

А. Є. Анісімов,
кандидат економічних наук, начальник Головного економічного управління Донецької міської ради,
А. А. Дорофєєва,
кандидат економічних наук, докторант ІЕП НАН України

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ М. ДОНЕЦЬКА

Щорічно на рівні районних виконавчих комітетів, міських, обласних рад та на державному рівні здійснюється розробка відповідних програм економічного і соціального розвитку. Підставою для розробки програм соціально-економічного розвитку районів, міст, областей виступають такі нормативно-правові документи: Закон України „Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”, Закон України „Про місцеве самоврядування в Україні”, Постанова Кабінету Міністрів України „Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку”. На міському рівні координатором цього процесу є Головне економічне управління Донецької міської ради, а саме відділ моніторингу і планування соціально-економічного розвитку міста. Відповідальними виконавцями виступають відділи та управління міської ради, виконавчі комітети районних у місті рад, підприємства та організації міста.

Формування програми відбувається на основі взаємодії всіх відповідальних виконавців, що характеризується наявністю значної кількості інформаційних зв'язків між ними. Лише управління міської ради, задіяних у розробці програми, нараховується 22. Кількість районних виконавчих комітетів складає 9, не враховуючи їх структури за відділами. Взаємодія виконавців передбачає обмін різноманітними потоками даних, що потребує формування різноманітних видів та форм документів, показників прогнозів і заходів соціально-економічного розвитку міста. При цьому виникає необхідність їх постійного узгодження та коригування, що призводить до ускладнення системи взаємодії відповідальних виконавців та координатора, порушує терміни розробки програми та знижує оперативність збору, аналізу та представлення прогнозної інформації щодо соціально-економічного розвитку міста у необхідному вигляді.

Наявність окреслених проблем щодо формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька вимагає оптимізації організаційної взаємодії відповідальних виконавців і координаторів програми.

Мета статті – формування організаційного забезпечення розробки програми економічного і соціального розвитку міста Донецька (програми) для вдосконалення системи взаємодії її відповідальних виконавців та координаторів.

При цьому процес оптимізації передбачає здійснення таких етапів:

- проведення детального аналізу особливостей взаємодії виконавців та координаторів програми різних рівнів;
- дослідження функцій відповідальних виконавців і координаторів програми та виявлення проблем щодо їх ефективного виконання;
- оцінки рівня функціонального навантаження співробітників відділів та управлінь Донецької міської ради, районних виконавчих комітетів та інших учасників під час розробки програми економічного і соціального розвитку м. Донецька;
- обґрунтування напрямів удосконалення системи організаційної взаємодії відповідальних виконавців та координаторів програми.

Організаційна структура є сукупністю стійких взаємозв'язків підрозділів та посадових осіб, що забезпечують виконання функцій та задач діяльності організації. Організаційна структура управління – це система управлінських ланок, що складається з окремих працівників і груп працівників і впорядкована відповідно до місця цих ланок у процесі управління. Елементами організаційної структури є управлінські ланки. Кожен елемент організаційної структури наділений певними повноваженнями і виконує певні обов'язки [1, с. 41].

Удосконалення організаційних структур управління є необхідним тільки тоді, коли вирішення завдань у діючій організаційній структурі стає складним, значно знижується якість робіт, порушуються строки їх виконання та виникають додаткові витрати ресурсів [2; 3].

Організаційна структура забезпечує координацію всіх функцій управління; визначає права та обов'язки на різних управлінських рівнях; визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту і якість роботи колективу, а тому

забезпечує ефективність діяльності організації та проєктів будь-якого рівня [4]. Організаційна структура – це сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо вирішення завдань. Адже, організаційна структура визначає розподіл відповідальності і повноважень в організації [5].

На думку Р. Дафта, координація персоналу в організації повинна бути все більш структурованою. Наприклад, це може припускати формальний опис робіт чи процесів, а також забезпечуватися за рахунок проєктування ефективної організаційної структури [6]. Організації використовують структури для того, щоб координувати діяльність персоналу і трансформувати зовнішні ресурси у продукти або послуги. Організаційна структура передбачає розподіл завдань між виконавцями для досягнення мети, а потім координацію всіх окремих завдань для виконання місії у встановленому порядку. Г. Мінсберг висловлює думку, що така координація може здійснюватися різними способами: під безпосереднім керівництвом однієї людини; стандартизацією окремих процесів, стандартизацією отримуваних результатів, стандартизацією навичок, взаємним регулюванням, коли учасники координують виконання їхньої загальної роботи, спілкуючись у неформальній обстановці між собою [7]. Все це має бути враховано у процесі розробки будь-якої організаційної структури. З урахуванням зарубіжного досвіду можна констатувати, що дослідження організаційної структури є важливою складовою формування системи організаційного забезпечення будь-якого проєкту.

Учасниками процесу формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька є: профільні управління Донецької міської ради, Донецьке міське управління ГУМВД України в Донецькій області, Донецький міський центр зайнятості та структурні підрозділи районних виконавчих комітетів м. Донецька, департаменти і управління Донецької обласної державної адміністрації.

Кожен з учасників бере участь у процесах розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми у межах своєї компетенції, тобто за певною сферою діяльності. Координатором програми є Головне економічне управління Донецької міської ради, у структурі якого виділяється відділ моніторингу і планування соціально-економічного розвитку міста. Відділ очолює начальник, який призначається й звільняється із займаної посади відповідно до розпорядження міського голови. За відсутності начальника відділу його функції виконує заступник начальника

відділу. Прийом, звільнення, посадові переміщення, присвоєння й зміна рангів працівників, надання їм відпусток здійснюється відповідно до Закону України „Про службу в органах місцевого самоврядування” і трудового законодавства.

Учасниками іншого рівня управління процесами розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми є райвиконкоми та їхні структурні підрозділи за профілями. На цьому етапі є задіяними райвиконкоми Будьонівського, Ворошиловського, Калінінського, Київського, Кіровського, Куйбишевського, Ленінського, Петровського, Пролетарського районів. При цьому у структурі всіх райвиконкомів виділяється плановий відділ, співробітники якого взаємодіють з іншими учасниками процесів формування програми майже на всіх етапах.

В економічній літературі широко подається класифікація типів структур управління організаціями. Проте, незважаючи на всю різноманітність організаційних структур, їх можна звести до таких модифікацій: лінійні, функціональні і змішані (лінійно-функціональні). Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається зовнішніми і внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, яке відрізняється від середовища інших підрозділів, то відповідно мають розрізнятися і їх структури. Реалізація потенціалу підрозділів організації може здійснюватися за допомогою створеного керівництвом механізму координації та інтеграції всіх елементів організаційної структури організації, а також забезпечення їх ефективної взаємодії.

Проведений аналіз організаційної структури управління Донецької міської ради та районних виконавчих комітетів м. Донецька, Донецької обласної державної адміністрації свідчить про те, що для них усіх є характерним лінійно-функціональний тип структур. Це позначається на функціональних обов'язках виконавців та координаторів процесу формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька.

Систематизація функцій учасників будь-якого проєкту потребує їх чіткого визначення та розмежування. Головне призначення цього процесу полягає у тому, щоб забезпечити їх ефективне виконання та при цьому мінімізувати ризики стосовно дублювання функцій та функціонального перевантаження співробітників.

У науковій літературі дослідження функцій може здійснюватися з позицій різноманітних теоретико-методологічних підходів до управління. Переважно застосовуються принципи системного, функціонального та процесного підходів. В умовах євроінтеграційного

розвитку все більш актуальним є впровадження принципів управління якістю будь-якого процесу, а також впроваджуються різноманітні стандарти управління якістю бізнес-процесів.

Науковцями ідентифіковано основні відмінності процесного підходу до управління. Вони полягають у тому, що головною метою при цьому є не контроль виконавців та технологій, а результатів їх функціонування. У процесній організації керівник контролює не технології, а межі процесів. Основним об'єктом управління при цьому є процес, тобто послідовність дій, направлених на досягнення кінцевого результату. До переваг застосування процесного підходу належать врахування усіх бізнес-процесів, орієнтація на кінцевий результат, зацікавленість у якісному виконанні роботи, зниження навантаження на керівників, гнучкість системи управління [8].

З урахуванням цього систематизацію функцій усіх учасників процесів розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми економічного і соціального розвитку м. Донецька доцільно здійснити на основі принципів процесного підходу до управління. Це передбачає виділення процесів, пов'язаних із формуванням програми. У межах процесів важливим завданням має бути ідентифікація функцій та суб'єктів їх виконання. Процесний підхід, запропонований школою адміністративного управління, розглядає функції управління як взаємопов'язані, а управління – як процес, серію безперервних взаємопов'язаних дій або управлінських функцій. У визначенні функцій отримав загальне поширення підхід, спрямований на виділення загальних і конкретних або спеціальних функцій. Перші розглядаються як функції, обов'язкові для виконання в будь-якій організаційній системі, інші – як функції, що відбивають специфіку тієї чи іншої організаційної системи. Конкретні функції управління представляють собою поєднання загальних функцій управління з конкретним об'єктом управління. Виділення конкретних функцій управління необхідно для організації управління, формування штатів та організаційної структури.

У межах розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми економічного і соціального розвитку м. Донецька відділ моніторингу і планування соціально-економічного розвитку Донецької міської ради вирішує такі завдання:

- моніторинг і прогнозування економічного та соціального розвитку міста, підготовка за участю відділів і управлінь міської ради економічно обґрунтованих матеріалів про підсумки економічного та соціального розвитку міста;

- моніторинг коротко-, середньо- та довгострокових програм, що реалізуються у місті;

- узагальнення та аналіз роботи відділів і управлінь міської ради щодо розробки програм і прогнозів комплексного економічного та соціального розвитку території міста згідно зі Стратегією розвитку м. Донецька на період до 2020 р., організація контролю за їх реалізацією;

- розробка основних показників прогнозів і програм економічного та соціального розвитку міста на підставі пропозицій районів, відділів і управлінь міської ради, підприємств, організацій і установ, контроль їхнього виконання.

До основних функцій відділу моніторингу і планування соціально-економічного розвитку міста Головного економічного управління Донецької міської ради відносяться такі:

- моніторинг коротко-, середньо- та довгострокових програм, що реалізуються у місті: ведення баз даних міських цільових програм і звітів головних виконавців про поточне і кінцеве їх виконання, узагальнення звітів головних виконавців;

- організація та забезпечення розробки прогнозів і програм економічного та соціального розвитку міста з урахуванням пропозицій виконкомів районних рад, відділів і управлінь міської ради, депутатських комісій, підприємств, організацій і установ міста, представлення їх на затвердження сесії міської ради;

- підготовка квартальних звітів про виконання програми, а також у разі необхідності за поданням документів від управлінь та відділів міської ради внесення змін до програми;

- внесення пропозицій до програм економічного і соціального розвитку районів міста, з питань, пов'язаних із задоволенням потреб населення, а також доведення до виконкомів районних рад затверджених вихідних показників для планування економічного і соціального розвитку районів;

- участь у розробці проектів річних і перспективних програм економічного і соціального розвитку основних галузей промисловості, надання платних послуг (крім побутових);

- контроль за виконанням запланованих територіальних і галузевих програм економічного і соціального розвитку й аналіз виконання техніко-економічних показників, передбачених в цих програмах;

- виявлення причин невиконання завдань і підготовка пропозиції щодо їх усунення;

- створення баз даних і здійснення аналізу виконання фінансових показників в розрізі галузей, районів і в цілому по місту;

- розробка прогнозних фінансових показників до програми економічного і соціального розвитку міста і аналіз їх виконання;

- підготовка звернень до вищих органів державної влади з проблемних питань міста, що входять до компетенції відділу;

- методичне керівництво відділами і управліннями міської ради, відділами головного економічного управління міської ради в питаннях розробки прогнозів і програм економічного та соціального розвитку міста, надання методичної допомоги і консультації виконкомом районних рад, підприємствам і організаціям з питань компетенції відділу;

- контроль за поточною інформацією та періодична підготовка інформації керівництву міста про реалізацію затверджених програм тощо.

Таким чином, систематизовано функції відділу моніторингу і планування соціально-економічного розвитку міста Головного економічного управління Донецької міської ради, пов'язаних із розробкою, погодженням, затвердженням та моніторингом виконання програми. З метою забезпечення ефективності та своєчасності реалізації функцій учасників процесу формування програми необхідним є коригування організаційних регламентів та посадових інструкцій.

У процесі формування програми економічного й соціального розвитку міста Донецька є задіяними всі управління Донецької міської ради. Набір та склад функцій співробітників відділів та управлінь Донецької міської ради визначається порядком формування розділів проекту Програми економічного й соціального розвитку міста Донецька, що надається всім відділам і управлінням Донецької міської ради. При цьому важливим є виконання таких функцій:

1. Написання розділу „Соціально-економічна ситуація у місті”, який повинен містити: загальний короткий опис галузі для подальшого включення в розділ „Загальна характеристика міста”; характеристику тенденцій розвитку галузі (сфери діяльності) за останні 5 років з графічними матеріалами; характеристику роботи галузі, аналіз виконання намічених на рік цілей і завдань, причини невиконання запланованих завдань.

2. Виокремлення найбільш актуальних проблем галузі для вирішення на обласному та державному рівнях у табличному вигляді; головну мету, основні завдання галузі (сфери діяльності) на рік; очікувані результати (повинні містити інформацію про підсумки реалізації запланованих заходів на кінець року в розрізі кількісних і якісних показників); фінансове забезпечення заходів розвитку галузі на рік.

3. Розробка заходів щодо забезпечення виконання завдань розвитку галузі (сфери діяльності) на рік.

4. Формування заходів з енергозбереження на рік, систематизація основних показників розвитку галузі.

5. Складання переліку інвестиційних проектів, які пропонується фінансувати за рахунок бюджетних коштів, реалізація яких матиме найбільш суттєвий позитивний вплив на соціально-економічний розвиток міста.

6. Формування переліку міських програм, виконання яких передбачається на рік.

7. Додержання вимог та строків щодо формування розділів програми.

Сформовані кожним управлінням розділи програми за визначеною сферою погоджуються з Департаментом фінансів Донецької обласної державної адміністрації. Після цього кожне з управлінь Донецької міської ради надає інформацію до програми до Головного економічного управління Донецької міської ради, де відбувається зведення інформації, отриманої з різних управлінь у єдину програму.

Управліннями Донецької міської ради проводиться постійна робота з райвиконкомом, якими надається інформація до програми до кожного профільного управління Донецької міської ради. Функціональні обов'язки співробітників районних виконавчих комітетів під час формування розділів проекту програми економічного й соціального розвитку районів м. Донецька на рік передбачають виконання таких робіт:

1. Формування розділу „Соціально-економічна ситуація у районі”, де відображається загальний короткий опис району, характеристика тенденцій розвитку району за останні 5 років з графічними матеріалами, найбільш актуальні проблеми соціально-економічного розвитку району для вирішення на обласному та державному рівнях у табличному вигляді.

2. Узагальнення характеристики соціально-економічного розвитку галузі (сфери діяльності) району за рік (очікуване), аналіз виконання намічених на рік цілей і завдань, основні причини невиконання намічених планів.

3. Визначення головної мети, основних завдань на рік, очікуваних результатів, які повинні містити: інформацію про підсумки реалізації запланованих заходів на кінець року в розрізі кількісних і якісних показників; фінансове забезпечення заходів розвитку галузі (сфери діяльності) програми на рік; заходи щодо забезпечення виконання завдань розвитку галузі (сфери діяльності) району на рік.

3. Формування додатків до програми: визначення основних показників соціально-економічного розвитку району; складання переліку інвестиційних проектів, які пропонується фінансувати за рахунок

бюджетних коштів, реалізація яких матиме найбільш суттєвий позитивний вплив на соціально-економічний розвиток району і міста; формування переліку районних програм, виконання яких передбачається на рік.

4. Додержання вимог та строків щодо формування розділів програми.

Оформлені відповідно до встановлених вимог та структури розділи райвиконкомів до програми за кожною сферою погоджуються із Фінансовим управлінням Донецької міської ради та передаються до профільного управління Донецької міської ради.

Проведений аналіз функціональних обов'язків учасників процесів формування програми свідчить про те, що їхній зміст має узагальнений характер, пов'язаний із діяльністю структурного підрозділу, а не конкретного виконавця. Тобто процеси формування програми регламентовані переважно положеннями про відділи, а не організаційними регламентами та посадовими інструкціями конкретних виконавців робіт щодо формування програми. Це значно ускладнює процеси контролю своєчасності та якості виконання робіт, бо не закріплена відповідальність виконавців посадовими інструкціями та регламентами.

Етапи розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми характеризуються складністю системи взаємодії виконавців та координаторів програми. При цьому необхідність періодичного узгодження, коригування програми, а також звітів про її виконання призводить до порушення термінів виконання завдань, а також негативно впливає на якість робіт. Зумовлено це складністю структури органів державного управління, задіяних у процесах формування програми. Проявляється це у наявності значної кількості інформаційних зв'язків між різними органами державного управління.

Незважаючи на те, що формування програми розвитку міста здійснюється на рівні Донецької міської ради, при цьому враховуються нормативно-правові документи, що розроблюються на загальнодержавному та обласному рівнях. Так, Програма економічного і соціального розвитку м. Донецька має бути погодженою з Програмою економічного і соціального розвитку Донецької області. Крім того, всі програми на рівні міст, районів, селищних рад мають відповідати нормативно-правовим документам та програмам, що розробляються на загальнодержавному рівні. Насамперед, це стосується Державної програми активізації розвитку економіки на 2013 – 2014 рр., Програми діяльності Кабінету міністрів України, Щорічного послання Президента України до Верховної Ради України та інших документів. Все це значно ускладнює інформаційні зв'язки між учасниками та координаторами процесів формування Програми економічного і

соціального розвитку м. Донецька. У результаті система взаємодії учасників та координаторів програми характеризується складністю, наявністю процесів погодження програм на різних рівнях. При цьому найбільше інформаційне перевантаження припадає на координатора процесів формування Програми економічного і соціального розвитку м. Донецька.

Проблемою також є наявність значної кількості інформаційних потоків до відділу моніторингу і планування соціально-економічного розвитку міста. Співробітники даного структурного підрозділу також виконують функції, пов'язані з формуванням розділів до програми щодо розвитку промисловості. Наявність значної кількості інформаційних потоків ускладнює систему взаємодії координатора та учасників процесів формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька.

Таким чином, необхідним є вдосконалення системи взаємодії учасників процесів розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання Програми економічного і соціального розвитку м. Донецька.

Визначення напрямів вдосконалення системи взаємодії учасників процесів розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання Програми економічного і соціального розвитку м. Донецька має здійснюватися на основі дослідження провідного досвіду зарубіжних та вітчизняних учених у зазначеній сфері. Саме тому важливе значення на цьому етапі має аналіз науково-методичних підходів, спрямованих на оптимізацію організаційної взаємодії учасників процесів. У науковій літературі це переважно вирішується шляхом проведення оптимізації організаційної структури управління. Під оптимізацією організаційної структури розуміємо приведення структури організації, її взаємодії з зовнішнім середовищем у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей організації. У загальному випадку необхідність у структурних змінах у будь-якій організації виникає під час істотних змін ринкової ситуації, змін цілей та коригуванні стратегії діяльності, під час досягнення певних етапів розвитку, коли наявна структура стримує подальше зростання. Таким чином, вдосконалення організаційної структури розглядається як один із засобів оптимізації взаємодії учасників будь-якого проекту.

Оптимізація організаційної взаємодії учасників може також здійснюватися на основі мінімізації документообігу, скороченні функцій, що дублюються, коригуванні посадових інструкцій, автоматизації основних бізнес-процесів проекту.

Доцільним є проведення аналізу провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо оптимізації

системи взаємодії учасників проектів. При цьому варто враховувати, що недосконалість системи взаємодії може призводити навіть до виникнення організаційних конфліктів.

Для формування ефективної організаційної структури управління організацією В. А. Сумін пропонує здійснювати організацію управлінської діяльності таким чином, щоб було виключено паралельне і повторне виконання функцій у системі управління [9]. Запропоновано процедуру оцінки завантаженості функціональних підрозділів організації. Проте в роботі не знайшла відображення універсальна методика, що дозволяє мінімізувати паралельне і повторне виконання функцій у системі управління з метою запобігання виникненню конфліктів у організаційних взаємодіях.

У роботі [10] розглядається проблема синтезу оптимальної ієрархічної структури як завдання мінімізації функціонала на множині орієнтованих ациклічних графів. У рамках запропонованого А. А. Вороніним і С. П. Мішиним підходу сформульована задача пошуку структури, що мінімізує витрати на управління організаційною системою, а також побудована модель структурних перетворень організації, що дозволила кількісно досліджувати взаємозв'язки між оптимальним числом ієрархічних рівнів, швидкістю зміни зовнішнього середовища і ступенем розвитку організаційних відносин. У роботі запропоновано і формалізовано у вигляді економіко-математичної моделі оптимальну організацію технологічної взаємодії елементів організаційної структури. Практичне впровадження запропонованих у роботі [10] наукових положень щодо оптимізації взаємодії елементів структури організації передбачає зміну організаційної структури із змінами виробничих потоків, що практично неможливо в умовах високої динамічності змін зовнішнього середовища.

У роботах [11; 12] Д. А. Новіковим запропоновано механізми планування та стимулювання в багаторівневих організаційних системах, реалізовані на основі використання теоретико-ігрових моделей. Розглянуто питання планування в багаторівневих організаційних системах, заснованих на оптимізації елементів, які повинні враховуватися під час мінімізації організаційних конфліктів у взаємодіях. У сучасних умовах найбільшого поширення отримують опитувальні методи виявлення конфліктів в організаційних економічних взаємодіях. Для цього використовуються опитувальники, анкети, проводяться інтерв'ю.

Таким чином, у науці існують різноманітні науково-методичні підходи до оптимізації організаційної взаємодії. Їх вибір та застосування ма-

ють пов'язуватися зі специфікою діяльності самої організації та характером вирішуваних завдань.

У практиці для оптимізації організаційної структури (зниження чисельності персоналу) організації використовуються такі підходи:

- функціональний підхід: перерозподіл функцій у межах однієї або кількох структурних одиниць організації шляхом об'єднання декількох функцій в межах однієї посадової позиції, які раніше дублювалися, виконувалися двома і більше співробітниками, але в умовах скорочення діяльності функція виконується меншими трудовитратами;

- організаційний підхід: реструктуризація організаційної структури і в межах підрозділу (зниження рівнів підпорядкованості, управління), і організації в цілому (укрупнення кількох підрозділів в одне);

- процесний підхід: побудова системи управління підприємством, заснованої на бізнес-процесах;

- проектний підхід: створення системи управління підприємством, заснованої на проектній структурі управління;

- бенчмаркінг: побудова системи управління підприємством на основі аналізу досвіду аналогічних компаній, які працюють на тих же ринках.

Найчастіше для зниження чисельності персоналу керівники підприємств використовують функціональний та організаційний підходи. Розглянемо більш детально два цих підходи. Оптимізація чисельності персоналу підрозділу з використанням функціонального підходу може включати такий перелік послідовних робіт:

- визначення повного переліку функцій структурного підрозділу на основі положення про структурний підрозділ, затверджених посадових інструкцій і функцій, фактично виконуваних співробітниками, виявлених за результатами проведення особистих інтерв'ю;

- оцінка фактичних трудовитрат на виконання кожної функції протягом дня/місяця в межах структурного підрозділу, а також визначення структури робочого часу кожного співробітника.

- виявлення дублюючих і зайвих функцій. Необхідно визначити частку робочого часу, яка займає їх виконання в загальному обсязі трудовитрат протягом місяця;

- визначення надмірної завантаженості за функціями;

- атестація персоналу та оцінка його відповідності кваліфікаційним вимогам;

- прийняття рішення керівництвом компанії про перерозподіл функцій.

Використання організаційного підходу в оптимізації чисельності окремо взятого структурного блоку передбачає:

- визначення фактичного показника керованості (необхідно визначити, скільки фахівців перебуває в прямому підпорядкуванні у кожного керівника, крім того, необхідно звернути увагу і на функціональну підпорядкованість) і порівняння з нормою керованості;
- аналіз наявної організаційної структури блоку, що складається з декількох підрозділів, або окремого підрозділу;
- перетворення організаційної структури з урахуванням ліквідації зайвих ієрархічних рівнів, зміни структури підпорядкування.

Для застосування проектного підходу до оптимізації організаційної структури організації необхідним є кардинальне переосмислення її напрямів функціонування.

Застосування бенчмаркінгу незручно тим, що досвід інших подібних організацій не повною мірою може враховувати специфіку діяльності підприємства. Даний підхід може використовуватися спільно з іншими з перерахованих вище підходів.

Описані вище підходи до оптимізації організаційної структури компанії менш витратні порівняно з процесним підходом, бо необхідним є детальний аналіз та опис послідовності виконання всіх бізнес-процесів організації, а потім їх оптимізація. При цьому у пункті 2 обґрунтовано переваги застосування процесного підходу для систематизації функцій учасників процесів погодження, затвердження та моніторингу виконання Програми економічного і соціального розвитку м. Донецька. Ефективність застосування процесного підходу до вирішення проблем оптимізації відповідальних координаторів та виконавців програми пояснюється тим, що орієнтація на процес забезпечує безперервний цикл здійснення та контролю бізнес-процесів. Ефективне управління основними процесами підприємства організації є основним фактором успіху. Управляти процесами не таке просте завдання, тому що процеси не можуть існувати окремо і тісно переплітаються один з одним.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки відносно того, що оптимізація організаційної взаємодії відповідальних виконавців та координаторів програми має здійснюватися з урахуванням принципів методології процесного підходу до управління.

Таким чином, вдосконалення системи організаційної взаємодії відповідальних виконавців та координаторів програми може здійснюватися на основі здійснення таких заходів:

- автоматизації збору прогнозованої та звітної інформації від відповідальних виконавців;
- мінімізації суб'єктивних факторів під час формування програми та звітів про її виконання;

- контролю своєчасності надання та якості вхідних документів для розробки програми та звітів;
- моніторингу виконання запланованих у програмі заходів і витрат на їх реалізацію;
- зниження трудових, матеріальних і фінансових витрат на оформлення документів;
- надання необхідних даних для аналізу зміни різних показників соціально-економічного розвитку міста;
- створення електронного архіву програм, звітів, нормативно-довідкової та аналітичної документації для швидкого пошуку та аналізу інформації а також скорочення паперового документообігу.

Можливість виконання представлених завдань дозволить оптимізувати взаємодії відповідальних виконавців та координаторів програми за рахунок автоматизації, зміни та перерозподілу функціональних обов'язків учасників програми у межах основних процесів, серед яких виділено процес розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми. Реалізація всіх виділених процесів направлена на забезпечення ефективного та своєчасного формування програми.

З урахуванням інформаційного перевантаження співробітників Головного економічного управління Донецької міської ради рекомендовано з метою оптимізації їх організаційної взаємодії створити єдину базу даних та впровадити регламенти контролю своєчасності та якості виконання функцій щодо формування програми учасниками.

Функції заповнення та ведення бази даних з інформацією, що виникає у процесі взаємодії учасників та координатору формування програми, а також контролю своєчасності затвердження мають бути розподілені між співробітниками відділу за профілем діяльності. При цьому ведення такої бази дозволить усунути необхідність паперового переміщення різних варіантів наповнення програми між різними учасниками. З урахуванням цього, а також за результатами проведеного дослідження особливостей процесів формування програми запропоновано загальний підхід до оптимізації взаємодії учасників (рис. 1).

Оптимізація організаційної взаємодії відповідальних виконавців та координаторів програми на основі перерозподілу функціональних обов'язків має закріплюватися документально на основі організаційних регламентів та посадових інструкцій конкретних виконавців. Організаційні регламенти – це документи нормативно-довідкового, організаційно-розпорядчого та інформаційного характеру, які регламентують порядок діяльності персоналу та процедури виконання функцій. Посадова

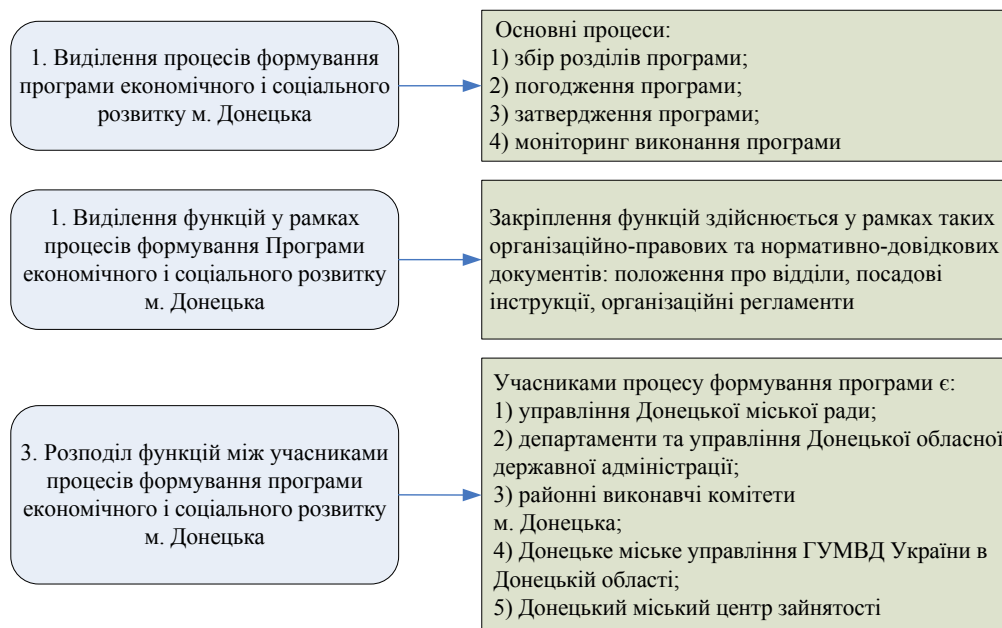


Рис. 1. Схема оптимізації взаємодії учасників процесів формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька

інструкція – це організаційно-правовий кадровий документ, що регламентує питання трудової діяльності співробітника згідно займаної посади. Основні розділи: найменування і цільове призначення посади, функціональні обов'язки, права і повноваження, відповідальність, взаємодія з іншими виконавцями.

Таким чином, оптимізація організаційної взаємодії відповідальних виконавців та координаторів процесів формування програми має здійснюватися на основі систематизації, коригування їх функцій, які повинні закріплюватися відповідними організаційно-правовими кадровими документами. Перспективною може виявитися автоматизація процесів формування програми. Це може призвести до перерозподілу функцій учасників процесу та навіть до внесення змін до організаційної структури координаторів та виконавців процесів формування програми.

Таким чином, на основі проведеного аналізу організаційної структури, функцій та взаємодії учасників процесів розробки, погодження, затвердження та моніторингу виконання програми економічного і соціального розвитку м. Донецька зроблено такі висновки:

1. Головне економічне управління Донецької міської ради як координатор процесів формування програми володіє необхідною для цього ресурсною базою.

2. Наявність великої кількості інформаційних зв'язків, що виникають між учасниками процесів формування програми, ускладнює систему взаємодії та призводить до перевантаження співробітників Голов-

ного економічного управління Донецької міської ради.

3. Для забезпечення оптимізації взаємодії учасників процесів формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька сформовано перелік завдань, що потребують реалізації. До їх складу належать: виділення основних процесів формування програми; систематизація та розподіл функцій учасників процесів формування програми.

4. Необхідним завданням є формування посадових інструкцій учасників процесів формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька. При цьому важливе значення має їх своєчасне та періодичне коригування під час зміни вимог, інформаційних потоків та зв'язків, а також складності вирішуваних завдань.

Література

1. **Чумаченко Н. Г.** Проектирование организационных структур управления производством: монография / Н. Г. Чумаченко, А. П. Савченко, В. Г. Коренев и др. – Киев : Наукова думка, 1979. – 258 с.
2. **Бородавченко Н. А.** Оценка качества организационных структур промышленных предприятий и объединений: методические рекомендации / Н. А. Бородавченко, А. С. Казарновский, Т. В. Черченко, Т. Г. Федяй. – Ворошилоград, 1982. – 68 с.
3. **Казарновский А. С.** Оценка организационных структур промышленных предприятий и объединений методом деловой игры / А. С. Казарновский, В. А. Козубенко, И. Н. Мельнички. – Ворошилоград, 1981. – 60 с.

4. **Транченко Л. В.** Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління / Л. В. Транченко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С. 158 – 164.

5. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.

6. **Daft Richard L., Jonathan Murphy, Hugh Willmot.** Organization theory and design. Cengage Learning Emea, 2010. 694 p.

7. **Henry Mintzberg** Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, 1983. 317 p.

8. **Лєпа Р. Н.** Ситуаційний механізм підготовки і прийняття управлінських рішень на підприємстві: методологія, моделі і методи : монографія / Р. Н. Лєпа ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ООО „Юго-Восток, Лтд”. – 308 с.

9. **Сумин В. А.** Формирование эффективной организационной структуры управления предприятием / В. А. Сумин // Наукові праці ДонНТУ. Серія Економічна. – 2002. – № 53. – С. 45 – 52.

10. **Воронин А. А.** Оптимальные иерархические структуры / А. А. Воронин, С. П. Мишин. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 214 с.

11. **Новиков Д. А.** Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем / Д. А. Новиков. – М. : Фонд „Проблемы управления”, 1999. – 161 с.

12. **Новиков Д. А.** Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.

Анісімов А. Є., Дорофєєва А. А. Організаційне забезпечення формування програми економічного і соціального розвитку м. Донецька

У статті проведено аналіз організаційної структури та взаємодії учасників процесу формування програми соціально-економічного розвитку м. Донецька, систематизовано їхні функції, виявлено проблеми та обґрунтовано напрями щодо оптимізації організаційної взаємодії відповідальних виконавців та координаторів програми. Головним результатом є комплекс положень і рекомендацій щодо формування організаційного забезпечення розробки програми економічного і соціального розвитку м. Донецька.

Ключові слова: організаційне забезпечення, програма, соціально-економічний розвиток, організаційна

структура управління, функції, взаємодія виконавців, економіка міста.

Анисимов А. Е., Дорофеева А. А. Организационное обеспечение формирования программы экономического и социального развития города Донецка

В статье проведен анализ организационной структуры и взаимодействия участников процесса формирования программы социально-экономического развития г. Донецка, систематизированы их функции, выявлены проблемы и обоснованы направления по оптимизации организационного взаимодействия ответственных исполнителей и координаторов программы. Главным результатом является комплекс положений и рекомендаций по формированию организационного обеспечения разработки программы экономического и социального развития г. Донецка.

Ключевые слова: организационное обеспечение, программа, социально-экономическое развитие, организационная структура управления, функции, взаимодействие исполнителей, экономика города.

Anisimov A. E., Dorofeyeva A. A. Organizational Support for the Formation of the Program of Economic and Social Development of Donetsk City

Article analyzes the organizational structure and the interaction between the participants of the formation of the program of socio-economic development of Donetsk city, systematizes their functions, identifies problems and to substantiates directions of organizational interaction of responsible executives and program coordinators. The main result is the set of regulations and recommendations for the creation of organizational support for the formation of the program of economic and social development of Donetsk city.

Key words: organizational support, program, socio-economic development, organizational structure, management, functions, interaction of executives, economy of the city.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2014

Прийнято до друку 25.06.2014