

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая 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/

« ____ » _____ 2021 г.

Совершенствование организационной структуры исполнительных органов власти местного самоуправления
(например Курчатовского района г. Челябинска)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2021.576.ВКР

Руководитель, к.э.н., доц. каф. ЭТГМУ

_____/М.В. Козина/

« ____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ЭУ-576

_____/К.О. Вериги/

« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доц. каф. ЭТГМУ

_____/М.В. Никифорова/

« ____ » _____ 2021 г.

АННОТАЦИЯ

Вериго, К.О., Совершенствование
организационной структуры
исполнительных органов властного
самоуправления (например
Курчатовского района г. Челябинска) /
К.О. Вериго. – Челябинск: ЮУрГУ, 2021.
– 60 с., 8 ил., 13 табл., библиогр. список –
21 наим., 14 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является организационная структура Администрации Курчатовского района г. Челябинска.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ проблем действующей организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска.

В выпускной квалификационной работе рассматриваются теоретические аспекты проблемы анализа совершенствования организационной структуры исполнительных органов властного самоуправления, проанализирован зарубежный опыт анализа организационных структур органов властного самоуправления, разработана авторская методика.

В практической части проекта анализируется организационная структура исполнительного органа властного самоуправления на примере Администрации Курчатовского района города Челябинск, выявляются проблемы организационной структуры и предложены рекомендации по совершенствованию организационной структуры исполнительного органа властного самоуправления. Приведен расчет экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	5
1.1 Сущность и виды организационных структур управления исполнительных органов местного самоуправления	5
1.2 Сравнительный анализ методик оценки эффективности организационной структуры исполнительных органов местного самоуправления	14
1.3 Передовые практики совершенствования организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления	19
1.4 Выбор методики анализа организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления	26
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА Г. ЧЕЛЯБИНСКА	29
2.1 Общая характеристика организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска	29
2.2 Анализ и оценка показателей эффективности организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска	34
2.3 Проблемы действующей организационной структуры и их влияния на функционирование Администрации	43
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	45
3.1 Основные направления совершенствования организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска	45
3.2 Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры Администрации	45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57
Приложение 1. Показатели анализа эффективности организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления.....	57
Приложение 2. Действующая организационная структура Администрации Курчатовского района Челябинского городского округа.....	59
Приложение 3. Анализ организационной структуры Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа.....	60
Приложение 4. Предлагаемая организационная структура Администрации Курчатовского района Челябинского городского округа.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обоснована тем, что в настоящее время на уровне местного самоуправления в отношениях органов местного самоуправления и органов государственной власти существует определенный управленческий и организационный дисбаланс. В этих условиях возникает необходимость совершенствования организационных структур, рационализации и разграничения полномочий между главами муниципальных образований, представительными органами, местными администрациями и иными органами местного самоуправления, обеспечения единства их действий.

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 так далее.

Создаются структурные подразделения исполнительного органа в соответствии со схемой управления конкретным муниципальным образованием, возглавляются руководителями и имеют соответствующие полномочия по осуществлению исполнительной и распорядительной деятельности в определенной сфере согласно уставу муниципального образования и законодательству.

Объектом выпускной квалификационной работы является организационная структура Администрации Курчатовского района г. Челябинска.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают методика анализа эффективности и направления совершенствования организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ проблем действующей организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска.

Задачи исследования:

1. Проанализировать сущность и виды организационной структуры управления исполнительных органов местного самоуправления.

2. Провести сравнительный анализ методик оценки эффективности организационной структуры исполнительных органов местного самоуправления.

3. Рассмотреть передовые практики совершенствования организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления.

4. Обосновать выбор методики анализа организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления.

5. На основе выбранной методики оценить эффективность действующей организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления и выявить проблемы ее функционирования.

Проблемы совершенствования анализируются в работах таких авторов, как Р. Бабун, Е. Старченко, Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, А. К. Павлюк, А. П. Дороговцев и другие.

Информационную базу преддипломной практики составили схема организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинск, регламент Администрации, регламент административных процессов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и виды организационных структур управления исполнительных органов местного самоуправления

Организация –

это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем выполняющих определенные планы. Для организаций, созданных человеком, характерно наличие функций управления. Одним из основных элементов управления является организационная структура [8, с. 16].

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, показывающей иерархию должностей и подразделений. Структура управления состоит из внешне упорядоченной совокупности элементов (ячеек). В организационной структуре управления выделяются звенья (отделы, департаменты), уровни, связи, представленные на рисунке 1.

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.



Рисунок 1 – Элементы организационной структуры

Под уровнем управления понимается совокупность звеньев управления, занимающих определенную степень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии [7, с. 54].

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми. В 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 верхнее звено 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 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 одноуровневыми. Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, они служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации [11, с. 55].

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 целиком 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 звеньев, которое должно быть сведено к целесообразному минимуму. Многозвенность приводит к удлинению связей и увеличению потоков информации, затрудняет эффективное использование методов управления.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней организации производства, а также формы этой организации. Под производственной структурой понимаются состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

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

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

Рассмотрим виды организационных структур, применяемые в муниципальных образованиях:

- 1) Линейно-функциональная организационная структура.



Рисунок 2—Линейно-функциональная организационная структура

Подобная структура сочетает все преимущества двух организационных структур: линейной и функциональной. В состав линейно-функциональной организационной структуры предприятия:

- линейные подразделения (руководство ставит главные задачи, выбирает исполнителей);
- функциональные подразделения (выполняют задачи в рамках своей компетенции).

Базируется она на:

- линейных полномочиях (они передаются от руководства подчинённым согласно иерархии);
- департаментализации по функциональному признаку (это процесс разделения организации на определённые компоненты, у каждого из которых свои задачи и обязанности).

Такая структура лучше всего применима в организациях с численностью от нескольких сотен до нескольких тысяч работников, особенно если эти организации работают в стабильных условиях.

Достоинства линейно-функциональной структуры управления:

- компетентность функциональных руководителей, возможности для карьерного роста;
- эффективное использование ресурсов;

- контроль деятельности как целых подразделений, так и отдельных исполнителей ;
- улучшение координации в функциональных подразделениях.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- заинтересованность функциональных руководителей только в собственных показателях (заобщие результаты отвечает вышнее руководство);
- сложности взаимодействия между подразделениями;
- долгая процедура согласования важных решений, из-за чего организация лишается гибкости и не сразу реагирует на рыночные изменения;
- сложности поиска ответственных при возникновении проблем.

2) Программно-целевая организационная структура управления компанией – это, по сути, двойственная (матричная) структура – она совмещает элементы функциональной или линейной структур, то есть осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю и руководителю проекта функциональной службы).



Рисунок 3 – Программно-целевая организационная структура управления компанией

Функционально-проектное (программное) подразделение формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временного или постоянного подразделения. Такое подразделение не позволяет сконцентрировать усилия во всех линейных подразд

елений компании на достижение поставленной перед ним цели, программы работ по достижению этой цели.

Основная задача проектных подразделений заключается в использовании горизонтальных связей для кооперации различных подразделений в процессе их деятельности для выполнения проектов, которые ведут эти проектные подразделения. При этом линейные подразделения одновременно ведут по нескольким проектам под техническим руководством проектных подразделений. Административно руководство при этом осуществляется высшестоящими линейными руководителями.

Право проектных подразделений принимать решения и осуществлять техническое руководство основано на предоставлении им соответствующих полномочий руководителям компании.

Программно-целевые структуры, благодаря наличию технических руководителей по каждому проекту обладают высокой эффективностью, способностью проводить сложные проекты.

Главным условием успешного функционирования программно-целевых структур является четкое разделение полномочий проектных или линейных подразделений.

К достоинствам данной организационной структуры можно отнести:

- способность быстрой перестройки подменяющиеся условия, под изменения проекта;
- кооперация различных подразделений для наилучшего достижения определенной цели;
- централизация линейных управленческих функций.

Недостатки организационной структуры отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Недостатки программно-целевой организационной структуры

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Многоступенчатость в процессе при	Недостаточно делегирование полномочий нижестоящим	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.

ния решений	ящим уровням.	
Разноподчиненность исполнителей программы	Недостаточное использование экономических рычагов управления	Руководитель проекта является не вторым руководителем заказчика проекта, финансирует проект, контролирует работу по проекту, осуществляет приемку проекта
Высокая ресурсоемкость	Недостаточная организация работ, отсутствие автоматизации управления	Введение автоматизированных систем управления, введение системы бюджетирования и мотивации

Эта структура лучше всего работает при управлении крупномасштабными программами, при управлении программами в действующих производственно-хозяйственных системах как элемент более широкой общей структуры организации.

3) Проектная структура управления – это создание временного подразделения организации, которое после выполнения определенной задачи или завершения работ закрывается. Компания, состоящая из таких подразделений, называется проектной.

Основная единица проектной организационной структуры – проектная команда или рабочая группа. Команда работает на временной основе, то есть в период, который нужен для достижения целей проекта. В рамках проектной организационной структуры работает функциональный персонал компании: инженеры, маркетологи, бухгалтеры, экономисты, юристы и другие специалисты.

Проектная структура имеет свои характерные особенности. Чем-то она даже схожа с другими структурами, например, дивизиональной. Её типы, эффективность использования ещё изучаются. Но ясно одно: проектный подход в управлении и так же может быть результативным. Главное, выработать для себя правила формирования команды и привлечения ресурсов с минимальными затратами для компании и применять их.

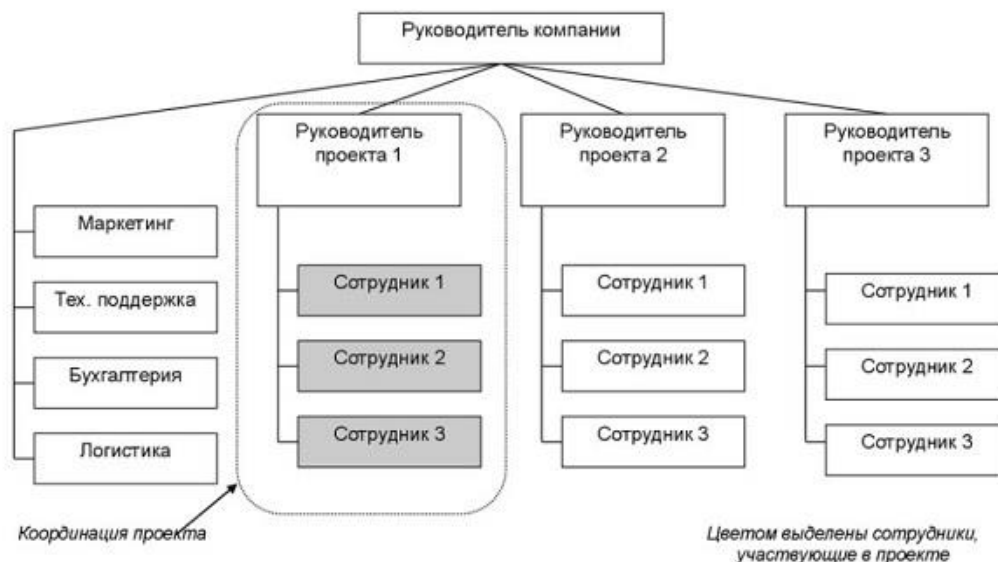


Рисунок 4—Проектная организационная структура управления

4) Процессная структура управления. Истоки концепции управления процессами в виде теории управления, разработаннымещев девятнадцатом веке. В 80-х годах 19-го века Фредерик Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного управления для наилучшей организации деятельности. В начале 1900-х годов Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга— осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов.

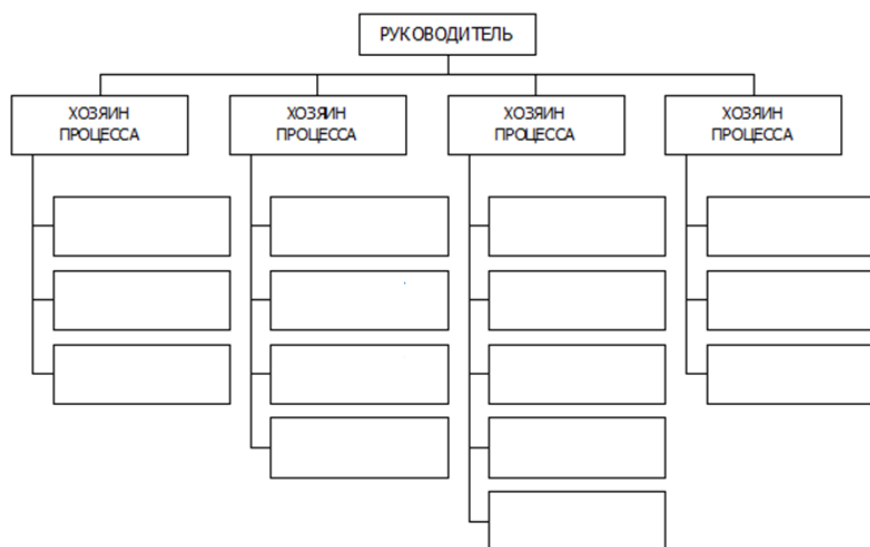


Рисунок 5—Процессная организационная структура управления

Процесные системы строятся на основе нескольких базовых принципов:

1. Принцип объединения процедур: выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удается привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;
2. Принцип неразрывной последовательности: шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;
3. Принцип владельца процесса: уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;
4. Принцип самостоятельности в выборе: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;
5. Принцип горизонтального контроля: качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;
6. Принцип системности (целостности) управления: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой предприятия, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один бюджет».

Преимущества процессных структур:

1. Ориентированность исполнителей и руководителей на получение результата, нужно компании. Мотивационные схемы персонала привязаны именно к результатам;
2. Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;
3. Четкая система взаимных связей внутри процессов в соответствующих подразделениях;

4. Разгрузка руководителей. Они вмешиваются в оперативное управление только в случае значительных отклонений;

5. Руководители занимаются своими прямыми обязанностями – организацией эффективного управления и стратегией развития;

6. На порядок лучшая операционная эффективность по сравнению с другими схемами управления;

7. Некритичность для компании смены работников, поскольку есть механизм передачи знаний новым сотрудникам (регламенты бизнес-процессов).

Недостатки процессной оргструктуры:

1. Управление смешанным в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;

2. В случае формирования кроссфункциональных подразделений требуются отдельные процедуры для обеспечения профессионального роста сотрудников (обучение).

Обобщая, можно заключить, что процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ, где функциональная структура имеет явные недостатки.

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

1.2 Сравнительный анализ методики оценки эффективности организационной структуры исполнительных органов местного самоуправления

В настоящее время существуют различные методики анализа организационных структур, которые могут быть применены к анализу организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления.

Главной целью анализа любой существующей организационной структуры является определение того, в какой мере она отвечает требованиям, которые предъявляются к

организации, то есть определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество.

Рассмотрим более подробно некоторые методики.

Методика ООО «ПраксисКом» включает себя:

- анализ степени соответствия организационной структуры целям организации;
- анализ показателей, характеризующих уровень управляемости организацией;
- анализ показателей, характеризующих надежность организационной структуры;
-

анализ показателей, характеризующих соответствие организационной структуры другим элементам системы управления [21, с. 69].

На первом этапе анализируются следующие показатели:

- наличие выделенных подразделений, то есть 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 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, то есть процент работ, для которых есть административные регламенты;

–
степень автономности подразделений, то есть 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 ($T_{п}$):

$$P = \frac{T_y}{T_{п}} \quad (1)$$

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 «Дженералэлектрик» и в котором особое внима

ние уделяется мониторингу деятельности управленческого и административного персонала [22, с. 101].

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 стадия – подготовительная;
- 2 стадия – сбор данных;
- 3 стадия – обработка данных;
- 4 стадия – анализ;
- 5 стадия – подготовка отчета;
- 6 стадия – 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;

–

регулируемости загрузки 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 (Приложение 1).

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 по единым критериям

Критерий оценки	Методика ООО «ПраксисКом»	«ИНТРОСПЕКТ»	Методика, адаптированная для органов местного самоуправления
Объекты анализа	1) степень соответствия организационной структуры целям организации; 2) уровень	цели задачи организации, стратегия, должности, цели задачи отдельных работников	Конечные результаты деятельности органов управления муниципальным образованием; организация процесса
Критерий оценки	Методика ООО «ПраксисКом»	«ИНТРОСПЕКТ»	Методика, адаптированная для органов местного самоуправления
	управляемости; 3) надежность организационной структуры		управления
Анализ экономической эффективности организационной структуры	нет	нет	да
Анализ управленческой эффективности организационной структуры	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 организационной структуры. Кроме того, данная методика адаптирована для органов местного самоуправления.

1.3 Передовые практики совершенствования организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления

В современной практике муниципального менеджмента есть ряд передовых способов улучшения организационных структур: способ аналогий, нормативный способ, экспертно-аналитический способ, способ структуризации целей и задач, способ организационного моделирования, способ реинжиниринга бизнес-процессов, аутсорсинг (таблица 3).

Таблица 3 –

Направления совершенствования организационных структур органов местного самоуправления

Метод	Содержание
Блочный метод проектирования организационных структур	Выделение функционально-целевых блоков как центров ответственности. Руководителям блоков делегируются полномочия, необходимые для самостоятельного планирования деятельности по реализации функций блока
Эволюционная и реинжиниринговая стратегия	Первая ориентирована на частичное изменение отдельных количественных характеристик организационной структуры. Вторая ориентирована на коренную перестройку процессов управления организационной структурой администрации
Аутсорсинг	Выведение определенных видов деятельности из структуры из заключения контракта с внешним исполнителем

Птахин Д. И. выделяет блочный метод проектирования организационных структур управления основан на выделении функционально-целевых блоков как центров ответственности. Функциональная замкнутость блоков уменьшает необходимость дополнительной координации, сокращает количество иерархических уровней. Руководителям блоков делегируются полномочия, необходимые для самостоятельного планирования деятельности по реализации функций блока. Для каждого блока разрабатываются показатели оценки эффективности с ориентацией на конечные результаты.

Преимуществом блочного метода является возможность проектирования отдельных унифицированных блоков по принципу «открытой архитектуры», широко используемому в технических системах. Типовые блоки могут быть использованы при совершенствовании организационных структур управления в других муниципальных образованиях, что позволит ускорить процесс совершенствования их организационных структур управления.

В качестве блоков могут выступать департаменты, управления, комитеты. Принцип коллегиальности в руководстве блоком может быть реализован путем формирования штаба руководителя блока из числа руководителей его структурных подразделений. Взаимосвязи блоков формируются в рамках методологии функционального моделирования IDEF02. Главным отличием стандарта IDEF0 является необходимость наличия управляющих интерфейсных дуг (Arrow) в виде потоков входящих ресурсов, механизма преобразования входящих ресурсов, управляющих потоков и объектов, произведенных функцией (результат). Принцип декомпозиции (Decomposition) применяется при разбиении вопросов совместного значения на составляющие их функции (процессы). В качестве глоссария (Glossary) может выступать система принципов проектирования организационной структуры управления муниципальной социально-экономической системой.

Блоки в соответствии с реализуемыми в них функциями могут разделяться на основные, реализующие стратегически важные функции, и обеспечивающие в виде «централизации вспомогательных служб» в целях сокращения операционных издержек вспомогательным функциям. В муниципальных образованиях основные блоки формируются

явокругвопросовместногозначения,решениекоторыхявляетсяосновнойцельюмуниципальногоуправления.Функцииобеспечивающегоблоканаврешенынаобеспечениемуниципальногоуправления,вдальнейшемчастьизнихможетбытьпередананааутсорсинг.Главнаязадачаприреализацииблочногометодазаключаетсявовосуществлениифункциональнойзамкнутостиблоков.Вмуниципальныхобразованияхосновныеблокинеобходимоформироватьнаосновезадачмуниципальногоуправления:обеспечениебезопасности;жилищно-коммунальноеобслуживание;социальноеразвитие;экономическоеразвитие.

Совершенствованиеорганизационныхструктуруправлениямуниципальнымиобразованияминаосновеблочногометодапозволяетсоздатьпредпосылкидлявнедрениядейственныхсистемоценкирезультативностимуниципальногоуправления,повышенияадаптивностииэкономичностиорганизационнойструктурыуправлениямуниципальнойсоциально-экономическойсистемой.

Приреформированииорганизационныхструктурместныхадминистрацийвозможноиспользованиедвухстратегий:эволюционнойириинжиниринговой.

Эволюционнаястратегиязаключаетсявчастичномизмененииотдельныхколичественныхикачественныххарактеристикорганизационнойструктуры,втомчисле:формированиевструктуреадминистрациинарядуслинейнофункциональнымипрограммно-функциональныхструктурныхподразделений;оптимизациюуровнейуправления;соответствиенормеуправляемостиприпостроении;повышениеблочностиуправленияидругие.Реализацияэволюционнойстратегииреформированиянепозволяетрешитьпроблемы,вызванныесовмещениемвыполненияотраслевымиструктурнымиподразделениямиадминистрациигородавластныхиххозяйственныхфункций,таккакменяеттехнологииработыадминистрациигорода.

Реинжиниринговаястратегияреформированияориентировананакореннуюперестройкупроцессовуправленияорганизационнойструктурыадминистрации.Основноеотличиереинжиниринговойстратегииреформированияотэволюционнойстратегиизаключаетсявразделенииисполненияструктурнымиподразделениямиадминистрации

властных хозяйственных функций. Указанная стратегия приобретает особую значимость в свете проводимых в стране административных реформ, а также в условиях реформирования местного самоуправления.

В зарубежных странах существуют две обобщающих модели, описывающих организационную структуру органов самоуправления: президентская и парламентская, по аналогии с соответствующими формами правления на государственном уровне.

Крайний вариант президентской модели (на практике он существует в некоторых муниципалитетах США, Канады и других стран, придерживающихся англосаксонской модели) предполагает: прямые выборы мэра избирателями; взаимная независимость мэра и представительного органа (вплоть до права вето и возможности обращения в суд); отнесение полномочий мэра единолично руководству местной администрацией, от назначения на должность до текущего руководства. В этом случае оказывается возможной оппозиция (в том числе политическая) между мэром и представительным органом, но мэру место огромного преимущества в виде своих полномочий в отношении администрации. Фактически здесь можно говорить о диктатуре мэра. Крайний вариант парламентской модели представлен на практике традиционными английскими муниципалитетами, итальянскими муниципалитетами до реформ 90-х годов и так далее. В этом случае за мэром, который избирается советом, остаются лишь представительские функции (не путать с представительными). Муниципальный совет является одновременно представительными, через создаваемые им комиссии и комитеты, исполнительным органом, осуществляя непосредственное руководство администрацией. Мэр не имеет права вмешиваться в эти вопросы.

В большинстве зарубежных стран действуют организационные модели, занимающие промежуточное положение между крайними вариантами.

Разнообразие представленных ситуаций может быть интерпретировано исходя из необходимости сочетать эффективность демократичность в организации местного самоуправления. В современном обществе, когда зачастую вопрос о том, кому реально подчиняется администрация, является основным вопросом о власти, концентрация управленческих полномочий в руках мэра означает фактический отказ от идеологии представительного

й демократии. При этом представительный орган создает комиссии или комитеты, но их роль сводится к выполнению консультативных функций и разработке проектов некоторых решений. Даже в Великобритании, где традиционно доминировала система абсолютного господства представительного органа, намечается серьезная тенденция к перемещению исполнительной власти в руки сити-менеджера, назначаемого советом чиновника, или избранного мэра.

Другой подход, распространенный в Северной Европе и Германии, обеспечивает эффективность управления путем четкого разделения исполнительной и представительной власти, но исполнительная власть при этом, даже будучи сформирована за счет профессиональных управленцев путем не прямых выборов или назначения, является коллегиальной. Тем самым достигается необходимый, а порой и достаточный минимум демократии: нет концентрации власти в одних руках, индивидуальная ответственность коллегиально принятых решений дополняют друг друга. С более или менее существенными вариациями эту модель можно считать наиболее распространенной.

Наконец, в Скандинавских странах модель, почти идентичная датской, обеспечивает параллельное руководство административными службами: техническое с одной стороны и его помощников с политической стороны комиссий представительного органа. Это идеальное равновесие фактически нарушается тем, что мэр почти всегда становится председателем основной комиссии – финансовой, несмотря на то, что это никак не предусмотрено законодательно.

Во всех случаях основные характеристики модели определяются тремя факторами:

- 1) возможность для представительного органа влиять на главу исполнительной власти (через назначение или другим путем);
- 2) возможность для представительного органа влиять на директоров административных служб (назначение и так далее);
- 3) возможность для представительного органа непосредственно отдавать распоряжения административным структурам.

Сама же структура исполнительной власти определяется теми или иным сочетанием следующих вариантов:

- 1) исполнительной властью руководит один человек (мэр, глава администрации и так далее);
- 2) исполнительной властью руководит коллегиальный орган;
- 3) функции исполнительной власти берет на себя представительный орган (через комитеты и так далее).

Вопрос о том, кто же реально руководит исполнительной властью, решается достаточно просто: тот, кто обладает для этого собственными полномочиями. Так, во Франции в любом самоуправляющемся сообществе есть коллегиальный орган, выполняющий ряд функций исполнительной власти (заместители мэра в коммуне, бюро в департаменте и так далее). Однако этот орган не имеет собственных полномочий: все полномочия делегируются его членам главы исполнительной власти, который может в любой момент изменить делегирование или принять решение, поскольку по закону лишь ему принадлежит исполнительная власть и лишь он несет ответственность за ее деятельность. Таким образом, несмотря на видимую коллегиальность, исполнительная власть находится в руках одного лица. В Бельгии, Нидерландах, в немецкой системе магистрата, дело обстоит иначе: каждый член коллегиального исполнительного органа несет ответственность за определенный участок работы, который входит в его собственные полномочия. Здесь сочетаются индивидуальная ответственность за данную сферу и коллегиальная ответственность за политику исполнительного органа в целом.

Однако классическая схема представительная власть – исполнительная власть не отражает в полной мере всей сложности территориальной организации существующих систем самоуправления. Как правило, самоуправляющиеся территориальные сообщества разного уровня могут формировать объединения (союзы, ассоциации и так далее) для совместного выполнения тех или иных компетенций. Необходимость создания таких объединений очевидна: некоторые маленькие или финансово не обеспеченные территориальные сообщества не могут решить все стоящие перед ними задачи в одиночку; кроме того, решение многих вопросов гораздо более эффективно в больших масштабах, чем территория одного сообщества. Наконец, координация зачастую необходима в действиях органов власти разного уровня при частичном совпадении подотчетной территории.

Возникающие таким образом объединения не имеют статус самоуправляющихся обществ: отсутствуют законодательные гарантии их существования, органы управления, как правило, формируются путем не прямых выборов, многие объединения не имеют собственных источников финансирования и даже собственного бюджета. Тем не менее, реальная роль таких образований может быть порой более существенной для населения и для системы управления/самоуправления, чем роль составляющих их самоуправляющихся обществ. Государство заинтересовано в создании и поддержании подобных объединений, поскольку они позволяют осуществлять управление на местном уровне за счет средств самоуправляющихся обществ. В противном случае, неспособность отдельных обществ эффективно решать местные проблемы неизбежно вызвала бы необходимость вмешательства государства и соответствующих финансовых и организационных затрат. В каждой стране количество возможных форм сотрудничества очень велико: может существовать до десятка форм объединений для обществ одного уровня, большое число форм сотрудничества для обществ разных уровней и так далее.

Существуют и другие формы объединений, охватывающие, как правило, все органы власти, представляющие данный уровень самоуправления, на территории страны. Эти объединения существуют повсеместно – во всех развитых странах на каждом уровне самоуправления, – исключений практически нет. Они могут быть юридически оформлены либо как ассоциация территориальных обществ (Голландский союз провинций в Нидерландах, Ассоциация провинций Италии и так далее), либо как ассоциация их представителей (Союз американских мэров, Ассоциация президентов Генеральных Советов Франции, Ассоциация ирландских си-менеджеров и так далее). Основной задачей таких объединений является лоббирование общих интересов в центральном правительстве и обмен информацией и опытом. Помимо различий по уровню власти (отдельные ассоциации для каждого типа самоуправляющихся обществ), могут существовать и разные ассоциации для обществ одного уровня, различающиеся по политической ориентацией (просоциалистическая и право-христианская ассоциация коммунов в Италии, Ассоциация директоров кабинетов презид

ентов Генеральных Советов –

социалистов во Франции итак далее). С учетом преимущественно политических задач, это вполне естественно.

Наконец, многие функции местного управления могут осуществляться специализированными органами, которые либо формируются путем выборов (некоторые должностные лица и органы специальных округов в США) либо назначения (многие британские кванго). Их роль так же необходимо учитывать при характеристике местного управления в той или иной стране.

1.4 Выбор методики анализа организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления

С целью анализа организационной структуры исполнительного органа местного управления, нами выбрана следующая методика:

1. Дать краткую характеристику деятельности органа местного самоуправления;
2. Изучить организационную структуру местного самоуправления;
3. Дать подробную характеристику функционала каждого отдела выбранного местного самоуправления;
4. Провести сравнительный анализ состава должностей руководителей, заместителей руководителей, структурных подразделений местного самоуправления с другими внутригородскими районами муниципального образования ;
5. Провести качественный анализ численности работников местного самоуправления с другими внутригородскими районами муниципального образования;
6. Провести анализ категорий по разделению по численности работающих в них сотрудников;
7. Провести сравнительный анализ типовой организационной структуры с исследуемой организационной структурой муниципального образования;

8. Проанализировать показатели эффективности труда;
9. Проанализировать показатели коэффициента надежности организационной структуры;
10. Проанализировать показатели коэффициента звенности;
11. Проанализировать показатели степени централизации функций.

Оперативность принятия управленческих решений характеризуется своевременностью выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных управленческих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием, то есть способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков в выделенных ресурсах. Для оценки надежности аппарата управления его подсистем можно использовать уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

Для оценки рациональности организационной структуры управления большое значение имеет соответствие объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления техническими средствами.

Группа показателей, характеризующих эффективность организационно-технического уровня системы муниципального управления, может быть представлена в виде формулы:

- 1) Фактическое замещение штатных единиц, в %:

$$Ч_{\text{факт}} / Ч_{\text{штат}}(1)$$

где $Ч_{\text{факт}}$ – фактическая численность работников на последнюю отчетную дату, чел.;

$Ч_{\text{штат}}$ – штатная численность работников на последнюю отчетную дату, чел.

- 2) Фактическая численность работников Администрации в расчете на 1 тыс. чел. Населения, в тыс. чел.:

$$Ч_{\text{фак}} / Ч_{\text{п.н.}}(2)$$

где $Ч_{п.н.}$ – численность постоянного населения на отчетную дату.

3) Коэффициент надежности аппарата управления:

$$K_n = \text{Общ}_{ч.о.} / \text{Факт}_{ч.о.} \quad (3)$$

где $\text{Общ}_{ч.о.}$ – общее число поручений, ед.;

$\text{Факт}_{ч.о.}$ – фактически выполненное число поручений, ед.

4) Коэффициент звенности:

$$K_z = \text{П}_{зв ф} / \text{П}_{зв о} \quad (4)$$

где $\text{П}_{зв ф}$ – количество звеньев существующей оргструктуры;

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

5) Коэффициент централизации функций:

$$K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цп}) \quad (5)$$

где $Ч_{цц}$ – численность работников по централизованной функции в центральном аппарате;

$Ч_{цп}$ – то же, в аппарате подразделений и филиалов.

По итогу анализе необходимо выявить слабые места организационной структуры и исполнительных органов муниципального управления и разработать ряд рекомендаций по их устранению.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ И КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА Г. ЧЕЛЯБИНСКА

2.1 Общая характеристика организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска

15 августа 1985 года на карте города Челябинска появилось новое административное образование – Курчатовский район. Это – памятник славному земляку – учёному мировым именем, организатору отечественной атомной энергетики, трижды Герою Социалистического Труда – Игорю Васильевичу Курчатову.

Район расположен в северо-западной части города Челябинска, граничит с Металлургическим, Калининскими Центральными районами.

На территории района расположена значительная часть северо-западного жилого массива, зоны индивидуальной застройки (жилые районы Миасский, Градский прииск, Шагол, Колхозный, Аэродромный, Керамический, Городок-11, Парковый), а также северо-западный промышленный узел. Общая площадь территории района составляет 60,1 кв. км.

За январь-декабрь 2020 года отмечены следующие аспекты социально-экономического развития района:

- уменьшение численности постоянного населения на 1,7% по сравнению с аналогичным периодом 2020 года (на начало 2021 года – 218,3 тысяч человек);
- увеличение численности обратившихся граждан по содействию в поиске подходящей работы в службу занятости Курчатовского района увеличилось в 4,8 раз по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, или 12182 гражданина. За отчётный период безработными признаны 9716 человека (увеличение в 5,1 раз по сравнению с аналогичным периодом 2019 года);

- уровень зарегистрированной безработицы среди экономически активного населения (на конец декабря) составил 3,19% (увеличена на 2,5 пункта по сравнению с аналогичным периодом 2019 года);
- среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (по крупным и средним организациям района) увеличилась на 5,3% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года и составила 42269 рублей;
- оборот организаций (по крупным и средним организациям) по видам экономической деятельности увеличился на 6,8% и составил 174,3 миллиардов рублей по сравнению с аналогичным периодом 2019 года;
- объём отгруженной продукции по чистым видам экономической деятельности (по крупным и средним организациям) остался на уровне 2019 года и составил 64,9 миллиардов рублей (увеличился на 0,3% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года);
- положительный сальдированный финансовый результат крупных и средних организаций района составил 9,4 миллиардов рублей (увеличена на 32,2% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года), в том числе 82,0% от общего числа организаций получили прибыль на сумму 9,8 миллиардов рублей (увеличена на 29,9% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года) и 18,0% от общего числа организаций имеют убыток в размере 368,0 миллионов рублей (уменьшена на 10,5% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года);
- общий объём инвестиций в основную капитал по крупным и средним организациям района уменьшился на 10,7% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года и составил 5,4 миллиардов рублей. Источниками инвестиций выступали собственные средства – 2,9 миллиардов рублей (это 54,3% от общего объёма инвестиций), уменьшена на 32,3% по сравнению с прошлым годом, и привлечённые средства – 2,5 миллиардов рублей (это 45,7% от общего объёма инвестиций), увеличена на 44,1% по сравнению с прошлым годом;

– в эксплуатацию введено 203,0 тысячи квадратных метров общей площади объектов, уменьшена на 22,1% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года (выдано 49 разрешений на ввод объектов в капитальное строительство в эксплуатацию и 57 разрешений на строительство объектов).

Курчатовский район развивается, продолжает совершенствоваться, так как в современных условиях это просто необходимо. Главной целью развития по-прежнему остаётся повышение качества и уровня жизни населения, создание благоприятных условий для осуществления на территории района экономической деятельности и дальнейшего развития социальной сферы.

В Приложении 1 отобразим организационную структуру Администрации Курчатовского района города Челябинск.

Согласно действующему уставу Челябинского городского округа, Администрация Курчатовского района является непосредственным органом исполнительной власти муниципального образования, которое наделено полномочиями как для решения вопросов местного назначения, так и государственной важности, подчиняясь законом на федеральном уровне, а также законам Челябинской области.

В настоящее время организационная структура Курчатовского района Челябинской области характеризуется линейно-функциональным типом, что подразумевает собой взаимное дополнение линейных и функциональных полномочий, и преимуществом такой организационной структуры является уменьшение дублирования функций и четкую проработку принимаемых на месте решений.

Анализируя организационную структуру муниципального образования можно говорить о рациональном распределении функций между отделами. Распределение обязанностей главы Администрации Курчатовского района и дутна первого заместителя, заместителей Администрации Курчатовского района города Челябинска, а также структурных подразделений. На каждого заместителя распределяются ряды задач по отделам, каждый из которых выполняет свои функции.

При подробном рассмотрении структуры Администрации Курчатовского района можно выделить структурные подразделения:

- отраслевые подразделения (занимаются вопросами здравоохранения, транспортом и так далее);
- функциональные (отвечают за правовое регулирование, архив и так далее);
- вспомогательные (вопросы, связанные с жилищно-коммунальным хозяйством, культурой и спортом, молодежной политикой и так далее).

Согласно Уставу Челябинского городского округа в компетенцию Администрации Курчатовского района входят:

- разработка плана проекта и плана программ социально-экономического развития муниципального района Курчатовский район города Челябинска;
- разработка и исполнение бюджета муниципального образования Курчатовского района города Челябинска;
- ведение учета и реестра имущества на праве муниципальной собственности;
- разработка и реализация генеральных планов, связанных с благоустройством района, программ использования и охраны земель и так далее;
- учет, охрана, защита и воспроизводство лесов, находящихся на территории муниципального образования, озеленение и благоустройство парков и скверов, придомовых территорий;
- учет граждан, нуждающихся в жилых помещениях по договору социального найма;
- создание инфраструктуры для жителей района (сотовая связь, магазины, автотранспорт, бытовое обслуживание и так далее);

—
предоставление бесплатного и общедоступного образования населения, организация досуга жителей района, оздоровительно-культурные и массовые мероприятия и так далее.

Вполномочия Главы Администрации Курчатовского района входят:

— основные направления деятельности Администрации Курчатовского района;

— организация и обеспечение руководства по решению вопросов муниципального значения, исполнение отдельных государственных полномочий, переданных в ведение органов власти местного самоуправления по Курчатовскому району города Челябинска;

— занимается разработкой и рациональным распределением численности аппарата Администрации муниципального образования Курчатовского района города Челябинска.

Организационное обеспечение деятельности Главы Администрации Курчатовского района города Челябинска, его Первого заместителя, заместителей Главы, осуществляется структурными подразделениями аппарата Администрации района, деятельность и компетенции которых отражены в положениях о референтурах, утвержденных правовыми актами Администрации города Челябинска.

Отраслевые органы Администрации Курчатовского района города Челябинска решают вопросы управления отраслями муниципального хозяйства и социальной сферы муниципального образования в пределах своих компетенций на основании правовых актов муниципального образования.

Вспомогательные подразделения выполняют организационное, правовое, материально-техническое и иные обеспечения Администрации Курчатовского района города Челябинска.

2.2 Анализ и оценка показателей эффективности организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска

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

В таблице 4 проведем сравнительный анализ состава должностей руководителей, заместителей руководителей, структурных подразделений Администрации Курчатовского внутригородского района с другими внутригородскими районами Челябинского городского округа

Таблица 4-

Сравнительный анализ состава должностей руководителей, заместителей руководителей, структурных подразделений Администрации Курчатовского внутригородского района с другими внутригородскими районами Челябинского городского округа

№	Наименование ОМСУМО	Количество должностей руководителей ОМСУ, штат. ед	Количество заместителей руководителей ОМСУМО, штат. ед.	Количество структурных подразделений, ед	Общее число звеньев управления, ед
1	Администрация Курчатовского внутригородского района Челябинского ГО	1	1+3	11	16
2	Администрация Советского внутригородского района ГО	1	1+4	13	19
3	Администрация Центрального внутригородского района ГО	1	1+2	11	15
4	Администрация Калининского внутригородского района Челябинского ГО	1	3	10	14
5	Администрация Ленинского внутригородского района Челябинского ГО	1	3	10	14
6	Администрация Металлургов	1	3	11	15

	ргического внутригородского района ГО				
7	Администрация Тракторозаводского внутригородского района ГО	1	1+2	12	16

Проведя анализ таблицы 4, очевидно, что количество руководителей, заместителей руководителей, наличие в структуре органов местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области подразделений различных уровней определяет штатную численность работников, которая, в свою очередь, зависит от состава исполняемых функций и объемов деятельности по ним.

В таблице 5 проведем сравнительный анализ численности работников Администраций внутригородских муниципальных образований Челябинского городского округа

Таблица 5-

Анализ численности работников Администраций внутригородских муниципальных образований Челябинского городского округа

№	Наименование ОМСУМО	Штатная численность работников в последнюю отчетную дату, штат. ед.	Фактическая численность работников в последнюю отчетную дату, чел.	Фактический коэффициент, %	Численность постоянного населения на 01.01.2008, чел.	Фактическая численность работников Администрации в расчете на 1 тыс. чел. населения
1	Администрация Курчатовского внутригородского района Челябинского ГО	63	62	98,4	222117	0,3
2	Администрация Советского внутригородского района ГО	56	54	96,4	139023	0,4
3	Администрация Центрального внутригородского района ГО	48	47	97,9	98685	0,4
4	Администрация Калининского внутригородского района Челябинского ГО	65	65	100,00	228468	0,2

Продолжение таблицы 5

5	Администрация Ленинского внутригородского района Челябинского ГО	64	62	96,8	191116	0,3
6	Администрация Metallургического внутригородского района ГО	58	57	98,2	133481	0,4
7	Администрация Тракторозаводского внутригородского района ГО	61	58	95	183790	0,5

Фактическая численность работников в расчете на 1 тысячу человек населения в среднем в Челябинском городском округе составляет 0,3 человек. Процент замещения штатных должностей в органах местного самоуправления муниципальных образований Челябинского городского округа в среднем составляет 97,5%.

Таблица 6 – Анализ организационной структуры Курчатовского ВР

Наименование группы подразделения	Наименование категорий подразделения	Количество сотрудников подразделений, человек
Глава Администрации Курчатосвкого внутригородского района Челябинского ГО	Первый Заместитель Главы Администрации, Заместитель Главы Администрации, Заместитель Главы Администрации, Заместитель Главы Администрации	5
Первый заместитель Администрации Курчатосвкого внутригородского района Челябинского ГО	Отдел благоустройства и обеспечения жизнедеятельности территории	12
Заместитель Администрации Курчатосвкого внутригородского района Челябинского ГО	Общий отдел	12
	Правовой отдел	3
	Главный специалист по имущественной работе	1
	Специалист по охране труда	1

Продолжение таблицы 6

Заместитель Администрации Курчатосвкого внутригородского района Челябинского ГО	Отдел экономики и торговли	4
	Отдел финансов	2
	Отдел бухгалтерского учета муниципальной казны	4
	Отдел обеспечения муниципальных закупок	5
Заместитель Администрации Курчатосвкого внутригородского района Челябинского ГО Итого	Отдел по культуре, физической культуре и спорту, работе с молодежью	5
	Организационно-информационный отдел	5

Итого	11	6 3
-------	----	--------

В Приложении 3 рассмотрена более подробная структура Курчатовского района города Челябинска с целью представления общего вида организационной структуры, функциональных обязанностей структурных подразделений, количества сотрудников структурных подразделений с целью дальнейшего сравнительного анализа типовой и фактической организационных структур Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа.

В таблице 7 проведем сравнительный анализ типовой и фактической организационной структуры Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа.

Анализируя данные таблицы 7, можно говорить о том, что в существующей организационной структуре имеется отклонение по типу управления, так блок обеспечения жизнедеятельности можно отнести к блоку социо-культурной сферы в котором находится отдел благоустройства, находящийся в прямом подчинении Первого заместителя Главы Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа.

Также существенным недостатком считается разделение отдела культуры, физической культуры и работы с молодежью от организационно-информационного отдела, которые следует объединить в один отдел по вопросам социальной сферы.

Таблица 7 –

Сравнение типовой и фактической организационной структуры Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа

Блок	Количество заместителей главы МО (по блокам оргструктуры для внутригородского района)	Наименование структурного подразделения	Наименование структурного подразделения
------	---	---	---

Типовая оргструктура		Фактическая оргструктура	Типовая оргструктура	Фактическая оргструктура	Типовая оргструктура	Фактическая оргструктура
Административный	Административный	1	1	Хозяйственный отдел	Общий отдел	
				Организационный отдел		
				Правовой отдел	Правовой отдел	
				Отдел муниципальной службы и кадров	Главный специалист по мобилизационной работе Специалист по охране труда	
Финансово-экономический	Финансово-экономический	1	1	Отдел бухгалтерского учета и финансов	Отдел экономики и торговли	
				Отдел экономики	Отдел финансов	
					Отдел бухгалтерского учета и учета муниципальных казны Отдел обеспечения муниципальных закупок	
Социокультурный блок	Блок обеспечения жизнедеятельности	1	2	Отдел благоустройства	Отдел благоустройства и обеспечения жизнедеятельности территорий	
	Социокультурный блок			Отдел вопросов социальной сферы Организационно-информационный отдел		
Итого	3	4	3	4	8	11

Оптимальным количеством звеньев мы видим, что по типовой структуре должно составлять 11 единиц, что не соответствует нашей организационной структуре на 4 единицы.

Так как, из анализа в таблице 4 мы видим загруженность муниципальных служащих, то в нашем проекте не предусматривается сокращение численности служащих, а только лишь перестроение организационной структуры Администрации.

На рисунке 8 отразим показатели, которые непосредственно характеризуют организацию процесса управления.

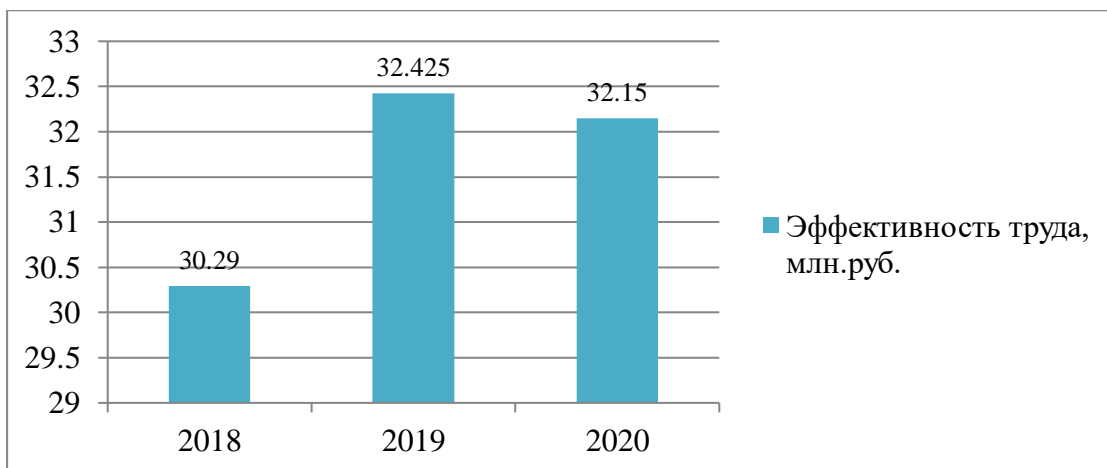


Рисунок 8 –

Динамика эффективности труда аппарата управления в Администрации Курчатовского района

Как мы видим, динамика эффективности труда управления напрямую зависит от количества работающих в Администрации и роста или снижения бюджета доходов. Таким образом, в 2019 году произошел рост данного показателя, а в 2020 году снижение, что обусловлено уменьшением численности служащих и бюджета доходов.

Зарассматриваемый период такой показатель, как коэффициент надежности, не изменялся и был равен оптимальному значению, равной единице. На рисунке 8 отобразим динамику коэффициента надежности.

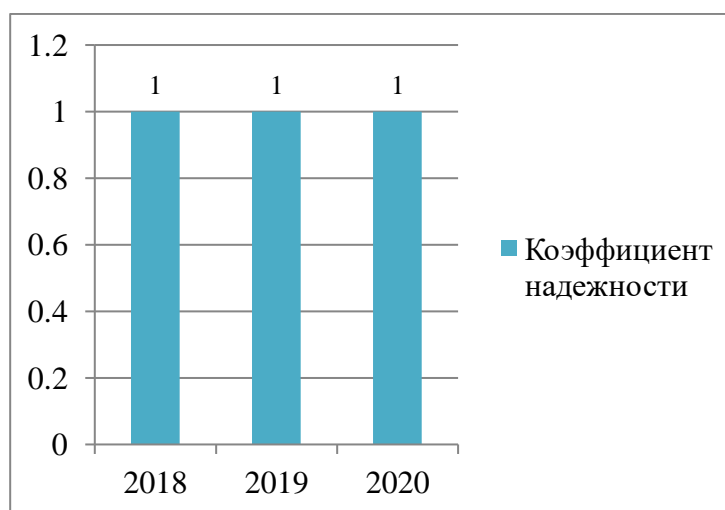


Рисунок 9–

Динамика коэффициента надежности аппарата управления в Администрации Курчатовского района

Анализируя рисунок 9, можно говорить об эффективности исполнения поручений Главы Администрации Курчатовского района города Челябинск.

Анализируя практический опыт соседних муниципальных образований таких областей, как Свердловская, Оренбургская, Республики Башкортостан, можно говорить о том, что оптимальным количеством звеньев в организационной структуре Администрации муниципального образования Главы Администрации и его заместителей, считается от 11 подразделений и отделов.

Нас сегодняшний день, в Администрации Курчатовского района города Челябинска количество звеньев организационной структуры составляет 15, что больше на 4 единицы, сравнивая с типовой структурой.

На рисунке 10 отобразим динамику коэффициента звенности и степень централизации функций, с целью анализа рациональности организационной структуры и ее организационно-технического уровня.

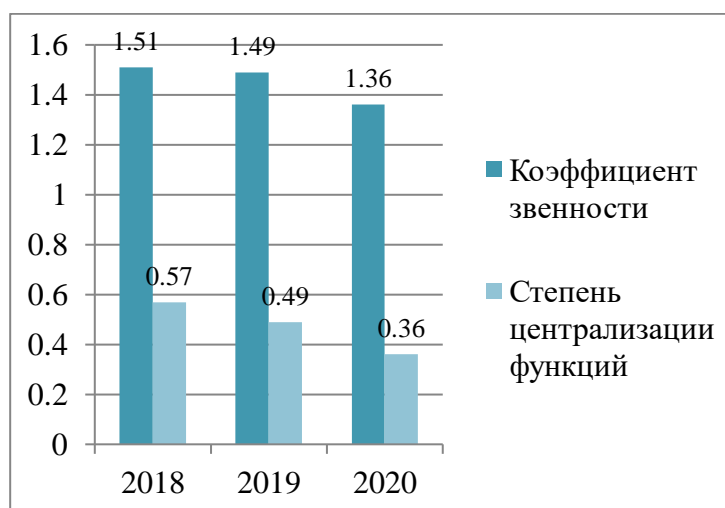


Рисунок 10–

Динамика коэффициента звенности и степень централизации функций аппарата управления в Администрации Курчатовского района

Показатель степени централизации говорит нам о том, что в Администрации Курчатова городского района города Челябинска организационная структура имеет децентрализованный характер, что обусловлено выявленным показателем меньше единицы. Коэффициент звенности и уровня управляемости гораздо выше положенного нормативного значения, что говорит о нерациональном распределении обязанностей, наличии лишних звеньев, а также большого количества подчиненных непосредственно Главе Администрации Курчатова городского района города Челябинска и нерациональном построении организационной структуры Администрации. При анализе должностных инструкций служащих Администрации Курчатова городского района, дублирования функций не было выявлено на сегодняшний день.

Таким образом, проведя анализ в данном разделе выпускной квалификационной работы, можно говорить о проблемах функционирования организационной структуры муниципального образования Администрации Курчатова городского района города Челябинска.

2.3 Проблемы действующей организационной структуры и их влияния на функционирование Администрации

На основе проведенного анализа во второй главе настоящей работы, нами были выявлены проблемы в эффективности функционирования организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска, которые требуют незамедлительного вмешательства с целью их скорейшего разрешения, а именно:

1) в Администрации Курчатовского района нет методики, которую они могли бы применять для оценки эффективности действующей у них организационной структуры;

2) сравнительный анализ организационной структуры Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа с типовой организационной структурой муниципальных образований показал, что коэффициент званности гораздо выше, чем у типовой организационной структуры, что говорит о нерациональном распределении функциональных обязанностей.

Таким образом, на основании выявленных проблем, считается необходимым разработать рекомендации и провести расчет эффективности предложенных мероприятий, с целью устранения данных проблем и повышения эффективности рационального использования организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска.

Таким образом, подводя итог второму разделу выпускной квалификационной работы, сделаем следующие выводы:

1) в Администрации Курчатовского района на сегодняшний день преобладает линейно-

функциональная организационная структура управления, данный вид организационной структуры отличается четкой системой взаимосвязей подразделений, исключает дублирование функций, но недостаточно гибкая, что является ее недостатком;

2) анализ показателей функционирования организационной структуры позволяет делать однозначный вывод о том, что конечные результаты деятельности Администрации

ии показатели организации процесса аппарата управления, имеют положительную динамику;

3) показатели, характеризующие организационную структуру и ее организационный технический уровень, имеют стабильно-отрицательную динамику, что позволяет сделать вывод о нерациональном распределении должностных обязанностей, в большом количестве звеньев катастрофической нагрузке на сотрудников муниципального образования;

4) на основе данного анализа, мы выявили ряд действующих проблем эффективности организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска, на основании чего было принято решение разработать ряд рекомендаций для последующего устранения выявленных проблем.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

3.1 Основные направления совершенствования организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска

Для совершенствования организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска предлагается реализация следующих мероприятий:

- 1) провести рациональное построение организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска;
- 2) повысить эффективность труда аппарата управления Администрации Курчатовского района города Челябинска;
- 3) довести до оптимального количества звеньев в подразделениях Администрации Курчатовского района, тем самым сократить уровень загруженности сотрудников Администрации Курчатовского района города Челябинска;
- 4) сократить отделы бухгалтерского учета и учета муниципальной казны.

Для разрешения выявленных проблем предлагается следующее:

- 1) внедрить разработанную нами методику оценки эффективности организационной структуры, представленной в главе 1 пункте 1.4 выпускной квалификационной работы;
- 2) разработать организационную структуру, в которой оптимизируется количество звеньев, что оптимизирует коэффициент звенности, приведя его в нормализованное состояние;
- 3) передать полномочия отдела бухгалтерии аутсорсинговой компании, что позволит оптимизировать организационную структуру Администрации, но и снизить затраты на функционирование Заместителя главы Администрации Курчатовского района.

Предлагаемая схема организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска представлена в Приложении 4.

Таким образом считаем, что предложенные меры позволят нам не только оптимизировать организационную структуру Администрации Курчатовского района города Челябинска, но и привести в нормативное значение показатели ее эффективности.

Кождаемымрезультатампроектас2022годуможноотнести:

- достижение позитивной динамики эффективности деятельности Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа по решению во просовместного значения, которой мы планируем добиться через оптимизацию функций, структуры и штатной численности органов местного самоуправления;
- повышение эффективности расходования бюджетных средств;
- повышение эффективности управления кадровым составом, его рациональное использование.

3.2 Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры Администрации

В целях понимания практической значимости предложенных нами мероприятий по повышению эффективности функционирования организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска, рассчитаем эффект от предложенных нами рекомендаций в пункте 3.1 выпускной квалификационной работы, а именно:

- 1) перераспределение подчиненности между структурными подразделениями Администрации Курчатовского района Челябинского городского округа, позволит привести в норму коэффициент управленности, отраженных на рисунке 11;

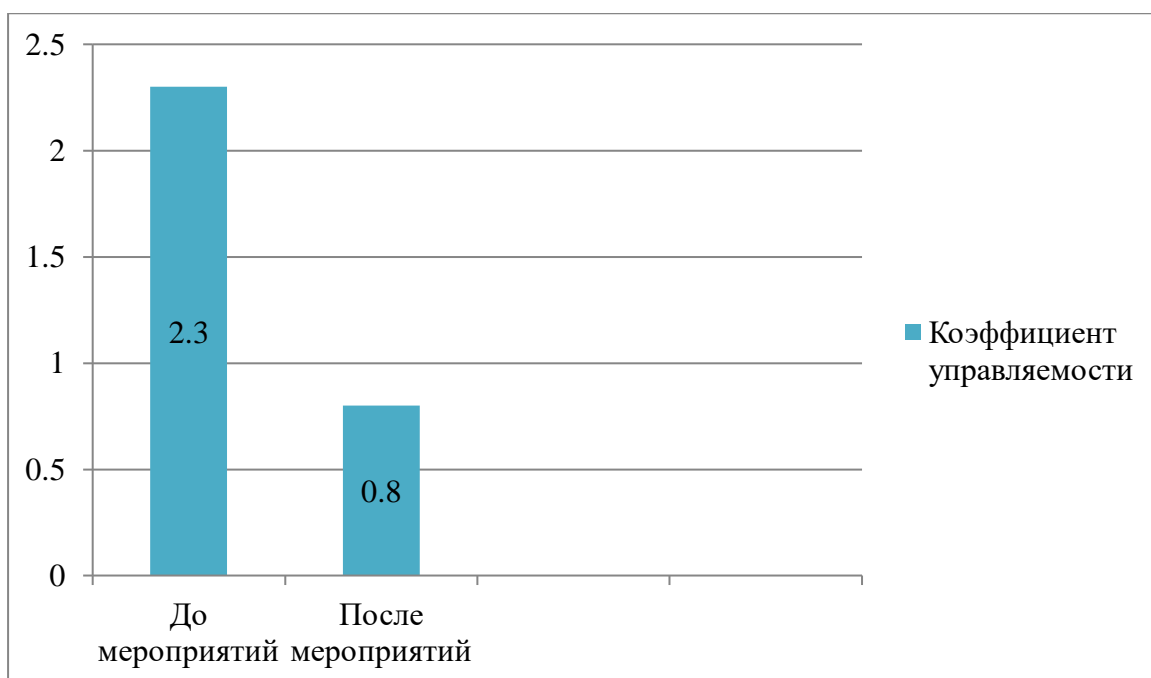


Рисунок 11–

Динамика изменения коэффициента управляемости после предложенных рекомендаций

Нас сегодняшний день, фактический уровень управляемости складывается как частным делителем фактической нормы управляемости, которая равна 4 и делителя нормативной нормы управляемости, равной 5.

Эффектом от внедрения предложенных рекомендаций станет снижение коэффициента управляемости на 1,5, то есть:

$$2,3 - (4/5) = 0,8$$

Данные изменения позволят сократить коэффициенту управляемости более чем в два раза.

2) оптимизация количества звеньев организационной структуры приведет к нормализации коэффициента звенности, который на сегодняшний день составляет 1,3 при оптимальном его значении 1.

Как было сказано в анализе второй главы, оптимальным количеством звеньев аппарата управления для рассматриваемой нами Администрации будет 1 единица.

Таким образом, количество звеньев в существующей организационной структуре и количество звеньев в оптимальной организационной структуре равны 11, что говорит о нормализации коэффициента равного 1, и уменьшения его на 0,36, что позволило привести в оптимальное количество звеньев в рисунке 12).

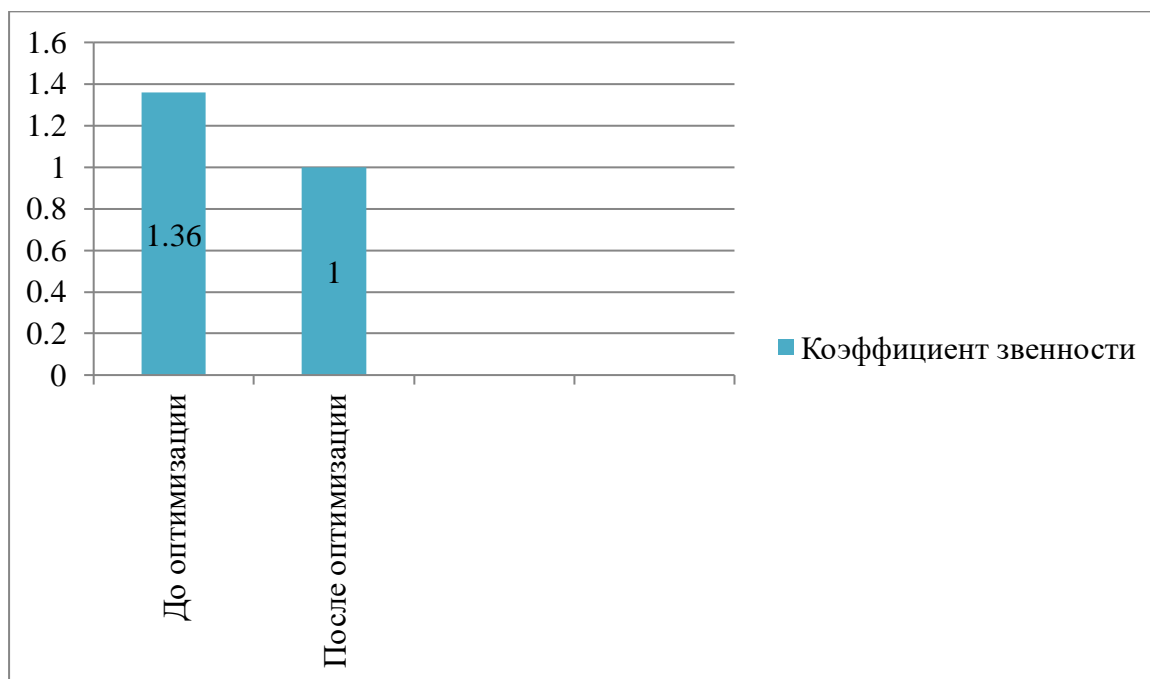


Рисунок 12–

Динамика изменения коэффициента звенности после предложенных рекомендаций

Таким образом, выполнение данных рекомендаций, приведет к значительному увеличению эффективности функционирования организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска, ее четкой, а также продуктивной работе, давая положительный эффект.

Для снижения затрат исполнительного органа местного самоуправления, нами было предложено упразднить отдел бухгалтерского учета и учета муниципальной казны и передать их аутсорсинговой компании.

В таблице 9 представим основные данные для расчета экономической эффективности и предложенной рекомендации

Таблица 9 – Показатели для расчета экономической эффективности

Наименование должности	Количество сотрудников	Зарботная плата в месяц, рубль	Отчисления в ПФ в месяц, руб.	Отчисления в ПФР в месяц, руб.	Отчисления в ФСС в месяц, руб.
Начальник отдела	1	70000	15400	3570	2030
Заместитель начальника отдела	1	60000	13200	3060	1740
Специалист	1	40000	8800	2040	1160
Иные служащие	1	20000	4400	1020	580
Всего	4	620000	136400	31620	17980
Затраты на содержание отдела в год, рубль	520040				
Итого по всем затратам 806 000 рублей					

Таким образом, из таблицы 9 мы видим, что экономия в месяц по причине сокращения отдела бухгалтерии составит 806000 рублей в год, следовательно, в год данная экономия составит 9672000 рублей.

В рамках выпускной квалификационной работы, данные показатели нельзя считать конечными, так как нами было предложено упразднить отдел и передать дела аутсорсинговой компании, что подразумевает ряд затрат на ведение данных дел.

Анализируя компании рынка города Челябинска, нами были рассмотрены такие фирмы, как «Эталон» и «Aspia», их ежемесячные затраты на аутсорсинг бухгалтерии составят 680 тысяч ежемесячно, или 8160000 рублей в год.

Таким образом мы видим очевидную эффективность предложенных мероприятий, так как:

$$9672000 - 8160000 = 1512000 \text{ рублей в год}$$

экономия бюджета Администрации Курчатовского района города Челябинска.

Также полученной экономии мы можем включить ряд затрат, связанных с содержанием отдела бухгалтерии, который включает всебя закупку бумаги, картриджей, обслуживания телефони и канцтовары, а также коммунальные услуги.

По причине недостатка полученной информации, мы не можем представить полный перечень затрат на содержание отдела, но по данным на 2020 год, данные затраты варьируются в пределах 520040 рублей за год.

Таким образом, можем считать, что конечная сумма экономии будет равна 2032040 рублей, что подтверждает актуальность применения разработанных нами мероприятий.

Анализируя данные, полученные в ходе написания 3 главы настоящей выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

Для совершенствования организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска предлагается реализация следующих мероприятий:

1) провести рациональное построение организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска;

2) повысить эффективность труда аппарата управления Администрации Курчатовского района города Челябинска;

3) довести до оптимального количества звенья организационной структуры, тем самым сократить уровень загруженности сотрудников Администрации Курчатовского района города Челябинска;

4) сократить отделы бухгалтерского учета и учета муниципальной казны.

Для разрешения выявленных проблем нами предлагается следующее:

1) внедрить разработанную нами методику оценки эффективности организационной структуры, представленной в главе 1 пункте 1.4 выпускной квалификационной работы;

2) разработать организационную структуру, в которой оптимизируется количество звеньев, что оптимизирует коэффициент звенности, приведя его в нормализованное состояние;

3) передать полномочия отдела бухгалтерского учета и учета муниципальной казны аутсорсинговой компании, что позволит оптимизировать организационную структуру Администрации, но и снизить затраты на функционирование Заместителя главы Администрации Курчатовского района.

Эффектом от внедрения предложенных рекомендаций станет снижение коэффициента управляемости на 1,5, то есть он составит 0,8. Данные изменения позволят сократить коэффициент управляемости более чем в два раза.

Оптимизация количества звеньев организационной структуры приведет к нормализации коэффициента звенности, который на сегодняшний день составляет 1,36 при оптимальном его значении 1.

Конечная сумма экономии от упразднения отдела бухгалтерии и передача дела аутсорсинга будет равна 2032040 рублей, что подтверждает актуальность применения разработанных нами мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Администрация Курчатовского района города Челябинск (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования «Курчатовский район») наделается Уставом Курчатовского района полномочиями по решению вопросов совместного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Российской Федерации и Челябинской области.

Таким образом, подводя итог второму разделу выпускной квалификационной работы, сделаем следующие выводы:

1) в Администрации Курчатовского района на сегодняшний день преобладает линейно-функциональная организационная структура управления, данный вид организационной структуры отличается четкой системой взаимосвязей подразделений, исключает дублирование функций, но не достаточно гибкая, что является ее недостатком;

2) показатели, характеризующие организационную структуру и ее организационный и технический уровень, имеют стабильно-отрицательную динамику, что позволяет сделать вывод о нерациональном распределении должностных обязанностей, в большом количестве звеньев и катастрофической нагрузке на сотрудников муниципального образования;

4) на основе данного анализа, мы выявили ряд действующих проблем в эффективности организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска, на основании чего было принято решение разработать ряд рекомендаций для последующего устранения выявленных проблем.

Анализируя данные, полученные в ходе написания 3 главы настоящей выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

Для совершенствования организационной структуры Администрации Курчатовского района г. Челябинска предлагается реализация следующих мероприятий:

- 1) провести рациональное построение организационной структуры Администрации Курчатовского района города Челябинска;
- 2) повысить эффективность труда аппарата управления Администрации Курчатовского района города Челябинска;
- 3) довести до оптимального количества звенья организационной структуры, тем самым сократить уровень загруженности сотрудников Администрации Курчатовского района города Челябинска;
- 4) сократить отделы бухгалтерского учета и учета муниципальной казны.

Для разрешения выявленных проблем нами предлагается следующее:

- 1) внедрить разработанную нами методику оценки эффективности организационной структуры, представленной в главе 1 пункте 1.4 выпускной квалификационной работы;
- 2) разработать организационную структуру, в которой оптимизируется количество звеньев, что оптимизирует коэффициент звенности, приведя его в нормализованное состояние;
- 3) передать полномочия отдела бухгалтерского учета и учета муниципальной казны аутсорсинговой компании, что позволит оптимизировать организационную структуру Администрации, но и снизить затраты на функционирование Заместителя главы Администрации Курчатовского района.

Эффектом от внедрения предложенных рекомендаций станет снижение коэффициента управлемости на 1,5, то есть он составит 0,8. Данные изменения позволят сократить коэффициент управляемости более чем в два раза.

Оптимизация количества звеньев организационной структуры приведет в нормализации коэффициента звенности, который на сегодняшний день составляет 1,36 при оптимальном его значении 1.

Конечная сумма экономии упразднения отдела бухгалтерии и передача дел аутсорсинга будет равна 2032040 рублей, что подтверждает актуальность применения разработанных нами мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Местное самоуправление и муниципальное управление / Под ред. А. С. Прудникова, М. С. Трофимова. – М.: Юнити, 2016. – 553 с.
2. Бабун, Р. В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность (для бакалавров) / Р. В. Бабун. – М.: КноРус, 2017. – 128 с.
3. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для бакалавров / И. А. Василенко. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 494 с.
4. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 494 с.
5. Васильев, А. А. Муниципальное управление и местное самоуправление: Сл. / А. А. Васильев. – М.: Инфра-М, 2019. – 256 с.
6. Гегедюш, Н. С. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие для прикладного бакалавриата / Н. С. Гегедюш, Е. В. Масленникова, М. М. Мокеевидр. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 238 с.
7. Захаров, Н. И. Государственное и муниципальное управление: Учебник / Н. И. Захаров, В. Д. Попов, В. А. Есин, Ю. Ю. Шитова. – М.: Инфра-М, 2016. – 158 с.
8. Звонников, В. И. Государственное и муниципальное управление (академический бакалавриат). Программы учебных дисциплин: Учебное пособие / В. И. Звонников, В. И. Звонников. – М.: Инфра-М, 2017. – 368 с.
9. Иванов, В. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. – М.: Инфра-М, 2018. – 222 с.
10. Иванов, В. В. Муниципальное управление: Справочное пособие. / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
11. Кормишкина, Л. А. Государственное и муниципальное управление: итоговая государственная аттестация студентов: Учебное пособие / Л. А. Кормишкина, А. Р. Еремин, Е. Г. Коваленко. – М.: Инфра-М, 2018. – 416 с.
12. Липски, С. А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба / С. А. Липски. – М.: Русайнс, 2018. – 112 с.

13. Мельков, С. А. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Конспект лекций: Учебное пособие / С. А. Мельков, А. Н. Перенджиев, О. Н. Забузов. – М.: КноРус, 2018. – 294 с.
14. Наумов, С. Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С. Ю. Наумов, Н. С. Гегедюшидр. – М.: ДашковиК, 2016. – 556 с.
15. Наумов, С. Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С. Ю. Наумов, Н. С. Гегедюш, М. М. Мокеевидр. – М.: ДашковиК, 2016. – 556 с.
16. Панибратов, Ю. П. Муниципальное управление и социальное планирование в строительстве: Учебное пособие / Ю. П. Панибратов. – М.: Академия, 2017. – 432 с.
17. Парахина, В. Н. Муниципальное управление / В. Н. Парахина, Е. В. Галеев, Л. Н. Паныкова. – М.: КноРус, 2018. – 544 с.
18. Сёмкина, О. С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы III международной научно-практической конференции. том 1 / О. С. Сёмкина. – М.: Русайнс, 2018. – 172 с.
19. Сёмкина, О. С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы III международной научно-практической конференции. том 2. / О. С. Сёмкина. – М.: Русайнс, 2019. – 189 с.
20. Широков, А. Н. Муниципальное управление / А. Н. Широков, С. Н. Юркова. – М.: КноРус, 2017. – 158 с.
21. Яновский, В. В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность (для бакалавров) / В. В. Яновский, С. А. Кирсанов. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Показатели анализа эффективности организационной структуры исполнительного органа местного самоуправления

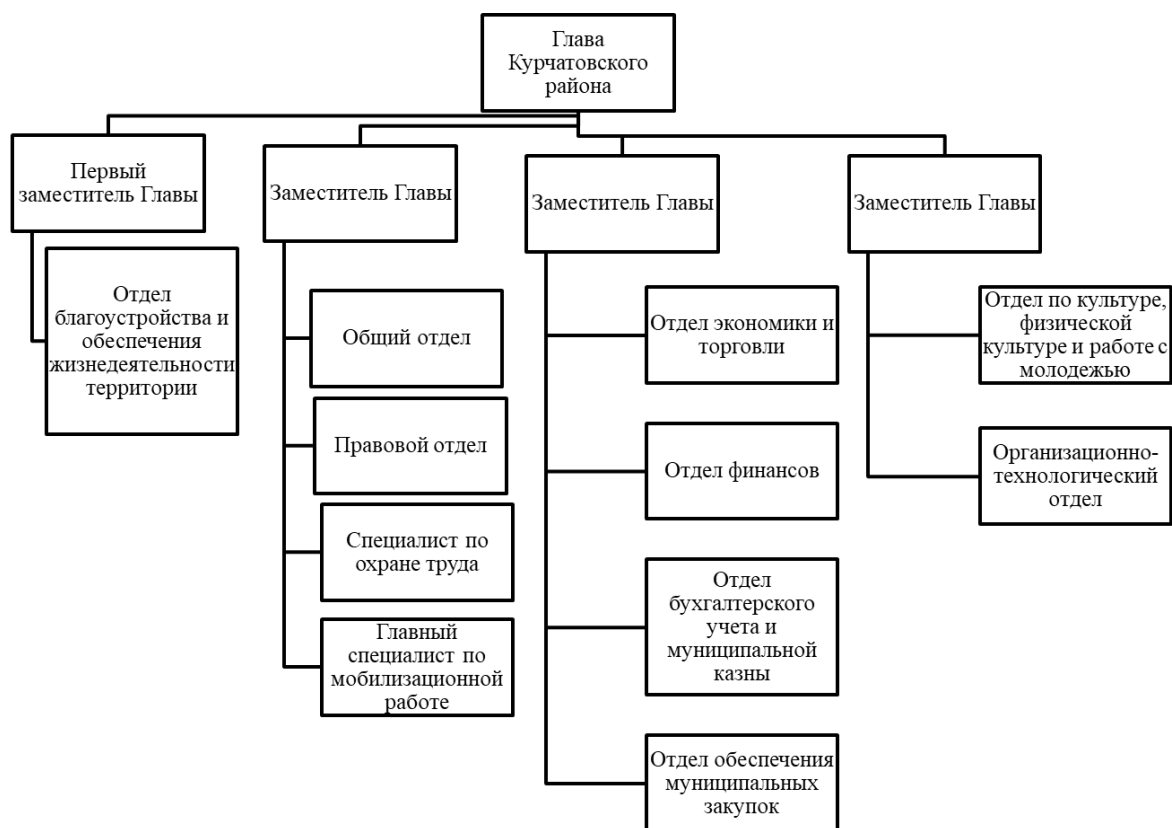
Группа показателей	Для органов управления муниципальным образованием
1. Показатели, выражающие конечные результаты деятельности органов управления муниципальным образованием	
1)	увеличение доходов бюджета, рост бюджетной обеспеченности (на душу населения) и другие
2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, в том числе производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надёжность	
1) производительность	<p>– доход бюджета в расчёте на одного работника исполнительного органа местного самоуправления;</p> <p>– расходы бюджета в расчёте на одного работника исполнительного органа местного самоуправления;</p> <p>– отношение темпов роста доходов бюджета на одного работника администрации к темпам роста бюджетной обеспеченности на душу населения</p>
2) Экономичность как затраты на функционирование аппарата управления	<p>– доля затрат на функционирование исполнительного органа местного самоуправления в общей сумме бюджетных расходов;</p> <p>– доля затрат на функционирование исполнительного органа местного самоуправления в общей сумме затрат на управление</p>
3) коэффициент эффективности организационной структуры управления (Кэ)	<p>$Kэ = Рп / Зу$ или отношение доходов бюджета к затратам на управление в целом, где</p> <p>Рп – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления (например, доходы бюджета)</p> <p>Зу – Затраты на управление в целом = сумма расходов на содержание</p>
Группа показателей	Для органов управления муниципальным образованием
4) надёжность, которая характеризуется безотказным функционированием	<p>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 передача управленческой информации)</p> <p>$Kнад = 1 - Kн / Kобщ$, где Kн – количество нереализованных решений;</p> <p>Kнад – коэффициент надёжности;</p>

нием аппарата управления	Кобщ – общее количество решений, принятых в подразделении или организации в целом
3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень	

Продолжение Приложения 1

1) коэффициент звенности	$K_{зв} = P_{зв ф} / P_{зв о}$, где $P_{зв ф}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $P_{зв о}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры
2) коэффициент дублирования функций	$K_{д} = K_{оз} / K_{н}$, где $K_{оз}$ – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями; $K_{н}$ – нормативное количество работ
3) степень централизации функций	$K_{ц} = \text{Число руководителей на всех уровнях} / \text{число исполнителей}$
4) коэффициент уровня управляемости ($K_{у}$)	$K_{у} = U_{ф} / U_{н}$, где $U_{ф}$ – фактическая норма управляемости; $U_{н}$ – нормативная норма управляемости.

Действующая организационная структура Администрации Курчатовского района Челябинского городского округа



Анализ организационной структуры Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского городского округа

Наименование группы подразделения	Наименование категории подразделения	Количество сотрудников в подразделении, человек	Функциональные обязанности сотрудников в подразделении
Глава Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского ГО			
Первый заместитель Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского ГО	Отдел благоустройства и обеспечения жизнедеятельности территории	12	<p>-</p> <p>проводит прием населения и рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан, организаций, по вопросам организации благоустройства территории Курчатовского района;</p> <p>-</p> <p>организует и координирует проведение субботника и санитарной очистки на территории района;</p> <p>-</p> <p>координирует деятельность предприятий и организаций, действующих на территории внутригородского района, по вопросам электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом;</p> <p>-</p> <p>координирует деятельность диспетчерских служб, муниципальных предприятий, учреждений, управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных и жилищно-строительных кооперативов независимо от их форм собственности, действующих на территории внутригородского района, по вопросам жизнеобеспечения населения;</p> <p>-</p> <p>оказывает содействие деятельности уполномоченных органов по подготовке объектов жилищно-коммунальной сферы к работе в зимних условиях.</p>
Заместитель Администрации Курчатовского внутригородского района Челябинского ГО	Общий отдел	12	<p>- организация работы по:</p> <p>- рассмотрению обращений граждан, в том числе обращений граждан через Интернет-приемную;</p> <p>- делопроизводству;</p> <p>- работ с кадрами, исполнения антикоррупционного законодательства и законодательства муниципальной службе;</p> <p>- контролю исполнения правовых актов, поручений, писем вышестоящих организаций;</p>

			– подготовке приветственных адресов, Почетных грамот, Благодарственных писем жителям, организациями учреждениям района; – материально-техническому обеспечению их хозяйственному содержанию помещений Администрации района
	Правовой отдел	3	1) обеспечение законности в деятельности администрации района; 2) защита прав и законных интересов администрации района; 3) договорно-претензионная работа; 4) проведение правовой и антикоррупционной экспертизы правовых актов администрации района; 5) участие в подготовке проектов правовых актов главы администрации района; 6) организация справочно-информационной работы по действующему законодательству; 7) работа по определению, по согласованию с уголовно-исполнительными инспекциями, видов обязательных и исправительных работ и объектов, на которых они отбываются.
	Главный специалист по имобилизационной работе	1	-
	Специалист по охране труда	1	-
Заместитель Администрации Курчатовского городского округа	Отдел экономики и торговли	4	1) создает условия для обеспечения жителей Курчатовского района услугами общественного питания, торговли бытового обслуживания; 2) создает условия для расширения рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, содействует развитию малого и среднего предпринимательства, благотворительной деятельности и добровольчества; 3) обеспечивает ведение дислокаций предприятий потребительского рынка для создания единой электронной системы мониторинга социально-экономического развития района; 4) организует торговое обслуживание массовых мероприятий, проводимых на территории района; 5) обеспечивает участие предприятий потребительского рынка в выставках-продажах, ярмарках, конкурсах; 6) содействует развитию предпринимательской деятельности и становлению малого предпринимательства на территории района, оказывает информационные и консультационные услуги субъектам малого предпринимательства;

			<p>7)обеспечиваетежегоднуюподготовкупаспортаКурчатовскогорайонаипрогнозсоциально-экономическогоразвитияКурчатовскогорайона;</p> <p>8)готовитсводныеинформационно-аналитическиедоклады,обзоры,аналитическиезаписки,справкииоперативнуюинформациюобитогахсоциально-экономическогоразвитиярайонадляпредставленияГлавеКурчатовскогорайона;</p> <p>9)организуетработуМежведомственнойрабочейгруппыповопросамликвидациизадолженностипоаналогамисбораморганизацийКурчатовскогорайона;</p> <p>10)организуетприемфизическихиюридическихлицповопросам,касающимсякомпетенцииотдела.</p>
	Отделфинансов	2	<p>1)участиевподготовкепроектовнормативныхправовыхактовКурчатовскогорайона,атакжеактов,неимеющихнормативногохарактера,повопросам,находящихсявкомпетенцииотделафинансов;</p> <p>2)составлениепроектабюджетаКурчатовскогорайона;</p> <p>3)разработкаосновныхнаправленийбюджетнойианалоговойполитикиКурчатовскогорайона;</p> <p>4)ведениереестрырасходныхобязательств</p> <p>5)установлениепорядкаиметодикипланированиябюджетныхассигнованийнаисполнениедействующихипринимаемыхрасходныхобязательств;</p> <p>6)проектировкапредельныхобъемыбюджетныхассигнованийпоглавнымраспорядителямсредствбюджетаКурчатовскогорайона;</p> <p>7)организацияисполненияиисполнениебюджетаКурчатовскогорайонавсоответствииисбюджетнымзаконодательством;</p> <p>8)составлениеиведениесводнойбюджетнойрописи,кассовогопланабюджетаКурчатовскогорайона;</p> <p>9)представлениеотчетаобисполнениибюджетавСоветдепутатовКурчатовскогорайона,вКомитетфинансов;</p> <p>10)формированиеперечняикодовсоставныхчастейбюджетнойклассификации,врамкахсобственныхполномочий,определенныхзаконодательствомРоссийскойФедерации;</p> <p>11)осуществлениеоперацийсосредствамибюджетаКурчатовскогорайона;</p> <p>12)составлениебюджетнойотчетностиКурчатовскогорайона;</p> <p>13)осуществлениепредварительного,текущегоипослеующегоконтроляпоисполнениюбюджетаКурчатовскогорайона</p>
	Отделбухгалтерскогоучетаиуправлениямуниципальнойказной	4	ПоложениеоботделебухгалтерскогоучетаиучетамуниципальнойказныАдминистрацииКурчатовскогорайона

	Отдел обеспечения муниципальных закупок	5	<p>1) планирование муниципальных закупок товаров, работ и услуг для нужд Администрации Курчатовского района;</p> <p>2) мониторинг закупок товаров, работ и услуг;</p> <p>3) подготовка и размещение извещений об осуществлении муниципальных закупок товаров, работ, услуг для нужд Администрации Курчатовского района на официальном сайте Единой информационной системы в сфере закупок (далее – ЕИС);</p> <p>4) заключение контрактов (договоров) на условиях, обеспечивающих наиболее эффективное достижение заданных результатов обеспечения муниципальных нужд;</p> <p>5) составление и размещение в ЕИС отчета об объеме закупок субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций;</p> <p>6) формирование и ведение ведомственного Реестра муниципальных контрактов (договоров);</p> <p>7) включение в реестр недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей);</p> <p>8) иные полномочия, отнесенные к компетенции отдела обеспечения муниципальных закупок.</p>
Заместитель Администрации Курчатовского муниципального района Челябинского ГО	Отдел культуры, физической культуры и работы с молодежью	5	<p>организация и проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий в районе, работа с молодежью, направленная на поддержку талантливой молодежи, формирование здорового образа жизни, патристическое воспитание, организацию культурно-массовых мероприятий с молодежью.</p>
	Организационно-информационный отдел	5	<p>1. организация текущего планирования деятельности Администрации Курчатовского района и контроль исполнения квартальных планов работы структурными подразделениями Администрации района;</p> <p>2. организация работы по осуществлению регистрации (учета) избирателей, участников референдума, проживающих на территории района;</p> <p>3. организация подготовки к проведению выборов и референдумов на территории Курчатовского района;</p> <p>4. оказание содействия избирательным комиссиям всех уровней в осуществлении их полномочий на территории района;</p> <p>5. организация исполнения плана мероприятий по реализации основных положений Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации структурными подразделениями Администрации района;</p> <p>6. обеспечение работы и соблюдения правил технической эксплуатации компьютеров, принтеров и других многофункциональных устройств, подключаемых к компьютеру, локальной сети, Интернета и программного обеспечения в Администрации района;</p> <p>7. организация межведомственного взаимодействия в электронном виде;</p>

			<p>8.обеспечениеработыАдминистрациирайонавсистеме электронногодокументооборота;</p> <p>9.обеспечениесоблюдениятребованийИнструкциикэксплуатациипрограммногосредствакриптографическойзащитыинформации;</p> <p>10.организацияработыпоформированиюсписковприсяжныхзаседателей;</p> <p>11.обеспечениеработыИнтернет-приемнойпообращениямграждан;</p> <p>12.созданиеусловийдлядеятельностидобровольныхформированийнаселенияпоохранеобщественногопорядка;</p> <p>13.решениевопросоввнутригородскогорайонапоутверждениюсхемыразмещениярекламныхконструкций,выдачеразрешенийнаустановкуиэксплуатациурекламныхконструкцийнатерриторииКурчатовскогорайона,аннулированиетакихразрешений,выдачепредписанийодемонтажесамовольноустановленныхрекламныхконструкцийнатерриторииКурчатовскогорайона,осуществляемыхвсоответствиисФедеральнымзаконом«Орекламе»;</p> <p>14.оказаниедействиеядеятельностиоргановтерриториальногообщественногосамоуправления(ТОС)Курчатовскогорайона.</p>
Итого	11	55	-//-

Предлагаемая организационная структура Администрации Курчатовского района Челябинского городского округа

