

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Семикіна М.В.доктор економічних наук, професор
Кіровоградський національний технічний університет**Annotation**

The essence and the task of the strategic planning have been looked through. The necessity of the improvement of the strategic planning of development of the personnel potential of Ukraine. The necessity of the considering of the strategic tasks of the development of the personnel potential of the enterprises of the region in the activity of educational establishments in the programs of employment of population has been proved. The directions of the balancing of the personnel necessities of the enterprises with the amount and structure of personnel training in the educational system and professional studying have been determined.

Анотація

Розглянуто сутність і завдання стратегічного планування. Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу України. Доведено необхідність урахування стратегічних завдань розвитку кадрового потенціалу підприємств регіону в діяльності навчальних закладів, програмах зайнятості населення. Визначено напрями збалансування кадрових потреб підприємств з обсягом і структурою підготовки кадрів у системі освіти та професійного навчання.

Ключові слова

Менеджмент, стратегічне планування, kadри, якість, кадрова криза, кадрові потреби, ринок праці, ринок освітніх послуг.

І. Вступ

Стрімкий розвиток конкурентних відносин, прискорення темпів економічного зростання, загострення боротьби за ринки сировини, товарів, капіталу, формування економіки знань – усі ці явища якісно змінили ключові підходи менеджменту наприкінці ХХ ст. В основі таких змін – визнання пріоритетної ролі людських ресурсів порівняно з іншими чинниками матеріально-технічного характеру [1, с. 8], що об'єктивно змушує пов'язувати розробку стратегії розвитку підприємств, передусім, з перспективними можливостями розвитку кадрового потенціалу.

Характерною особливістю світового менеджменту стало спрямування зусиль на розв'язання завдань стратегічного планування, що базується на виборі стратегічних

альтернатив з урахуванням зовнішніх обставин та потреб утримання конкурентних позицій. При цьому характерним у прогнозуванні стало зміщення акцентів у пріоритетності інвестування з матеріально-технічної бази підприємства в бік людського чинника: вагома роль приділяється розвитку персоналу, забезпеченню потреби в кадрах необхідної кваліфікації, здатних до постійного навчання, освітньо-професійного самовдосконалення, прояву трудової та інноваційної активності, підвищення конкурентоспроможності. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу розглядається як невід'ємна передумова досягнення стратегічних цілей підприємства, визначених на 10–20 років наперед.

Розгляду проблем стратегічного планування діяльності підприємства (включаючи планування розвитку кадрового потенціалу) присвятили свої праці як відомі зарубіжні дослідники (Р.Л. Акофф, І. Ансофф, Дж.К. Грейсон, О'Делл, У. Кінг, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон та ін.), так і українські науковці й учені СНД (О.І. Амоша, А.Є. Воронкова, В.М. Гончаров, Г.А. Дмитренко, Ф.В. Зінов'єв, Р.П. Колосова, В.В. Онікієнко, Р.А. Фатхутдінов та ін.) [1–4; 6; 7]. Водночас аналіз наукової літератури свідчить, що більшість зарубіжних концепцій, присвячених стратегічному плануванню діяльності підприємств потребують адаптації до складної економічної ситуації в Україні, специфічних умов господарювання на етапі становлення ринкових відносин. У вітчизняних джерелах поки недостатньо дослідженими є аспекти стратегічного планування, що стосуються трудових та інтелектуальних можливостей підприємства.

Досягнення світового менеджменту поки що мало торкнулися практики управління підприємствами в Україні. Визнання пріоритетної ролі кадрового потенціалу більше спостерігається в теорії, ніж на практиці. Наявне помітне відставання в опануванні методами стратегічного планування. Існуюча система управління підприємствами, як правило, не встигає пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, трансформації сфери зайнятості, структури підготовки кадрів.

II. Постановка завдання

Мета статті – поглиблення наукових уявлень про сутність стратегічного планування в контексті проблем розробки довгострокових програм розвитку кадрового потенціалу.

III. Результати

Аналіз літератури і практичного досвіду показує, що, незважаючи на кардинальні зміни, які відбуваються в управлінні всіма сферами діяльності вітчизняних підприємств в умовах ринкових трансформацій, є помітні перешкоди, які заважають руху вперед, негативно позначаються на стані економіки підприємств, держави загалом, самопочутті української нації. Йдеться про негнучкість системи управління, яка важко долається, неадаптованість персоналу до мінливих умов господарювання, високу витратність організації управління на всіх рівнях, невміння враховувати вплив зовнішніх факторів.

Витоки цих проблем значною мірою пов'язані з недосконалістю стратегічного планування діяльності підприємства, недоліками формування та розвитку його кадрового потенціалу, специфікою історично сформованого трудового менталітету, а також з тим, що біля "руля" часто залишаються кадри, які звикли працювати в умовах планової централізованої економіки і не сприйняли вимог ринку, не оволоділи знаннями стратегічного менеджменту. З іншого боку, підприємства часто не мають змоги повністю задовольнити потребу в кадрах певної якості, кваліфікації, що перешкоджає економічному зростанню та інноваційним зрушенням. Необхідність пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку зумовлює нагальну потребу в перегляді системи управління діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням реалій української економіки, обмеженості ресурсних можливостей, наявної невідповідності попиту на робочу силу та її пропозиції з боку закладів освіти в регіонах. Об'єктивною потребою стає вдосконалення стратегічного планування діяльності вітчизняних підприємств, зокрема, довгострокового планування розвитку кадрового потенціалу підприємств з урахуванням ситуації на ринках праці, товарів і капіталу, ринках освітніх послуг.

Сутність стратегічного планування в сучасній літературі трактується по-різному, проте в більшості джерел його характеризують як процес визначення конкретних цілей організації і напрямів дій, ресурсів, необхідних для здійснення прийнятої стратегії [2–3, 4; 6].

Вважається, що стратегічне планування забезпечує конкретизацію стратегії і досягнення сформульованих цілей на основі використання наявних переваг і створення

нових [6, с. 204].

Окремі автори, а саме А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, у розумінні сутності стратегії і стратегічного планування підкреслюють поєднання активних (спланованих) і реактивних (адаптивних) дій [3, с. 7]. Аналогічний підхід наявний у поглядах З.Є. Шершньової, С.В. Оборської, Ю.М. Ратушного, які бачать стратегічне планування як адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється розробка і корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [7].

Вчені справедливо звертають увагу на те, що значущість стратегічного планування невинно зростає в умовах викликів всеохоплюючої глобалізації, динамічних змін на ринках, застосування інформаційних технологій [1; 2; 4; 5]. Принципового значення набуває здатність адекватного реагування підприємства, його персоналу до існуючих та прогнозованих змін. Усе більше визнання серед менеджерів поряд із процесним та системним підходами здобуває ситуаційний підхід до управління підприємством, при цьому він охоплює не лише фінансові, економічні, техніко-технологічні, правові, політичні явища, а й соціально-трудові відносини, сферу кадрового управління.

Зауважимо, що стратегічне планування, незалежно від обраної моделі завжди спрямоване на те, щоб забезпечили успішну роботу підприємства, закріпити конкурентні позиції на ринку, визначити перспективи для подальшого розвитку. Стратегічний план, з одного боку, зорієнтований на віддалену перспективу, а з іншого – має бути досить гнучким, щоб у разі необхідності можна було б внести в нього доцільні зміни. По суті, це програма діяльності підприємства, розрахована на тривалий час, яку необхідно постійно пристосовувати до мінливого конкурентного середовища. Її важливою складовою є стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Під стратегічним плануванням розвитку кадрового потенціалу підприємства ми розуміємо розробку сукупності заходів, які спрямовані на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства, слугують провідною ланкою стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому "кадровий потенціал підприємства" ми трактуємо як комплексну категорію, яка відображає інтегральну сукупність властивостей і можливостей працівників підприємства продуктивно реалізовувати і розвивати у праці свої здібності, знання, досвід і професіоналізм з метою створення конкурентоспроможної продукції

(робіт, послуг). Кадровий потенціал характеризується рядом показників:

1) кількісні – чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, темпи плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах, середня вартість соціального пакета (соціальних послуг, що надаються працівнику за рахунок підприємства) тощо;

2) якісні – характеризують наявність певної освіти, кваліфікації, досвіду, прояв трудової та інноваційної активності, стан здоров'я, ціннісні орієнтації тощо.

На нашу думку, було б обмеженням зводити завдання стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу підприємства лише до забезпечення потреби в необхідних кадрах певної кваліфікації. Завдання є значно ширшим – слід забезпечити конкурентні переваги кадрового потенціалу, бачити в його розвитку джерело доходу для підприємства і персоналу, адже переваги в знаннях, уміннях, досвіді, здатності до роз-

робки інновацій значною мірою зумовлюють спроможність отримувати переваги в якості продукції, утримувати конкурентні позиції підприємства на ринку, збільшувати можливості для подальших зрушень. Вважаємо, що для забезпечення конкурентоспроможності кадрового потенціалу важливо, щоб конкурентні переваги з'явилися як у діяльності кадрової служби підприємства, так і в управлінні кадрами, тобто в системі підбору кадрів, оцінювання та стимулювання персоналу, інвестування в його розвиток, забезпечення безперервного навчання.

З огляду на запропоновану нами схему (див. рис.), стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу має спрямовуватися на розвиток і вдосконалення управління кадрами, набуття конкурентних переваг кадрової служби і кадрового потенціалу підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами, що, відповідно, передбачає адаптацію до внутрішніх змін і нових стратегічних завдань, до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до специфіки попиту і пропозиції на ринку праці, особливостей функціонування ринку освітніх послуг у регіоні.



Рис. Схема стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу України

Немає сумнівів у тому, що планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах має відображати ключові тенденції світового менеджменту, пов'язані з інвестуванням у постійне навчання кадрів. Проте, як свідчить аналіз, більшість менеджерів вітчизняних підприємств поки не виявляє свідомої зацікавленості у навчанні та перекваліфікації власних кадрів, не прагнуть інвестувати у розвиток персоналу. За останні 20 років в Україні відбулося помітне згор-

тання підготовки та перепідготовки кадрів на підприємствах, що негативно впливає на якість кадрового потенціалу. Тривалість навчання одного працівника на підприємствах в Україні у півтора рази менше, ніж, скажімо у США чи Японії, де цей показник становить 14–15 років.

Охоплення працівників підприємств різними формами навчання й підвищення кваліфікації залишається вкрай недостатнім. У середньому на рік отримує нову професію в

профтехучилищах тільки кожен 10-й працівник, вищу освіту у вищих навчальних закладах за направленням підприємства – лише два із 100 працівників, лише один із кожних 11–12 працівників має змогу підвищити кваліфікацію. Інакше кажучи, тільки через 11 років пересічний працівник має змогу оновити знання. Безсумнівно, що за цей час відбудеться майже повне старіння знань (раніше вважали, що знання старіють за 5–6 років, сьогодні, на думку окремих експертів, цей процес прискорюється – через 3 роки). Збереження таких тенденцій надалі уявляється небезпечним.

Іншою проблемою, на яку менеджери поки не звертають належної уваги, є відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в регіонах. Упродовж останніх 20 років у результаті економічної та демографічної кризи, викривлень у соціальній політиці, прорахунків у приватизаційних процесах, регулюванні доходів, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зазнав якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно, нерационально [5]. Кадровий дефіцит зростає і внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші регіони (країни), де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата. Відбулося розбалансування взаємодії ринку праці і ринку освітніх послуг, яке загрожуює кадровою кризою для багатьох підприємств (передусім промислових).

Так, обсяги і структура підготовки кадрів у регіонах сьогодні не відповідають кадровим потребам, вона орієнтована на попит абітурієнтів, їх уявлення про престижність професій і можливі доходи, тому, з одного боку, наявне “перевиробництво” юристів, економістів, менеджерів у 4–8 разів, а з іншого – спостерігається гостра нестача інженерів.

Водночас менеджерів підприємств не влаштовує якість підготовки кадрів у регіонах. Однак підприємці-роботодавці, справедливо наголошуючи на тому, що підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, у край рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів і аспірантів, вдосконаленні освітніх програм. Їх питома вага у надходженні позабюджетних коштів вищих навчальних закладів не перевищує 1–2%, основну частку витрат беруть на себе держава і батьки студентів (нагадаємо, що в західних країнах фірми і корпорації беруть на себе від 20 до 60% витрат на підготовку кадрів у вищій школі). У свою чергу, професійно-технічним закладам бракує фінансування

з боку держави, проте промислові підприємства, як правило, не хочуть брати на себе витрати щодо їх утримання навіть на умовах приєднання профтехучилищ до підприємств.

В умовах зростання кадрових загроз для підприємств має принципово змінитися стратегічна поведінка керівників підприємств у питаннях кадрової політики. Наше бачення таких змін полягає в такому:

- планування розвитку кадрового потенціалу потребує відмови від “політики дешевого працівника”, перегляду соціально-економічних стимулів, що пропонуються в межах гостродефіцитних професій, створення модернізованих робочих місць з привабливими для молоді умовами праці, її оплатою, наданням привабливого соціального пакета;
- є необхідною колективна взаємодія керівників підприємств з керівниками навчальних закладів на договірній основі в питаннях узгодження якості і структури освітніх послуг з перспективними кадровими потребами підприємств;
- стратегічне планування кадрового потенціалу окремих підприємств даватиме бажаний ефект лише тоді, коли воно буде складовою регіональних програм розвитку кадрового потенціалу. Останнє передбачає тісну взаємодію менеджерів підприємств з органами місцевої влади, профспілками, службами зайнятості. Координаторами в цих питаннях мають виступити експертні ради з числа підприємців (менеджерів провідних підприємств), керівників управлінь економіки, освіти, зайнятості обласних державних адміністрацій, керівників навчальних закладів, служб зайнятості, які стануть формувати регіональне замовлення на підготовку певних кадрів на умовах укладання договорів та подальшого фінансування їх виконання.

Вважаємо, що конкурентні переваги у формуванні кадрового потенціалу в перспективі отримують лише ті підприємства, керівники яких раніше за інших в регіоні розуміють необхідність урахування в стратегічному плануванні змін у зовнішньому середовищі та можливостей гнучкого впливу на кадрову ситуацію з боку підприємців-роботодавців. Багато інших підприємств (у разі пасивної поведінки очікування) через 5–10 років зазнають кадрової кризи, вони будуть вимушені запрошувати на роботу іноземних мігрантів, що, у свою чергу, зумовить появу ряду проблем (труднощі спілкування, конфлікт культур, складність управління, розміщення, створення необхідної соціальної інфраструктури тощо).

IV. Висновки

Важливою складовою стратегічного пла-

нування діяльності вітчизняних підприємств має бути стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу, орієнтоване на досягнення конкурентоспроможності персоналу на основі інвестування в його розвиток. Менеджери вітчизняних підприємств у процесі стратегічного планування недооцінюють необхідність інвестування в людський капітал, дотримуються "політики дешевого працівника", не враховують зміни у кількісно-якісному стані кадрового потенціалу регіону, специфіку функціонування регіональних ринків праці, ринків освітніх послуг та їх взаємодії.

Недостатнє врахування трансформацій зовнішнього середовища у стратегічному плануванні кадрового потенціалу посилює небезпеку кадрової кризи підприємств, ставить під сумнів підтримання конкурентоспроможності багатьох промислових підприємств найближчими роками. Успіх кадрової стратегії підприємств у регіоні значною мірою залежить від зміни підходів менеджерів до підготовки кадрів та стимулювання їх праці, а також побудови політики ефективної взаємодії з навчальними закладами, органами місцевого самоврядування, службами зайнятості в питаннях узгодження якості і структури освітніх послуг з перспективними кадровими потребами України та її регіонів.

Література

1. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : навч. посіб. / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1998. – 188 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Томпсон А.А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та им. В. Даля, 2004. – 320 с.
5. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : кол. монографія / [за ред. М.В. Семикіної]. – Кіровоград : ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. – 304 с.
6. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посіб. / Н. Тарнавська, О. Напора. – Т. : Карт-бланш ; К. : Кондор, 2008. – 287 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
1. Дмитренко Г.А. Стратегічний менедж-