

**УДК 65.014**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**САВЕЛЬЕВА О.А.,**

к.э.н., доц., доцент

кафедры управления бизнесом и персоналом ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»

**КАХИЧКО В.О.**

слушатель магистратуры государственного и муниципального управления ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

***Аннотация.*** В настоящее время для продуктивной реализации стоящих перед субъектами государственной власти целей необходимо переформатирование современных моделей управления. Это обуславливает исследование теоретико-методологических подходов к разработке стратегически эффективной организационной структуры управления, позволяющей повысить интенсивность управленческой деятельности, снизить количество руководителей, не имеющих реальной ответственности за результаты работы и, в конечном итоге, уменьшить количество уровней управления и издержки на структуру управления.

***Ключевые слова:*** организационная структура управления, совершенствование, субъекты государственной власти, координация деятельности, проектный отдел, временные проектные группы, результативность.

***Annotation.*** At present, for the productive realization of the goals set by the subjects of state power, it is necessary to reformat modern management models. This leads to the study of theoretical and methodological approaches to the development of a strategically effective organizational structure of management, which allows to increase the intensity of management activity, reduce the number of managers who do not have real responsibility for the results of work and, ultimately, reduce the number of management levels and costs of the management structure.

***Key words:*** organizational structure of management, improvement, subjects of state power, coordination of activities, project department, temporary project groups, effectiveness.

***Постановка проблемы.*** В настоящее время в Донецкой Народной Республике особую актуальность приобретает ориентация государственного управления на формирование предпосылок для развития и воплощения в жизнь, как личностного потенциала, так и общественного хозяйства. Для продуктивной реализации стоящих перед субъектами государственной власти целей необходимо переформатирование современных моделей управления. В частности, по мнению П. Друкера, они должны оказывать

«нужные, правильные услуги», как следствие того, что услуги должны предоставляться «правильно» [1].

Так, особую актуальность приобретает разработка стратегически эффективной организационной структуры управления – это основное условие реализации выбранной стратегии адаптации органов государственной власти к современному влиянию внешних факторов.

*Анализ основных исследований и публикаций.* Теоретико-методологические аспекты совершенствования структур организационного управления исследованы в работах многих отечественных и зарубежных авторов, а именно: Р. Уотермена, С.О`Доннела, И.К. Ансоффа, П.Ф. Друкера, Б. Карлоффа, Г.Ф. Латфуллина, Б.З. Мильнера, Д. Чампи, М. Хаммера, А.Г. Аганбегяна, А.Р. Алавердова, Р.А. Белоусова, О.А. Берга, Ю.П. Васильева, О.А. Кузнецова, И.Н. Герчиковой, Ф.М. Русинова, Е.Т. Гребнева, Ф.Ж. Гуияра, В.Д.Козлова, А.В. Кострова, Г. Кунца, Ю.И. Макарского, Г.Б. Максименко, А.А. Модина, И. Олтяну, А.М. Омарова, У. Оучи, Г.Х. Попова, М. Райс, С.П. Роббинса, З.П. Румянцевой, Г.А. Слезингера, К.А.Смирнова, А.В. Тихомирова, Ф.Е. Удалова, Н.Н. Федоровой, и др.

*Цель работы* состоит в обосновании теоретических подходов к совершенствованию организационных структур управления в органах государственной власти Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* По результатам исследования, организационная структура управления органов государственной власти Донецкой Народной Республики имеет основные организационные недостатки, а именно:

– официальное оформление результатов оценивания продуктивности и качества работы структурных подразделений носит узкоспециализированный характер, результатом чего является низкая степень координации взаимодействия;

– для механистических организационных структур характерно перенасыщение руководителями высшего уровня, а также высокая степень зависимости общих результатов работы от их квалификации, личных и деловых компетенций;

– в данных организационных структурах распространена система официального делегирования полномочий, ограниченная уровнем начальника департамента;

– практически во всех структурных подразделениях выявлено необоснованно большое количество руководителей среднего и низшего звена (уровень начальников отделов и секторов);

– при разработке и реализации новых направлений деятельности и программ субъектами государственного управления координация проектов осуществляется достаточно слабо, тем самым усиливая продолжительность реализации проектов, снижая уровень профессиональной и личностной

компетенции служащих и, как следствие, невозможность реализации полномочий и ответственности при управлении проектными группами.

Так, принимая во внимание существующие организационные недостатки управления, целесообразно определить основные направления организационных изменений, в том числе: временное слияние слоев на основе эффекта «дерасслоения» иерархии; введение в организационные структуры управления линейно-функционального типа временных проектных групп путем перестроения уже существующих или организации работы новых отделов управления проектами, усиления их полномочий и численного состава за счет передачи управленческих полномочий временным руководителям проектов.

Таким образом, временные проектные группы представляют собой «строительную» платформу организационной структуры органов государственной власти и образуют горизонтальную иерархию, в которой определенные операции носят максимально специализированный характер, тем самым оптимизируя время и качество внедрения новых программ или направлений деятельности.

Целью совершенствования организационных структур управления органов государственной власти Донецкой Народной Республики является обеспечение принятия и реализации эффективных управленческих решений. Основными задачами при этом являются: обеспечение соответствия между управленческими правами распоряжения всеми видами ресурсов и ответственностью за их рациональное использование; закрепление ответственности за качество принятия управленческих решений определенным органом или субъектом управления; исключение возможности дублирования одинаковых функций отдельными структурными подразделениями или субъектами управления; обеспечение прав служащих принимать решения при возложении ответственности за контроль над их выполнением органам управления; осуществление специализации структурных подразделений по выполнению однородных видов деятельности; обеспечение единства целей и интересов взаимосвязанных подразделений при реализации различных задач.

На рисунке 1 представлена структура рекомендуемого отдела управления проектами в органах государственной власти Донецкой Народной Республики.



### Рисунок 1 – Структура рекомендуемого отдела управления проектами в органах государственной власти Донецкой Народной Республики

Структуры организации управления в органах государственной власти Донецкой Народной Республики на основе применения временных проектных групп в своей основе сохраняют официальные линейно-функциональные иерархические связи.

Отдел управления проектами предназначен для усиления организационной координации между структурными подразделениями субъектов государственной власти в рамках реализации различных программ.

Основными задачами отдела управления проектами являются: управление проектами и их администрирование; мониторинг, организационное, техническое и информационное сопровождение разработки и реализации перспективных программ; консолидация информации и статистики по проектам; информационное сопровождение проектной деятельности; взаимодействие с органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, иными заинтересованными сторонами по вопросам реализации основной деятельности органов государственной власти в Донецкой Народной Республике и за ее пределами.

В рамках реализации сформированных целей и задач отдел управления проектами взаимодействует с определенными должностными лицами индивидуально и отдельными структурными подразделениями в органах государственной власти. Отдел управления проектами работает в тесном контакте с другими структурными подразделениями. Рекомендуемый подход к совершенствованию организационных структур управления в органах государственной власти Донецкой Народной Республики учитывает требования, содержащиеся в исследованиях современных ученых, согласно которым дальнейшее развитие эффективного управления должно быть непрерывной деятельностью.

Во-первых, временные проекты являются уникальными, единичными мероприятиями, характеризующихся неповторимостью условий в их совокупности, имеют определенные периоды начала и завершения. Эффективность, главным образом, достигается путем расчленения сложных задач на простые, повторяющиеся по типу сборочного производства. Проекты по своей природе не рутинны, а являются аномалией в подобной рабочей среде.

Во-вторых, в основном временные проекты характеризуются как междисциплинарные, то есть обусловленные необходимостью координации усилий специалистов в различных функциональных сферах. Целесообразно отметить, что при взаимодействии определенные группы формируют свойственный исключительно им традиции, нормы, ценности и стиль работы, что мешает их «интеграции» и приводит к функциональному разграничению. В органах государственной власти Донецкой Народной Республики

ответственность и полномочия распределяются линейно-функционально. А так как временные проекты охватывают несколько функциональных областей, определить ответственного на практике достаточно сложно.

На рисунке 2 фрагментарно предложена работа во временных проектных группах на основе линейно-функциональных организационных структур управления в органах государственной власти Донецкой Народной Республики.



Рисунок 2 – Работа во временных проектных группах на основе линейно-функциональных организационных структур управления в органах государственной власти (фрагмент)

В таблице представлена возможная схема документооборота взаимодействия отдела управления проектами со структурными подразделениями в органах государственной власти.

Таблица – Схема документооборота взаимодействия отдела управления проектами со структурными подразделениями в органах государственной власти

Структурное подразделение и/или должностное лицо	Получение	Предоставление
Министр, высший руководитель	– приказы; – распоряжения; – указания; – поручения	– отчеты; – информация по запросам; – предложение по организации проектного управления
Заместитель министра, высшего руководителя	– распоряжения; – запросы	– отчеты; – информация по запросам; – предложение по организации проектного управления
Отделы, секторы	– инициативные концепции проектов; – отчеты об исполнении проектов; – информация по запросам	– результаты конкурса концепций проектов
Руководители проектов	– отчеты об исполнении проектов; – проектная документация	– служебные записки – запросы
Сотрудники	– инициативные концепции проектов	– информация о результатах рассмотрения концепций проектов
Отдел кадров	– формы документов для заполнения	– графики очередных отпусков работников; – табель учёта рабочего времени; – служебные записки о применении к работникам отдела поощрений, о привлечении работников Отдела к дисциплинарной ответственности
Административно-хозяйственный отдел	– копии нормативных и организационно-распорядительных документов в соответствии со списком рассылки; – запросы о предоставлении информации по поручениям руководства; – почтовая корреспонденция	– проекты приказов, писем, организационно-распорядительных документов; – почтовая корреспонденция
Отдел правового обеспечения	– согласованный документ	проекты документов для согласования
Управление безопасности и	доступ к сети Internet, локальной сети Министерства,	– служебные записки на предоставление доступа к сети

охраны труда	электронной почте, сайту, правовым базам	Internet, локальной сети Министерства, электронной почте, сайту, правовым базам; – информация для регулярного обновления сайта Отдела
Другие структурные подразделения	– информация, материалы, служебная документация, необходимая для деятельности отдела; – предложения по улучшению проектной деятельности	– документы, связанные с деятельностью Отдела; – проекты, планы/ графики внутренних аудитов; – копии актов внутренних аудитов; – справки по результатам мониторинга; – методические и информационные материалы в области качества

Задачи по внедрению новых услуг или видов работ по основным подразделениям-исполнителям – временным проектным группам (ВПГ) целесообразно вменять специалистам функциональных подразделений под управлением руководителей проектов отдела управления проектами. Общее руководство специалистами должно сохраняться за их линейными руководителями в рамках реализации общих функций подразделений.

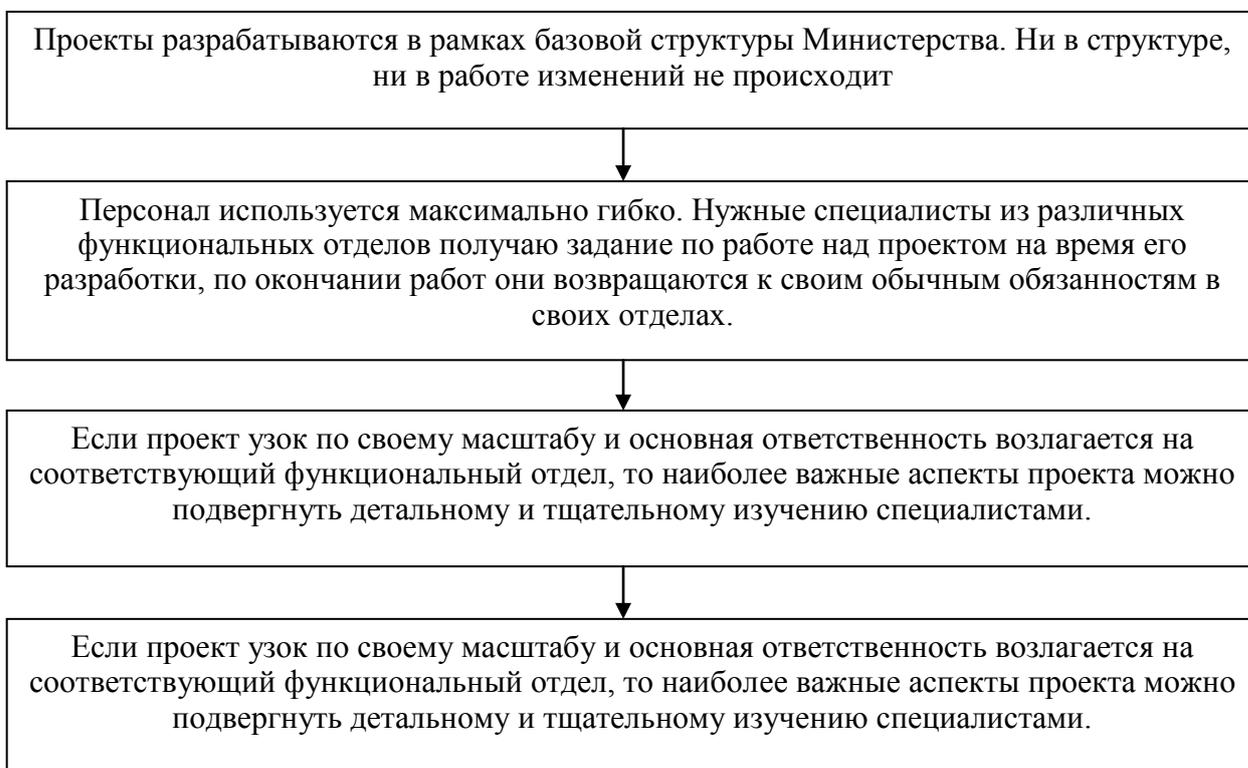


Рисунок 3 – Социальный эффект от разработки и руководства проектами в линейно-функциональных структурах управления в органах государственной власти Донецкой Народной Республики

Подытоживая вышеизложенное, можно констатировать, что в условиях современности существует много различных требований к формированию эффективной системы управления в органах государственной власти и социальной защиты служащих.

В рамках совершенствования организационной структуры управления меры по проведению дерасслоения иерархии путем работы во временных проектных группах позволят повысить интенсивность управленческой деятельности, снизить количество руководителей, не имеющих реальной ответственности за результаты работы и, в конечном итоге, уменьшить количество уровней управления и издержки на структуру управления.

*Литература*

1. Друкер, П. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 400 с.
2. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
3. Габисов, А. К. Сущность организационной структуры управления предприятием / А. К. Габисов, Г. Н. Дзуцева // Молодой ученый. – 2016. – №4. – С. 464-466. – URL <https://moluch.ru/archive/108/26297>.
4. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова // 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000.