выполняемых последовательно в разных подразделениях;
- наличие устойчивых горизонтальных связей, необходимых для высокой координации при выполнении процесса, за счет которых сокращается вертикальное согласование;
- количество источников управляющих воздействий необходимых для выполнения одного производственного процесса.

Кроме того, существует такой метод организационного анализа, как «ИНТРОСПЕКТ», который был разработан компанией «Дженерал электрик» и в котором особое внимание уделяется мониторингу деятельности управленческого и административного персонала [33]. В ходе оценки организационной структуры сначала анализируются цели и задачи

организации, затем стратегия, функциональная организация, должности и, наконец, цели и задачи отдельных работников.

Как правило, исследования по методу «ИНТРОСПЕКТ» занимает от 14 до 18 недель, и в нем участвуют 3-4 человека. Оно включает шесть стадий:

1. подготовительная;
2. сбор данных;
3. обработка данных;
4. анализ;
5. подготовка отчета;
6. дальнейший контроль.

Результатом пятой стадии являются письменные рекомендации по совершенствованию организационной структуры, представляемые руководителю организации, по инициативе которого проводился.

Данный метод позволяет разрабатывать рекомендации, направленные на улучшение организационной структуры за счет:

- сокращения расходов на управление;
- уменьшения дублирования работы;
- регулирования загруженности руководителей, позволяющего избежать недогрузок и перегрузок;
- переключения усилий на главные стратегические задачи;
- разработки рационального плана структуры занятости и распределения функций между сотрудниками в соответствии с изменением структуры и масштабов деятельности предприятия.

Третья методика – методика, адаптированная для органов местного самоуправления, – заключается в проведении анализа организационной структуры по следующим группам показателей (таблица 1).

Эта методика была разработана на основе изучения и анализа зарубежного опыта эффективного построения оргструктур органов муниципального (местного) управления отечественными учеными Ефимовой А.Г., Андреевым

К.В. Она позволяет комплексно и всесторонне изучить показатели функционирования действующей оргструктуры и на основании детального анализа выявить организационные проблемы исполнительных органов МСУ.

Таблица 1– Показатели анализа эффективности организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления

| Группа показателей  | Для органов управления муниципальным образованием   |
|---|---|
| 1. Показатели, выражающие конечные результаты деятельности органов управления муниципальным образованием  |   |
|   | увеличение доходов бюджета, рост бюджетной обеспеченности (на душу населения) и др.   |
| 2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, в том числе производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надёжность |   |
| а) Производительность   | - доходы бюджета в расчёте на одного работника исполнительного органа местного самоуправления;<br>- расходы бюджета в расчёте на одного работника исполнительного органа местного самоуправления;<br>- отношение темпов роста доходов бюджета на одного работника администрации к темпам роста бюджетной обеспеченности на душу населения   |
| Группа показателей  | Для органов управления муниципальным образованием   |
| б) Экономичность как затраты на функционирование аппарата управления  | - доля затрат на функционирование исполнительного органа местного самоуправления в общей сумме бюджетных расходов<br>- доля затрат на функционирование исполнительного органа местного самоуправления в общей сумме затрат на управление  |
| в) Коэффициент эффективности организационной структуры управления (Кэ)  | $Kэ = Rп / Zу$ или Отношение доходов бюджета к затратам на управление в целом<br>Rп – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления (например, доходы бюджета)<br>Zу – Затраты на управление в целом= сумма расходов на содержание высшего должностного лица + расходы на функционирование представительного органа + расходы на функционирование исполнительного органа (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, приём и передачу управленческой информации)<br>$Kэ1 = Rп / Zу$ как отношение доходов бюджета к расходам на функционирование исполнительного органа |
| д) Надёжность, которая характеризуется безотказным функционированием аппарата управления  | $Kнад = 1 - Kн / Kобщ$ , где Kн – количество нереализованных решений;<br>K над - коэффициент надёжности;<br>Kобщ – общее количество решений, принятых в подразделении или организации в целом   |
| 3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень  |   |
| а) Коэффициент звенности  | $Kзв = Пзв ф / Пзв о$ , где Пзв ф – количество звеньев существующей оргструктуры; Пзв о - оптимальное количество звеньев оргструктуры   |

### Окончание таблицы

|   |   |
|---|---|
| б) Коэффициент дублирования функций           | $K_d = K_{оз} / K_n$ , где $K_{оз}$ – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями; $K_n$ - нормативное количество работ |
| в) Степень централизации функций              | $K_c = \text{Число руководителей на всех уровнях} / \text{число исполнителей}$  |
| г) Коэффициент уровня управляемости ( $K_u$ ) | $K_u = U_f / U_n$ , где $U_f$ – фактическая норма управляемости; $U_n$ – нормативная норма управляемости.                                 |

Сопоставление методики ООО «ПраксисКом», «ИНТРОСПЕКТ» и методики, адаптированной для органов местного самоуправления, которые были рассмотрены ранее, представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сопоставление методик анализа оргструктур по единым критериям

| Критерий оценки                                      | Методика ООО «ПраксисКом»   | «ИНТРОСПЕКТ»  | Методика, адаптированная для органов местного самоуправления   |
|--|---|---|--|
| Объекты анализа                                      | 1) степень соответствия организационной структуры целям организации;<br>2) уровень управляемости;<br>3) надежность организационной структуры; | цели и задачи организации, стратегия, должности, цели и задачи отдельных работников | конечные результаты деятельности органов управления муниципальным образованием; организация процесса управления; |
| Анализ экономической эффективности оргструктуры      | нет   | Нет   | да   |
| Анализ управленческой эффективности оргструктуры     | да  | Да  | да   |
| Число этапов анализа                                 | 4   | 6   | 3  |
| Адаптированность для органов местного самоуправления | нет   | Нет   | да   |

На основе сопоставления трех методик, можно сделать вывод, что для анализа эффективности функционирования организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления наиболее подходящей является методика, адаптированная для органов местного самоуправления. На

ее основе анализ проводится по ряду наиболее важных и актуальных показателей, которые наиболее полно отражают фактическое состояние оргструктуры. Кроме того, данная методика адаптирована для органов местного самоуправления.

#### 1.4 Алгоритм анализа организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления

Алгоритм анализа действующей организационной структуры исполнительных органов местного самоуправления представляет собой такую последовательность действий, которая позволяет выявить существующие проблемы в работе исполнительных органов.

На основе теоретического рассмотрения сущности местного самоуправления и его исполнительных органов, методик анализа организационных структур исполнительных органов местного самоуправления автором для осуществления анализа оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой была выбрана методика, адаптированная для органов местного самоуправления.

Таким образом, последовательность анализа организационной структуры органа местного самоуправления (на примере Администрации города Новый Уренгой) будет следующая:

1 этап: Анализ показателей, выражающих конечные результаты деятельности Администрации г. Новый Уренгой.

1) Увеличение доходов бюджета в расчете на одного работника:

$$УД = ДБ_2 - ДБ_1, \quad (2)$$

где УД – увеличение доходов;

ДБ<sub>2</sub> – доходы бюджета на одного муниципального служащего в текущем году;

ДБ<sub>1</sub> – доходы бюджета на одного муниципального служащего в предыдущем году.

2 этап: Анализ показателей, характеризующих организацию процесса управления:

1) Производительность (по доходам):

$$\Pi = \frac{ДБ}{Ч}, \quad (3)$$

где  $\Pi$  – производительность;

ДБ – доходы бюджета;

Ч – численность работников Администрации.

2) Производительность (по расходам):

$$\Pi = \frac{РБ}{Ч}, \quad (4)$$

где РБ – расходы бюджета.

3) Экономичность (по расходам):

$$\mathcal{Э} = \frac{З}{РБ}, \quad (5)$$

где  $\mathcal{Э}$  – экономичность;

З – затраты на функционирование Администрации;

РБ – расходы бюджета.

4) Экономичность (по затратам на управление):

$$\mathcal{Э} = \frac{З}{З_y}, \quad (6)$$

где З – затраты на функционирование Администрации;

З<sub>y</sub> – общие затраты на управление.

5) Коэффициент эффективности аппарата управления:

$$К\mathcal{Э} = \frac{Р_{\Pi}}{З_y}, \quad (7)$$

где К $\mathcal{Э}$  – коэффициент эффективности;

Р<sub>п</sub> – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры (доходы бюджета).



б) Надежность:

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{н}}}{K_{\text{общ}}}, \quad (8)$$

где  $K_{\text{над}}$  – коэффициент надежности;

$K_{\text{н}}$  – количество нереализованных поручений Главы Администрации;

$K_{\text{общ}}$  – общее количество поручений Главы Администрации.

3 этап: Анализ показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень.

1) Коэффициент звенности:

$$K_{\text{зв}} = \frac{\text{Пзв}_{\text{ф}}}{\text{Пзв}_{\text{о}}}, \quad (9)$$

где  $K_{\text{зв}}$  – коэффициент звенности;

$\text{Пзв}_{\text{ф}}$  – количество звеньев существующей оргструктуры;

$\text{Пзв}_{\text{о}}$  – оптимальное количество звеньев оргструктуры.

2) Коэффициент дублирования функций:

$$K_{\text{д}} = \frac{K_{\text{о}_3}}{K_{\text{н}}}, \quad (10)$$

где  $K_{\text{д}}$  – коэффициент дублирования функций;

$K_{\text{о}_3}$  – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями;

$K_{\text{н}}$  – нормативное количество работ.

3) Степень централизации функций:

$$K_{\text{ц}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{Ч_{\text{и}}}, \quad (11)$$

где  $K_{\text{ц}}$  – коэффициент централизации;

$Ч_{\text{р}}$  – число руководителей на всех уровнях;

$Ч_{\text{и}}$  – число исполнителей.

4) Коэффициент уровня управляемости:

$$K_{\text{у}} = \frac{У_{\text{ф}}}{У_{\text{н}}}, \quad (12)$$

где  $K_{\text{у}}$  – коэффициент уровня управляемости;

$У_{\text{ф}}$  – фактическая норма управляемости;

$У_n$  – нормативная норма управляемости.

4 этап: выявление проблем функционирования организационной структуры Администрации.

5 этап: разработка рекомендаций по решению выявленных проблем и совершенствованию оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой.

Поэтапный анализ приведенных показателей позволит сделать вывод о текущем состоянии организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой и об ее эффективности, выявить существующие проблемы и сформулировать рекомендации по совершенствованию организационной структуры.

Вывод по первому разделу

В функционировании и развитии любого муниципального образования достаточно важную роль играют исполнительные органы местного самоуправления, которые наделены собственными полномочиями в сфере исполнения законодательства, поддержания и обеспечения достойного уровня жизни населения. Качество деятельности исполнительных органов зависит, в первую очередь, от правильно организованной структуры данных органов и способов взаимодействия между его подразделениями.

Таким образом, можно говорить о том, что эффективность организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления оказывает непосредственное влияние на качество работы самого органа. Однако следует учитывать тот факт, что эффективность организационной структуры со временем может изменяться, поэтому необходимо производить ее оценку с определенной периодичностью. С этой целью существуют специально разработанные показатели, такие как производительность, экономичность, коэффициент управляемости, централизации функций и т.д.

При выявлении каких-либо проблем в функционировании организационной структуры важно внедрять изменения, способствующие ее совершенствованию.

## 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ Г. НОВЫЙ УРЕНГОЙ)

### 2.1 Общая характеристика и правовое обеспечение функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

Согласно №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» наличие исполнительного органа местного самоуправления (чаще всего это администрация) как исполнительно-распорядительного органа является обязательным. Администрация является юридическим лицом, на которое Уставом муниципального образования возлагаются полномочия как по решению вопросов местного значения, так и по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных в установленном порядке муниципальному образованию [3].

Местной администрацией руководит на принципах единоначалия ее глава, которым может быть либо глава муниципального образования, избираемый населением, либо лицо, назначаемое представительным органом на конкурсной основе. Структура местной администрации утверждается представительным органом муниципального образования по представлению главы администрации. Отдельные структурные подразделения местной администрации могут являться юридическими лицами.

Практика построения и совершенствования организационных структур администраций городов основывается на эмпирических подходах.

На современном этапе популярной является точка зрения, согласно которой разработка практически значимых рекомендаций по данному вопросу считается невозможной, так как социально-экономическое положение каждого муниципального образования уникально в силу различий по размеру территории, численности населения, развитости инфраструктуры, наличию

разнообразных ресурсов; соответственно, разных задач управления, разного объема работы управленческого персонала.

По нашему представлению, некоторые общие закономерности при построении организационных структур администраций городов все же существуют, и их исследование и анализ могут быть полезными для практического использования.

Новый Уренгой – город в России, в Ямало-Ненецком автономном округе, первый по величине город округа, один из немногих российских региональных городов, превосходящих административный центр своего субъекта федерации (Салехард) как по численности населения, так и по промышленному развитию.

Город возник в ходе разработки Тюменской нефти и расположен на берегу реки Евояха, притока Пура. Реки Тамчаруяха и Седэяха протекают через город и делят его на две части – Северную и Южную. Территорию городского округа со всех сторон окружает Пуровский район.

Население – 116 938 человека (по данным на 2019 год). Как производственный центр крупнейшего газоносного района, Новый Уренгой – неофициальная газовая «столица» России.

Город как административно-территориальная единица ЯНАО имеет статус города окружного значения. В рамках местного самоуправления образует одноимённое муниципальное образование со статусом городского округа как единственный населённый пункт в его составе.

Органами местного самоуправления Нового Уренгоя являются[8]:

1) Городская Дума муниципального образования город Новый Уренгой – Городская Дума – выборный представительный орган муниципального образования.

2) Глава муниципального образования – Глава города Новый Уренгой (Глава города) – выборное высшее должностное лицо муниципального образования.

3) Администрация города Новый Уренгой – исполнительно-распорядительный орган.

4) Контрольно-счётная палата Нового Уренгоя – контрольно-счётный орган муниципального образования.

Согласно Уставу г. Новый Уренгой, Администрация города является «исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления города Новый Уренгой, наделенным полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города Новый Уренгой федеральными законами и законами Ямало-Ненецкого автономного округа» [4].

В настоящий момент организационную структуру Администрации города Новый Уренгой можно характеризовать как линейно-функциональную, т.е. построенную по принципу органического сочетания и взаимного дополнения линейных и функциональных полномочий, с элементами дивизиональной организационной структуры, в которой в качестве дивизионов выступают администрации районов.

Преимуществами организационной структуры данного типа можно считать уменьшение дублирования функций, четкую систему взаимосвязей подразделений, более глубокую проработку принимаемых решений. В качестве недостатков можно выделить недостаточную гибкость оргструктуры, жесткость вертикальных связей, недостаточную ответственность подразделений за принимаемые решения.

Организационная структура Администрации г. Новый Уренгой утверждается Городской Думой по представлению Главы Администрации города и включает в себя:

- Главу Администрации города;
- Первого заместителя Главы Администрации города;
- заместителей главы Администрации города;

- структурные подразделения.

Структурные подразделения Администрации можно сгруппировать следующим образом:

- отраслевые (Управление здравоохранения, Управление транспорта и т.д.);
- функциональные (Правовое управление, Архивный отдел и т.д.);
- вспомогательные (референтуры т. д.);
- территориальные (районные администрации).

Схема организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой представлена в приложении А.

Согласно Уставу города в компетенцию Администрации города входит:

1) разработка проектов планов и программ социально-экономического развития города;

2) разработка проект бюджета города и обеспечение его исполнения;

3) ведение учета и реестра муниципального имущества;

4) организация разработки и реализации генеральных планов, в том числе детальной планировки и застройки районов, микрорайонов, других градостроительных комплексов, проектов инженерных сооружений и благоустройства города, правил землепользования и застройки территории муниципального образования, городских программ использования и охраны земель;

5) осуществление муниципального земельного контроля использования земель города, ведет кадастр землеустроительной и градостроительной документации;

6) организация благоустройства и озеленения территории города, использования, охраны, защиты, воспроизводства городских лесов, лесов особо охраняемых природных территорий, расположенных в границах города;

7) ведение в установленном порядке учета граждан в качестве нуждающихся в жилых помещениях, предоставляемых по договорам социального найма;

8) создание условий для обеспечения жителей услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

9) предоставление дополнительного образования и общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории города, а также организация отдыха детей в каникулярное время, проведение официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий городского округа и т.д.

Полномочия Главы Администрации города, согласно Уставу города:

1) определяет основные направления деятельности Администрации города;

2) организует и обеспечивает руководство деятельностью Администрации города по решению вопросов местного значения в пределах возложенных на нее полномочий, исполнению отдельных государственных полномочий, переданных в ведение органов местного самоуправления города г. Новый Уренгой федеральными законами и законами ЯНАО;

3) города разрабатывает и представляет в установленном порядке на утверждение городской Думы структуру Администрации города;

4) формирует штат Администрации города и т.д.

Организационное обеспечение деятельности Главы Администрации города, Первого заместителя Главы Администрации города, заместителей Главы Администрации города осуществляется соответствующими референтурами, которые являются структурными подразделениями аппарата Администрации города, сфера деятельности и компетенция которых определяются в положениях о референтурах, утверждаемых правовым актом Администрации города.

Отраслевые органы Администрации города решают вопросы управления отраслями городского хозяйства и социальной сферы в пределах их компетенции, установленной муниципальными правовыми актами.



Вспомогательные подразделения аппарата Администрации города осуществляют правовое, организационное, информационное, материально-техническое и иное обеспечение деятельности Администрации города.

## 2.2 Анализ и оценка эффективности функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

В данном пункте на основе выбранной ранее методики будут приведены показатели функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой и осуществлен их анализ. Ввиду отсутствия в полном объеме фактических данных для объективной оценки расчет некоторых показателей не будет произведен.

В данной работе исследуются показатели за период с 2014 по 2017 гг. (таблица 3-11). В таблице 3 приведены исходные данные, используемые для расчета показателей эффективности организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.

Таблица 3 – Исходные данные для расчета показателей эффективности организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

| Показатель  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Численность муниципальных служащих Администрации г. Новый Уренгой, чел. | 1450    | 1440    | 1460    | 1460    |
| Численность руководителей на всех уровнях, чел.                         | 470     | 470     | 470     | 470     |
| Численность исполнителей на всех уровнях, чел.                          | 980     | 970     | 990     | 990     |
| Затраты на управление, млн. руб.  | 2136,15 | 1172,8  | 1047,3  | 1101,85 |
| Затраты на функционирование Администрации г. Новый Уренгой, млн. руб.   | 408,45  | 398,8   | 429,9   | 512,58  |
| Количество поручений Главы Администрации, шт.                           | -       | 1965    | 1773    | 1889    |

Источник: по данным отчетности Администрации г. Новый Уренгой

Таблица 4 – Показатели, выражающие конечные результаты деятельности органов управления муниципальным образованием

| Показатель  | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|---|----------|----------|----------|
| Доходы бюджета, млн. руб.   | 27 869,1 | 29 900,1 | 29 845,5 |
| Абсолютное отклонение доходов бюджета по отношению к предыдущему году, млн. руб.  | -13      | 2 031    | -54,6    |
| Темп прироста доходов бюджета, %  | -0,05    | 7,29     | -0,18    |
| Расходы бюджета, млн. руб.  | 28 471,1 | 30 479,8 | 30 221,7 |
| Абсолютное отклонение расходов бюджета по отношению к предыдущему году, млн. руб. | -687,8   | 2 008,7  | -258,08  |
| Темп прироста расходов бюджета, %   | -2,36    | 7,06     | -0,85    |

Источник: по данным отчетности Администрации г. Новый Уренгой

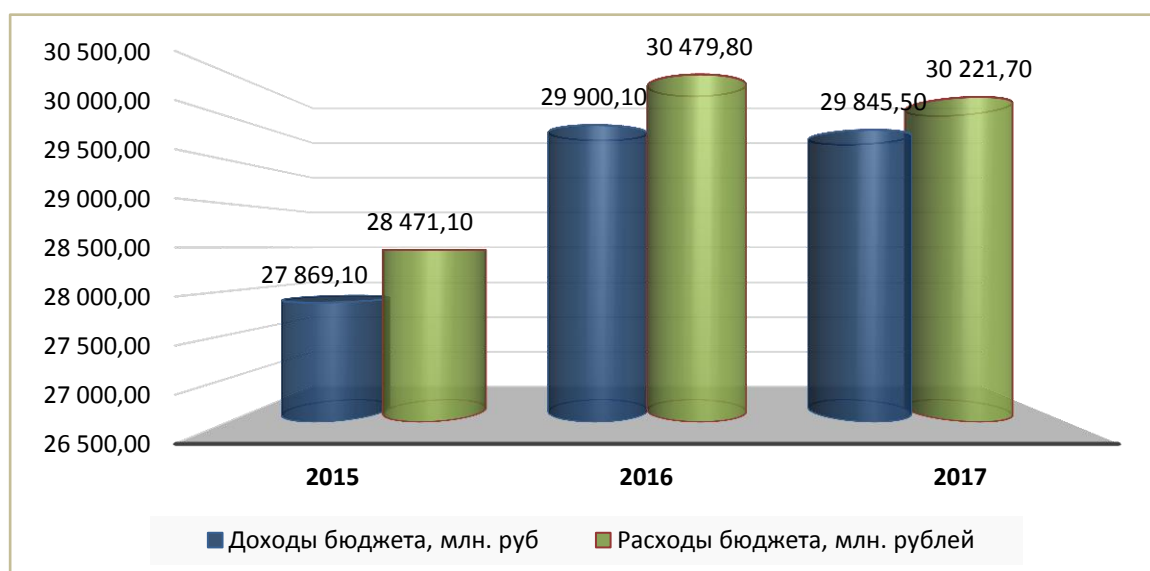


Рисунок 8 – Динамика доходов и расходов бюджета города Новый Уренгой

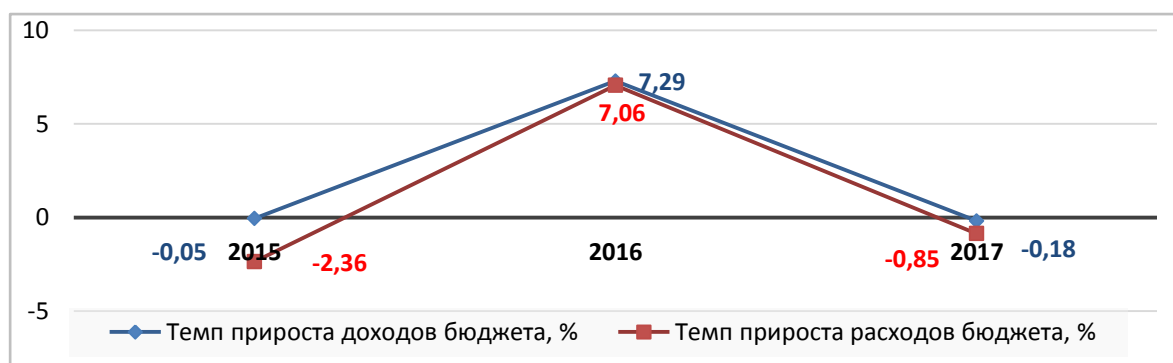


Рисунок 9 – Динамика темпов прироста доходов и расходов бюджета г. Новый Уренгой

По сравнению с 2015 г. в 2016 г. и доходы, и расходы бюджета значительно увеличились, при этом сумма увеличения доходов была больше, чем расходов, что является положительной динамикой. В 2017 г. произошло незначительное сокращение данных показателей.

Таблица 5 – Показатели, характеризующие организацию процесса управления: производительность

| Показатель   | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|--|----------|----------|----------|
| Производительность по доходам (доходы бюджета на одного муниципального служащего, млн. руб. / мун. служ.)    | 19,35    | 20,48    | 20,44    |
| Абсолютное отклонение производительности по доходам по отношению к предыдущему году, млн. руб. / мун. служ.  | 0,12     | 1,13     | -0,04    |
| Темп прироста производительности по доходам, %   | 0,65     | 5,82     | -0,18    |
| Производительность по расходам (расходы бюджета на одного муниципального служащего, млн. руб. / мун. служ.)  | 19,77    | 20,88    | 20,70    |
| Абсолютное отклонение производительности по расходам по отношению к предыдущему году, млн. руб. / мун. служ. | -0,34    | 1,11     | -0,18    |
| Темп прироста производительности по расходам, %  | -1,68    | 5,59     | -0,85    |

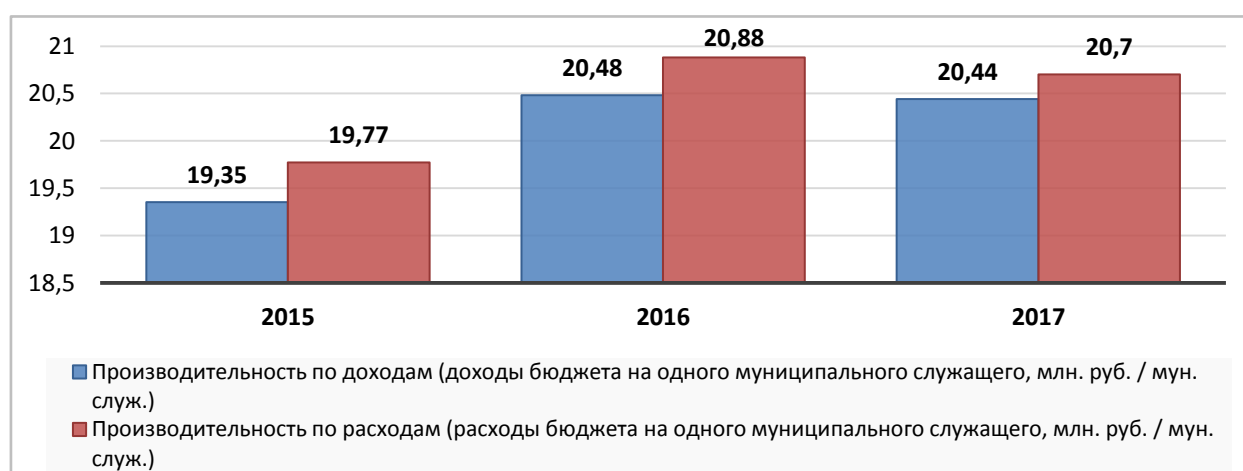


Рисунок 10 – Динамика производительности по доходам и по расходам

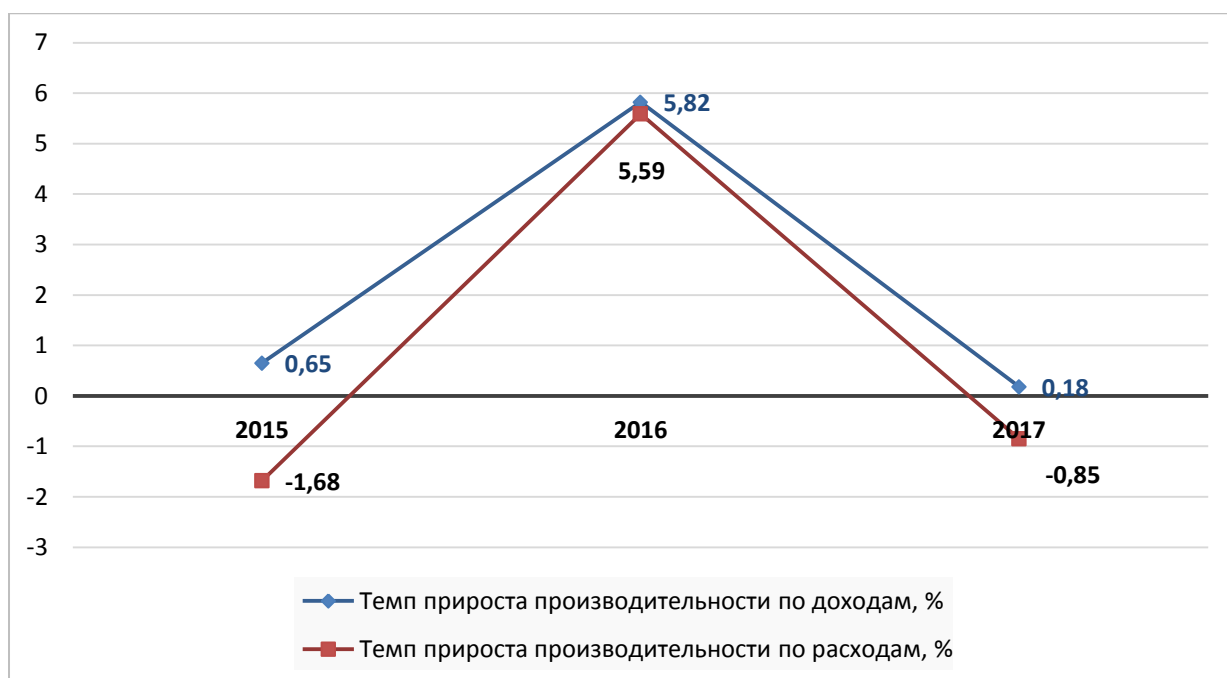


Рисунок 11 – Динамика производительности по доходам и по расходам

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. производительность по доходам и производительность по расходам увеличилась, а в 2017 г. незначительно уменьшилась. При этом производительность по расходам на протяжении трех лет больше производительности по доходам примерно на 0,4 млн. руб. / чел., что говорит о том, что расходы бюджета превышают его доходы, поскольку в период с 2016 по 2017 гг. численность муниципальных служащих Администрации г. Новый Уренгой практически не изменялась.

Таблица 6 – Показатели, характеризующие организацию процесса управления: экономичность

| Показатель  | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|---|----------|----------|----------|
| Экономичность по расходам   | 0,0140   | 0,0141   | 0,017    |
| Абсолютное отклонение экономичности по расходам по отношению к предыдущему году               | 0        | 0,0001   | 0,0029   |
| Темп прироста экономичности по расходам, %  | 0        | 0,7      | 20,57    |
| Экономичность по затратам на управление   | 0,34     | 0,41     | 0,465    |
| Абсолютное отклонение экономичности по затратам на управление по отношению к предыдущему году | 0,149    | 0,07     | 0,055    |
| Темп прироста экономичности по затратам на управление, %                                      | 78       | 20,6     | 13,4     |

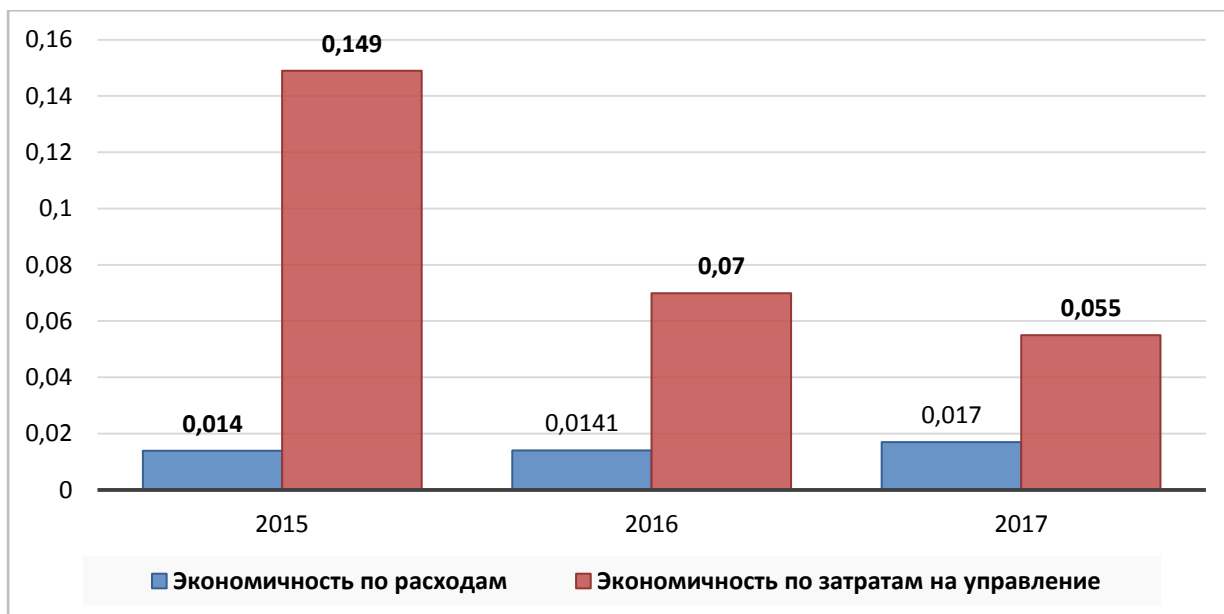


Рисунок 12 – Динамика экономичности по расходам и по затратам на управление

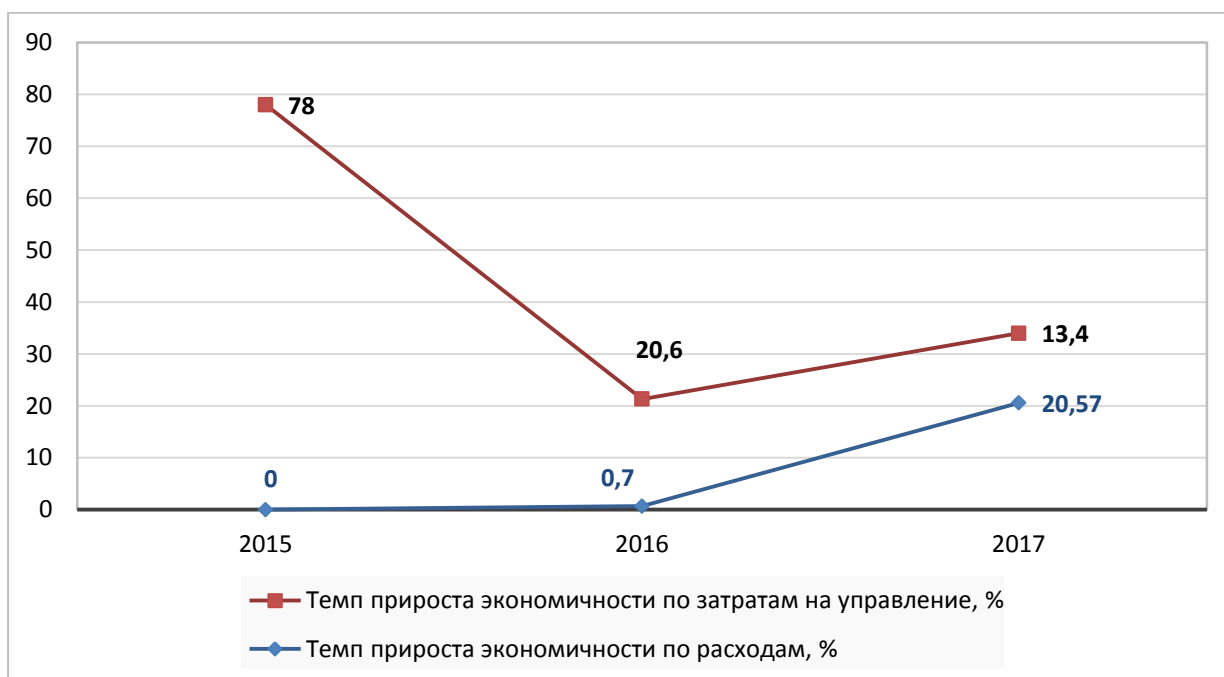


Рисунок 13 – Динамика экономичности по расходам и по затратам на управление

В период с 2015 по 2017 гг. и экономичность по расходам, и экономичность по затратам на управление неуклонно растет, что связано с ростом затрат на функционирование исполнительных органов местного самоуправления при относительно стабильных общих затратах на управление и незначительном росте бюджетных расходов.

Таблица 7 – Показатели, характеризующие организацию процесса управления: коэффициент эффективности организационной структуры

| Показатель   | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|--|----------|----------|----------|
| Коэффициент эффективности оргструктуры (по затратам на управление)       | 23,76    | 28,55    | 27,09    |
| Темп прироста коэффициента (по затратам), %                              | 82,1     | 20,2     | -5,1     |
| Коэффициент эффективности оргструктуры (по расходам на функционирование) | 69,88    | 69,55    | 58,23    |
| Темп прироста коэффициента (по расходам на функционирование), %          | 2,37     | -0,47    | -16,28   |

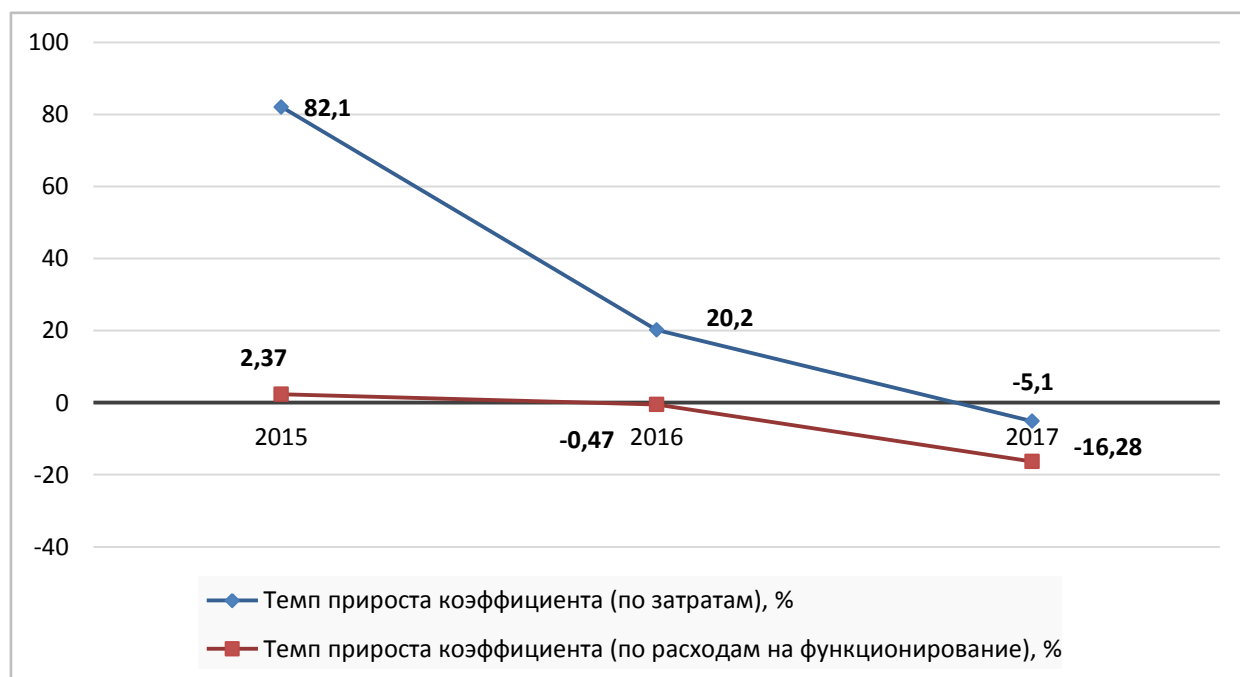


Рисунок 14– Динамика коэффициента эффективности оргструктуры

Коэффициент эффективности оргструктуры по затратам на управление в 2016 г. по сравнению с 2015 г. значительно увеличился. Данная тенденция объясняется увеличением доходов бюджета и сокращением затрат на управление в данный период времени. В 2017 г. анализируемый показатель несущественно уменьшился. Коэффициент эффективности оргструктуры по расходам на функционирование исполнительного органа на протяжении трех

лет сокращается, что вызвано более быстрыми темпами роста затрат на функционирование исполнительного органа местного самоуправления по сравнению с доходами бюджета.

Таблица 8 – Показатели, характеризующие организацию процесса управления: эффективность труда аппарата управления

| Показатель  | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|---|----------|----------|----------|
| Эффективность труда аппарата управления, млн. руб. / чел. | 60,58    | 64,85    | 64,30    |
| Темп прироста эффективности труда аппарата управления, %  | -2,36    | 7,06     | -0,85    |

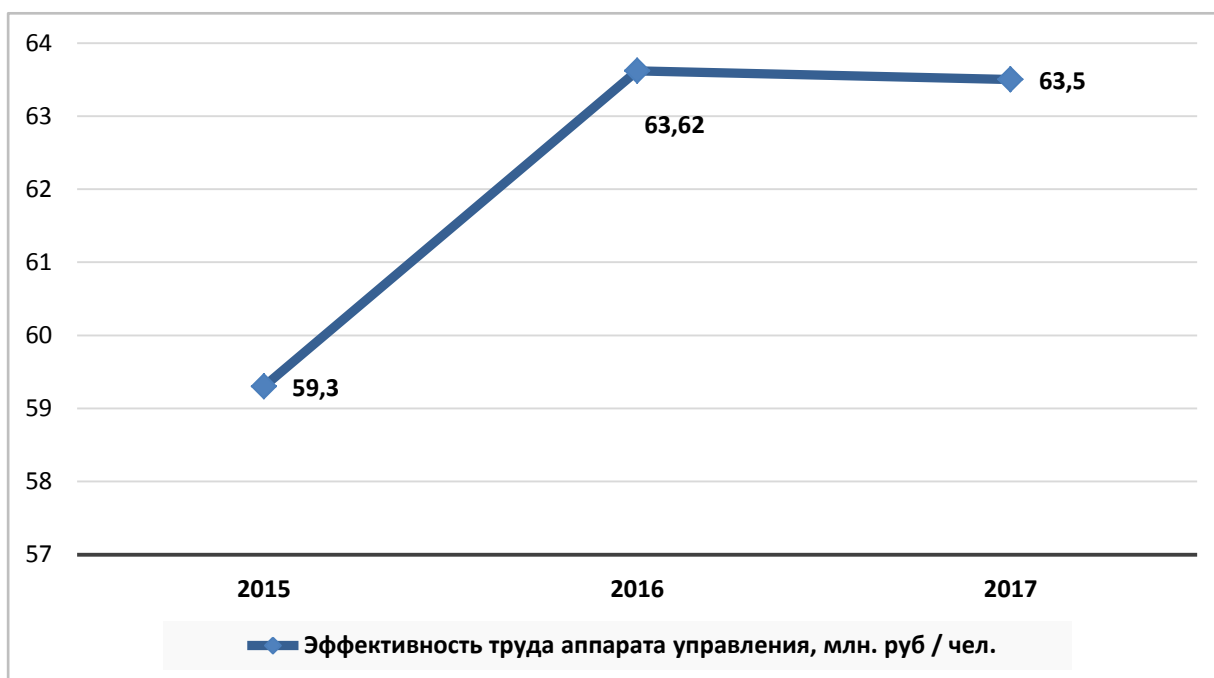


Рисунок 15 – Динамика эффективности труда аппарата управления Администрации г. Новый Уренгой



Рисунок 16 – Динамика темпов прироста эффективности труда аппарата управления Администрации г. Новый Уренгой

Эффективность труда аппарата управления напрямую зависит от доходов бюджета, поскольку численность руководителей всех уровней согласно имеющимся данным на протяжении 2015–2017 гг. оставалась неизменной. Этим объясняется значительный рост в 2016 г. и снижение в 2017 г.

Таблица 9 – Показатели, характеризующие организацию процесса управления: надежность и дублирование функций

| Показатель   | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|--|----------|----------|----------|
| Коэффициент надежности оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой | 1        | 0,9      | 1        |
| Коэффициент дублирования функций оргструктуры г. Новый Уренгой     | 0,2      | 0,1      | 0,1      |



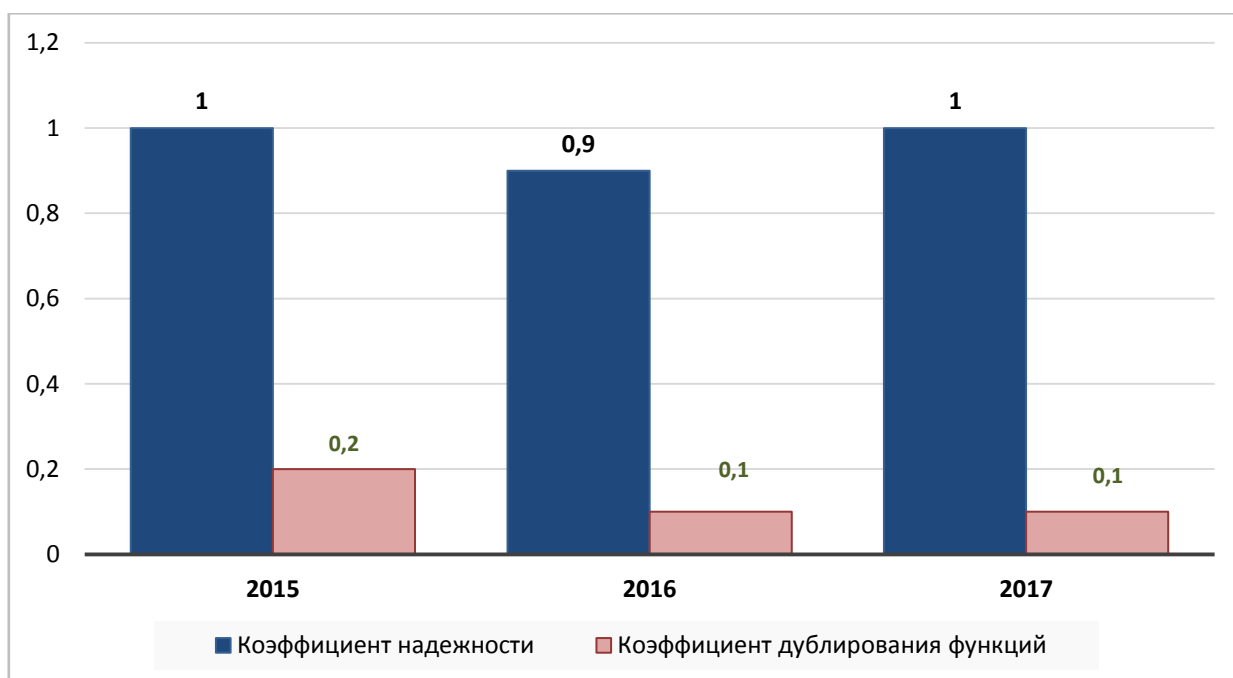


Рисунок 17 – Коэффициент надежности, коэффициент дублирования функций оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой

На основе изучения практического опыта построения организационных структур исполнительных органов местного самоуправления различных муниципальных образований, в частности, г. Екатеринбурга, г. Уфы, г. Магнитогорска, г. Нижнего Новгорода, можно говорить о том, что оптимальным количеством звеньев организационной структуры с учетом Главы Администрации и его Заместителей, но без учета территориальных администраций является 41:

- 1) Глава Администрации муниципального образования;
- 2) Первый заместитель Главы Администрации муниципального образования и заместители по определенным вопросам;
- 3) Управление социальной политики
- 4) Управление по делам образования
- 5) Управление здравоохранения
- 6) Управление культуры
- 7) Отдел по делам несовершеннолетних и защите их прав
- 8) Управление по делам молодежи
- 9) Управление по физической культуре, спорту и туризму

- 10) Управление по взаимодействию с общественными объединениями
- 11) Управление информационной политики
- 12) Управление по торговле и услугам
- 13) Управление наружной рекламы и информации
- 14) Комитет по управлению имуществом и земельным отношениям
- 15) Главное управление архитектуры и градостроительства
- 16) Управление капитального строительства
- 17) Правовое управление
- 18) Управление экономики
- 19) Комитет финансов
- 20) Контрольно-ревизионное управление
- 21) Отдел по работе с правоохранительными органами
- 22) Мобилизационный отдел
- 23) Управление гражданской защиты
- 24) Специализированный отдел ЗАГС
- 25) Управление бухгалтерского учета и отчетности
- 26) Управление коммунального хозяйства и благоустройства
- 27) Управление дорожного хозяйства
- 28) Управление транспорта
- 29) Управление экологии и природопользования
- 30) Управление организационной и контрольной работы;
- 31) Архивный отдел
- 32) Отдел муниципальной службы и кадров
- 33) Управление делами
- 34) Управление муниципального заказа
- 35) Управление жилищной политики.

Кроме того, следует учесть территориальные подразделения, а именно – администрации районов. Таким образом, для Администрации г. Новый Уренгой оптимальным количеством звеньев оргструктуры в период до 2019 г. будем

считать 47. Фактическое их количество в 2015 г. – 71, а в период с 2016 по 2017 гг. – 70. Данное изменение связано с упразднением в 2014 г. отдела внутреннего контроля.

Таблица 10 – Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень: коэффициент звенности

| Показатель                    | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|-------------------------------|----------|----------|----------|
| Коэффициент звенности         | 1,51     | 1,49     | 1,49     |
| Темп прироста коэффициента, % | 0        | 0        | 0        |

Таблица 11 – Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень: степень централизации функций

| Показатель                                     | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|--|----------|----------|----------|
| Степень централизации функций                  | 0,48     | 0,47     | 0,47     |
| Темп прироста степени централизации функций, % | 0        | -2,08    | 0        |

Показатель степени централизации функций позволяет говорить о том, что данная организационная структура имеет децентрализованный характер, поскольку данный коэффициент значительно меньше 1.

Нормативная норма управляемости =  $5 \pm 2$ . Фактическая норма управляемости на высшем уровне управления в период с 2015 г. по 2017 г. составляла 16.

Таблица 12 – Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень: коэффициент уровня управляемости

| Показатель                       | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
|----------------------------------|----------|----------|----------|
| Коэффициент уровня управляемости | 2,3      | 2,3      | 2,3      |
| Темп прироста коэффициента, %    | 0        | 0        | 0        |



Рисунок 18 – Динамика показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень

#### Администрации Новый Уренгой

Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, в частности, коэффициент звенности и коэффициент уровня управляемости, превышают нормативное значение (нормативное значение=1), т.е. в существующей организационной структуре присутствуют лишние звенья, а количество подчиненных Главы Администрации слишком велико.

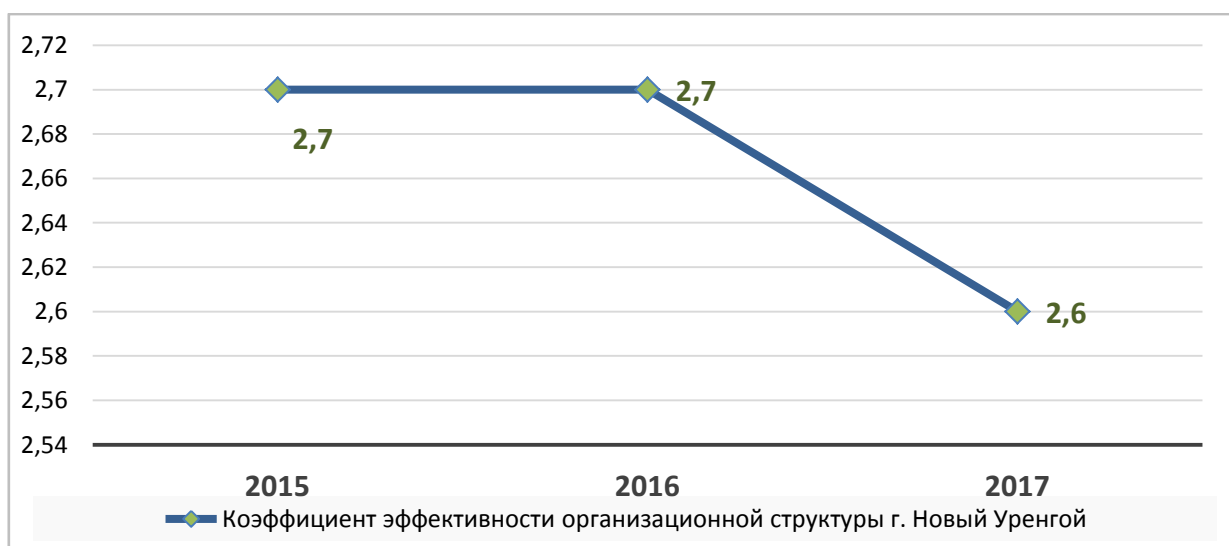


Рисунок 19 – Значение коэффициента эффективности организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

Безусловно, на формирование и функционирование конкретной организационной структуры местной администрации города влияют различные факторы, среди которых можно выделить: полномочия администрации; цели и задачи социально-экономического развития муниципального образования; размер территории, численность и состав населения муниципального образования; уровень развития производства и рыночной инфраструктуры; различные местные особенности – географические, природные, демографические, исторические.

Оценивая показатели в рамках предложенной во втором разделе дипломной работы методики, необходимо помнить, что помимо указанных внешних по отношению к организационной структуре факторов, необходимо учитывать внутренние факторы и условия развития, так как личностные качества руководства (в частности, главы города и его заместителей) и его роль в системе управления, используемые управленческие технологии (в том числе информационные), уровень сопротивления инновациям, организация труда, материально-техническое оснащение администрации и др.

Таким образом, анализ представленных показателей, а также изучение нормативно-правового обеспечения деятельности Администрации исследуемого муниципального образования позволяет выявить проблемы функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой, которые будут подробно описаны в пункте 2.3.

### 2.3 Проблемы функционирования действующей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

Выделяют шесть групп вопросов, которые входят в компетенцию местной администрации: 1) вопросы социально-экономического развития территории; 2) вопросы муниципального хозяйства; 3) финансовые вопросы; 4) социальные

вопросы; 5) административно-организационные вопросы; 6) исполнение переданных государственных полномочий.

Основные недостатки существующих линейно-функциональных структур муниципального управления связаны не только с их организационным построением, но и с самой сложившейся идеологией муниципального управления. Эти недостатки сводятся к следующему.

1. Укоренившейся подход к муниципальному образованию и, соответственно, к управлению им как к производственной или социально-производственной системе.

Основной упор при этом делается на улучшение показателей работы самих структурных подразделений администрации (жилищно-коммунального, транспортного, здравоохранения и т. д.), а не на степень и качество удовлетворения потребностей населения в той или иной муниципальной услуге. Иными словами, критерием эффективности службы являются ее собственные показатели, а не конечный результат деятельности.

2. Нацеленность на решение текущих задач, связанных с жизнеобеспечением муниципального образования, и отсутствие стратегического подхода к управлению.

Многообразие текущих частных задач и целей муниципального управления неизбежно порождает противоречия между ними, обусловленные, прежде всего ограниченностью материальных и финансовых ресурсов. Каждое структурное подразделение нацелено на решение своей задачи и добивается получения максимума ресурсов для этого. В данном случае вся система управления часто работает неэффективно.

3. Нечеткость системы функциональных связей между отдельными структурными подразделениями, дублирование функций, неравномерная загруженность работников, отсутствие четких организационных процедур, с помощью которых подразделения взаимодействуют между собой.

В результате основной объем работы ложится на плечи главы администрации, которому приходится решать множество координационных вопросов.

4. Смещение управленческих функций и непосредственной хозяйственной деятельности. Многие структурные подразделения администраций, являясь юридическими лицами, оказывают различные платные услуги и зарабатывают средства на свое существование, т. е. по сути занимаются коммерческой деятельностью.

На основе осуществленного анализа фактического функционирования действующей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой удалось выявить ряд несовершенств и проблем, которые требуют решения и заключаются в следующем:

1. Неясность процедур осуществления властных и хозяйственных полномочий органов местного самоуправления (смещение властных и хозяйственных полномочий).

2. Дублирование функций, неравномерная загруженность работников, отсутствие четких организационных процедур, с помощью которых подразделения взаимодействуют между собой.

3. Отсутствие специализированного программно-функционального подразделения, занимающегося стратегическим планированием и проектным управлением.

Таким образом, выявленные проблемы требуют разработки рекомендаций, направленных на их устранение и повышение эффективности функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой. Кроме того, необходимо разработать схему организационной структуры, которая позволила бы избежать существующих несовершенств.

После того, как закончено осуществление анализа организационной структуры, следует переходить непосредственно к принятию мер по ее

совершенствованию. В настоящее время разработаны и используются на практике следующие технологии:

- 1) реинжиниринг административных процессов;
- 2) проектный менеджмент;
- 3) аутсорсинг;
- 4) аутстаффинг;
- 5) информатизация;
- 6) «одно окно».

#### Выводы по второму разделу

В Администрации г. Новый Уренгой в настоящее время линейно-функциональная организационная структура с элементами дивизиональной, где в качестве дивизионов выступают администрации районов, имеющие самостоятельное значение и собственную структуру. Данный вид оргструктуры имеет такие достоинства, как уменьшение дублирования функций, четкая система взаимосвязей подразделений, а также недостатки, проявляющиеся в недостаточной гибкости оргструктуры, в жесткости вертикальных связей и т.д.

Анализ показателей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой позволяет говорить о следующем: показатели, выражающие конечные результаты ее деятельности, и показатели, характеризующие организацию процесса управления, имеют положительную динамику, за исключением коэффициента эффективности организационной структуры по расходам на функционирование исполнительного органа. Данная ситуация обусловлена более быстрыми темпами роста затрат на функционирование исполнительного органа местного самоуправления по сравнению с доходами бюджета.

Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, имеют стабильную, однако



отрицательную динамику. Так, коэффициент звенности и коэффициент уровня управляемости в несколько раз превышают оптимальные значения.

На основе проведенного анализа были выявлены проблемы функционирования действующей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой, которые требуют разработки рекомендаций по их решению.

В данном пункте дипломной работы также перечислены основные современные технологии и методы по совершенствованию организационных структур исполнительных органов местного самоуправления.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ Г. НОВЫЙ УРЕНГОЙ)

#### 3.1 Основные направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

На основе проведенного анализа был выявлен ряд проблем функционирования действующей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой, которые были рассмотрены в п. 2.3.

Основные направления и конкретные рекомендации по совершенствованию организационной структуры исполнительного органа – Администрации г. Новый Уренгой представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Проблемы и рекомендации по совершенствованию организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

| Проблема   | Направления и основные рекомендации   |
|--|---|
| Недостаточная проработанность процедур обеспечения ответственности и контроля за деятельностью органов местного самоуправления | 1) повысить эффективность механизмов государственного контроля и надзора за деятельностью органов местного самоуправления на предмет соблюдения ими законодательства и исполнения государственных полномочий;<br>2) усилить публичный контроль за деятельностью местного самоуправления, повысив роль представительных органов и разработав конкретные механизмы реализации ответственности местной власти перед населением;<br>3) усовершенствовать систему отчетности исполнительных органов и особенно главы муниципального образования, избранных глав администраций, их замены в случае необходимости, определения пределов самостоятельности. |

### Окончание таблицы 13

| Проблема   | Направления и основные рекомендации   |
|--|---|
| <p>Неясность процедур осуществления властных и хозяйственных полномочий органов местного самоуправления (смещение властных и хозяйственных полномочий)</p>                   | <p>1) создать правовые возможности для формирования малыми муниципальными образованиями объединенных администраций в целях экономии расходов на управление;<br/>                 2) создать условия для межмуниципальной кооперации в решении общих задач;<br/>                 3) установить границы правовые границы осуществления хозяйственных функций исполнительными органами местного самоуправления.</p>  |
| <p>Дублирование функций, неравномерная загруженность работников, отсутствие четких организационных процедур, с помощью которых подразделения взаимодействуют между собой</p> | <p>1) исключение функций, дублирующих другие; объединение частично пересекающихся функций; изменение формулировок функций с целью устранения дублирующихся частей;<br/>                 2) исключение функций, для исполнения которых отсутствуют правовые основания; включение отсутствующих значимых функций, исполнение которых предписывается муниципальными правовыми актами;<br/>                 3) изменение формулировок функций с целью их дополнения информацией регламентирующего характер; исключение функций с неясными и не поддающимися конкретизации формулировками.</p>   |
| <p>Отсутствие специализированного программно-функционального подразделения, занимающегося стратегическим планированием и проектным управлением</p>                           | <p>1) выделение аналитической и оценочной деятельности как отдельного вида деятельности администрации города и ее структурных подразделений в муниципальных правовых актах города;<br/>                 2) формирование критериев и выбор методов оценки документов, применяемых администрацией города для планирования и решения задач развития города;<br/>                 3) установление регламента информационного взаимодействия структурных подразделений администрации города в процессе муниципального управления применительно к основным процедурам управления (прогнозирование, планирование, формирование аналитических отчетов о социально-экономическом развитии города за соответствующий период).</p> |

Основываясь на результатах анализа правовых актов города Новый Уренгой в рамках совершенствования существующей организационной структуры Администрации города, были представлены рекомендации, направленные на организацию деятельности Администрации города в функциональной зависимости от решаемых задач, на обеспечение взаимодействия

Администрации города с непосредственными «потребителями» ее деятельности, а также совершенствование муниципальных правовых актов, регулирующих эту деятельность.

Функциональное совершенствование деятельности Администрации города предполагает внесение комплекса изменений в положения о структурных подразделениях Администрации города. Рекомендуемые изменения затрагивают в основном ту часть положений, которая касается формулировок функций (задач) структурных подразделений.

Внесение изменений преследует следующие цели:

- устранение дублирования функций подразделений;
- приведение формулировок задач и функций в соответствие с правовой базой;
- обеспечение регламентации исполнения функций;
- устранение возможных разночтений и неясностей в формулировках функций;
- приведение формулировок функций к единому синтаксическому стандарту.

Для более детальной проработки вариантов совершенствования как правовых, так и организационных документов деятельности структурных подразделений Администрации города рекомендуется дополнительно проведение функционального анализа их деятельности.

Рекомендации по совершенствованию системы прогнозирования социально-экономического развития города Новый Уренгой заключаются во внесении комплекса изменений в Порядок разработки прогноза социально-экономического развития города на очередной финансовый год и плановый период.

Рекомендуется внести в Порядок следующие изменения:

- определить перечень прогнозируемых показателей социально-экономического развития городского округа (объект прогнозирования) и порядок определения значений прогнозируемых показателей;

- определить основания для начала процесса формирования прогноза и участников разработки прогноза (как внутри администрации города, так и за ее пределами, например, порядок получения сведений, необходимых для разработки прогноза от крупных организаций города), установить взаимосвязи между предварительным прогнозом СЭР и прогнозом СЭР, вносимым в городскую Думу;

- определить порядок запроса информации, необходимой для формирования прогноза, формы документа, по которой прогноз СЭР представляется в установленные адреса;

В части совершенствования социально-экономического планирования рекомендуется определить порядок стратегического планирования, применения утвержденных стратегических задач при формировании проектов программ и инвестиционных проектов, а также в бюджетном планировании.

Рекомендуемые изменения касаются как корректировки отдельных формулировок, утвержденных муниципальных правовых актов с целью повышения их функционального содержания или приведения их в соответствие с другими правовыми актами, так и дополнения правовых актов положениями и разделами, описывающими отсутствующие элементы процесса социально-экономического планирования.

Кроме того, рекомендуется определить порядок принятия решений по изменению параметров документов социально-экономического планирования в ходе их исполнения в случае наступления факторов, делающих невозможным выполнение принятых обязательств. Соответствующий порядок должен предусматриваться муниципальными правовыми актами, регулируемыми процессом социально-экономического планирования. Поскольку планирование – комплексный, многокомпонентный процесс, есть потребность в разработке и

утверждении специальным правовым актом методики комплексного планирования, регулирующей взаимодействие различных участников процесса планирования.

Рекомендации относительно реформирования существующей системы организации анализа, мониторинга и оценки развития города Новый Уренгой базируются на следующих общих принципах:

- выделение аналитической и оценочной деятельности как отдельного вида деятельности Администрации города и ее структурных подразделений в муниципальных правовых актах города;
- формирование критериев и выбор методов оценки документов, применяемых Администрацией города для планирования и решения задач развития города;
- установление регламента информационного взаимодействия структурных подразделений Администрации города в процессе муниципального управления применительно к основным процедурам управления (прогнозирование, планирование, формирование аналитических отчетов).

Совершенствование действующей организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления – Администрации г. Новый Уренгой – это сложная многоаспектная комплексная задача, требующая учета как показателей функционирования оргструктуры (показатели централизации, дублирования функций, надежности, производительности и др.), так и общих тенденций в построении оргструктур исполнительных органов местного самоуправления в РФ. Необходимо учитывать также внешние факторы, влияющие на результативность и эффективность функционирования оргструктуры Администрации, и внешние факторы, связанные с личностью Главы Администрации и его заместителей, а также общим социально-психологическим климатом отдельных управлений и отделом.

Стоит также отметить методологические проблемы при анализе и оценке эффективности организационных структур исполнительных органов местного

самоуправления, когда внимание акцентируется на непосредственных результатах деятельности Администрации в целом и ее отдельных отделов, а не на удовлетворенности их деятельностью населения города.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой

В качестве конкретной проблемы в рамках совершенствования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой в данной выпускной квалификационной работе было выбрано отсутствие специализированного программно-функционального подразделения, занимающегося стратегическим планированием и проектным управлением.

Для правового и методического обеспечения формирования такого подразделения в составе Администрации г. Новый Уренгой необходимо выделить в деятельности Администрации и закрепить в муниципальных правовых актах аналитическую и оценочную деятельность как особый вид деятельности; сформировать перечень критериев и определить методы оценки документов, связанных с планированием и решением задач социально-экономического развития города; установить регламент информационного взаимодействия структурных подразделений Администрации города в процессе муниципального управления к основным функциям управления.

В качестве подобного специализированного подразделения можно предложить сформировать в составе Администрации г. Новый Уренгой Проектного офиса в рамках проектного управления в исполнительных органах власти.

Проектный менеджмент – это «искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения

определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [34].

При этом проект – комплекс взаимно согласованных задач и работ, которые выполняются в течение заданного времени с использованием ограниченных ресурсов для достижения запланированной цели и получения инновационного продукта определенного качества.

Преимущества проектного менеджмента:

- использование инновационных технологий;
- улучшение качества работы;
- сокращение времени выполнения задач от ее постановки до получения конечного результата;
- внедрение форм обратной связи;
- прозрачность рабочей информации.

Недостатки проектного менеджмента:

- необходимость выстраивания системы мотивации сотрудников;
- дополнительные затраты на программное обеспечение;
- возможно дублирование функций.

Проектный менеджмент представляет собой методологию организации, планирования, координации использования человеческих ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта.

Субъектами проектного менеджмента являются участники проекта, принимающие управленческие решения (инвестор, заказчик, исполнители, команда проекта). Объектами выступают программы, проекты, этапы жизненного цикла проекта.

Проектное управление также включает в себя набор методов, инструментов и стандартов, направленных на достижение цели проекта. Условно стандартны по проектному менеджменту можно разделить на три составляющие, представленные в таблицы 14.



Международные стандарты управления активно используются с 1980 года. Так, стандарт ИСО 10006 фокусируются для проектов малых и крупных, среднесрочных и долгосрочных, также безотносительны к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, полуфабрикаты, услуги или их сочетание). Реализованные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта).

Таблица 14 – Стандарты управления проектами

| Международные стандарты управления проектами   | Национальные стандарты с расширенной географией применения  | Национальные стандарты управления проектами (Россия)  |
|--|---|---|
| 1. ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (в России принят как ГОСТРИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»)<br>2. ISO 21500:2012, Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500– 2014 «Руководство по проектному менеджменту») | 1. ANSI PMI PMBOK 5th Edition — A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide);<br>2. PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment); ISEB Project Management Syllabus;<br>3. Oracle Application Implementation Method (AIM) | 1. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;<br>2. ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;<br>3. ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» |

«A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» – является прорывной методологией, которая представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами и является стандартом по управлению проектами в США и многих других странах. Руководство данной методологией описывает область знаний, которыми должен обладать руководитель проекта (Project Management).

Данная методология определяет десять областей знаний проектного управления. Также, важнейшей характеристикой данной методологии, является

жизненный цикл проекта, группы процессов и процессы (в том числе входы, выходы и активности в рамках конкретного процесса). Применение данной методологии позволяет определить внешние и внутренние организационные факторы, окружающие проект или оказывающие влияние на его успех, методы и методики, применяемые в рамках отдельных областей знаний по управлению проектами.

Национальные стандарты, используемые в Российской Федерации, долгое время не были стандартизированы. 22 декабря 2011 г. был утвержден ГОСТ Р 54896-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ставший официальным источником методологии управления проектами. Стандарт ГОСТ Р 54869-2011 очень востребован в структурах власти. Он позволяет отойти от понимания проекта как комплекта документации, а проектной деятельности – как технологии ее разработки и может использоваться в качестве основного подхода к организации работы проектно-ориентированной организации.

В настоящее время существует достаточно много методов проектного управления. Основные из них представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Характеристика методов проектного управления

|   |  |
|---|--|
| Метод «Дерево целей»                    | фиксация целей и структурная декомпозиция                    |
| Методы сетевого планирования            | планирование на основе АИСПД                                 |
| Методы управления риском                | определение и оценка риска                                   |
| Методы управления качеством             | специальные методы планирования и контроля на протяжении ЖЦП |
| Метод управления контрактами            | систематизация процедур контрактов                           |
| Методы организации управления проектами | формирование рациональных организационных формы, структур    |

Внедрение проектного управления предполагает переключение от управления по функциям подразделения на управление по целям, когда фокус внимания переключается с процессов и процедур на результат.

Из-за уникальных черт, присущих каждому проекту, следование жестким процедурам не представляется возможным. Именно поэтому необходимо чётко понимать, каким образом управление проектами вписывается в структуру органов исполнительной власти.

Несмотря на различия реализуемых проектов, учеными-аналитиками и специалистами в области государственного и муниципального управления была сформирована и описана шкала параметров оценки проекта в органах исполнительной власти, представленная в Приложение Б.

На современном этапе с учетом анализа и оценки лучших отечественных и зарубежных практик по проектному управлению стоит выделить 5 основных элементов для легализации и успешного внедрения проектного управления (Рис. 20).



Рисунок 20 – Основные элементы успешного проектного управления

Необходимость реализации проектов социально-экономического развития города, а также повышения качества стратегического планирования развития исследуемого муниципального образования подтолкнула нас в рамках данной квалификационной работы предложить внедрение проектного управления в деятельность Администрации города путем включения Проектного офиса в организационную структуру Администрации.

Нами был изучен и тщательно проанализирован успешный опыт организации Проектных офисов в таких муниципальных образованиях как г. Магнитогорск, г. Пермь, г. Екатеринбург, г. Челябинск, г. Иваново (одна из наиболее успешных практик), г. Горно-Алтайска.

Создание Проектного офиса в Администрации г. Новый Уренгой в рамках внедрения проектного управления должно способствовать совершенствованию оргструктуры данного исполнительного органа муниципального управления.

Необходимо очертить круг задач и функций Проектного офиса (возможно наименование Отдел по организации проектного управления) в составе организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.

К задачам Проектного офиса следует отнести:

1) Формирование эффективной системы управления проектами г. Новый Уренгой.

2) Обеспечение применения технологии проектного управления для решения задач Администрации повышенной сложности, обусловленной уникальностью достигаемого результата, ограниченностью ресурсов и высоким риском.

К основным функциям Проектного офиса – Отдела по организации проектного управления относятся:

- планирование, внедрение и развитие системы управления проектами г. Новый Уренгой;
- аналитическое, методологическое и методическое обеспечение проектной деятельности, в том числе разработка и утверждение методических документов;
- изучение передового опыта в сфере управления проектами и организация его внедрения в практику работы Администрации города;
- обеспечение деятельности создаваемых в установленном порядке координационных и совещательных органов системы управления проектной деятельностью, принятие решений о создании функциональных проектных офисов и утверждение положений о них;

- рассмотрение и согласование проектных инициатив, в том числе определение возможности их реализации в качестве проекта, подготовка заключений по результатам рассмотрения;

- рассмотрение и согласование управленческих и иных документов по проектам города Новый Уренгой (документов, сопровождающих управление проектной деятельностью), инициирование и согласование внесения в них изменений;

- управление портфелями проектов (в том числе формализация процедур управления портфелем проектов, оценка его компонентов), подготовка предложений о формировании, изменении перечня портфелей проектов;

- контроль реализации проектов и соблюдение их показателей;

- контроль качества управления проектами, в том числе, в части соответствия методологии проектного управления нормативным правовым актам в сфере управления проектной деятельностью;

- формирование системы оценки, перечня и порядка расчета ключевых показателей эффективности участников проектной деятельности;

- формирование системы квалификационных требований (компетенций), предъявляемых к участникам проектной деятельности Администрации;

- формирование функциональных требований к информационной системе управления проектами, согласование технического задания, иной документации, участие в приемке такой системы, функциональное администрирование и обучение участников проектной деятельности работе с ней;

- разработка, внедрение и совершенствование методологии управления проектами в муниципальном образовании;

- контроль соблюдения утвержденной методологии управления проектами (обеспечение соответствия перечня и содержания проектной документации требованиям внутренних нормативных документов);

- организация процесса рассмотрения проектных инициатив и управление ими;
- методологическое сопровождение проектов;
- формирование муниципального реестра проектов;
- контроль реализации проектов, формирование сводной отчетности по проектам;
- экспертиза итоговой отчетности по завершенным проектам;
- контроль за исполнением календарно-сетевых графиков проекта;
- формирование архива проектной документации;
- формирование кадрового резерва специалистов по управлению проектами.

Отдел по организации проектного управления ведет и представляет на официальном сайте перечень реализованных и реализуемых проектов.

Организационное сопровождение представляет собой координацию межведомственного взаимодействия участников проекта, осуществляемую куратором проекта на протяжении всех этапов управления проектом. Организационное сопровождение начинается со дня назначения Проектным комитетом куратора проекта и продолжается на протяжении всех стадий жизненного цикла проекта и завершается в момент принятия решения Проектным комитетом о закрытии проекта.

Администрирование проектов осуществляется командой проекта и представляет собой контроль реализации проектов на всех этапах жизненного цикла проекта в соответствии с методическими рекомендациями.

Рассмотрим изменения организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой после формирования в ее составе Проектного офиса (Отдела по организации проектного управления) (Рис. 21).



== == == == Связи мониторинга и контроля

===== Связи подчинения

Рисунок 21 – Организационная структура проектного управления в Администрации г. Новый Уренгой

Основными исполнителями процессов на стратегическом уровне управления проектами являются: Проектный комитет и Проектный офис.

Высшими органами управления проектами являются лицо, исполняющее полномочия главы Администрации города Новый Уренгой, Проектный комитет, состав и положение о котором утверждается распоряжением Администрации города Новый Уренгой, и Координационный совет по развитию малого и среднего предпринимательства и инвестиционной деятельности на территории города Новый Уренгой.

В состав Проектного комитета входят Глава администрации города Новый Уренгой, Первые заместители и заместитель главы Администрации города

Новый Уренгой, Управляющий делами администрации города Новый Уренгой, руководители отраслевых органов и представители Проектного офиса.

Координационный совет по развитию малого и среднего предпринимательства и инвестиционной деятельности на территории города Новый Уренгой – совещательный орган, основной целью деятельности которого является привлечение субъектов малого и среднего предпринимательства к выработке и реализации государственной и муниципальной политики в области развития малого и среднего предпринимательства и инвестиционной деятельности на территории города.

По итогам мониторинга за реализацией проектов, приоритетных проектов муниципальным проектным офисом будет формироваться и представляться оценка деятельности первого заместителя главы Администрации города Новый Уренгой, заместителей главы Администрации города Новый Уренгой, руководителя аппарата администрации города Новый Уренгой, руководителей ФО (ФП), ТО по реализации проектов, приоритетных проектов. Целью оценки является определение степени результативности деятельности первого заместителя главы Администрации города Новый Уренгой, заместителей главы Администрации города Новый Уренгой, руководителя аппарата Администрации города Новый Уренгой, руководителей ФО (ФП), ТО по итогам реализации проектов, приоритетных проектов за год и квартал. Данные оценки деятельности направляются муниципальным проектным офисом в управление по вопросам муниципальной службы и кадров Администрации города Новый Уренгой и входят в систему оценки эффективности деятельности руководителей ФЦБ, ФО (ФП), ТО, предусмотренную Регламентом определения рейтинга функционально-целевых блоков, функциональных и территориальных органов, функциональных подразделений Администрации города Новый Уренгой.



Оценим как создание и функционирование Проектного офиса – Отдела по организации проектного управления отразится на эффективности функционирования оргструктуры Администрации города Новый Уренгой.

Во-первых, увеличится количество реализуемых проектов и вовлеченных в проектное управление муниципальных служащих Администрации города (Табл. 16).

Таблица 16 – Эффективность внедрения проектного менеджмента в Администрации г. Новый Уренгой

| Показатель   | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|
| Количество проектов (нарастающим итогом)   | 9    | 13   | 17   |
| Доля муниципальных служащих участвующих в проектном управлении (нарастающим итогом), % | 12   | 16   | 22   |

Представим данные таблицы 16 в графическом виде (Рис. 22).

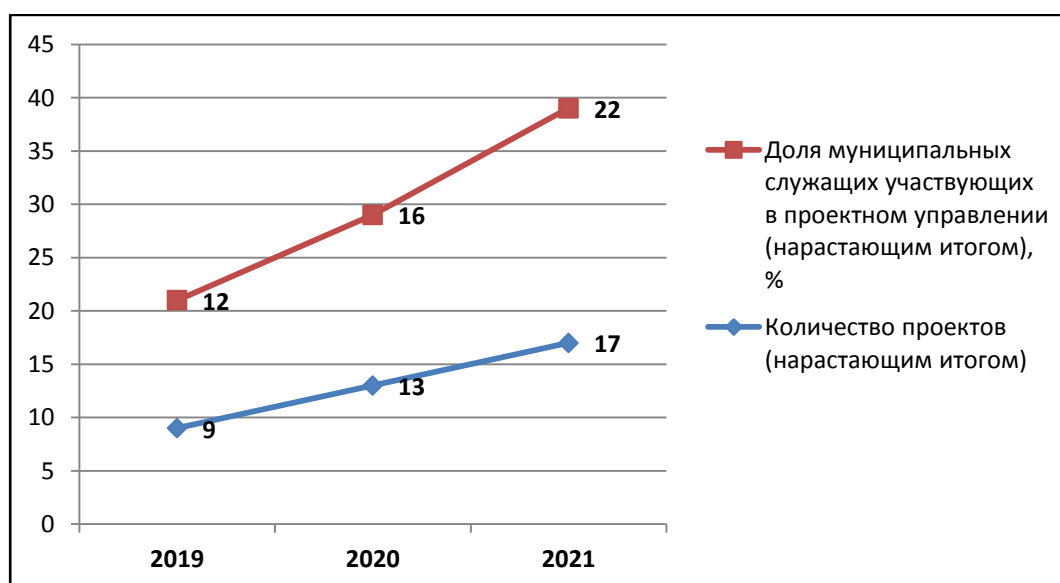


Рисунок 22 – Показатели внедрения проектного управления в деятельность Администрации г. Новый Уренгой

Сделать однозначный вывод о положительной динамике обобщенного показателя, характеризующего эффективность оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой, в результате создания в структуре Администрации Проектного офиса – Отдела по организации проектного управления мы не можем. Однако

ряд показателей, характеризующих организацию процесса управления в Администрации, а именно: коэффициент надежности и коэффициент дублирования функций демонстрируют положительную динамику в ходе предложенных изменений (Рис. 23).

Напомним, что коэффициент дублирования функций (формула 10) нормативным значением выступает  $O_n=0,3$ . Чем, меньше значение данного показателя, тем лучше организована работа отделов, и меньшее количество функций дублируется.

Для коэффициента надежности системы управления (формула 8) нормативным значением является  $O_n=0,9$ . Чем ближе этот коэффициент к 1, тем надежнее является система управления.

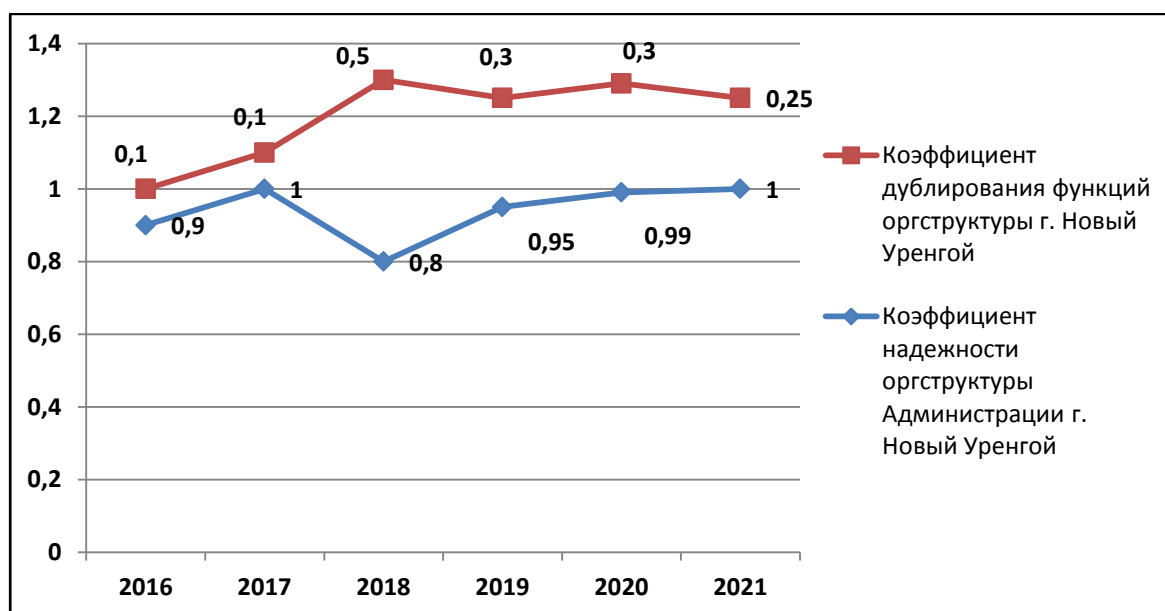


Рисунок 23 – Динамика показателей коэффициентов дублирования функций и надежности (с учетом внедрения проектного управления в деятельность Администрации г. Новый Уренгой)

Таким образом, из рисунка 23 мы видим, что показатели, характеризующие организацию процесса управления и эффективность оргструктуры исполнительного органа МСУ, при внедрении проектного управления и создания Отдела по организации проектного управления приблизились к своим нормативным значениям и демонстрируют стабильность.

### Выводы по главе 3

В качестве проблем функционирования оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой нами были выявлены следующие: неясность процедур осуществления властных и хозяйственных полномочий органов местного самоуправления (смещение властных и хозяйственных полномочий); дублирование функций, неравномерная загруженность работников, отсутствие четких организационных процедур, с помощью которых подразделения взаимодействуют между собой; отсутствие специализированного программно-функционального подразделения, занимающегося стратегическим планированием и проектным управлением.

Для каждой из выявленных проблем были разработаны направления и конкретные рекомендации по их решению.

В качестве рекомендации по совершенствованию организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой нами было предложено использование такого инструмента как внедрение проектного управления.

Проектное управление представляет собой методологию организации, планирования, координации использования человеческих ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта.

Создание Проектного офиса – Отдела по организации проектного управления в структуре Администрации г. Новый Уренгой позволит увеличить количество реализуемых приоритетных проектов по социально-экономическому развитию города и численность муниципальных служащих, участвующих в проектном управлении. Кроме того образование и функционирование Проектного офиса в Администрации города в положительную сторону скажется на показателях, характеризующих организацию процесса управления (коэффициент надежности системы управления и коэффициент дублирования функций).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качество деятельности исполнительных органов зависит от правильно организованной структуры данных органов и способов взаимодействия между его подразделениями.

Эффективность организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления оказывает непосредственное влияние на качество работы данного органа. Тем не менее, следует учитывать тот факт, что эффективность организационной структуры со временем может изменяться, поэтому необходимо с определенной периодичностью производить ее оценку. Наиболее приемлемая методика оценки организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления была изложена в главе 1.

В Администрации г. Новый Уренгой на сегодняшний день линейно-функциональная организационная структура с элементами дивизиональной, где в качестве дивизионов выступают администрации районов, имеющие самостоятельное значение и собственную структуру. Данный вид оргструктуры имеет такие достоинства, как уменьшение дублирования функций, четкая система взаимосвязей подразделений, а также недостатки, проявляющиеся в недостаточной гибкости оргструктуры, в жесткости вертикальных связей и т.д.

Анализ показателей организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой позволяет говорить о следующем: показатели, выражающие конечные результаты ее деятельности, и показатели, характеризующие организацию процесса управления, имеют положительную динамику. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, имеют отрицательную динамику. Коэффициент звенности и коэффициент уровня управляемости в несколько раз превышают оптимальные значения.

Таким образом, на основе проведенного анализа были выявлены проблемы функционирования организационной структуры Администрации г. Новый Уренгой.

Действующей организационной структуре Администрации г. Новый Уренгой присущи как общие для исполнительных органов местного самоуправления в РФ проблемы (например, отсутствие специализированных программно-функциональных отделов, занимающихся стратегическим планированием социально-экономического развития муниципалитета, а также отделов по проектному управлению по приоритетным и социально важным направлениям развития; низкое качество информационного взаимодействия между отделами Администраций), так и специфические (чрезмерная централизация функций управления и большая нагрузка на Главу Администрации, неоптимальное число звеньев системы управления и др.).

На современном этапе выделяют несколько передовых технологий по совершенствованию организационных структур органов муниципальной власти, такие как: проектный менеджмент, реинжиниринг административных процессов; аутсорсинг, аутстаффинг, информатизация и внедрение принципа «одного окна».

Нами в качестве мероприятия по повышению эффективности функционирования оргструктуры Администрации г. Новый Уренгой было предложено создание Проектного офиса – Отдела по организации проектного управления и Проектного комитета. Данное мероприятие приведет к организационной перестройке действующей структуры Администрации, однако будет способствовать совершенствованию ее деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 «Европейская Хартия местного самоуправления» 1.09.1998 г. ст. 3 п.1
- 2 Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года
- 3 Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131–ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
- 4 Устав города г. Новый Уренгой от 30.08.2011 № 26/8.
- 5 Регламент Администрации города г. Новый Уренгой в ред. от 06.20.2011 №237-п.
- 6 Положение об Управлении организационной и контрольной работы Администрации города г. Новый Уренгой от 12.11.2010 № 8184.
- 7 Кондратьева, М.Н. Экономика и маркетинг / М.Н. Кондратьева, Т.Н. Шубина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 143 с.
- 8 Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.– М.: Дело, 1997. – 704 с.
- 9 Кораблев, М.М. Развитие проектного подхода в государственном управлении / М.М. Кораблев // Ученые записки Казанского государственного университета. – 2010. – Том 152, кн. 4. – С. 228-235.
- 10 Бабун, Р. Организационные структуры администраций городов: проблемы оптимизации /Р. Бабун, Е. Старченко // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://emsu.ru/babun/view.asp?c=1422&p=1>
- 11 Гричук, А.Г. Организационная структура управления и штатное расписание городского или сельского поселения муниципального района / А.Г.

Гричук, Ю.В. Рудаков // Чиновник. – Режим доступа:  
<http://chinovnik.uapa.ru/ru/issue/2005/05/2/>

12 Кардашов, Р. А. Программно-целевой подход проектирования организационной структуры / Р.А. Кардашов // Российский следователь. – 2006. – №6. – Режим доступа: <http://www.center-bereg.ru/m3581.html>

13 Левина, С. Оптимальная численность сотрудников аппарата управления /С. Левина, Ю. Лыткина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 10. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/optimalnaya-chislennost-sotrudnikov-apparata-upravleniya>

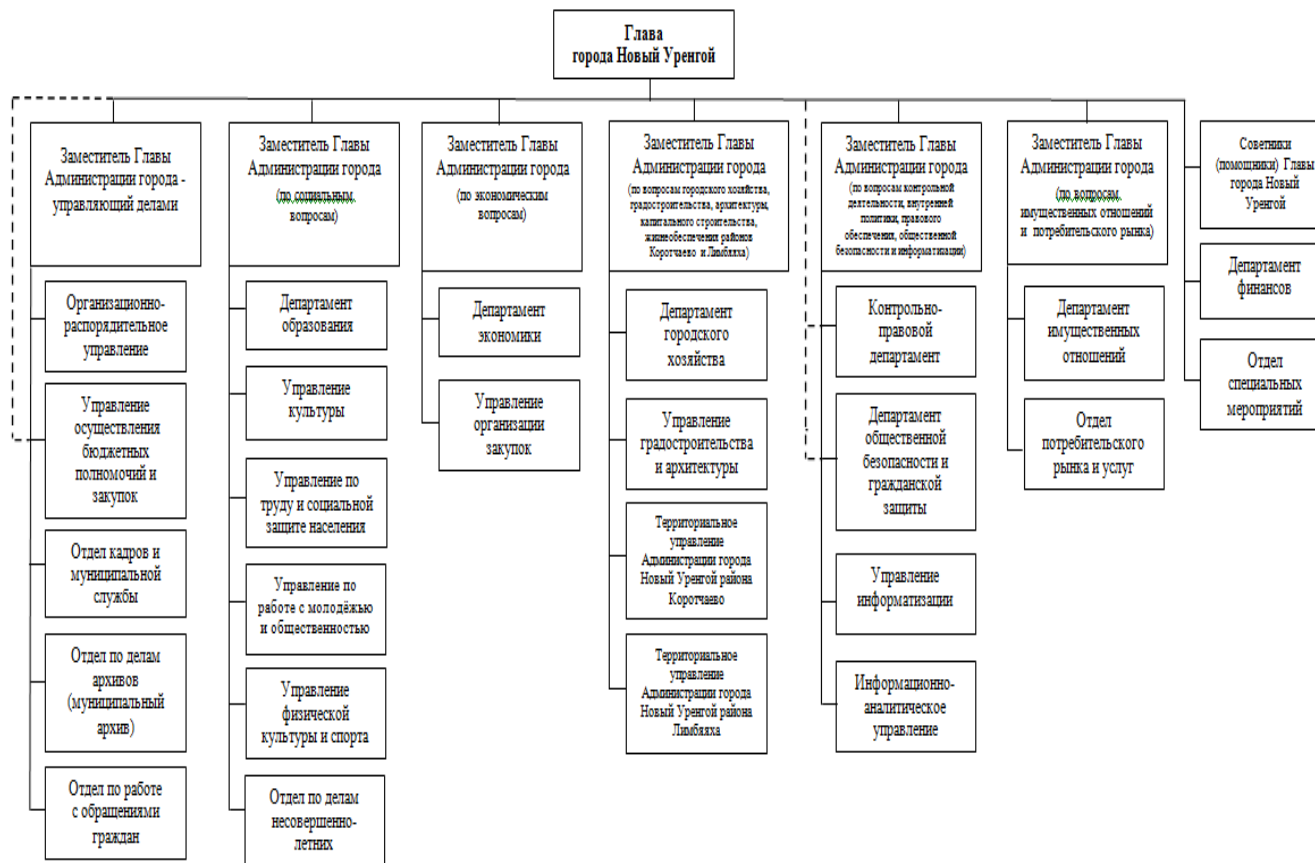
14 Официальный сайт Администрации г. Новый Уренгой – Режим доступа:  
<http://www.newurengoy.ru/>

15 Продукт:Электронный\_муниципалитет – Режим доступа:  
<http://www.tadviser.ru/index.php/>

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура Администрации г. Новый Уренгой

**СХЕМА**  
управления Администрации города Новый Уренгой





## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Шкала параметров оценки проекта в органах исполнительной власти

| Параметры оценки качества описания процесса   | 0  | 1   | 2   | 3  |
|---|--|---|---|--|
| <b>1. Определен порядок взаимодействия</b>  | Отсутствует либо не соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и отсутствует указание на ответственных за выполнение операций | Частично соответствует выполняемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и частично присутствует указание на ответственных за выполнение операций | В основном соответствует предъявляемым требованиям и в основном присутствует указание на ответственных за выполнение операций | Полностью соответствует предъявляемым требованиям и присутствует указание на ответственных за выполнение операций          |
| <b>2. Определены вид документа и (или) планируемый результат(ы) под-процесса и шаблоны их представления</b> | не определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления  | частично определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления   | в основном определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления   | полностью определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления |
| <b>3. Определены КПЭ процесса и описание системы его мониторинга</b>  | отсутствует описание КПЭ процесса и системы его мониторинга  | Представлено (не полностью) описание КПЭ процесса и отсутствует описание системы его мониторинга  | представлено описание КПЭ процесса и частично описана система его мониторинга   | Полностью представлено описание КПЭ процесса и система его мониторинга   |
| <b>4. Есть описание процедуры непрерывного улучшения процессов</b>  | отсутствует описание непрерывного улучшения процесса   | частично существует описание непрерывного улучшения процесса  | существует (но не полностью) описание непрерывного улучшения процесса   | существует полное описание непрерывного улучшения процесса   |
| <b>5. Есть документы подтверждающие результаты процесса</b>   | предъявляемым требованиям документы подтверждающие результаты процесса   | документы подтверждающие результаты процесса  | подтверждающие результаты процесса  | подтверждающие результаты процесса   |
| <b>6. Есть результаты регулярных замеров КПЭ процесса</b>   | отсутствуют результаты замеров КПЭ   | частично представлены результаты замеров КПЭ процесса   | в основном (но не все) представлены результаты регулярных замеров КПЭ процесса  | представлены все результаты регулярных замеров КПЭ процесса  |
| <b>7. Есть планы по совершенствованию процесса и результаты их выполнения</b>                               | отсутствуют планы по совершенствованию процесса и результаты их выполнения   | представлены планы по совершенствованию части процесса и нет результатов их выполнения  | представлены планы по совершенствованию всего процесса и частично представлены результаты их выполнения                       | представлены планы по совершенствованию всего процесса и результаты их выполнения  |
| <b>8. Уровень автоматизации получения результата процесса отсутствуют, либо не соответствует</b>            | отсутствует автоматизация получения результата процесса частично соответствуют предъявляемым требованиям   | частичная автоматизация получения результата процесса в основном соответствуют предъявляемым требованиям документы  | в основном автоматизировано получения результата процесса полностью соответствуют предъявляемым требованиям документы         | полностью автоматизировано получение результата процесса   |