

П. В. Ворона,
к. держ. упр., докторант НАДУ,
депутат Полтавської обласної ради

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ НА ОСНОВІ КАДРОВОЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ

Розкрито особливості формування кадрової антикризової політики задля забезпечення ефективного управління регіоном. Розглянуто основні принципи та риси формування і роботи ефективної антикризової команди. Запропоновано конкретні механізми формування антикризових команд.

Ключові слова: регіон, антикризові менеджери, реформи, ресурси, кадрова антикризова політика, соціальний діалог, моніторинг, комунікації, кадрова команда.

Наслідком ефективного управління регіоном є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку його територій, усунення основних загроз та регіональних диспропорцій. Для поступального і динамічного місцевого та регіонального розвитку важливо найповніше й найекономніше використовувати не лише фінансові, майнові, природні, інвестиційні, інформаційні та інші види ресурсів. Але окрім цього провідну роль в умовах соціально-економічної, політичної криз відіграє людський потенціал. Якщо регіональна політика здійснюється командою успішних і досвідчених кризових менеджерів, то можна сміливо передбачати, що цей регіон не буде депресивним, а навпаки отримає позитивну динаміку розвитку.

Для розуміння перспективи формування антикризових команд важливо дати відповіді на два питання: *в чім сутність ефективної політики управління регіоном; які ми повинні ставити вимоги до формування антикризової кадрової політики; в чім сутність команди антикризових менеджерів?* Для України в період початку проведення структурних суспільних реформ ці питання є особливо актуальними й на пошук відповідей на них і націлене це дослідження.

Дослідженню аспектів ефективності управління регіоном та антикризової політики управління присвячено багато праць як зарубіжних так і вітчизняних авторів. Серед них Т. Базаров, В. Бакуменко, О. Беляєв, А. Блінов, В. Воронкова, А. Гергелєв, В. Захаров, Б. Єрємін, Т. Комісарова, Е. Коротков, В.

Куйбіда, Т. Кутасова, Т. Лемберт, А. Мітін, К. Скрипник, Д. Хавін, Т. Шепеленко та ін.

Сутністю політики управління регіоном, на наше переконання, є створення належних умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку; для підвищення рівня життя населення та забезпечення гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина в контексті поглиблення процесів ринкової трансформації. Ця діяльність належить до сфери управління економічним, соціальним, екологічним і політичним розвитком країни але в регіональному аспекті, відповідно до заздалегідь розроблених програм. Тому вона характеризується певними специфічними цілями, завданнями, механізмами, які в кінцевому підсумку визначають її стратегію і тактику і передбачають врахування широкого спектру національних, політичних, соціальних факторів кожного окремого регіону, що й дозволяє впливати на тенденції регіонального розвитку. На жаль, держава не завжди враховує принцип пріоритетності інтересів регіону в своїй регіональній політиці в цілому та його населення зокрема відносно галузевих, відомчих, корпоративних, а також інтересів окремих суб'єктів господарювання. Тому часто ефективність регіональної політики залежить від уміння місцевої управлінської еліти відстояти на національному рівні всі інтереси регіону відповідно до його внеску або й більше. Але найчастіше спрацьовує принцип гармонійного поєднання інтересів. Поточні і стратегічні завдання регіональної політики мають враховувати державні, регіональні та місцеві інтереси, а її практичне здійснення – згладжувати можливі суперечності між ними за умов всебічного врахування економічних, природних, історичних, технологічних, етнічних, екологічних, та інших умов і факторів регіонів з наданням переваги соціальним та екологічним факторам. Це диференційований підхід до регулювання регіональних процесів з врахуванням їхньої специфіки [12; 13].

В. Куйбіда наголошує на винятковій ролі органів місцевого самоврядування, яку вони можуть відіграти в розв'язанні економічних проблем шляхом регіонів через сприяння створенню нових форм господарювання і малого бізнесу. Ця роль зможе виявитися насамперед у «роздержавленні і

приватизації об'єктів місцевого господарства в цілому і комунальної власності зокрема; наданні фінансової допомоги малому і середньому бізнесу; створенні цільового фонду підтримки малого і середнього бізнесу; наданні пільгових кредитів та інших коштів (пожертвування великих підприємств регіону, добровільні внески підприємців, громадян та ін.) для створення мережі малих підприємств соціально-економічної інфраструктури; наданні допомоги в оренді приміщень; наданні аудиторських, юридичних та інформаційних послуг; створення ринкової інфраструктури для малого та середнього бізнесу». Він виокремлює фактори, що формують регіональні особливості діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, найважливішими «серед яких є: географічне положення територіальних громад; величина та конфігурація адміністративно-територіальної одиниці, яка виступає просторовою базою розміщення територіальної громади; особливості політико-адміністративного устрою України; характер територіальної організації українського суспільства. Говорячи про регіональні особливості місцевого самоврядування, не можна не згадати і про екологічні проблеми та їх територіальні особливості» [6].

Ефективний регіональний розвиток можливий при субсидіарності та тісній взаємодії всіх рівнів управління, тобто при такому функціонуванні, яке забезпечило б узгодженість інтересів місцевого, регіонального і національного розвитку. Таку ідею пропагує теорія нового регіоналізму, а от економічні теорії, які б могли повноцінно розкрити і пояснити узгодженість (взаємозв'язаність чи може навіть органічну єдність) місцевого і регіонального розвитку відсутні. Тому ми мусимо навчитись використовувати переваги територій (ресурсні, інфраструктурні та інші) для стимулювання економічної діяльності, яка є, по суті, в основі ефективного регіонального управління.

Ось тут і постає з особливою гостротою питання регіональної політики і тієї ролі місцевого самоврядування, яку воно повинно відіграти в її реалізації. Адже цілком зрозуміло, що регіональний розвиток, реалізація загальнонаціональних інтересів аж ніяк не є простою сумою результатів

місцевих розвитків. Отже, відразу постає питання про компроміси, які, очевидно, повинні розв'язуватися на користь більшості і на користь національної безпеки в сучасному надзвичайно динамічному світі. Такі компроміси можливі при відпрацьованому на належному рівні законодавстві.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку нашої країни важливою його складовою є кадрова антикризова політики (рис. 1).

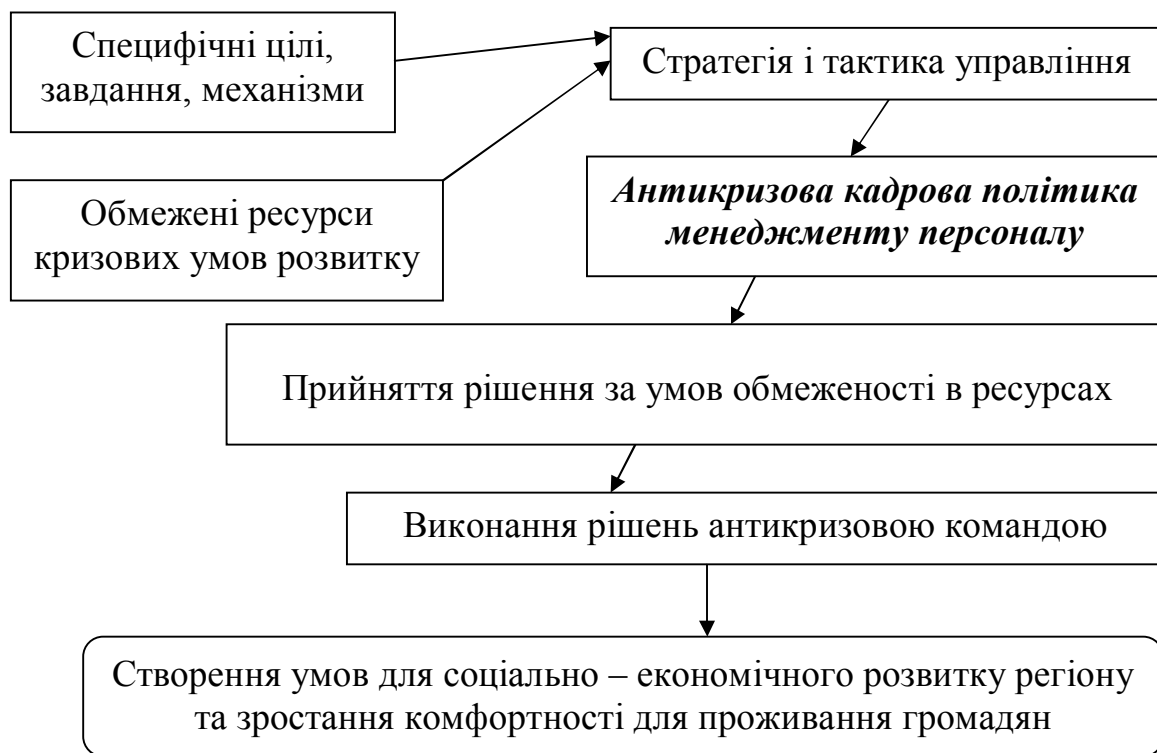


Рис. 1. Механізм впливу кадрової політики на ефективність управління регіоном

Вона належить до основних факторів ефективного управління регіоном. Розробка антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями є складовою концепції антикризового управління. Важливим фактором, що обумовлює ефективність досягнення стратегічних цілей, є існуюча структура управління. В рамках антикризового управління необхідно здійснювати діагностику й аналіз систем управління виявлення та систематизування сукупності недоліків управління. Загальна концепція дослідження зводиться до того, щоб за рахунок реструктуризації управління радикально поліпшити управлінську діяльність організації, знизити ризик виникнення кризових ситуацій та мати інструменти

антикризового впливу. Пропонуємо наступні рекомендації щодо забезпечення стратегічних підходів у сфері антикризового кадрового менеджменту:

- створення гнучкої організаційної структури організації з ліквідацією зайвих підрозділів;
- розробка концепції антикризового управління персоналом та послідовна реалізація;
- впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволяє підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу, в т.ч. щорічна атестація, аудит персоналу та модернізація культури управління;
- діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом;
- розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації [10; 11].

Для розробки кадрової політики необхідно використовувати структуру, яка включає в себе такі елементи:

- 1) визначення цілей та стратегічних напрямків щодо формування кадрами системи управління;
- 2) формулювання принципів відбору та розміщення персоналу управління;
- 3) розробка вимог до персоналу та заходів стосовно поліпшення якісного складу та структури персоналу управління;
- 4) розробка системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Основні принципи кадрової політики: плановості; гуманізації трудових відносин; комплексної оцінки особистості при просуванні на відповідні посади; відповідності посади й кандидата на цю посаду; конкретності з урахуванням ситуації, що склалася; компенсації при відборі єдиної управлінської команди; відображення національної структури населення у складі керівних кадрів організації. Однак названі принципи є лише відправними ідеями для діяльності організаторів. Необхідно творчо застосовувати їх у кризових ситуаціях. Побудова підсистеми в кризовій ситуації визначається виробленою кадровою політикою. В умовах виводу з кризи вона управлінська структура в кадровій роботі має орієнтуватися на наступні напрямки: демократизація управлінських

процесів, врахування (вибіркове) зарубіжного досвіду, співпраця з науковцями, розширення різноманітності форм роботи тощо [11].

В. Куйбіда наголошує, що «однією з найважливіших проблем управління, в тому числі і проблем місцевого самоврядування, є рівень кваліфікації кадрів» [6]. А на думку В. Бакуменка в країні ще приймаються управлінські рішення, «яким бракує необхідної системності та обґрунтованості, що найбільш суттєво виявляється при розробці політики... Причина цього у відсутності достатніх ресурсів, *недосконалості системи управління, невідповідності частини управлінських кадрів, слабкому використанні досягнень сучасної науки управління*» [2]. В. Бакуменко вважає, що в основу «формування державно-управлінських рішень має бути покладено базову методологічну схему, елементи якої підтримуються певними теоретичними положеннями», а конкретно «послідовну конкретизацію методологічного забезпечення формування рішення, починаючи з оцінки проблемної ситуації та його віднесення до певного напрямку державно-управлінської діяльності ... і далі, через вибір його форми (що обґрунтовується відомими положеннями науки управління), до вибору відповідного методу формування такого рішення з проміжним етапом вибору загальної і конкретизованих моделей суб'єкт-об'єктних відносин на певних етапах реалізації функцій управління» [2]. Він схиляється до того, що «подальший розвиток та застосування теоретико-методологічних засад формування державно-управлінських рішень передусім мають бути спрямовані на створення в процесі здійснення адміністративної реформи в Україні ефективної системи їх прийняття та реалізації на всіх рівнях державного управління з урахуванням тенденцій становлення громадянського суспільства, зміщення акцентів у формуванні рішень на стратегічні, переходу до "м'яких" управлінських технологій, а також на ґрунтовне дослідження системних характеристик таких рішень, розроблення нових управлінських технологій, зорієнтованих на удосконалення прогнозування та планування видів діяльності, що переважно оцінюються якісними показниками, в першу чергу політичної, нормотворчої та наукової, створення систем колективного досвіду і проблемно-орієнтованих інформаційно-методичних ресурсів» [2].

В умовах кризи кадрова політика орієнтована на розвиток організації вимушена трансформуватися. Ідеологічним кредо такої політики є, перш за все, виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого його соціального захисту. Важливою умовою розробки ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи в умовах кризових ситуацій.

Для реалізації функцій антикризового управління необхідно визначитися з системою базових принципів, які дозволяють антикризовому менеджеру впливати на ситуацію та ефективно вирішувати проблеми. А. Мітін пропонує формувати антикризову систему управління на основі наступних принципів: «інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довір'я персоналу до нових цілей керівництва, розуміння економічних вигод перетворень, що намічаються; оптимізації кадрового потенціалу організації за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління; підтримки прагнення до незалежності, що дає можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень; придання персоналу більшого динамізму, стану готовності до постійних змін; орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації, сукупні здібності якого забезпечують стратегічні переваги організації на ринку товарів, послуг та знань; системності в роботі щодо розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне та моральне підкріплення індивідуальної діяльності робітника на основі його власного професійного розвитку; компліментарності управлінських ролей в кризових ситуаціях в організації, що передбачає використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях» [7]. О. Беляєв наголошує на тім, що усе різноманіття принципів управління персоналом потрібно розділити на загальні, базисні принципи, які регулюють діяльність державних органів управління в цілому; специфічні принципи, які визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях; приватні принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу. До загальних принципів державної кадрової

політики деякі автори відносять науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність [3].

Принципи, що визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях: оптимізації кадрового потенціалу підприємства; формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; компліментарності управлінських ролей на підприємстві – називають специфічними. Зарубіжні дослідники цю групу принципів поділяють на дві підгрупи. «У першу підгрупу включають принципи, що відносяться до переконань, які створюють довіру між працівниками; етичні цінності, що поділяються працівниками; політику повної зайнятості; підвищення різноманітності роботи; особисте стимулювання; розвиток неспеціалізованої кар'єри; особиста (на основі консенсусу) участь у прийнятті рішень; неявний (встановлення системи цінностей) контроль замість явного (заснованого на цифрових показниках) контролю; розвиток всебічної культури; холістичний підхід до оцінки працівників» [8]. Друга підгрупа отримала офіційне визнання та активне застосування у найбільшій корпорації світу IBM. До цієї групи Д. Мерсер включив десять "передових принципів": сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага особистості); роботу з кадрами, що дозволяє здійснити на практиці цю віру; єдиний статус усіх працівників; запрошення на роботу в компанію спеціалістів найвищого класу; тривале навчання робітників, особливо вищих керівників; делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління; обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників; заохочення розбіжностей; розвиток горизонтальних зв'язків; інституціоналізація змін. Д. Мерсер підкреслює, що принципи, об'єднані в ці дві підгрупи, доповнюють один одного, і, по суті, повинні бути об'єднані, щоб можна було уявити успішно діючу корпорацію ХХІ ст., що розвивається. Що стосується групи приватних принципів, то ряд дослідників до них відносять принципи діяльності кадрових служб з добору, розміщення, селекції, підготовки і перепідготовки персоналу. З огляду на теоретичні розробки, вітчизняний та зарубіжний досвід роботи з персоналом, культурні, моральні, соціально-економічні традиції й особливості сучасного українського

менталітету, а також нестійке функціонування й розвиток багатьох господарських організацій, доцільно відмовитися від традиційного вітчизняного підходу до визначення принципів управління персоналом (демократичного центризму, адміністрування та ін.) [8].

При формуванні антикризової управлінської команди, варто оцінити чи буде вона спроможна забезпечувати виконання таких найважливіших завдань:

- 1) безперервна оцінка ситуації, що склалася;
- 2) безперервна оцінка потреб в інформації;
- 3) безперервна оцінка ініціатив, пов'язаних із загальним управлінням кризовою ситуацією, прийняттям рішень та комунікаціями.

Антикризова кадрова політика включає вміння формувати склади команд з керівників та спеціалістів, які об'єднанні загальними інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням та посткризовим розвитком. Спеціалісти команди, яка створюється, повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

На думку В. Воронкової [10], при створенні команди необхідно виконати низку умов. Перша – визначити загальну мету та загальні інтереси членів антикризової команди. Друга – забезпечити у команді трьох категорій, а саме: адаптивних менеджерів, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та нововведенням у самій організації; кваліфікованих спеціалістів, здатних вирішувати організаційно-технологічні, економічні та фінансові завдання інноваційно-антикризового характеру; маркетологів, які володіють інформацією, зв'язками, професійними знаннями та навиками, що необхідні для вивчення попиту, пошуку нових ніш та торгівельних зв'язків; соціологів; конфліктологів. До складу антикризової команди повинні належати люди, що виконують особливі ролі, які не співпадають з їх професійною направленістю. Їх називають генераторами ідей, аналітиками, критиками та ін. Керівник повинен мати можливість запрошувати експертів-спеціалістів ззовні та давати відповідні доручення спеціальним службам. Третя умова – готовність до командної роботи. Складним моментом в організації роботи антикризової

команди є організація продуктивного спілкування, що виключало б безплідні дискусії. Існують спеціальні методи організації роботи у команді, які включають навчання антикризової команди управлінським технологіям.

У кризовий період розвитку достатньо вагомим є проведення *соціального діалогу* як процесу встановлення та узгодження позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які з одного боку представляють інтереси працівників, роботодавців а з іншого органів виконавчої влади й місцевого самоврядування з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики та регулювання соціально-трудова відносин.

Отже, кадрова антикризова політика є основним (разом з ресурсним) фактором забезпечення ефективного управління регіоном. Серед головних задач цієї політики необхідно виділити:

- враховувати основні принципи кадрової антикризової політики;
- при формуванні антикризової управлінської команди варто провести оцінку спроможності забезпечувати виконання поставлених завдань;
- поточні й стратегічні завдання регіонального розвитку мають враховувати державні, регіональні та місцеві інтереси;
- узгодження суперечностей інтересів (державних, регіональних та місцевих) за умов всебічного врахування економічних, природних, історичних, технологічних, етнічних, екологічних, та інших умов і факторів розвитку регіонів;
- регіональні особливості діяльності органів місцевого самоврядування: географічне положення територіальних громад; величина та конфігурація адміністративно-територіальної одиниці, яка виступає просторовою базою розміщення територіальної громади; особливості політико-адміністративного устрою України; характер територіальної організації українського суспільства, екологічні проблеми та їх територіальні особливості;
- виявлення менеджерів та спеціалістів, що професійно придатні та готові до командної роботи щодо оздоровлення ситуації, проведення прискореної

цільової їх підготовки до роботи, узгодження власних інтересів членів команди з загальними цілями структури;

– необхідно, щоб всередині антикризової команди існував чіткий розподіл функцій (однією з найбільш важливих функцій є розробка планів управління кризовими ситуаціями).

Перехід країн до інформаційного суспільства, наступ глобалізаційних процесів диктує інші вимоги щодо потреб до якості та кількості кваліфікованих працівників-управлінців, вимагає специфічні умови щодо формування антикризових команд, що становить основу антикризової кадрової політики. Ці зміни в суспільстві висувають нові вимоги до кадрових служб, які вони мають задовольняти адекватними трансформаціями.

Список використаних джерел

1. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФ-РА-М, 2001.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В.Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 320 с.
3. Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14-15 квіт. 2010 р. / відповід. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2010. – 502 с.
4. Єгорова Л. І. Стратегія антикризового проактивного управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами ; Донецький нац. ун-т / Л. І. Єгорова. – Донецьк, 2003. – 12 с.
5. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. / Т. А. Комиссарова. – М. : Дело 2002. – 312 с.
6. Куйбіда В. С. Організаційно-функціональні принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування / В. С. Куйбіда. – К. : МАУП, 2003. – 571 с.
7. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем / Т. Лемберт ; [пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук]. – К. : Всеуито : Наук. думка, 2001. – 304 с.
8. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. – М. : Прогресс, 1991. – 453 с.
9. Митин А. Н. Культура управления персоналом / А. Н. Митин. – Екатеринбург : Уралвнешторгиздат, 2001. – 526 с.
10. Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
11. Управление персоналом : учебник для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
12. Шепеленко Т. И. Антикризисное управление производством и персоналом : учеб. пособ. / Т. И. Шепеленко. – Ростов-н/Д. : МарТ, 2002.
13. Антикризисное управление. Теория и практика : [учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000)] / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.

Vorona P. V. Providing of effective management a region on the basis of skilled antikrizisnoy policy.

In the article the represented features of forming of skilled antikrizisnoy policy are for the sake of providing of effective management a region. Basic principles and lines of forming and work of effective antikrizisnoy command are considered. The concrete mechanisms of forming of antikrizisnykh commands are offered. P.Vorona.

Key words: region, antikrizisnye managers, reforms, resources, skilled antikrizisnaya policy, social dialog, monitoring, communications, skilled command.

Ворона П. В. Обеспечение эффективного управления регионом на основе кадровой антикризисной политики.

Раскрыты особенности формирования кадровой антикризисной политики ради обеспечения эффективного управления регионом. Рассмотрены основные принципы и черты формирования, работы эффективной антикризисной команды. Предложены конкретные механизмы формирования антикризисных команд.

Ключевые слова: регион, антикризисные менеджеры, реформы, ресурсы, кадровая антикризисная политика, социальный диалог, мониторинг, коммуникации, кадровая команда.