

## **УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ**

В умовах глобалізації світової економіки сфера послуг набуває найдинамічнішого розвитку та стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення.

Пізнання сфери послуг як економічної категорії неможливе без глибокого аналізу поняття ринок та поняття послуга, їх структури, тобто елементів, з яких вони складається, і які взаємодіють між собою та забезпечення ефективними кадрами.

З виробництвом послуг ми зустрічаємося щодня, а точніше на кожному кроці: освіта, медицина, авіаперевезення, банківські послуги, готелі, перукарні, страхові компанії, телефонний зв'язок, кінотеатри, ресторани та багато іншого. І від рівня кваліфікації людей, що надають ці послуги, залежить і їх якість.

Отже, кадрове забезпечення сферою послуг, що являє собою, з одного боку, сферу обміну, сукупність процесів купівлі-продажу, які здійснюють збалансування за рахунок цін, а з іншого – забезпечує зв'язок між виробництвом і споживанням, безперервність процесу відтворення, його цілісність. Побудувати сучасний ринок означає: привести в дію економічні інтереси людей, стимули виробництва, прискорити економічне зростання, вивести країну на рівень сучасних досягнень науково-технічного і культурного розвитку.

Розвиток сфери послуг нараховує майже 40 років. Ключовими завжди були три питання: по-перше, визначення поняття «послуга», по-друге, опис властивих послугам характеристик і нарешті - виявлення відмінностей у діяльності промислових і сервісних підприємств.

Історично економісти намагалися з'ясувати суть поняття послуга та їхню роль, виходячи з різних аспектів. У науковій літературі не існує єдиного трактування дефініції «послуга». Під послугами розуміють велике різноманіття видів діяльності та комерційних занять. Існує чимало визначень поняття «послуги». Аналізуючи їх можна виділити два підходи до визначення послуги:

- 1) «послуга» як дія, що приносить користь, допомогу іншому;
- 2) «послуга» як продукт (результат) діяльності сервісного підприємства.

Визначення поняття «послуга» можна зробити на основі властивих послугам чотирьох унікальних характеристик, які відрізняють їх від товарів. Це так звані «чотири Н послуг», тобто нематеріальність (невідчутність), невіддільність від джерела, неоднорідність (непостійність) якості та не збереженість [2, с. 158].

Невідчутність послуги означає, що її не можна побачити, почути, спробувати на смак, торкнутися перед тим, як придбати. Висновки щодо якості послуги споживачі зазвичай роблять на підставі місця, персоналу, ціни, обладнання і способу надання послуги.

Неподільність послуг означає, що послуги не можна відокремити від їхнього джерела незалежно від того, надає цю послугу людина чи машина. Людина, яка надає послугу, вважається частиною послуги.

Непостійність (мінливість) якості послуги означає, що якість послуги може суттєво змінюватися залежно від того, хто, коли, де і як її надає. Якість послуги, яку надає навіть один і той самий працівник банку, може змінюватися залежно від його фізичної форми та настрою під час спілкування з різними клієнтами.

Недовговічність послуги означає, що послугу не можна зберігати для наступного продажу або використання. Наприклад, встановлення низьких цін на проживання в готелях у курортних містах у «мертвий сезон».

Отже, теоретичний аналіз сутності поняття «послуга» дозволяє стверджувати, що послуга, як загальноекономічна категорія виражає відносини між людьми в суспільстві з приводу формування соціально-економічних умов, необхідних для функціонування суспільного виробництва.

Теоретичним і методичним засадам аналізу відносин сфери послуг та її кадрового забезпечення приділяється значна увага. Однак і в даний час зберігається об'єктивна потреба в продовженні наукового пошуку критеріїв сутності й місця економічних відносин сфери послуг у системі суспільного відтворення, аналізу умов і напрямків розвитку системи цих відносин, механізму їхнього функціонування та забезпечення кадрами. Дана об'єктивність, на наш погляд, обумовлена тим, що:

- ряд методологічних проблем економічної теорії послуг залишається не розробленим, серед яких: соціально-економічний зміст праці в послугах; сутність ринку послуг і її структура; економічні форми

послуг; місце послуг у виробництві валового внутрішнього продукту, національного доходу, національного багатства; проблеми менеджменту й маркетингу сфери послуг та ін.;

- більшість наукових досліджень із проблем ринку послуг виконано в умовах початкового етапу її розвитку, у той час як стан економіки України визначається як ринковий з європейським напрямом розвитку;

- перетворення, що відбуваються в Україні охоплюють і такі найважливіші галузі сфери послуг, як освіта й охорона здоров'я. Успішне управління цими галузями повинне спиратися на теоретично розроблену концепцію їх розвитку [6, с. 108].

Отже, оптимальне функціонування ринку послуг забезпечується в процесі досягнення структурної, регіональної збалансованості попиту і пропозиції, формування насиченого ринку фінансових, будівельних послуг, туристичних послуг, торгово-посередницьких, житлово-комунальних, побутових, а також послуг інтелектуальної праці та ін. Усі ці територіальні ринки об'єднуються в національний і міжнародний ринок послуг. Механізм саморегулювання ринку послуг, як частини господарського механізму, ґрунтується на комплексі тактичних і стратегічних цілей, пропорцій, темпів та інших параметрах, закладених у загальнодержавній концепції (програмі) розвитку сфери обслуговування населення і відображається у бізнес-плані кожного підприємства [5, с. 113].

Виникнення в матеріальному виробництві нових видів і різновидів послуг та розширення обсягів реалізації традиційних, сприяє збільшенню чисельності спеціалізованих підприємств на цьому ринку [10, с. 91]. Стимулюють цей процес інформаційні технології, використовуючи які, виробники розширюють географію своєї діяльності. З метою зміцнення конкурентних позицій на ринку активно діють у сфері послуг і виробничі підприємства, зосереджуючись передусім на сервісі своєї продукції. Наприклад, виробники електронних обчислювальних машин продають не лише власні комп'ютери, а й програмне забезпечення, організовують їхнє обслуговування і ремонт.

Отже, сучасний розвиток ринку послуг пов'язаний із посиленням процесів глобалізації економіки. Так, розвиток новітніх технологій та інтенсифікація міжнародних зв'язків розширили зміст категорії «послуги»: поряд із такими загальними якісними ознаками, як їх невідчутність, невіддільність, непостійність та в більшості випадків нездатність до збереження, деякі види послуг можуть набувати уречевлених форм

(комп'ютерна програма на електронних носіях інформації), бути видимими, піддаватися зберіганню (послуги телефонного автовідповідача) та не завжди вимагати прямої взаємодії покупця і продавця послуги (видача грошей за дебіторською картою).

Соціальна сфера – явище поліфункціональне [6, с. 17]. Якщо раніше в світі панувало матеріальне виробництво, то нині загальносвітовою тенденцією є розвиток інформаційно-сервісного суспільства зі зростанням соціальної сфери. Розширення її меж у соціально-економічній системі суспільства створює більш сприятливі умови для духовного і матеріального розвитку людей, оскільки якість, асортимент і доступність надання послуг є важливою складовою частиною формування високого рівня життя населення.

Тому і не дивно, що у країнах із соціально орієнтованою економікою піднесення соціальної сфери розглядають як один із важливих факторів переходу до стійкого розвитку, забезпечення високих темпів економіки. Статистика країн світу свідчить, що чим вищою є частка послуг у величині ВВП, тим вищим є і власне ВВП [4, с. 49].

Активний розвиток кадрового потенціалу сфери послуг зумовлено низкою факторів. Зокрема, К. Лавлок, відомий авторитет у сфері управління соціальним розвитком, до цих факторів відносить:

- політику держави, яка може проявлятися у посиленні контролю над ціноутворенням, прийнятті законів;
- соціальні зміни у суспільстві, що зумовлюють зростання доходів населення, трансформації способу життя, підвищення потреби в послугах;
- тенденції розвитку бізнесу, що сприяє зростанню вимог до якості послуг;
- розвиток інформаційних технологій та їх впровадження у виробництво;
- інтернаціоналізації і глобалізації організацій соціальної сфери, які тісно пов'язані з активізацією процесів об'єднання та поглинання на міжнародному рівні, виходом підприємств, організацій на нові ринки, виникнення значної кількості стратегічних альянсів, підвищення активності транснаціональних сервісних компаній тощо [7, с. 89].

Розвиток кадрового потенціалу ринку послуг визначається дією чинників мікро (внутрішнього) та макро (зовнішнього) середовища (рис 1). Перші впливають на рівні окремої організації та безпосередньо визначають умови її функціонування. Сюди відносяться різноманітні державні органи, ділові фірми та окремі особи, які забезпечують організацію сфери послуг необхідними трудовими, матеріальними та

фінансовими ресурсами (навчальні заклади, центри зайнятості, органи реєстрації ліцензування, банки тощо), а також посередницькі та державні структури, що сприяють ефективному просуванню на ринок і виконують інформаційну, консультативну, регулюючу й інші функції (різноманітні асоціації, рекламні, маркетингові служби).

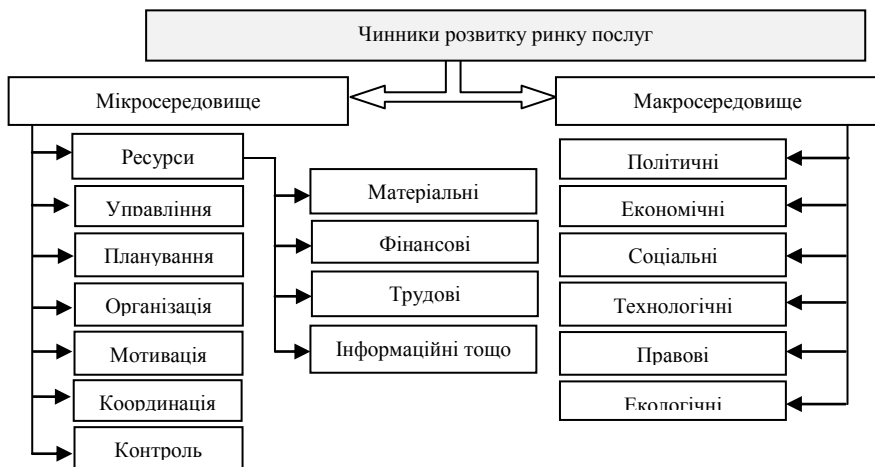


Рис.1. Вплив середовища на ринок послуг

Важливим чинником виступають споживачі і конкуренти. Слід зазначити, що в некомерційному секторі ринку послуг конкурентне середовище обмежене за своїми можливостями: конкуренція доповнюється співіснуванням (потенційна конкуренція) та співробітництвом (спільне використання кадрів і обладнання, освітньо-науково-виробничі комплекси та інші).

Чинники макросередовища представлені силами ширшого соціального плану, що створюють загальні умови функціонування ринку послуг [6, с. 154]. У першу чергу, це тип і стан економіки, демографічна ситуація та особливості розселення населення, природно-географічні умови, специфіка соціокультурного середовища тощо.

Від характеру впливу чинників залежить рівень стійкості розвитку сфери послуг і окремих його складових. Внутрішня стійкість відображає рівень трудового, матеріально-технічного, фінансового, інформаційного потенціалу, необхідний для забезпечення стабільно високих показників діяльності, а також ефективність управління процесом виробництва послуг (менеджмент персоналу, планування, координація, мотивація, контроль, маркетинг). Зовнішня стійкість формується на основі стабільності

макроекономічного середовища та досягається за допомогою макроекономічного регулювання ринкової економіки.

Стійкість передбачає наявність постійних ринків збуту послуг і отримання доходів, необхідних для забезпечення рентабельності виробництва та виконання зобов'язань перед бюджетом, працівниками, кредиторами, а в некомерційному сегменті сфери послуг – і достатню державну підтримку, що дозволить розвивати та розширювати виробництво, стимулювати підвищення ефективності праці. Стійкість, зокрема, фінансова, забезпечує вільне маневрування грошовими ресурсами: фінансово стійка організація має широкі можливості залучити позикові кошти, оскільки відповідає вимогам, необхідним для одержання кредиту, викликає довіру щодо можливості повернення позики.

Ще одним важливим чинником сталого розвитку кадрового забезпечення сфери послуг є зростання грошових доходів населення, істотне збільшення яких є чинником розширення платоспроможності попиту.

При зміні величини оплати праці в економіці змінюється споживання населенням послуг, при зниженні рівня заробітної плати, знижується рівень платних послуг культури, особливо відвідування кіносеансів, театрів тощо, а при поліпшенні ситуації динаміки грошових доходів коштів розширюється реалізація послуг.

Підвищення життєвого рівня громадян забезпечується шляхом впровадження системи державних соціальних стандартів, доведення розмірів державних соціальних гарантій до прожиткового мінімуму і наближення їх розмірів до європейських стандартів. Одним із кроків по забезпеченню зростання доходів громадян є збільшення мінімального розміру заробітної плати.

Економічне зростання є одним із провідних чинників розвитку некомерційного сегмента ринку послуг, стан якого значною мірою залежить від обсягів бюджетного фінансування соціальної сфери.

Важливим чинником розвитку та територіальної організації сфери послуг є населення. Його чисельність і густота, особливості природного та механічного руху, вікова, професійна та національна структура, соціально-культурні особливості, територіальна локалізація тощо визначають, з одного боку, кадровий потенціал сфери послуг, з іншого, - специфіка попиту на ті чи інші види обслуговування та особливості територіальної організації відповідної структури.

Однією з найгостріших соціальних проблем є погіршення здоров'я населення, яке, як відмічає А. Сен – лауреат Нобелівської премії у сфері

економіки, - являє собою одну з фундаментальних свобод і одночасно виступає засобом реалізації інших свобод [1, с. 69]. Показники здоров'я увійшли в число об'єктивно необхідних елементів, які забезпечують життєдіяльність сучасного цивілізованого суспільства. Саме розвиток охорони здоров'я в кінцевому рахунку своєю метою має сприяти активному довголіттю кожного члена суспільства.

На розвиток кадрового потенціалу сфери послуг України зростає вплив загальносвітових трендів, зокрема євроінтеграція, як новий етап процесу інтернаціоналізації господарського життя, формуванням відкритої ринкової економіки. Цей вплив проявляється, в першу чергу, в розширенні переліку послуг, зростанні стрімкої ролі тих чи інших видів (особливо інформаційних, консультативних, туристичних, фінансових), збільшенні обсягів експортно-імпортних операцій на ринку послуг та необхідності зняття обмежень на іноземну присутність у більшості сегментів ринку в процесі приєднання України до СОТ, різних міждержавних інтеграційних утворень.

Таким чином, дослідження різних чинників та факторів розвитку кадрового забезпечення сфери послуг приділялося і приділяється багато уваги, особливо в сучасних умовах господарювання, коли стрімко розвивається наука і техніка, а їх результати активно використовується, коли змінюється технологія надання багатьох послуг.

Першим кроком реалізації кадрової політики є аналіз її сучасного стану. Стан кадрового потенціалу сфери послуг, його кількісна та якісна характеристика, включаючи чисельність, структуру, рівень професійної підготовки, трудову мотивацію і стан здоров'я кожного фахівця визначають ефективність її діяльності в цілому. Кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу доцільно визначити широким та специфічним комплексом показників, обґрунтованих з точки зору повноти і рівня доступності. Система індикаторів об'єднує показники трьох рівнів: одиничні, комплексні та інтегральний.

Проте нині існують проблеми комплексної оцінки кадрового потенціалу, що зумовлені:

- відсутністю чітких формалізованих оцінок діяльності працівників сфери послуг (практикується суб'єктивна оцінка їх професійної діяльності);
- неможливістю кількісно виразити фактори, що впливають на ефективність використання кадрового потенціалу;
- недосконалістю наявної статистичної звітності щодо стану кадрового потенціалу;
- відсутністю відповідаючих сучасним вимогам кадрів і

моделювання розвитку кадрового потенціалу.

Тому для оцінки сучасного стану кадрового потенціалу сфери послуг необхідно забезпечити:

- вдосконалення статистичного обліку, оцінки аналізу кадрового потенціалу шляхом уніфікації документів, удосконалення системи документообороту, впровадження окремих функцій кадрових служб;
- скорочення дублювання кадрової інформації, забезпечення швидкого поширення необхідних даних для підготовки звітів та інших інформаційно-аналітичних матеріалів, ефективне використання інформації на всіх рівнях управління сферою послуг;
- формування інформаційно-методичної бази, включаючи систему кадрового моніторингу, для наукового обґрунтування і розрахунку потреби в кадрах, фінанси, а також зміну підготовки, перепідготовки і післядипломного навчання [1, с. 98].

Формування кадрового потенціалу, здатного перспективно мислити, успішно досягати поставленої мети, є одним з найголовніших завдань кожної складової сфери послуг. До нинішнього часу працівники сфери послуг займають невисоке місце в порядку денному соціальної політики, що є проявом неефективного керівництва сферою, її кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал сфери послуг оцінюється в першу чергу освітнім рівнем керівників і спеціалістів, особливо середньої ланки. На жаль, підготовка кадрів нині не відповідає сучасним вимогам і потребує перебудови.

Підвищити якість підготовки кадрів неможливо без покращення кадрового потенціалу вищих навчальних закладів, без поєднання освіти і науки уже на рівні ВНЗ. Нині ж лише 16% викладачів займаються науковою діяльністю. Тому вкрай важливою є модернізація сфери освіти. Останню здійснити неможливо без збільшення фінансового забезпечення як освіти в цілому, так і вищої, зокрема. В Україні для розвитку освіти кошти є не просто мізерними, а й такими, що постійно зменшуються. Скажімо, в 2013 році на її розвиток було передбачено 6,2% до ВВП. Це значно менше попереднього року.

Важливою проблемою всіх рівнів професійної освіти (початкової, середньої і вищої) в Україні є його недостатня відповідність потребам ринку праці. Особливо гостро ця проблема стоїть у сфері вищої освіти. Вузи, як правило, готують фахівців з традиційним для кожного навчального закладу спеціальностями, не погодившись з потребами ринку праці, не відповідаючи тим самим соціальним замовленням економіки країни – сукупності потреб населення, організацій та держави.



Сформувані соціальне замовлення і реалізувати його в рамках існуючої системи освіти неможливе без використання прогнозів потреби ринку праці у фахівцях різних професій кваліфікації. Виконати таку роботу можна тільки за допомогою використання основ та підходів некомерційного маркетингу, тобто розробляючи маркетингові стратегії, проводячи маркетингові дослідження ринку освітніх послуг, приймаючи маркетингові рішення, а також, застосування маркетингових технологій. Учасниками цього процесу повинні стати освітні установи, зацікавлені в затребуваності своїх послуг (що відображається у їх фінансовому благополуччі), населення, зацікавлене в одержанні освіти, що дає йому шанси знайти собі гідне місце на ринку праці, а також підприємства, організації установи, які є споживачами робочої сили і зацікавлені в її високій якості. Четвертий учасник ринку освітніх послуг держава – зацікавлене у виконанні державних гарантій населенню у сфері освіти, в мінімізації розмірів як соціальних трансфертів населенню на цілі освіти, так бюджетних витрат на реалізацію програм зайнятості. Задоволеність потреб усіх учасників цього ринку визначає необхідність застосування некомерційного маркетингу та критеріїв його ефективності, що сприятиме розвитку освіти

Розгляд ефективності використання кадрового потенціалу сфери послуг, з точки зору оцінки ступеня повноти його реалізації, доцільно проводити за допомогою показників чисельності зайнятих та економічно активних і економічно неактивних осіб працездатного віку, рівнів зайнятості та економічної активності населення у розрізі статей і регіонів, а також зайнятості та безробіття економічно активного населення. Протягом 2005 – 2013 років в Україні мало місце збільшення чисельності економічно активного населення. Однак слід зазначити зменшення цього показника з 72,3 % у 2008 році до 71,6 % у 2009 році. У 2010 році цей показник знову почав збільшуватись. Окрім вищезазначених тенденцій, що були пов'язані з негативними наслідками економічної кризи, за останні роки ситуація на ринку праці набула позитивних ознак [3].

У рамках ринку кількість і ціна встановлюються залежно від попиту і пропозиції. В свою чергу, попит і пропозиція визначаються ціною. Зміни в попиті і пропозиції на ринках знаходяться під впливом економіки суспільства, змін соціальних і демографічних чинників. Зміни політики у сфері послуг, що торкається інтересів одного ринку, неминуче призводить до змін на інших ринках - і не тільки в межах конкретного сектора. Тому

при розробці політики розвитку кадрів необхідно заздалегідь оцінити всі прямі і непрямі наслідки для системи від реалізації цієї політики.

За даними дослідження, незважаючи на позитивні тенденції на ринку праці, спостерігається значний кількісний дисбаланс між попитом на робочу силу та її пропозицією. Станом на кінець 2013 рік на 1 вакансію в середньому по Україні претендувало 9 осіб, що шукали роботу, у більшості регіонів ситуація була більш напруженою, зокрема у Вінницькій, Хмельницькій, Івано-Франківській та Черкаській областях – 49-89 осіб [3].

Аналіз динаміки та структури попиту на робочу силу свідчить, що найбільша його частка припадала на вакансії робітників – 71% до 2008 р. (табл. 1). Економічна криза внесла суттєві корективи у формування попиту на робочу силу, різко зменшила потребу у кадрах, змінила структуру попиту, обумовила скорочення частки потреби у робітниках (до 46% у 2013 році) та зростання частки потреби у висококваліфікованих кадрах на посади службовців (менеджерів, спеціалістів), адже кадри саме цього рівня можуть забезпечити реорганізацію економічної діяльності та сприяти подоланню кризових процесів. На початок 2013 року частка потреби у службовцях зросла до 40% у загальному попиту на робочу силу, однак спостерігалось зростання попиту на некваліфіковану робочу силу, що негативно характеризує процеси формування кадрового потенціалу. За період з 2005 року по 2013 рік питома вага працівників без професій зросла більш ніж у 2 рази.

Таблиця 1

Співвідношення попиту та пропозиції робочої сили на зареєстрованому ринку праці за професійними групами, тис.

Професійна група	Пропозиції (кількість незайнятих працівників)			Попит (потреба підприємств у відповідних працівниках)		
	2005	2010	2013	2005	2010	2013
Усього	903,5	564,0	501,4	186,6	63,9	59,3
Державні службовці, керівники, менеджери	56,0	51,4	49,8	12,7	5,7	5,3
Професіонали	48,1	48,1	45,7	18,6	9,0	9,1
Фахівці	78,4	53,0	47,4	17,4	7,4	7,0
Технічні службовці	46,7	31,8	27,5	5,1	2,2	1,7
Працівники сфери торгівлі і послуг	120,6	76,6	71,3	12,4	7,9	6,2
Кваліфіковані робітники сільського господарства	41,5	22,8	20,5	2,3	0,7	0,6
Кваліфіковані робітники з інструментом	95,4	69,9	57,0	56,0	13,2	13,0
Найпростіші професії	263,3	103,2	88,3	22,5	9,9	8,5

В Україні створена розвинена система підготовки кадрів, яка включає: професійно-технічні училища і ліцеї, вищі навчальні заклади I-IV рівнів акредитації (технікуми, коледжі, інститути, академії, університети); професійну освіту на виробництві (учбово-виробничі комбінати, корпоративні університети, навчання на робочих місцях); освітня діяльність здійснюється також і підприємницькими структурами, які організують різноманітні школи і курси навчання, орієнтовані на потреби населення.

Недостатньою забезпеченістю кваліфікованими педагогічними кадрами характеризується і мережа ПТНЗ, що становить 85% від потреби. На сьогодні навчальний процес забезпечують 10,8 тис. (21,9%) педагогічних працівників передпенсійного та пенсійного віку, а 39% педагогічних працівників не мають повної вищої освіти [1, с. 49]. Негативні процеси відбуваються у сфері підготовки робітничих кадрів у професійно-технічних навчальних закладах, кількість яких скоротилася за 5-річний період на 47 одиниць (5%), а підготовка кваліфікованих робітників – на 14%. Найбільше скорочення відбулося у Донецькій та Запорізькій областях, саме там, де є найбільший попит на висококваліфікованих робітників. Така тенденція розвитку професійно-технічної освіти суперечить потребам економіки, оскільки попит на висококваліфікованих робітників зростає і по багатьох робітничих професіях виник дефіцит кадрів.

Мета управління кадровим ресурсом є сукупністю діалектично взаємопов'язаних і взаємозумовлених комунікаційних відносин: суспільних і особистих інтересів працівників, спрямованих на задоволення необхідності працевлаштування за освітою та продуктивне використання праці, забезпечення сфери послуг кваліфікованими кадрами, виявлення резервів підвищення ефективності використання кадрового ресурсу. Планування кадрового ресурсу сфери послуг включає розробку системи трудових балансів, розподіл і перерозподіл кадрового ресурсу, розгляд проектів і планів інноваційної діяльності у зв'язку з плануванням нових робочих місць.

Контроль за використанням кадрового ресурсу здійснюється з позицій виконання річних та поточних планів, застосування в роботі підрозділів наукової організації праці, науково обґрунтованого нормування, аналізу плинності кадрів, розробки заходів щодо їх закріплення, організації підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, організації й покращення умов праці.

Фахівці сфери послуг, які працюють у сільській місцевості (вчителі, лікарі, бібліотекарі та ін.), виконують, окрім своєї фахової, винятково важливу роботу в загальній просвітницькій діяльності. І лише тепер, коли переважна кількість сільських поселень великою мірою, або й повністю втратили свій внутрішній зміст, стає зрозумілим, ким і чим була для села саме та інтелегентно-інтелектуальна складова людського капіталу: вчителі, спеціалісти сільського господарства, лікарі, працівники культурно-просвітницької сфери тощо [8, с.104].

У сфері послуг активно впроваджується така форма працевлаштування, як контрактна та за договорами, що дозволяє поліпшити якісний склад працівників.

Ситуація кадрового забезпечення сфери послуг висококваліфікованими кадрами вимагає пошуку ефективних шляхів його оптимізації. Це, в свою чергу, потребує формування надійної інформаційної бази щодо кадрових ресурсів, широкого обміну досвідом і результатами наукових досліджень з питань підготовки та використання кадрових ресурсів; удосконалення системи управління, обґрунтування та реалізації пріоритетних завдань кадрового забезпечення.

Таким чином, докорінне поліпшення якості кадрового потенціалу сфери послуг можливе лише на базі тісної взаємодії навчального і наукового процесів із соціальною сферою, що дозволяє ефективно використовувати інтелектуальні, матеріальні та інформаційні ресурси в процесі підготовки оптимального контингенту спеціалістів, розробки та реалізації ефективних програм різних рівнів для спеціалістів, що підвищують свою кваліфікацію.

Отже, для покращення сучасного стану кадрового потенціалу усіх галузей сфери послуг, необхідний комплексний підхід, який має включати підготовку кадрів, їх розвиток, перепідготовку, управління ними, залучення їх до вироблення стратегій розвитку підприємства, використання і розвиток соціальної інфраструктури, взаємодію з регіональними і місцевими органами влади, громадськими організаціями. Це потребує вироблення певних підходів до створення такої системи, яка б дозволила розв'язання наступних завдань:

- створення системи державного замовлення на навчання і випуск молодих спеціалістів для сфери послуг;
- створення системи цільової контрактної підготовки та закріплення спеціалістів із вищою освітою для соціальної сфери;
- розробка нормативно-методичної бази системи цільової контрактної підготовки спеціалістів для галузей соціального призначення;
- розробка та впровадження системи заходів щодо закріплення

випусників на підприємствах соціального призначення із встановленням відповідного рівня оплати праці.

Кадровий потенціал потребує комплексного вивчення, у тому числі й виявлення регіональних особливостей формування раціональної професійно-кваліфікаційної структури, визначення основних проблем і перспектив розвитку.

Розвиток кадрового потенціалу сфери послуг виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожної галузі та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

На сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу сфери послуг впливають дві основні групи чинників [11, с. 190]:

- зовнішні (тенденції в економіці держави, демографії, технології, конкурентній боротьбі, політиці та юриспруденції);
- внутрішні (планування потреби в кадрах, набір потрібних кандидатів; якісна оцінка працівників, підготовка кадрів, планування їхнього руху та нагородження).

До загальних тенденцій розвитку кадрового потенціалу сфери послуг можна віднести також: невідповідність бюджетного фінансування вимогам суспільства до якості навчання і виховання, до якості медичного обслуговування; певна орієнтація з боку органів управління освітою на самофінансування, підприємницьку діяльність навчальних закладів.

Не можна залишити поза увагою і такі тенденції, як «старіння» педагогічних, медичних кадрів, відсутність високої мотивації для підвищення професійної майстерності та дійсно творчої праці. В той же час у керівництва навчальних закладів спостерігається тенденція до оволодіння технологіями професійного менеджменту і втілення їх в управління.

Нинішня структура підготовки кадрів не є оптимальною. Із загальної кількості випусників 60% закінчили вищі і лише 40% – професійно-технічні навчальні заклади. І це тоді, коли потреби ринку праці повністю протилежні. Лише 8% вакансій робітничих спеціальностей передбачають винагороду, вищу за середню зарплату. Непрестижність робітничих спеціальностей у молоді підсилюється й небажанням власників підприємств витратити кошти на модернізацію виробництва та неготовністю платити достойну заробітну плату за кваліфіковану працю.

Збільшення кадрового потенціалу може бути також досягнуто шляхом тимчасового залучення пенсіонерів до економічної діяльності як висококваліфікованих працівників з вищою освітою та багатим досвідом роботи, а також через створення економічних і соціальних стимулів для

заохочення індивідів щодо підвищення свого професійного рівня, збільшення мобільності та підвищення ефективності реалізації своєї здатності до висококваліфікованої праці.

Сьогодні в Україні спостерігається світова тенденція до зменшення кількості медичних, освітніх працівників за рахунок міграції населення.

Україна, на жаль, є країною-донором кадрів. Процесу міграції сприяє низький рівень заробітної плати, відсутність належних соціально-побутових умов, недосконала інфраструктура населених пунктів. Особливо проблемним це питання стає для прикордонних регіонів. Внаслідок об'єктивних соціально-економічних чинників спостерігається і стала негативна тенденція до зниження престижу деяких професій.

Зміни, що стосуються відтворення кадрового потенціалу в галузях соціального призначення повинні бути спрямовані на вирішення двох складних завдань:

- підвищення рівня та вдосконалення системи оплати праці лікарів та іншого медичного персоналу, працівників освіти та культури з тим, щоб підняти рівень престижу медичної, освітньої та культурної професії, а відтак, зменшити відтік кадрів з галузей;

- створення стимулів до підвищення професійної підготовки медичних, освітніх та культурних кадрів, що впливатиме на збільшення ефективності надання послуг у системі охорони здоров'я, освіти, культури.

Таким чином, проблема кадрового забезпечення сфери послугпотребує пріоритетного вирішення питань кадрових потреб, їх обґрунтованого планування з використанням прогнозування, стратегічного і програмно-цільового методу. Потребують удосконалення навчальні програми не лише підготовки, але й перепідготовки фахівців.

Структура організаційно-економічного механізму розвитку кадрового потенціалу є агрегованою моделлю – системою, яка складається з трьох підсистем: формування, розподілу та використання кадрового потенціалу [1, с. 64].

Можна виділити такі взаємопов'язані елементи розвитку кадрового потенціалу культурної, освітньої та медичної сфер:

- мотивація конкретного робітника, що входить до складу сукупного кадрового потенціалу соціальної сфери;

- ступінь збалансованості попиту та пропозиції на ринку праці соціальної сфери;

- рівень продуктивності трудової діяльності працездатного населення соціальної сфери.

Для розвитку кадрового потенціалу сфери послуг можна виділити такі методи:

- підвищення привабливості медичної, культурної та педагогічної освіти для випускників шкіл;
- робота з студентами профільних вузів та училищ;
- закріплення кадрів, внутрішньогалузеві, міжгалузеві та корпоративні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- підвищення привабливості освітньої, культурної та медичної сфер в порівнянні з іншими сферами економіки;
- залучення кваліфікованих кадрів, що пішли в інші галузі економіки;
- міграційна політика.

Важливим елементом і однією з умов процесу розвитку кадрового потенціалу є міграційні чинники. Міграція, головною функцією якої є саме територіальний розподіл трудового потенціалу з урахуванням потреб тих чи інших регіонів, завжди опосередковує формування й використання трудових ресурсів, переміщення їх до місць підготовки та до місць роботи.

В Україні, як і в інших пострадянських державах, фахівці констатують кризу міграції населення, яка знаходить свій прояв у зростанні часток вимушених мігрантів і біженців у загальному числі мігрантів і біженців, у відпливі населення за межі країни, падінні інтенсивності міграційних процесів, переорієнтації міграційних потоків населення з міських поселень у сільську місцевість, зростанні трудової обумовленості міграції населення, у формуванні потужних зовнішніх потоків трудових мігрантів. Важливо підкреслити, що тенденції зростання міграцій за кордон високоосвічених фахівців і вчених несуть велику небезпеку інтелектуальних втрат трудового потенціалу, що негативно відбиватиметься на його конкурентоспроможності.

Міграція суттєво ускладнює ситуацію з кадровим забезпеченням сфери послуг. Вона характерна, перш за все, для регіонів з низьким рівнем економічного розвитку. Мігрують до економічно розвинених країн і регіонів, із сільської місцевості у міську, з державних підприємств у приватний сектор [4, с. 49].

Кадровий потенціал сфери послуг зумовлює, крім самовідтворення, також підтримку і розвиток постійного зростання попиту системи на фахівців вищої кваліфікації, тобто на збільшення кількості та вдосконалення якості існуючого кадрового потенціалу. Кадровий потенціал використовується за характеристики спеціалістів, працівників вищої кваліфікації, робітників, що мають відповідну освіту та високий професійний рівень.

Кадровий потенціал тих, хто навчається і підвищує кваліфікацію, представлений особами, які пройшли навчання на підприємстві, організації або підвищують свою кваліфікацію у центрах підвищення кваліфікації, у вищих закладах освіти, проходять стажування за кордоном. Але це завдання виконується не ефективно, незважаючи на те, що для відтворення кадрового потенціалу в нашій країні діє доволі значна кількість освітніх закладів різних форм власності.

У колективах закладів соціального призначення з метою закріплення кадрів в соціальній сфері використовують різні форми стимулювання, зокрема матеріальне та нематеріальне.

До нематеріальних стимулів, які варто використовувати для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, слід віднести:

- соціальні, де відбуваються потреби в самоствердженні, певному соціальному статусі. Ці потреби задовольняються шляхом розширення можливості участі в управлінні, розвитку навичок і вмінь, просуванні посадовими щаблями;

- моральні, що відображають потреби у визнанні та реалізуються за допомогою схвалення, подяки та інших форм позитивної оцінки;

- творчі, які включають стимули, що дозволяють не лише використовувати, але й нарощувати людський потенціал. Це створення відповідної творчої обстановки, відкритість у відносинах, інформаційне забезпечення, застосування і групових форм роботи, участь у конференціях і семінарах;

- соціально-психологічні, що відображають потреби в спілкуванні і представлені всіма елементами культури організаційних відносин як усередині організації, так і за її межами.

Матеріальні стимули - це доплата до зарплати, надбавки компетентним і кваліфікованим спеціалістами, разові матеріальні заохочення до ювілейних дат, професійних свят.

- створення комфортних умов праці - опалення, освітлення, задоволення прохань щодо режиму роботи, технічна оснащеність (комп'ютерною технікою, телефоном факсом, відео-, аудіоапаратурою, ксерксом тощо);

- створення сприятливого морально-психічного клімату в колективі – формування позитивного психологічного настрою, інтересу до роботи, розв'язання психологічної сумісності співробітників, зменшення чинників, що зумовлюють стресову ситуацію;

- соціальний захист, який включає організацію літнього відпочинку дітей, працівників і укладання колективного договору, надання при



необхідності разової матеріальної допомоги; компенсації за роботу у вихідні і святкові дні, організації, техніки безпеки, надання підтримки ветеранам, організація і проведення корпоративних святкових заходів.

Механізм розвитку кадрового потенціалу має сприяти вирішенню виявлених під час досліджень загальних проблем, характерних для підприємств: старіння кадрового складу, надлишкової кількості персоналу, неоптимального співвідношення основного виробничого персоналу та керівників, високої плинності кадрів, неефективного використання трудового потенціалу, низької оплати праці тощо.

Проблема використання кадрового потенціалу має багатоаспектний характер та включає: постійне підвищення кваліфікації кадрів; здійснення самоменеджменту; оцінку результатів діяльності працівників і їх мотивацію; покращення трудової дисципліни; використання творчих здібностей людей; розробку службової кар'єри; раціоналізацію трудової діяльності та інше. Робота з кадрами передбачає стабілізацію персоналу, врахування кваліфікації і персональних навичок, формування банку даних, оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника. Успішна діяльність будь-якого підприємства вимагає, щоб у полі зору його керівництва завжди знаходилися питання розвитку трудового колективу, включаючи управлінський персонал.

Процес управління кадровим потенціалом сфери послуг включає реалізацію відповідних функцій управління: планування, контроль, організація розвитку, мотивація та керівництво [11, с. 188].

Постійне відслідковування стану кадрового потенціалу, визначення факторів впливу на порушення оптимального стану, визначення резервів та прогноз тенденцій розвитку значень показника ефективності управління відтворенням кадрового ресурсу, розробка заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом та контроль за його формуванням, використанням та відтворенням значно розширює можливості контрольної функції управління і вимагає використання більш комплексного та системного підходу до управління.

Аналіз діяльності організацій сфери послуг дозволив сформулювати їх проблеми в галузі управління персоналом і можливості їх вирішення при формуванні ефективної системи управління кадровим потенціалом.

Основні функції управління кадровим потенціалом доцільно доповнити ще однією функцією – узгодження, що розкриває можливість оцінки кадрового потенціалу, узгодження рівня кадрового потенціалу з цілями організації сфери послуг в цілому та з окремими завданнями (проектами). Ця функція включає розподіл і підбір співробітників для

окремого проекту, оцінку кадрового потенціалу окремого проекту, а також оцінку ефективності використання працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Система управління кадровим потенціалом сфери послуг

Фактори	Підходи до управління кадровим потенціалом
Активи організації соціальної сфери	Фізичний капітал, грошовий капітал, необхідні ресурси, висококваліфіковані працівники
Витрати на формування	Довгострокові інвестиції в людський капітал
Мотивація	Задоволення потреб – економічних, соціальних, морально-психологічних
Витрати на навчання	Витрати визначаються критерієм "вартість – вигода"
Підхід до управління	Прохідне, безперервне управління
Соціальна інфраструктура	Одна з основних компонент формування та використання кадрового потенціалу
Стиль управління	Ситуаційний
Організація праці	Оптимізація особистих, господарських та організаційних процесів
Горизонт планування	Життєвий цикл людських ресурсів
Функції апарату управління	Насамперед, аналітичні, організаційні, вироблення стратегії
Зовнішнє середовище	Урахування факторів впливу на якість формування та ефективність використання

Контроль у системі управління кадровим потенціалом також має вирішальне значення та здійснюється за допомогою оцінки й атестації працівників. Тобто за допомогою оцінки кадрового потенціалу організація сфери послуг має змогу своєчасно приймати управлінські рішення щодо формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Система управління кадровим потенціалом сфери послуг є стратегічним завданням нашої держави, оскільки кадровий потенціал – це важлива передумова не тільки інноваційного розвитку сфери послуг, а й сталого розвитку економіки в цілому. Метою системи управління кадровим потенціалом сфери послуг є забезпечення сталого розвитку якісних і кількісних характеристик кадрового ресурсу, створення умов для його збереження.

Важливим чинником ефективного управління кадровим потенціалом є підвищення кваліфікації працівників сфери послуг. Підвищення кваліфікації викладачів можна визначити як збільшення компетенції із наявної спеціальності або в кількості (зростання за рівнями), або в якості (збільшення спектру знань, умінь і навичок). Так чи інакше,

підвищення кваліфікації є найбільш поширеною і загальнообов'язковою формою післядипломної педагогічної освіти.

Отже, вдосконалення системи кадрового забезпечення сфери послуг потребує наступних заходів:

- запровадження системи прогнозування потреби у спеціалістах;
- збільшення обсягів державного замовлення на підготовку кадрів (насамперед кадрів для сільської місцевості) за державним замовленням;
- запровадження системи укладання угод з студентами, що навчаються за державним замовленням, з тим, щоб гарантувати обов'язковість відпрацювання ними не менше трьох років за направленням, або відшкодування витрачених на їхню освіту коштів;
- забезпечення підготовки і перепідготовки кадрів для сфери послуг, для цього в Державному бюджеті на найближчі п'ять років передбачити відповідну статтю фінансування;
- забезпечення підготовки професійних управлінських кадрів з урахуванням передового світового досвіду.
- розширення інвестиційної політики держави щодо відтворення кадрів;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки апарату органів управління.

### **Список використаних літературних джерел:**

1. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська– Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Данилишин Б.М. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: монографія / Б.М. Данилишин, В.І. Куценко, Я.В. Остафійчук – К.: ЗАТ «Нічвала», 2005. – 328 с.
3. Державна служба статистики України [сайт]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Дронь Є.В. Трудова міграція в Україні: тенденції та наслідки / Є.В. Дронь, В.Г. Заньковська – ПВНЗ Буковинський університет. Збірник наукових праць «Економічні науки». – 2010. - Випуск 6. – С. 47-49.
5. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева. - М.: Академия, 2005. - 235 с.
6. Иванов Н.Н. Управление сферой услуг: [инфраструктурный поход] / Н.Н. Иванов - СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2001. – 143 с.

7. Крамаренко В.И. Экономика и менеджмент сферы услуг [Вопросы теории и методологии] / В.И. Крамаренко – Симферополь: Таврида, 2007.- 95 с.

8. Куценко В.І. Менеджмент – важливий чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки / В.І. Куценко, Г.І. Євтушенко // Національне господарство України: теорія та практика управління: [зб. наук. пр.] / Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2012. – 244 с.

9. Лавлюк К. Маркетинг послуг: персонал, технологи, стратеги / К. Лавлюк - М.: Изд. дом «Вильяме», 2005. - 108 с.

10. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: [навч. посіб.] / О.Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

11. Мосійчук І.В. Роль кадрового потенціалу соціальної сфери в забезпеченні стабільності держави/ І.В. Мосійчук // Бізнес Інформ / Міжнародний науковий економічний журнал – Харків: Видавничий дім «Інжек», №1 2013 р. (420) – С. 188 – 191.