

УДК 332.14

Н.І.СКЛЯРУК, канд. екон. наук

*Харківська національна академія міського господарства*

## **КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА**

Розглядаються сучасні тенденції в управлінні соціально-економічним розвитком міст. Вказується на необхідність розробки і реалізації кадрової стратегії з метою активізації потенціалу міської економіки і забезпечення гідного рівня життя населення.

Ефективне міське управління входить до ряду перспективних умов і чинників стабілізації та переходу до піднесення і розвитку міської економіки. Від стану управлінської системи міста, ступеня кваліфікації керівників органів влади та управління, глибини усвідомлення ними проблем, що постають перед містом, залежить розвиток муніципального утворення.

Рівень соціально-економічного розвитку міста визначається потенціалом міської економіки, під яким слід розуміти здатність і можливість використати наявні ресурси при даному рівні її розвитку, з метою задоволення потреб промисловості, соціальної сфери, населення в товарах і послугах. Основними елементами потенціалу міської економіки виступають матеріально-технічний, фінансовий і організаційно-управлінський потенціали.

Вважається, що в умовах зростання конкуренції між містами саме організаційно-управлінський потенціал виступає ключовим, однак більшість міст не має ефективного механізму управління, який би сприяв зростанню економічного потенціалу і підвищенню рівня життєзабезпечення населення [1]. Слід зазначити, що цей чинник, який характеризує стан системи управління містом, найчастіше виходить з поля зору багатьох дослідників. Тим часом недоліки у сфері правового забезпечення діяльності органів міського самоврядування, диспропорції в організаційних структурах управління, слабка професійна підготовка персоналу місцевого управління, недостатність регламентації у взаємодії різних гілок міської влади, окремих ланок апарату виконавчої влади – все це помітно стримує соціально-економічний розвиток міста.

Організаційно-управлінський потенціал розвитку міста характеризується наступними показниками: оптимальність управління, здатність досягти максимальних результатів при мінімальних затратах; відповідність управлінських задач можливостям суб'єкта і об'єкта управління; наявність зворотного зв'язку (аналіз, контроль, виконання, корегування); врахування людського чинника в управлінні.

Ці якісні характеристики організаційно-управлінського потенціала

лу повинні мати кількісні вимірники, до яких слід віднести: кількість робітників зайнятих управлінням; час, який витрачається на реалізацію управлінських рішень; відповідність управлінських функцій нормам управляємості; кількість робітників, що мають спеціальну підготовку, їх питома вага в загальній кількості управлінців.

Основою організаційно-управлінського потенціалу будь-якого міста є організаційна структура, на яку покладені функції управління міським розвитком. У більшості міст переважають традиційні ієрархічні структури, основною перевагою яких є чіткий поділ функцій, ієрархічна підпорядкованість усіх ланок управління, впорядкованість систем правил та стандартів, які визначають функціонування органів управління. Недоліками таких структур є жорстко задана поведінка, труднощі організації взаємозв'язків між підрозділами, нездатність до швидких нововведень.

Управлінські моделі, які збереглися у структурах муніципального управління в переважній більшості місцевих адміністрацій, накладають серйозні обмеження на роботу зі стимулювання місцевого економічного росту. Відтворення "радянської моделі" підкріплюється сформованою методичною базою (системою бюджетного планування, державною статистикою, містобудівною документацією, відомчими соціально-технічними нормативами, нерозвиненою нормативно-правовою базою муніципальних утворень тощо), а також віджилою радянсько-бюрократичною корпоративною культурою, орієнтованою на роботу у рамках адміністративної вертикалі, а не на рівноправну взаємодію з місцевою громадою.

Сучасні тенденції розвитку міст вимагають змін в організаційних структурах управління. Основна тенденція розвитку оргструктур міст полягає у зменшенні числа рівнів управління, ослабленні ієрархії, отриманні підрозділами більшої автономності, що сприяє розширенню творчої ініціативи окремих структурних підрозділів, а також їхніх працівників. Організаційні структури стають більш гнучкими, вони допускають функціонування тимчасових творчих груп для вирішення нагальних проблем. Організаційна структура повинна бути визначена обсягом і характером функцій, які закріплені за окремими підрозділами апарату управління. Вона має модифікуватися у результаті зміни внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, бути гнучкою і відповідати конкретним завданням. Під час вибору тієї чи іншої організаційної структури управління містом слід враховувати такі принципи:

1. Створювана структура повинна бути адаптивною та гнучкою (щоб змінювати зміст і взаємовпорядкованість залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішньої ситуації), вона мусить мати мінімум

елементів.

2. Організаційна структура повинна бути дієздатною в умовах скорочення бюджетного фінансування.

3. Делегування повноважень власника з боку органів місцевого самоврядування широкому колу господарських суб'єктів.

Професійні кадри регіональних і муніципальних органів влади – один з вирішальних чинників успішного здійснення виробленої стратегії соціально-економічного розвитку міста. Однак слід помітити, що більшість керівників і фахівців органів місцевої влади і управління відносно повільно опановують новими методами роботи. Це не дозволяє ефективно керувати господарством муніципальних утворень як органічно цілісних соціально-економічних систем. У структурах адміністрації міст і районів нарастають тенденції бюрократизації.

В умовах бюрократичного стилю працівник сконцентрований у першу чергу на завданні і на власному керівнику. Його головна мета – виконати вказівки начальника. Але новий час диктує нові вимоги до працівника. Він повинен бути орієнтований, насамперед, на споживача своїх послуг. Працівники муніципальних і регіональних органів управління покликані вирішувати проблеми жителів міста. У зв'язку з цим у всіх органах влади на місцях необхідно:

- якісно змінити кадровий потенціал, підготовляти кадри, підвищувати їх кваліфікацію, підвищуючи їхню адаптацію до нових умов і вимог;
- сформувати керівний склад як команду особистостей;
- підвищити компетентність членів команди;
- створити умови для появи нестандартних ідей, для участі кожного у виробленні і реалізації стратегії.

Особливості кадрової політики та зміст конкретних кадрових програм безпосередньо залежать від стратегії соціально-економічного розвитку міста, що реалізується.

У роботах [2, 3] формалізоване поняття «стратегія управління персоналом» відсутнє, але основні риси, яким воно повинно відповідати, вже визначилися:

✓ дана стратегія повинна мати довгостроковий характер, тому що зміна поведінкових, мотиваційних і інших установок, а також розвиток персоналу вимагають тривалого періоду часу;

✓ стратегія формується з урахуванням впливу великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, тісно пов'язана із загальною стратегією соціально-економічного розвитку міста, визначає основні напрямки роботи з кадрами, містить термін і показники, за якими оцінюється

ефективність її реалізації;

✓ характеризується необхідністю розробки системи впливу на персонал для реалізації обраної стратегії розвитку міста.

Сам процес формування даної системи можна представити у вигляді окремих виборів:

- ✓ Як комплектувати штати?
- ✓ Чи робити ставку на залучення персоналу з боку або на власний персонал?
- ✓ Чи створювати власний навчальний центр?
- ✓ Як буде враховуватися оцінка діяльності працівників?
- ✓ Які методи мотивації діяльності працівників будуть використатися?

У сучасних умовах на формування кадрової стратегії безпосередньо впливають безліч внутрішніх і зовнішніх чинників: обрані мета і стратегічні напрямки розвитку міста, можливість оперативного корегування обраної стратегії в процесі її практичної реалізації, стан ринку трудових ресурсів міста, ступінь компетентності співробітників служби персоналу.

Об'єктами стратегічного управління відносно персоналу виступають співробітники організації, умови праці, структура персоналу. Розробляючи стратегію управління персоналу, необхідно керуватися правилом: у основу вдосконалювання систем і методів управління повинні бути покладені людські ресурси, розглянуті в сукупності різних елементів системи управління персоналом (рисунок).



Система управління персоналом

Таким чином, стратегія управління персоналом – це специфічний набір основних цілей, принципів і правил роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням реалізованої стратегії розвитку організації,

організаційного й кадрового потенціалу. Вона визначається шляхом визнання персоналу основним ресурсом організації та залучення фахівців з управління персоналом до розробки програм і стратегії соціально-економічного розвитку міста.

Сприятливий вплив на його соціально-економічний розвиток має високий рівень кваліфікації працівників місцевої адміністрації, їх сприйняття змін і бачення перспективи, розуміння об'єктивної необхідності нововведень та гнучкості управління.

Значну роль у формуванні організаційно-управлінського потенціалу відіграє організація співробітництва між представниками офіційних структур і суб'єктами усіх форм власності як засіб вирішення проблем, пов'язаних з сучасною динамікою розвитку міського суспільства. Основна проблема полягає в тому, щоб знайти стимули для співробітництва.

Слід звернути увагу на те, що, безумовно, одним з основних чинників розвитку міст є людський капітал, зокрема навички, уміння, знання, кваліфікація і згодженість дій людей.

Нові управлінські технології розвитку міст вимагають постійного відновлення знань і трансформації персоналу адміністрацій. Для реалізації таких технологій необхідно здійснювати регулярні вкладення в людський капітал міст. Доцільно при формуванні та розвитку дієздатної команди адміністрації стежити за безперервним підвищенням її кваліфікації, використовуючи інноваційні семінари й стажування.

Отже, процес управління містом можна удосконалювати двома способами – раціоналізацією самого процесу управління (пошук оптимальної організаційної структури) та підвищенням професійної компетентності керівників різного рівня.

1. Социально ориентированное местное управление: опыт городов Германии для России / Под ред. Б.М.Гринчеля, Н.М.Костылевой. – СПб.: Наука, 1999. – 388 с.

2. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. – М.: ЗАО “Финстатинформ”, 1999. – 410 с.

3. Волгин А.П. Экономика труда, социально-трудовые отношения. – М.: Экзамен, 2002. – 736 с.

*Отримано 04.12.2006*