

УДК 331.101

**НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
КОМУНАЛЬНОЇ МІСТООБСЛУГОВУЮЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ****О. І. Кузьмак**

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет» Рівненська філія
вул. Київська, 64-б, м. Рівне, 33027, Україна. E-mail: postmaster@rivne.e-u.in.ua

Досліджено сутність, особливості та необхідність кваліфікованого персоналу і управлінських кадрів в діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Відображено сутність і підходи до управління персоналом, розглянуто та відокремлено чинники, що негативно впливають на умови кадрового забезпечення підприємств житлово-комунального господарства, показано залежність ефективності використання трудового потенціалу від належної кваліфікації спеціалістів кадрових служб. Обґрунтовано пропозиції, щодо вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом як на рівні підприємства так і на регіональному рівні. Запропоновано умови формування нової сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням інноваційної політики. Доведено необхідність поєднання зусиль підприємств, навчальних закладів та державних органів управління з регуляції, підготовки, розподілу й використання кадрового потенціалу країни.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, управлінські кадри, якість управління, ефективність управління.

**НАПРАВЛЕННЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ
КОММУНАЛЬНОЙ ГОРОДОБСЛУЖИВАЮЩЕЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ****О. И. Кузьмак**

Частное высшее учебное заведение «Европейский университет» Ровенский филиал
ул. Киевская, 64-б, г. Ровно, 33027, Украина. E-mail: postmaster@rivne.e-u.in.ua

Исследована сущность, особенности и необходимость квалифицированного персонала и управленческих кадров в деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Отражено сущность и подходы к управлению персоналом, рассмотрены и выделены факторы, отрицательно влияющие на условия кадрового обеспечения предприятий жилищно-коммунального хозяйства, показана зависимость эффективности использования трудового потенциала от надлежащей квалификации специалистов кадровых служб. Обоснованы предложения по совершенствованию процесса управления кадровым потенциалом как на уровне предприятия, так и на региональном уровне. Предложено условия формирования новой современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров с применением инновационной политики. Обоснована необходимость объединения усилий предприятий, учебных заведений и государственных органов управления по регуляции, подготовке, распределению и использованию кадрового потенциала страны.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, управленческие кадры, качество управления, эффективность управления.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. Економіку України прийнято асоціювати передусім з промисловістю, сільським господарством, транспортом, а віднедавна – фінансовою і банківською системою. Значно рідше згадується, що важливою економічною складовою держави є житлово-комунальне господарство, де зосереджено майже чверть основних засобів і зайнято п'ять відсотків працездатного населення. Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є однією з найважливіших галузей національної економіки, яка впливає не лише на розвиток ринкової економіки і держави загалом, а й забезпечує населення та об'єкти соціальної сфери житлово-комунальними послугами. В умовах євроінтеграції в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства житлово-комунальної сфери.

Житлово-комунальне господарство України сьогодні є, поза сумнівом, однією з найменш реформованих сфер національної економіки. Прорахунки в підходах та зволікання з реформуванням галузі, складність накопичених у

попередні роки проблем та відсутність комплексного системного підходу до їх вирішення призвели до істотного зниження якості житлово-комунальних послуг та обґрунтованого незадоволення населення рівнем обслуговування.

Одним з важливих недоліків програм реформ сфери містообслуговування і кроків по їх реалізації є недооцінка значення активізації і розвитку людських ресурсів, посилення трудової мотивації, що призводить до зниження якості послуг, зниження продуктивності праці, неефективного використання і знецінення людського капіталу. В системі заходів направлених на прискорення соціально-економічного росту, важливу роль відіграє людський фактор, тому заходи направлені на посилення ефективності всієї системи управління тісно пов'язані з кардинальним вирішенням проблем підбору, підготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу.

Проблеми у сфері міського розвитку в умовах переходу до ринкової економіки досліджено у багатьох працях, зокрема Адамова Б.І. [1], Амосова О.Ю., Амітана В.Н. [2], Богачова С.В. [3], Буркинського Б.В. [4], Васильєвої О.І.[5], Василенка В.Н. [6], Герасимчука З.В. [7], Драгана І.О. [8],

Лукианченка О.О. [9], Письмаченка Л.М. [10], Петрушевського Ю.Л. [11] і багатьох ін.

Без сумніву, праці згаданих науковців мають досить велику теоретичну та практичну цінність. В їх роботах досліджено теоретико-методологічні засади державного управління житлово-комунальним господарством, позитиви і негативи функціонування та перспектив збалансованої модернізації організаційно-економічного механізму розвитку ЖКГ, пріоритети реформування ЖКГ держави з перехідною економікою з урахуванням світового досвіду.

Над проблематикою вдосконалення системи управління персоналом підприємств працювали зарубіжні і вітчизняні вчені А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу, Кузнецова Т.В., Жильченкова В.В., Рабиніна Ю.Б., Побережна Г.Р., Антоненко К.В., Петрушенко М.М. та ін. Напрацювання згаданих авторів беззаперечно висвітлюють сутність і значення персоналу, умови його формування та використання, містять пропозиції по вдосконаленню системи управління персоналом. Проте, на сьогоднішній день не дано критичної оцінки актуального стану наукової думки в частині формування єдиної концепції вдосконалення системи управління персоналом. В умовах реформування сфери ЖКГ до цього часу не здійснювалося детального аналізу якості підготовки спеціалістів, задіяних у цій сфері, відсутня реальна оцінка потреби в персоналі. Значна кількість керівників підприємств і спеціалістів кадрових служб, якщо вони взагалі є, мають недостатні професійні знання та досвід роботи з питань управління персоналом, внаслідок чого трудовий потенціал як складова стратегічних ресурсів використовується нерационально.

Сучасна практика роботи з персоналом, нові виклики, що формуються зі зміною умов господарювання в Україні, потребують вдосконалення підходів до управління персоналом, пошуку альтернативних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок його працівників, одержання якнайвищого прибутку при постійному скороченні витрат, у тому числі й на персонал. виявленню тенденцій подальшого розвитку науки управління персоналом в Україні.

Метою статті є дослідити значення управлінського персоналу, розглянути проблеми забезпечення професійними кадрами підприємств комунальної містообслуговуючої сфери, розробити рекомендації щодо наукового та практичного застосування сучасних концепцій вдосконалення системи управління персоналом.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. В умовах трансформаційної економіки менеджмент як організаційний ресурс підприємств набуває особливого значення. При цьому принципово змінюється система управління підприємством. Навіть маючи новітні технології, достатній або високий рівень матеріально-технічного і фінансового забезпечення, підприємство без належного менеджменту приречене на понесення

економічних втрат через низьку ефективність організації та управління господарською діяльністю.

Що стосується України, то для реалізації основних напрямків політики розвитку підприємств містообслуговуючої сфери необхідна розробка нових підходів по вирішенню питань кадрового забезпечення. Це викликано тим, що в умовах дефіциту фінансових ресурсів та неможливості за короткі терміни відродити матеріально-технічну базу, управлінський потенціал стає одним з основних і найбільш ефективних факторів стабілізації та розвитку сфери.

Сучасний стан розвитку новітніх технологій, умов надання послуг все більше потребує від робітників якостей, які не тільки не формувалися в умовах поточно-масового виробництва, але і навмисне зводились до мінімуму, що дозволяло спростити працю і здешевити вартість робочої сили. До таких якостей відносяться висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість наданих послуг, знання техніки і організації діяльності підприємства. Сьогодні однією з відмінних рис є залежність діяльності підприємства від якості робочої сили, ефективності її використання, ступеня введення її в справу підприємства.

Слід зазначити, що якість надання житлово-комунальних послуг залежить не тільки від технічного стану обладнання, новітнього устаткування, а й від досвіду, спеціальної підготовки, особистої культури виконавця, наукового та творчого підходу до вирішення завдань, які перед ними ставить керівник. Нині професійний керівник компанії, що надає житлово-комунальні послуги, відіграє роль посередника між споживачем, державою, постачальником та забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ЖКГ.

На думку Кузнецової Т.В. управління персоналом набуває все більшого значення в якості фактора підвищення конкурентоздатності та довгострокового розвитку підприємства. Вона вважає, що вдосконалення системи управління персоналом, повинно базуватися на комплексному поєднанні організаційно-методичних, економічних, соціально-психологічних методів менеджменту персоналу з процесом підвищення ефективності функціонування та конкурентоздатності підприємств. В якості основних засобів удосконалення системи управління персоналом розглядаються засоби, розроблені на основі врахування мотиваційних та освітньо-навчальних потреб персоналу у поєднанні з вдосконаленням підходів до реалізації потенціалу керівництва [12].

Важливість ролі менеджменту персоналу у системі управління підприємством підтверджує Жильченкова В.В. і відмічає, що важливими засобами підвищення ефективності виробництва є оцінка якості праці на основі нормативної відповідності кількісної і якісної діяльності працівника. Її концепція стратегічного управління персоналу засновується на визнанні людського потенціалу як основи організації [13].

В цілому управління кадрами є багатофункціональним та складним процесом, який має специфічні особливості і закономірності. Знання яких необхідне к керівникам так і працівникам кадрових служб для постійного забезпечення якості роботи та підвищення ефективності виробництва. В умовах глобалізації та євроінтеграції управління кадрами повинно бути системне та взаємоузгоджене на основі комплексного рішення кадрових проблем.

Нажаль ситуація в Україні щодо підвищення професійного рівня персоналу знаходиться на відносно низькому рівні. Так із 105,7 тис. осіб, зайнятих у наданні комунальних послуг, 20,7 тис. осіб мають неповну або базову вищу освіту (19,6 %), 20,8 тис. осіб – вищу освіту (19,7 %). Щодо виробництва та розподілення електроенергії, газу та води, то із 530,5 тис. осіб неповну або базову вищу освіту мають 142,1 тис. (26,8 %), вищу освіту – 132,7 тис. (25 %). Такі значення свідчать про те, що за рівнем повної вищої освіти значення за базовими для ЖКГ видами економічної діяльності відстають від середнього по Україні (32,6 %). При цьому спостерігається доволі значне старіння кадрів досліджуваної галузі: кількість працівників передпенсійного віку складає біля 17 % від штатного складу в наданні комунальних послуг, близько 15 % – у сфері виробництва та розподілення електроенергії, газу та води. Ці значення також відрізняються в негативну сторону від середніх по Україні 12 %. При цьому навчено новим професіям 1 тис. осіб у сфері надання комунальних послуг, що становить 0,3 % до облікової чисельності штатних працівників, та, відповідно, 22,2 тис. осіб, або 4,2 %, – у сфері виробництва та розподілення електроенергії, газу та води [14]. І що саме невтішне, з кожним роком ситуація набуває тенденції до погіршення.

Варто погодитися з думкою аналітиків, що багатьох помилок по реформуванню житлово-комунального господарства можна було б уникнути, якби реформам передувала відповідна робота з кадрами. Саме ці обставини спонукають до необхідності прийняття рішень по удосконаленню кадрового забезпечення ЖКГ. Це вимагає від органів виконавчої влади, системного підходу, цілеспрямованої і скоординованої роботи. Важливу роль необхідно приділити системі освіти. Для цього необхідно у вузах і технікумах відкрити підготовку по цілому ряду нових освітніх програм, збільшити прийом студентів по управлінських і економічних спеціальностях, а також на спеціальності, які зв'язані із зміною структури організації діяльності в даному секторі.

Також тривожить і та обставина, що на багатьох територіях не відбувається помітного поліпшення кадрового складу через низьку закріпленість випускників. Причини низького закріплення кадрів відомі: це і скасування державного розподілу випускників, і низький престиж праці, не висока, не регулярно виплачувана заробітна плата, слабка соціальна захищеність, і вкрай незадовільні житлові умови, і кризовий житлово-комунального комплексу.

Тільки при скоординованих діях органів виконавчої влади, навчальних закладів, підприємств і організацій по створенню необхідних умов для закріплення молодих фахівців в галузі.

Тому ми вважаємо, що керівникам органів управління ЖКГ, підприємств і організацій, колективам навчальних закладів необхідно прикласти максимум зусиль для доведення молодих фахівців до конкретних робочих місць та створення необхідних умов для закріплення молодих фахівців в галузі. Головним критерієм у роботі повинна стати не стільки наповненість навчальних закладів (хоча і це важливо), скільки укомплектованість кваліфікованими кадрами ЖКГ України. У зв'язку з цим досить перспективним була б підготовка фахівців на контрактно-цільовій основі, на умовах потрібного договору: студент - вуз – роботодавець.

Не можна не відмітити, що значною проблемою сучасних підприємств житлово-комунального господарства є низький якісний рівень багатьох керівників, фахівців, недостатня сприйнятливості до ринкових перетворень, що не дозволяє їм вчасно адаптуватися до нових умов господарювання.

Тобто, якщо підсумувати, то нажаль до цього часу більшістю існуючих господарств керівництво здійснюється людьми які навиком до управлінської діяльності здобували переважно в процесі практичної роботи, тобто на основі природної інтуїції та особистого досвіду, який набувався шляхом «проб і помилок». Ми згодні, що практична робота у багатьох випадках має більшу вагу, ніж теоретичні знання, проте не завжди навички набуті в одній системі господарювання, допомагають адаптуватися до іншої. Доля цього покоління керівників така, що вони в процесі навчання не змогли отримати належної менеджерської теоретичної підготовки, яка б у гармонійному поєднанні з їх досвідом сприяла б більш компетентному управлінню.

Господарська діяльність незалежно від сфери функціонування, сегменту ринку, організаційно-правової форми вимагає забезпечення високо кваліфікованими спеціалістами, які на професійному рівні могли б здійснювати керівництво підприємством, адже в сучасних умовах суттєво змінюються вимоги до керівників.

Зокрема, керівник повинен мати як високий рівень професійних знань, так і бути підприємливим, ініціативним, здатним приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності і ризикованих ситуацій. Це підтверджується тим, що в останні роки в умовах глибокої кризи підприємства житлово-комунального комплексу, які очолювали компетентні керівники високої кваліфікації, функціонували на засадах розширеного відтворення і протистояли несприятливому впливу зовнішнього середовища.

Згідно вище перерахованих проблем, виділимо декілька першочергових задач, вирішення яких дозволить зробити більш ефективною роботу по зміцненню якісного кадрового потенціалу ЖКГ, який в свою чергу повинен вирішити проблеми

підбору, підготовки, перепідготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу.

Першочерговою з цих задач є необхідність посилити узгодженість дій органів управління ЖКГ і навчальних закладів усіх рівнів по відборі молоді, підготовки і закріпленню фахівців в галузі комунального господарства. Для виконання таких функцій можна створити ради по кадровій політиці й навчанню, які б очолювали, як правило, заступники голів адміністрацій, керівники органів управління ЖКГ. Головними завданнями таких рад було б визначення потреби в підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації кадрів, підбір і напрямок молоді на навчання, розробка заходів для закріплення фахівців на підприємстві.

Однією з найважливіших частин регіональних програм кадрового забезпечення ЖКГ повинна стати підготовка кваліфікованих керівників підприємств, які були б достатньо обізнані з особливостями та методами господарювання в ринкових умовах та легко знаходили б правильні рішення в складних управлінських ситуаціях. У цьому випадку особливу актуальність набуває необхідність формування діючого резерву керівних кадрів. Нині в органах державного управління ЖКГ є всі можливості робити діючий вплив на процедуру виборів керівників підприємств (у який в останні роки було внесено багато помилкового «демократизму») із метою забезпечення обрання на ці посади кандидатів із високими професійними, діловими і морально-етичними якостями. При цьому необхідно почати серйозні заходи по забезпеченню соціальної захищеності керівників і фахівців.

Крім того розуміючи важливість підготовки керівників і фахівців підприємств ЖКГ, ступінь їх відповідальності за розвиток галузі, необхідність при вирішенні проблем пов'язаних з ринковою економікою, одним із завдань органів управління ЖКГ та навчальних закладів стає професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації працюючих керівників і фахівців. Проте у діяльності інститутів підвищення кваліфікації накопичилося чимало проблем - від стану матеріально-технічної бази, забезпечення учбово-методичним матеріалом до якісного рівня професорсько-викладацького складу.

Варто також відзначити, що чимало труднощів і проблем є і у підприємств житлово-комунального господарства. Зокрема в першу чергу це фінансові труднощі, через які підприємства не в змозі направляти спеціалістів на навчання. Для таких випадків, на нашу думку можна організувати навчання керівників та спеціалістів безпосередньо на місцях.

Для ефективного використання матеріально-технічної бази, кадрового і наукового потенціалу варто розглянути можливості об'єднання навчальних закладів, що реалізують програми різного рівня (школи, ліцеї, ПТУ, вузи), а також НДІ в учбово-науково-виробничі союзи (асоціації), що повинні стати стрижнем кадрового, наукового й інформаційного забезпечення ЖКГ регіону. Ще

одна проблема – у край слабка потреба наукового потенціалу вузів, у яких зосереджені 2/3 наукових кадрів. Практично не фінансуються фундаментальні наукові дослідження, не обновляється лабораторне устаткування.

В залежності від того, де, у кого пройде практику майбутній фахівець, яка технічна і технологічна оснащеність, культура виробництва певного підприємства, буде залежати не тільки те, яким прийде випускник на підприємство, але і чи прийде він туди взагалі. Тому для цього потрібно зміцнити базу практичної підготовки майбутніх фахівців. А керівники органів управління ЖКГ в свою чергу, повинні допомогти в зміцненні матеріально-технічного положення вузів, їх навчальних і базових господарств.

Слід суттєво поліпшити роботу кадрових служб підприємств житлово-комунального господарства. Адже, незважаючи на те, що в наслідок реформування підприємств в ринкові структури, їх пряма залежність від районних і обласних органів управління значно зменшується, проте існує потреба в посиленні консультативно-координаційного впливу на дані процеси за рахунок методологічного й інформаційного забезпечення. Функцію координації доцільно покласти на спеціально утворений Центр з інформаційно-аналітичного та консультативно-освітнього забезпечення ЖКГ, який буде: єдиним інформаційно-аналітичним центром по збору, обробці, систематизації інформації про проблеми ЖКГ; здійснювати системний моніторинг вимог населення до послуг, їх якості, своєчасності надання, що дозволить уніфікувати стандарти до кваліфікації і підготовки фахівців у сфері управління ЖКГ; організувати атестацію персоналу; формувати навчально-методичну базу; сприятиме контактам і взаєморозумінню при взаємодії з органами управління на місцях тощо.

Не можна не відмітити, що формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних методів стимулювання та мотивації. Ефективна мотиваційна система виступає необхідною умовою розвитку підприємств ЖКГ на інноваційних засадах. Особливості інноваційних завдань зумовлюють необхідність впровадження комплексної системи мотивації, побудованої у відповідності до стратегічних цілей розвитку галузі та ключових показників ефективності діяльності. Система мотивації повинна забезпечувати можливості активізації творчого потенціалу персоналу та його спрямування на забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Важливим завданням управління персоналом підприємств житлово-комунального господарства на сучасному етапі виступає створення механізмів стимулювання здійснення інноваційної діяльності. Система управління персоналом на підприємствах галузі повинна формувати сприятливу для здійснення інноваційної діяльності корпоративну культуру, заохочувати працівників до участі в інноваційних процесах, забезпечувати ефективне використання кадрів для реалізації потенціалу

інноваційного розвитку. Для реалізації інноваційних проектів в галузі в організаційній структурі підприємств ЖКГ повинні з'явитися підрозділи з інноваційного розвитку, головним завданням яких має бути організація, поширення та впровадження інноваційних технологій і спрямування діяльності наукових працівників на активізацію інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ. На основі викладеного можна дійти висновку, що у кадровому забезпеченні сфери ЖКГ, у кадровій політиці необхідно сформувати нову сучасну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням інноваційної політики на підприємствах ЖКГ, для чого потрібно: переосмислити сутність і характерні риси сучасних кадрових процесів у сфері ЖКГ, проаналізувати роль та значення адміністративних та кадрових органів щодо підготовки інноваційно працюючих кваліфікованих працівників різних рівнів; встановити специфічні особливості інноваційної підготовки і кадрової роботи в сфері ЖКГ; проаналізувати напрацьований досвід підприємств ЖКГ України та зарубіжних країн щодо підготовки фахівців для підприємств ЖКГ.

Реформування системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ в Україні необхідно проводити за наступними напрямками: покращення мотивації праці; організація належного прийому працівників; розробка системи мотивації персоналу; перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, матеріальної допомоги, надання позик, участь у прибутку та ін. Тобто, системне, взаємоузгоджене управління персоналом на підприємствах ЖКГ в Україні можливе лише за наявності концепції, принципів, політики і стратегії роботи з ним.

Крім того, за нинішніх умов повну зайнятість і високу ефективність використання трудових ресурсів можна досягти, лише тоді, коли держава візьме на себе певні регулятивні функції з підготовки, розподілу й використання працездатного населення країни. Ринок самотужки вирішити цю проблему в сучасних умовах не спроможний. Проте, це не означає повного усунення ринкового механізму з аргументу регулювання трудових відносин. Між державним і ринковим регулюванням повинен бути досягнутий розумний оптимум. Лише за таких умов може бути забезпечена висока ефективність використання трудових ресурсів галузі і країни в цілому. Тому увага з боку держави до підготовки кадрів керівників-професіоналів мусить бути одним з цільних пріоритетів політики житлово-комунальної сфери на сучасному етапі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамов Б.І. Організаційно-економічні основи управління розвитком міста. – К.: ГРОТ, 1998. – 216 с.
2. Городское развитие – приоритет региональной политики / В.Н. Амитан, А.А. Лукьянченко,

Ю.Д. Денисов // Экономика и право. – 2002. – № 1. – С. 31–37.

3. Богачев С.В. Развитие системы финансовых ресурсов великого промышленного міста // Прометей: Региональный сб. наук. работ з экономики. – 2007. – Вип. 1(22). – С. 244–248.

4. Буркинський Б.В., Харічков С.К. Специфічні доміанти стратегії стійкого регіонального розвитку // Экономика промышленности. – 2002. – № 3. – С. 24–28.

5. Васильева О.І. Пріоритети розвитку житлово-комунального господарства в соціально-економічній політиці держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/Nrzd/2011_1/3.pdf.

6. Экономико-правовой механизм развития социально-экономических территориальных систем (концепция и методика исследования темы НИР) / В.Н. Василенко, П.В. Гудзь, В.Н. Савенко, М.Г. Словка // Экономика и право. – 2004. – № 2. – С. 33–36.

7. Герасимчук З.В., Витрищук К.О. Організаційно-економічний механізм функціонування житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] // Економічний форум. – 2011. – № 4. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_4/35.pdf.

8. Драган І.О. Державне управління розвитком житлово-комунального господарства й принципи його реформування // Экономика та держава. – 2009. – № 4. – С. 87–90.

9. Лук'яненко О.О. Проблеми залучення додаткових джерел фінансування розвитку містообслуговуючої комунальної сфери // Экономика та право. – 2007. – № 2. – С. 67–72.

10. Письмаченко Л.М. Державне управління у галузі житлового і комунального господарства: проблеми та шляхи їх вирішення // Экономика та держава. – 2008. – № 4. – С. 74–76.

11. Петрушевський Ю.Л., Попадюк О.І. Фінансове забезпечення реформування ЖКГ України [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1086>.

12. Кузнецова Т.В. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності експортноорієнтованих підприємств легкої промисловості в умовах кризи // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 3. – С. 34–39.

13. Жильченкова В.В., Хацинская В.А. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2012. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432>

14. Шляхи вирішення проблемних питань кадрової політики ЖКГ за умов реформування / П. Бубенко, О. Димченко, В. Прасол, С. Дворкін // Бізнесінформ. – 2013. – №3. – С. 212–217.

**MANAGEMENT SYSTEM WITHIN ENTERPRISES INVOLVED IN PROVIDING URBAN SERVICES
IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN INTEGRATION**

O. Kuzmak

European University, Rivnens'ka filia

vul. Kyivskay, 64-b, m. Rivne, 33027, Ukraine. E-mail: postmaster@rivne.e-u.in.ua

Purpose. The purpose of this article is to explore the role of managerial personnel, to analyze the issue of availability of qualified personnel in enterprises involved in providing urban services, to develop recommendations for scientific and practical application of modern concepts to improving personnel management system. **Methodology.** A system of methodological approaches is used in this research. Thus, a monographic method is used to assess theoretical, methodological and practical aspects of managerial decision-making within enterprises in the sphere of services. Expert and analytical methods are used to assess the condition of managerial activities of enterprises involved in providing urban services. **Results.** The article explores the nature, features and necessity of qualified personnel and managerial staff for enterprises involved in providing urban services. This research outlines the essence and approaches to personnel management, shows the necessity of qualified personnel for enterprises involved in providing urban services, demonstrates the correlation between labour efficiency and qualified personnel. This research also gives recommendations for the improvement of the process of personnel management both within the enterprise and at the regional level. **Originality.** Recommendations are presented for enhancing the effective functioning of the personnel management system within the enterprises involved in providing urban services. The following can be achieved by creation of a new and modern system of personnel training, retraining and skills development with the implementation of innovation policy. It is also necessary to outline specific features of innovative training, to develop a personnel motivation system, to join efforts taken by enterprises and state bodies aimed at regulation, distribution and efficient use of the working-age population. **Practical value.** Obtained results will promote the development of enterprises involved in providing urban services and will improve the system of personnel management within such enterprises. References 14.

Key words. Personnel, personnel management, managerial personnel, management quality and management efficiency

REFERENCES

1. Adamov, B.I. (1998), *Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy upravlinnia rozvytkom mista* [Organizational-economic bases of management of development of the city], HROT, Kyiv, Ukraine.
2. Amytan, V.N., Lukianchenko, A.A., Denysov, Iu.D. (2002), "Urban development - a priority of regional policy", *Ekonomyka y pravo*, no. 1, pp. 31–37.
3. Bohachev, S.V. (2007), "Development of financial resources of large industrial city", *Prometheus: Regional Coll. Science. works on the economy*, vol. 1 (22), pp. 244–248.
4. Burkynskiy, B.V., and Kharichkov S.K. (2002), "Specific dominant strategy for sustainable regional development", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 3, pp. 24–28.
5. Vasylieva, O.I., (2001), "Priorities of housing and communal services in social and economic policy", available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/Nrzd/2011_1/3.pdf (Accessed 27 Dec 2013).
6. Vasylenko, V.N., Hudz, P.V., Savenko, V.N., and Slokva, M.H. (2004), "Economic and legal framework of socio-economic territorial systems (concept and methodology of the research topics R & D)", *Ekonomyka y pravo*, vol. 2. pp. 33–36.
7. Herasymchuk, Z.V. and Vytryshchuk, K.O. (2011), "Organizational-economic mechanism of functioning of the housing and communal services", *Ekonomichnyj forum*, vol. 4, available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_4/35.pdf (Accessed 27 Dec 2013).
8. Drahan, I.O. (2009), "State management of housing and communal services and principles of its reform", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 87–90.
9. Lukianchenko, O.O., (2007), "The problems of attracting additional sources of financing for development of communal areas", *Ekonomika ta pravo*, vol.2, pp. 67–72.
10. Pismachenko, L.M. (2008), "State management in the sphere of housing and communal economy: problems and solutions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 74–76.
11. Petrushevskiy, Yu.L. and Popadiuk, O.I. (2012), "Financial support for reforming housing and communal services of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1086> (Accessed 27 Dec 2013).
12. Kuznietsova, T.V. (2009), "Improvement of human resources management innovation export-oriented light industry in crisis", *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, vol. 3, pp. 3–39.
13. Zhylchenkova, V.V. and Khatsynskaia V.A. (2012), "Actual problems of formation and implementation of human resources policies in the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432>.
14. Bubenko, P., Dymchenko, O., Prasol, V., Dvorkin S., (2013), "Solutions to issues of personnel policy in conditions of reforming housing", *Biznes-inform*, vol. 3, pp. 212–217.

Стаття надійшла 18.01.2016.