

Г.Ю. ПСАРЬОВ

ПІДГОТОВКА КАДРІВ МУНІЦИПАЛЬНИХ СЛУЖБОВЦІВ: У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Розглянуто приклад створення опорних текстів з теорії та практики регіонального розвитку для попередньої підготовки членів робочих тематичних груп до участі в корпоративних семінарах-тренінгах та проведення муніципальних реформ.

An example of creation of supporting texts on theory and practice of regional development for the preliminary preparation of members of working thematic groups to participation in the corporate seminars-training and carrying out municipal reforms is considered in article.

На сьогодні наявний дефіцит фахівців, здатних забезпечити успішну реалізацію регіональних або муніципальних перетворень. Аналіз прикладів успішних перетворень у різних сферах соціальної діяльності показує, що запорукою успіху завжди була наявність заздалегідь підготовленої команди реформаторів.

Проблемами підготовки великих команд муніципальних і регіональних менеджерів в Україні займається вкрай обмежена кількість учених і фахівців. Аналіз найбільш детально розроблених технологій показав, що приклади підходів до освоєння технології розробки програм розвитку муніципальних утворень, для попередньої підготовки членів робочих тематичних груп до участі в корпоративних семінарах-тренінгах, не висвітлювалися в спеціальній літературі [1 – 4].

Мета роботи – навести приклад освоєння технології розробки програм розвитку муніципальних утворень для попередньої підготовки членів робочих тематичних груп до участі в корпоративних семінарах-тренінгах і надати практичні рекомендації.

Теоретична підготовка учасників семінарів-тренінгів повинна завершитися успішною проектно-програмною роботою. Особливість проектно-програмної роботи полягає в постійній операції з рисунками-образами, які передають не тільки практичні питання, але і хід думок з приводу вирішення виникаючих проблем.

Відображення колективної думки за допомогою рисунка – надзвичайно важка і незвичайна робота. Для полегшення розуміння майбутніх робіт використовувався своєрідний тренажер, який складався з системи рисунків, системи доповідей, ролевих функцій і сценарію

відтворення успішної здійсненої проектно-програмної діяльності.

Для розробки моделі розвитку міста необхідно провести процес декомпозиції соціально-економічного комплексу на окремі взаємозв'язані між собою компоненти, які відтворюють цілісну діяльність і досягнення заданих результатів, а саме: механізм створення високоєфективних об'єктів нового покоління; процес підготовки конкурентноздатних команд; стратегія реалізації великих проектів; принцип створення проектів і програм; захист проекту перед інвестором; структура команди великого проекту; прогнозований результат; стратегічна мета створення моделі міста і регіону майбутнього.

Після того, як міською радою ухвалено оптимальне рішення, організовується його виконання. Для цього залучається перший заступник і інші заступники вищого посадовця, які займаються різними сферами життя міста. Для збору, обробки даних і видачі необхідної інформації про правильність і ефективність прийнятих рішень використовується головний інформаційно-обчислювальний центр.

У перспективі в кожному районі міста необхідно створити центр програмних рішень, а також команду, яка займатиметься розробкою проектів і програм розвитку міста.

Реалізація проектів і програм розвитку міста повинна здійснюватися силами швидкого розгортання цієї діяльності, яка включає перспективну молодь, з проектним відношенням до свого майбутнього, а також провідних фахівців підприємств і розробників проектів і програм.

Здійснення програм розвитку направлено на розвиток підприємств, районів і міста в цілому. Проекти програм можуть бути як комерційно вигідними, так і комерційно не вигідними.

Структура команди реалізації великого проекту включає в себе: раду ініціаторів проекту, у склад якої входить вищий посадовець і ключові фігури міста, представники банку, фонду, науково-економічна Рада, виробничо-технічний колектив, проекти.

Ініціаторами проекту можуть бути: вищий посадовець, ключові фігури міста, зацікавлені в розробці даного проекту, замовники, які і входять до складу ради ініціаторів проекту.

Комерційні проекти фінансуються Банком (фінансовою установою) і зацікавлені в здійсненні проекту, оскільки в результаті планується отримання прибутку. Наукова економічна рада оцінює рентабельність проекту і забезпечує його реалізацію, вона включає групу фахівців і професіоналів.

Соціальні проекти, якими не зацікавилися комерційні структури, потребують фінансування з різних фондів (бюджетне фінансування). Виробничо-технічний колектив (ВТК) забезпечує реалізацію соціальних проектів, і включає професіоналів різних видів діяльності.

Таким чином, реалізація проектів дає результати як на рівні

підприємств, районів міста, так і міста в цілому. Кожний проект реалізується в різний період часу і оцінюється по черзі.

Механізм втілення проекту в життя реалізує кроки поетапного переходу регіону до прогнозованого результату. Результат проекту — це оновлений регіон. Для здійснення проекту формується група людей різних сфер діяльності, яка володіє ситуацією на території регіону. Ця група перетвориться на мобільну команду проекту, яка починає роботу в одному з міст регіону. Запустивши механізм роботи в цьому місці, група переходить працювати в інші міста.

Мобільна команда проекту аналізує всі позитивні і негативні сторони в регіоні, а також взаємозв'язки між містами регіону і реалізує проект “Місто – майбутнього” поетапно. На кожному етапі переходу відбуваються певні зміни в тій або іншій сфері діяльності.

Програма реалізується за умови, якщо центр управління проектами буде не тільки розробляти, але і реалізовувати програми в життя.

Основна умова створення високоефективних об'єктів нового покоління – це створення конкурентноздатних команд. Вона полягає в об'єднанні людей з різною освітою, різними поглядами на життя, різними можливостями і здібностями в групі. Основу роботи групи наочно описав Б. Шоу так: якщо в кожного члена групи є ідея і він висловить її, то в кожного члена групи кількість ідей збільшується в геометричній прогресії”.

Результатом процесу розумової діяльності в групі є колективний розум, тобто сукупність досвіду попередніх поколінь, який формує уявлення про майбутнє. “Ніхто не знає так багато, як всі ми разом”.

Колективний розум – це щонайпотужніша машина з генерації ідей. Представлений метод дозволяє хаотичну генерацію ідей перетворити на направлену силу рішення поставлених завдань.

Методологія рішення задач дає можливість діагностувати її, визначати їх масштаб, виявляти позитивні і негативні чинники, які впливають на рішення завдань (тобто оперувати масштабно з поняттями “завдання”, “ситуація” і “тенденції її розвитку”). Для впровадження методу розробки проектів необхідний центр програмних рішень або центр розвитку і перспективного зростання. На основі накопиченого досвіду інших країн і передових моделей розвитку нашої країни стане можливим перетворити м. Донецьк і Донецький регіон у цілому.

У процесі обговорення завдання і знаходження шляхів їх рішення природним чином визначається місце кожного члена групи в колективній праці. Використання декількох груп дає можливість створити унікальні поєднання якостей учасників колективної творчості.

Процес спілкування і взаємодії учасників груп дозволяє запустити механізм взаємодії, при якому відбувається таке: обговорення ідей, розподіл ідей за ступенем складності; розподіл ідей за цінністю для певних

груп людей.

Це так званий метод пленарного обговорення. З'являються прихильники і однодумці, які діють за принципом “хочу, можу і робитиму”.

У результаті створюються сумісні програми зростання, довгострокові проекти перспективного розвитку або нові короткострокові проекти, які логічно вписуються в рамки поставленого завдання.

Мета процесу підготовки конкурентноздатних команд полягає в направленій генерації ідей, природному відборі життєздатних і перспективних ідей, створенні сумісних принципово нових проектів.

Завдання реалізації проектів розвитку полягає в тому, щоб перейти від існуючої системи в трансформовану систему (тобто поліпшену, більш продуктивну, ефективно працюючу). Трансформація – це безперервний процес, який повинен постійно реалізовуватися для здійснення нових завдань. Для реалізації даного завдання доцільно здійснювати заплановану, поетапну заміну компонентів існуючої системи новими, а також додавати абсолютно нові компоненти.

Стратегія реалізації проектів передбачає розробку образу майбутньої системи зі всіма компонентами, без яких вона не буде досконалою. Потім образ цієї системи порівнюється з існуючою системою і з'ясовується, які з компонентів необхідно змінити або додати, щоб отримати бажане. Упровадження нових компонентів повинне відбуватися поетапно протягом терміну повноважень управлінської команди. Цей процес передбачає початкове упровадження компонентів, які не вимагають значних витрат на упровадження, а надалі використовувати результат попереднього упровадження при реалізації подальших.

У результаті роботи з даними об'єктами можуть бути виконані операції різного плану: перетворення, реконструкція, можливо, і ліквідація як самого об'єкту, так і його окремих частин. Нова система повинна перевершувати існуючу, повністю задовольняючи потреби як замовника, так і споживача.

Просторова реорганізація територій і перебудова системи підготовки кадрів повинні відбутися одночасно зі створенням системи управління Україною, що складається з регіонів. Ця система повинна програмно регулювати суперництво між регіонами у створенні кращих умов життя і залученні інвестицій.

Програма має велике значення, оскільки від того, як точно вона складена і працює, залежить кінцевий результат. Вона розбита на елементи, це можуть бути райони міста або підприємства. У Програмі опрацьовуються сумісність рішень по всім елементам, вибираються тільки ефективні рішення поставленого завдання.

Програма з часом мінятиметься протягом часу, вона реалізується в декількох варіантах – це постійний безперервний процес розвитку регіону або комплексу. Рішення, прийняті на початковому етапі, можуть мінятися, опрацьовуватися залежно від політичної, економічної ситуації або інших

зовнішніх чинників.

Для кращого розуміння методології розробки і реалізації проектів і програм розвитку є відповідний приклад.

Завдання пленарного засідання – дійти колективного розуміння системи завдань, які належить вирішувати всім учасникам тренінгу. Для цього на пленарному засіданні ставляться такі завдання:

1. Кожна група доходить розуміння і підтримки всіма учасниками своєї власного завдання.

2. Відбувається пленарне обговорення завдань з їх певною критикою, доопрацюванням до узгодженого вироблення комплексного завдання та завдання конкретної тематичної групи.

3. Після пленарного засідання кожна група допрацьовує свої рішення і пов'язує їх між собою в завдання семінару. Робота тематичних груп відображається на плакатах. Кожний плакат характеризує результат роботи одного дня семінару.

1-й день – тематична група отримує певне завдання від замовника. Йде обробка цього завдання, виробляється загальне розуміння завдання.

2-й день – на засіданні групи проводиться в пошуку шляхів рішення поставленого завдання.

3-й день – кожна група працює над розробкою варіантів.

4-й день – результат роботи над рішенням, прийнятим групами, втілюється у конкретний проект.

У кожній групі – різноманітні ідеї. Мета пленарної роботи – погоджувати ідеї так, щоб спричинити розвиток окремих комплексів у складі цілісної системи.

Кожний плакат можна умовно розділити на дві частини: те, з чим приходиться кожна тематична група на пленарне засідання; результат роботи пленарного засідання: обговорення, коректування різних ідей, вироблення узгодженості, загального розуміння, колективного мислення, установлення зв'язків між окремими завданнями. Причому думки, ідеї можуть мінятися, і, відповідно, міняються зв'язки між завданнями від першого до останнього дня.

В останній день виявляється результат колективної роботи – проект, який потім перетворюється на програму розвитку міста.

Для розуміння схем, представлених командами, потрібна єдина система схематизації. Вона також необхідна для чіткого розуміння кожним учасником тренінгу підсумків роботи. На плакаті результатів роботи першого дня чітко прослідковується схематизація комплексів розвитку міста. В даному випадку вибрано сім комплексів: адміністративно-управлінський, промисловий, малого і середнього бізнесу, комплекс екології і інженерної інфраструктури, освітній, соціальний і молодіжний житловий комплекс. Кількість комплексів може коливатися.

Промисловий комплекс. Цей доклад полягає в тому, щоб показати

процес пленарного засідання тематичної групи, яка працює над промисловим комплексом. Процес роботи відбувається в чотири етапи, тобто в чотири дні.

Перший день – опрацьовується завдання колективу, який працює по промислового комплексу.

Завдання – це основне практичне питання, на рішення якого повинні бути направлені зусилля. Для цього кожний учасник повинен сформулювати завдання так, як він його розуміє, і виробити розуміння завдання групою. Вона покаже реальну ситуацію, яка відбувається зараз в промислового комплексі і покаже бажаний результат, якого потрібно добитися.

Другий день роботи групи – пошук рішень. Для цього потрібно виявити ступінь новизни завдання, тобто визначити наявність аналогів завдання і їх рішень, якими можна було б скористатися. Якщо необхідно – виявити нові засоби рішення завдання.

На плакаті показано вже існуючу модель промислового комплексу. Це низка об'єктів, які між собою малопов'язані і де кожне підприємство окремо від інших шукає джерела придбання сировини і джерела збуту своєї продукції. Тобто кожний окремий об'єкт вирішує проблеми сам. Внаслідок цього в кожного з них вузьке коло можливостей для вирішення завдання.

Також наведено бажану ситуацію. Вноситься пропозиція об'єднати окремі об'єкти промислового комплексу в корпорацію. Надалі збирається “круглий стіл”, де засновники вирішують загальні проблеми, виробляються стратегії їх рішення і таким чином розширюється коло закупівлі сировини і збуту продукції. За рахунок того, що корпорація розширюється – розширюється коло країн поставки товару, підвищується якість товару і його конкурентоспроможність.

Третій день – робота над рішенням, яке прийняла група.

Для розробки цього рішення за основу взята корпорація, в яку входить низка підприємств-засновників, які вносять до неї свій внесок. Це дозволяє, наприклад, різні підприємства з обробки сировини і виготовлення деталей об'єднати в підприємство, що виробляє вже кінцевий продукт. Це дозволить збільшити прибуток.

Засоби управління корпорацією існують різні: як машиною, як організмом. Ці засоби більш прийнятні для управління окремими об'єктами. Оскільки нами розглядається група об'єктів, то саме ефективний спосіб управління – організаційний. Ведеться робота об'єктів як єдиної організації, де кожний вносить свій внесок у корпорацію.

Четвертий день – рішення, які були прийняті групою, відображені вже на мапі міста. Тут указується необхідність установа нових об'єктів промисловості, перетворення старих об'єктів, їх взаємозв'язок між собою. Показується підприємство, яке має більш ефективне і вигідне

місцезнаходження для центру корпорації.

Після завершення групової роботи перед групою було завдання визначити термін реалізації свого проекту. У ході розробки програми з'ясовано, що проект може бути впроваджений у два етапи після зміни системи управління містом.

На першому етапі необхідно створити образ основного завдання робочої групи даного комплексу. Завдання – розробити механізм залучення людей з обмеженими фізичними можливостями в процес розвитку міста.

Другий етап – це пошук напряму розробки найефективніших рішень робочої групи. Мета – за наявності соціальної і інфраструктурної підтримки передати досвід, знання і цінності від людей похилого віку молодому поколінню.

На третьому етапі необхідно розробити образ системи для створення соціального комплексу нового типу. Тобто забезпечити людей з обмеженими фізичними можливостями всім необхідним устаткуванням для того, щоб людина могла творити і втілювати свої ідеї в реальність для розвитку міста. За наявності оздоровчих, психологічних центрів і пансіонатів-госпіталів центр нової якості життя буде зразком нового соціального комплексу.

Для реалізацій даного комплексу необхідна економічно тверда основа.

На плакаті відображено кінцевий результат цієї роботи – проект міста майбутнього.

Проект складається з декількох комплексів, які існують в місті, але їх може бути і більше. Для того щоб проект реалізувався, потрібна програма поетапної роботи.

Перший етап – створення адміністративно-управлінського комплексу, який взаємозв'язаний зі всіма комплексами міста.

На другому етапі реалізується промисловий комплекс, який є основним комплексом міста, і комплекс малого і середнього бізнесу.

Третій етап – це розвиток освітнього і молодіжного житлового комплексу.

На четвертому етапі реалізується соціальний комплекс. Це найскладніший комплекс. Для його реалізації потрібен економічний фундамент. Цим фундаментом є промисловий комплекс та комплекс малого і середнього бізнесу.

На п'ятому етапі реалізується комплекс інфраструктури, який перебудовується під решту комплексів після їх реалізації.

Після того як проекти різних комплексів реалізуються, буде досягнута основна мета проекту.

Таким чином, практична апробація теоретико-методичних засад освоєння технології розробки програм розвитку муніципальних утворень для попередньої підготовки членів робочих тематичних груп до участі в

корпоративних семінарах-тренінгах і проведення муніципальних реформ, показала таке:

1. Застосування результатів показового прикладу використання нової методології розвитку міст забезпечує підготовку різних за профілем освіти і досвіду учасників семінарів-тренінгів до застосування єдиної методології рішення проектних програмних завдань.

2. Використання показового демонстраційного прикладу кращого рішення аналогічних завдань – найефективніший засіб підготовки конкурентноздатних команд в обумовлені замовником терміни.

Література:

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпораций / Под ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1995. – 325 с.

2. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЗАО “Изд-во “Экономика”, 2002. – 456 с.

3. *Рассел Д. Арчибалд.* Коллективное планирование проектов: необходимость, методы и преимущества // Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле; Пер. с англ. – М.: Аланс. 1993. – С. 174 – 183.

4. *Френсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли.* Преобразование организаций: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 376 с.

Надійшла до редколегії 5.06.2008 р.