

## Стратегічне управління як чинник розвитку кадрового потенціалу регіону

У статті розглядається механізм впровадження сучасної системи стратегічного управління на регіональному рівні з метою довгострокового розвитку кадрового потенціалу. Зазначається необхідність реорганізації всієї системи управління на основі ґрунтовного системного аналізу майбутніх цілей, зовнішнього та внутрішнього середовища території, а також тих змін, які необхідно провести в системі управління регіоном з метою забезпечення її адекватності визначеним завданням.

**стратегічне управління, кадровий потенціал, людські ресурси, портфель функціональних стратегій, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, постіндустріальна епоха, регіональний рівень**

З середини 50-х років у світі почалася “постіндустріальна епоха”, яка була охарактеризована англійським економістом Пітером Дракером як така, що “не має закономірностей”.

Поряд з цим, технологічні трансформації останніх десятиліть обумовили і зміну поглядів суспільства на роль та призначення людини, визначення постійно зростаючої ролі людського фактору в процесі виробництва. Саме людський фактор є єдиним фактором виробництва, який не вичерпується, як, наприклад, сировина чи капітал. Людина, її розум, фантазія та творчість не знають меж, у тому числі і на виробництві.

Таким чином, у майбутньому саме стан якості кадрового потенціалу буде визначати місце будь-якої країни на світовому ринку, можливості її подальшого економічного розвитку, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

У зв'язку з цим, за умов динамічних змін та, як зазначалося, швидкого зростання ролі людського фактору, в Україні як і в інших країнах, має корінним чином і удосконалюватись процес управління людськими ресурсами як на державному рівні, так і на рівні окремих регіонів. Одним із найбільш адекватних підходів до довгострокового управління в умовах швидких змін, який вдало зарекомендував себе у практиці багатьох країн та великих компаній, є стратегічний менеджмент.

Особливість саме регіонального аспекту, як свідчить світовий досвід, є досить актуальною у зв'язку з необхідністю розбудови саме сильних регіонів з метою забезпечення добробуту всієї держави.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами приділяли увагу такі зарубіжні вчені як П. Дракер, В. Брокбенк, Д. Улрих, А. Юнг, Л. Бродлинг та ін. Серед вітчизняних вчених стратегічними аспектами управління трудовими ресурсами, зокрема, на регіональному рівні, займалися такі дослідники, як Богиня Д.П., Долішній М.І., Краснов Ю.М., Чумаченко М.Г., Хомра О.У. та ін.

Незважаючи на це, стратегічним підходам до управління кадровим потенціалом на регіональному рівні було приділено недостатньо уваги.

Тому, метою дослідження є визначення ролі сучасної системи стратегічного управління на регіональному рівні з метою довгострокового розвитку кадрового потенціалу в Україні.

З метою більш ефективного вирішення завдань стратегічного управління кадровим потенціалом регіонів, за нашим переконанням, в органах державного

управління необхідно поступово змінювати ідеологію довгострокового управління на ідеологію стратегічного управління. Так, якщо довгострокове є придатним лише в тому випадку, коли майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції тенденцій, то стратегічне управління базується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності передбачати довгострокові тенденції.

Таким чином, стратегічне управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі. Основними факторами нестабільності зовнішнього середовища в Україні виступають як об'єктивні процеси, насамперед, швидкий розвиток інформаційних технологій, що є характерним і для інших країн світу, так і загальна нестабільність соціальної, політичної та економічної ситуації в державі.

Основними етапами стратегічного управління є такі, як стратегічне планування та імплементація стратегії.

До стратегічного планування належать, в свою чергу, такі етапи: визначення місії та стратегічних цілей організації; аналіз зовнішнього макро - та мезосередовища; дослідження сильних та слабких сторін внутрішнього середовища організації (регіону); визначення загальної стратегії організації (регіону) та формування портфелю функціональних стратегій (соціальної, фінансової, науково-технічної тощо).

До етапу імплементації (реалізації) стратегічного плану належать такі як: розробка політики діяльності організації (регіону); розробка програми загального соціально-економічного розвитку регіону та галузевих програм; трансформація організаційної культури; підвищення рівня підготовки кадрів; зміна структури та інформаційного і технічного забезпечення у відповідності до стратегічних цілей організації.

Дуже важливим є формування місії, тобто головної мети існування, яка має надавати пояснення, зокрема, для задоволення яких потреб існує організація.

Наступним важливим моментом є формування структури стратегічних цілей. У нашому випадку для комплексного розвитку регіону такими цілями мають бути цілі таких трьох рівнів:

- формування перспективної структури як робочої сили, так і робочих місць, виходячи з реалій подальшої кон'юнктури світового ринку та відповідного гіпотетичного міжнародного поділу та кооперації праці.

- формування структури робочої сили та робочих місць на основі сучасної та перспективної кон'юнктури внутрішнього ринку, міжрегіонального поділу та кооперації праці.

- розвиток структури робочих місць та відповідного забезпечення пропозиції робочої сили, необхідної якості та кількості, для задоволення потреб комплексного розвитку регіону.

При цьому розмежування структури робочих місць у відповідності до міжнародного, міжрегіонального поділу праці, а також для забезпечення внутрішніх потреб території, має умовний характер, тому що за умов подальшої глобалізації економіки відмінність між внутрішнім та зовнішнім ринками ставатиме все меншою. Останнє обумовлює необхідність орієнтації на міжнародні стандарти у формуванні робочих місць та відповідної підготовки робочої сили на всіх рівнях.

У першому випадку, це, передусім, завдання третього та частково другого рівнів, вирішенню яких має сприяти створення умов для розвитку підприємництва, розширення самозайнятості населення, активізації діяльності з організації громадських робіт, підтримка працюючих та заснування нових перспективних підприємств, особливо тих, що не потребують значних капіталовкладень, розвиток персоналу на діючих підприємствах.

У другому, – відповідно завдання щодо створення експортного потенціалу регіону, а також формування структури підприємств у відповідності до міжрегіонального поділу праці, розв'язанню яких має сприяти виважена диференційована інвестиційна, фінансово-кредитна, податкова та відповідна кадрова політика як в регіонах, так і в державі загалом.

З метою розробки стратегії досягнення обраних цілей особлива увага має приділятися ретельному аналізу зовнішнього макро- та мезосередовища, а також внутрішнього середовища регіону .

При дослідженні зовнішнього макро- та мезосередовища особлива увага має приділятися: аналізу законодавчої бази як в Україні, так і в Євросоюзі та країнах, які є стратегічними партнерами; стану та тенденціям розвитку соціально-економічної ситуації в Україні та країнах близького і далекого зарубіжжя; тенденціям розвитку основних галузей господарського комплексу в Україні та за кордоном; порівняльний аналіз розвитку регіонів країни тощо.

При аналізі внутрішнього середовища регіону необхідно чітко визначити стан та тенденції розвитку: трудових ресурсів регіону; фінансового забезпечення; галузей господарського комплексу; соціальної сфери; системи управління тощо.

Після такого аналізу визначається загальна стратегія управління регіоном, метою якої є визначення основних пріоритетів соціально-економічного розвитку території на наступні 5-10 років.

На основі загальної стратегії розробляються відповідні функціональні стратегії. До таких стратегій має відноситись і стратегія управління кадровим потенціалом. Вона має охоплювати всі стадії відтворення трудових ресурсів і бути спрямована на комплексний розвиток якісних характеристик кадрового потенціалу, як головної передумови стабільного розвитку регіону.

Основним документом, який би міг відбивати стратегічні пріоритети управління кадровим потенціалом, на основі встановлених цілей, стратегічного аналізу та відповідно визначених “стратегічних розривів”, має бути концепція управління кадровим потенціалом. Під „стратегічними розривами” в стратегічному управлінні кадровим потенціалом регіону необхідно розуміти невідповідність між поточними характеристиками якісних параметрів та структури кадрового потенціалу в регіоні і тенденцією їх подальшої трансформації протягом запланованого періоду та реальним станом поточних і перспективних потреб зовнішнього середовища (ринку праці, демографічної ситуації, стану екології тощо).

Поряд з процесом стратегічного планування велике значення має і процес реалізації стратегії. Без вдалого здійснення, сам стратегічний план, втрачає будь-який сенс.

Процес реалізації стратегії передбачає як розробку відповідної програми, так і розробку методичного забезпечення щодо її реалізації, зокрема, визначення політики щодо імплементації даної стратегії, окремих методик, процедур, правил.

Велике значення, як вже зазначалось, під час реалізації стратегії, має приділятися розробці та впровадженню відповідної політики. Як правило, під політикою розуміється загальне керівництво щодо реалізації певної програми.

Регіональна політика є складовою державної політики і відбиває основні пріоритети у сфері формування регіональної моделі управління.

Регіональна політика охоплює як вертикальний аспект, тобто побудова взаємовідносин з центром, так і горизонтальний, тобто розвиток прямих зв'язків між регіонами в самій державі та за її межами. Саме в розвитку прямих економічних, науково-технічних, культурних зв'язків регіонів і є майбутній потужний резерв їх розвитку .

Поряд з цим, реалізація розробленого стратегічного плану вимагає також і визначення основних принципів, за якими він має здійснюватись.

Серед них можна визначити такі:

- поступовий перехід від тактики ліквідації наслідків кризових явищ, зокрема, постійного погіршення якісних характеристик населення до їх попередження;
- селективне фінансування заходів регулювання якості кадрового потенціалу, що вимагає концентрації коштів насамперед на пріоритетних напрямках розвитку кадрового потенціалу, реалізація яких зможе принести відчутні результати;
- проведення диференційованої політики на ринку праці, сприяння формуванню ринку висококваліфікованої робочої сили;
- здійснення всіх заходів реалізації даної концепції на засадах поширення соціального партнерства між власниками робочої сили та їх представницькими органами, роботодавцями, територіальними державними органами влади;
- екологізація системи управління, що вимагає врахування екологічних факторів при розробці та реалізації концепції;
- визначення загальноприйнятих світових орієнтирів у політиці розвитку людських ресурсів.

Поряд з цим, слід зазначити, що не лише безпосередньо процес розробки стратегії, а й процес її реалізації вимагає системного підходу з боку органів управління регіоном.

У зв'язку з цим, з метою уникнення основних помилок при розробці відповідних заходів реалізації стратегії керівництву необхідно:

- ідентифікувати пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати відповідна територія. Це стосується в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;
- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність системи управління регіоном на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими організаційними характеристиками, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;
- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до управління організацією.

Усі три завдання вирішуються за допомогою змін, що фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною. Проведення змін в організації призводить до формування умов, які необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки органи управління готові до ефективного здійснення стратегії.

Поряд з цим, необхідно зазначити, що складність впровадження змін в організації полягає в тому, що будь-які зміни зустрічають опір, який може бути досить сильним і становити загрозу перепону на шляху реалізації стратегії. Ось чому для того, щоб здійснити зміни, треба, як мінімум:

- проаналізувати та передбачити, який опір можуть зустріти зміни, що плануються керівництвом;
- зменшити до мінімуму цей опір (потенційний та реальний);
- встановити статус-кво нового стану організації.

Таким чином, впровадження сучасної системи стратегічного управління на регіональному рівні з метою стратегічного управління кадровим потенціалом не

обмежується лише розробкою стратегічного плану, а вимагає від регіональної влади та органів місцевого самоврядування в цілому реорганізації всієї системи управління на основі ґрунтовного системного аналізу майбутніх цілей, зовнішнього та внутрішнього середовища території, а також тих змін, які необхідно провести в системі управління регіоном з метою забезпечення її адекватності визначеним завданням. Особливої уваги, у зв'язку з цим, потребує питання розробки методичних засад формування ефективної системи стратегічного управління на рівні окремих регіонів.

## Список літератури

1. Laurie A. Broedling. Applying a system approach to human resource management. Human Resources Management, Fall 1999, Vol.38, №.3, P.269.
2. Wayne Brockbank If HR were really strategically proactive: present and future direction in HR's contribution to competitive advantage. Human Resources Management, Winter 1999, Vol.38, №.4, P.337
3. Краснов Ю.М. Стратегічні й оперативні заходи щодо державного регулювання зайнятості населення. // Україна: Аспекти праці. № 2, 1999.- С.5.
4. Мельник С.А. Управління регіональною економікою: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2000.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ДП "Експрес-Поліграф", 2001.-С.391.
6. Чумаченко М. Проблеми регіонального управління в Україні. // Регіональна економіка. - 1996. - №1-2.-С.39-49.

В статье рассматривается механизм внедрения современной системы стратегического управления на региональном уровне с целью долгосрочного развития кадрового потенциала. Подчеркивается необходимость реорганизации всей системы управления на основе обоснованного системного анализа будущих целей, внешней и внутренней среды территории, а также тех изменений, которые необходимо провести в системе управления регионом с целью обеспечения ее адекватности определенным заданиям.

In the article the mechanism of modern strategic management system using at the regional level for staff potential development is described. The necessity of management system reorganizing at the base of future goals system analysis, analysis of territorial environment and changes, which are necessary for regional management system for its ability to realize the main goals, is marked.