

Висновки. Більше ніж 15 років економічних перетворень у Польщі внесли значні зміни до функціонування підприємств, впровадження маркетингу у їхню діяльність та розширення ринків збуту продукції. Проте для багатьох із них ще залишається актуальним отримання подальших засобів здійснення інвестицій у компанію, а також питання проникнення на зарубіжний, європейський ринок, і яку стратегію маркетингу для цього застосувати:

1. Польський шлях розвитку ринку від прикордонної торгівлі до євромаркетингу був загалом правильний, проте відбувався надзвичайно обережно.

2. Загалом досягнуто високого розвитку процесу глобалізації у розвитку ринку, але інтернаціоналізація капіталу компаній усе ще відбувається поволі.

3. Проникнення польських фірм на зарубіжні ринки було і все ще є адекватним до розвитку їхніх власних здібностей, досвіду і маркетингової кваліфікації. Останнє виражено у:

- незалежних знаннях зарубіжних ринків, і у проведенні їхнього власного маркетингового дослідження, у використанні усіх зовнішніх доступних зарубіжних оглядів (максимально актуальних, поглиблених, обов'язкових ресурсів у компанії);

- використанні різних форм проникнення на зарубіжні ринки, починаючи від найпростіших – прикордонної торгівлі та непрямого експорту, і закінчуючи іноземними прямими інвестиціями;

- справедливості використання некапітальної і капітальної кооперації.

1. S. Wilmańska-Sosnowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach unijnego rynku [w:] Euromarketing. Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim*, AE Kraków 2005, s. 167-171;

2. H. Szulce, *Uwarunkowania wykorzystania instrumentów unijnych wspierających działania małych przedsiębiorstw [w:] Euromarketing*, AE Kraków 2005, s. 8;

3. W. Grzegorzczak, *Założenia strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw na rynku Unii [w:] Marketing na rynku międzynarodowym. Oficyna Ekonomiczna, Krakow 2005, s. 173-177;*

4. A. Olejniczuk-Merta, *Nadzieje i obawy polskich przedsiębiorstw przed przystąpieniem do Jednolitego Rynku Europejskiego [w:] Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej*. AE Katowice 2001, s. 106.

УДК 331.108-23

Й.М. Петрович, Н.Я. Чемера

Національний університет “Львівська політехніка”

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР

© Петрович Й.М., Чемера Н.Я., 2007

Зроблено спробу сформулювати методологічні засади формування стратегії кадрового потенціалу виробничо-господарських структур в умовах ринкових трансформацій та окреслити основні її складові на відповідних ієрархічних рівнях, показати важливість такої стратегії для забезпечення конкурентоспроможності української економіки.

An attempt to formulate the methodological bases of forming of strategy of skilled potential of enterprises in the conditions of market transformations and outline basic its constituents at the proper hieratic level is done, to show importance of such strategy for providing of competitiveness of the Ukrainian economy.

Постановка проблеми. Під час ринкових трансформацій, які відбуваються в національному господарстві, склалася і поглиблюється диспропорція між потребами підприємств в конкурентоспроможних кадрах та можливостями ринку праці забезпечити ними суб'єктів господарювання в необхідній кількості та належного рівня фахової підготовки, здатними освоїти і адаптуватись до сучасних високих технологій виготовлення продуктів та надання послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми використання трудових ресурсів, формування і функціонування ринку праці, конкурентоспроможності робочої сили, використання персоналу в умовах ринкових трансформацій привертає увагу багатьох дослідників. Однак останніми роками в публікаціях не аналізуються процеси забезпечення національного господарства та його галузей і окремих підприємств конкурентоспроможними кадрами, здатними забезпечувати їх інноваційний розвиток, відсутні ґрунтовно розроблені національні, галузеві та регіональні стратегічні програми формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Необхідно зазначити, що кадрова політика, яка проводилась в умовах переходу до ринкового господарювання, була далеко не завжди досконалою. Основний її недолік полягає в тому, що всі заходи, які здійснювались щодо регулювання ринку праці, ґрунтувались на кількісному збалансуванні потреби підприємств у спеціалістах і робітниках та їх пропозиції. Державними органами було створено низку механізмів, які виявились недосконалими під час формування та використання кадрового потенціалу. Відсутність науково обґрунтованих підходів щодо перспектив формування та використання кадрового потенціалу стали причиною того, що значна кількість висококваліфікованих спеціалістів і робітників багатьох підприємств опинились поза впливом факторів, спрямованих на їх залучення до активної виробничої діяльності. З іншого боку, нездатність значної частини фахових спеціалістів до адаптації ринкових умов господарювання призвела до посилення проявів їх пасивності, зневіри та безробіття. Отже, наявність таких тенденцій вимагає певного впливу на ці прояви та зумовлює необхідність розроблення основних методологічних засад формування стратегії кадрового потенціалу та його використання в умовах ринкових трансформацій.

Формулювання цілей статті. Ринкові трансформації, які відбуваються в економіці України, зумовлюють необхідність формування заздалегідь передбачуваної кадрової політики, яка була б спрямована на подолання невідповідності між реальними процесами, що відбуваються в соціально-трудових відносинах і практикою їх регулювання, що сформувалась в Україні. Вирішення цієї важливої проблеми вимагає розробки комплексу заходів для розвитку спеціалістами і робітниками власного інтелектуального та професійного потенціалу, забезпечення цих процесів необхідними ресурсами, ефективне управління їх використання. Отже, повинно йтися про розробку методологічних і методичних засад формування стратегії конкурентоспроможного кадрового потенціалу, використання якого дасть змогу забезпечувати прискорений розвиток економіки України на інноваційних засадах.

Виклад основного матеріалу. Розв'язання поставлених методологічних і методичних завдань, пов'язаних з розробкою стратегії формування кадрового потенціалу значною мірою залежить від відповідного розуміння і трактування самого поняття кадровий потенціал в сучасних умовах господарювання. Під кадровим потенціалом потрібно розуміти сукупність потенційних фахових і фізіологічних можливостей працюючого і непрацюючого населення, яке може бути задіяне до того чи іншого виду трудової діяльності відповідно до посадових вимог, які на цей час діють на підприємствах і організаціях національного господарства. З такого визначення сутності поняття “кадровий потенціал” видно, що кадровий потенціал є динамічною величиною і його формування залежить від впливу сукупності різноманітних факторів. Це положення повинно бути основною методологічною передумовою формування стратегії кадрового потенціалу.

Такий методологічний аспект необхідно розглядати в контексті дії основного закону ринкової економіки, тобто закону попиту і пропозиції. Нині в Україні здебільшого увага акцентується на одній з складових цього закону – задоволенні попиту. Тоді як друга його складова – пропозиція не враховується, що призводить до наповнення внутрішнього ринку імпортними товарами, негативно впливає на розвиток вітчизняного виробництва та його конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Отже, йдеться про розробку стратегії формування кадрового потенціалу, з його орієнтацією на конкурентне середовище, яке складається за певних умов на ринку праці. У ній повинні бути визначені конкретні методи й прийоми та механізми, за допомогою яких можна буде здійснювати управління формуванням конкурентоспроможного кадрового потенціалу на всіх ієрархічних рівнях. Основними складовими такої стратегії мають бути чітко сформульовані напрямки пошуку та залучення необхідних ресурсів для досягнення формування, збереження та удосконалення фахових знань, професійних, фізичних та інтелектуальних можливостей спеціалістів і робітників, тобто вирішальних складових їх потенціалу.

Концептуальне обґрунтування напрямків стратегічного формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу має не тільки важливе теоретичне, а й практичне значення, бо дає змогу сформулювати теоретичні передумови, на основі яких можна розробити конкретні заходи, реалізація яких дасть змогу забезпечувати позитивні якісні зміни у формуванні та використанні кадрового потенціалу.

У систематизованому вигляді основні напрямки стратегії формування кадрового потенціалу, які повинні враховуватись на всіх рівнях господарювання (національне господарство і його галузі, регіональне господарювання, окремі підприємства і організації) можна подати в такій послідовності:

– врахування основних напрямків розвитку національного господарства, передбачених в економічній програмі його розвитку на найближчу перспективу як передумови стратегічної політики формування кадрового потенціалу та обґрунтування вибору найпріоритетніших, на цьому етапі, його потенційних можливостей;

– визначення пріоритетних цільових сегментів первинного та вторинного ринку праці відповідно до певних критеріїв, які необхідно враховувати під час розподілу спеціалістів і робітників у межах кожного із зазначених сегментів;

– визначення цільового сегменту ринку праці і формування відповідних заходів, спрямованих у зв'язку з тим щодо орієнтації кадрового потенціалу на удосконалення його професійних знань і підвищення інтелектуального рівня;

– розробка комплексу маркетингових заходів щодо формування та використання потенціальних можливостей кадрового потенціалу в межах кожного із сегментів ринку праці з урахуванням спеціальності;

– проведення системної профорієнтаційної роботи серед економічно активного населення щодо ефективного використання наявного кадрового потенціалу.

Сформульовані тут основні напрямки стратегії формування кадрового потенціалу хоч не вичерпно враховують всі аспекти щодо формування та використання кадрового потенціалу, але вони є важливим методологічним підґрунтям для проведення подальших досліджень в цьому напрямку.

Особливість запропонованих стратегічних напрямків кадрової політики щодо формування та використання кадрового потенціалу дасть можливість:

- здійснювати системний облік і аналіз існуючого кадрового потенціалу на ринку праці;
- оцінювати його конкурентоспроможні можливості в професійно-кваліфікаційних аспектах по регіонах, галузях та країні загалом;

- дослідити узгодження попиту на кваліфікованих спеціалістів і робітників та їх пропозицію з урахуванням фахових знань;

- розробляти обґрунтовані заходи щодо джерел покриття потреби у конкурентоспроможних кваліфікованих спеціалістах та робітниках в професійно-кваліфікаційному складі та регулювати пропозиції структурних складових кадрового потенціалу;

- сформувати джерела фінансування і визначити необхідні кошти для професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікацій незайнятого населення, яке є неконкурентоспроможним на ринку праці;

- контролювати процеси вивільнення працівників з підприємств та організацій, а також забезпечувати соціальний захист не тільки малозабезпеченим верствам населення, але і тих людей, котрі можуть поповнювати кадровий потенціал;

- визначати необхідну кількість закладів освіти, удосконалювати перелік спеціальностей та обсяг професійної підготовки і перепідготовки фахівців тільки на основі необхідності забезпечення додаткової потреби підприємств у фахівцях відповідної кваліфікації;

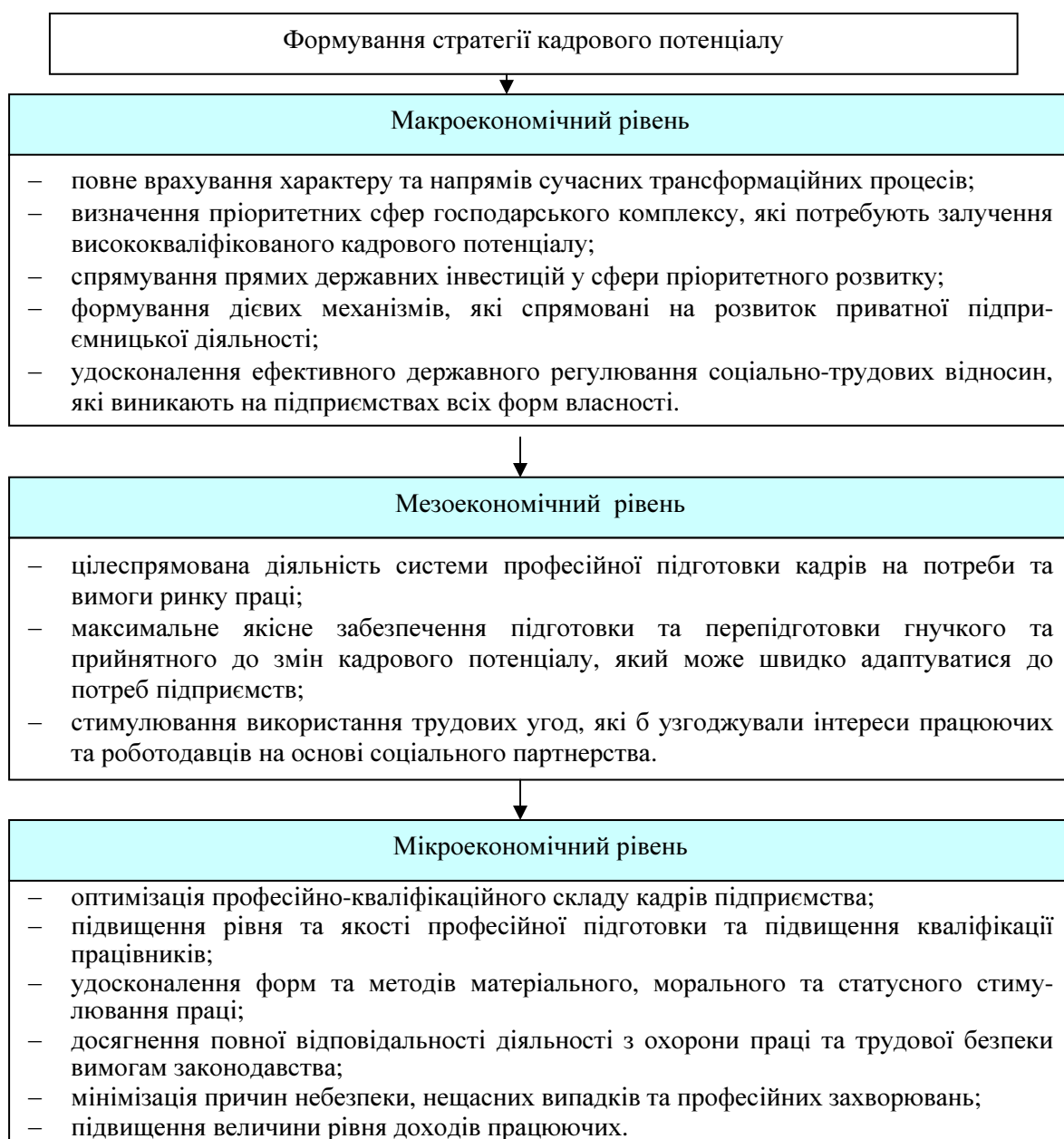
- здійснювати прогнози потреб та пропозицій щодо формування кадрового потенціалу на державному, регіональному й галузевому рівнях, а також очікуваних змін у структурі та обсягах зайнятості населення та рівня безробіття;

- формулювати відповідну цільову профорієнтаційну пропаганду серед незайнятого економічно активного населення країни щодо потреб підприємств та організацій у спеціалістах та робітниках.

Реалізація окреслених вище напрямів формування стратегії кадрового потенціалу повинна бути відображена у програмно-цільових підходах на усіх ієрархічних рівнях економічної системи країни, яка в узагальненому вигляді показана на рисунку.

Наведена модель формування кадрового потенціалу потребує певної інтерпретації основних її складових стосовно кожного із рівнів.

Макроекономічний рівень. Загальновизнано, що державна кадрова політика є важливою складовою загальнодержавної господарської політики. Тому використання основних напрямів формування стратегії кадрового потенціалу може позитивно вплинути на загальний і територіальні ринки праці України, оскільки основні її положення знайдуть відображення в економічно-господарському механізмі управління національним господарством, що дасть змогу домогтися якісно нового рівня конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Тобто управління формуванням кадрового потенціалу має бути спрямоване на пріоритетні цілі, основним завданням яких є економічне зростання, зорієнтоване на довгострокову перспективу. Адже формування конкурентоспроможного економічного середовища на основі радикальної структурної модернізації виробництва та адаптація його до ринкових факторів господарювання можливе за умов досягнення кадровим потенціалом якісних параметрів праці, які відповідають світовим стандартам.



Модель формування стратегії кадрового потенціалу

Необхідно відмітити, що реалізація стратегії кадрового потенціалу на вищезазначених вихідних засадах дасть змогу, з одного боку, чітко обґрунтувати потребу на перспективу в спеціалістах та робітниках за професійно-кваліфікаційним складом на первинному та вторинному ринках праці; дослідити узгодження якісних характеристик потреби відповідних галузей і їх підприємств у спеціалістах в професійно-кваліфікаційній площині та їх пропозиції на ринку праці; обґрунтувати пропозиції щодо джерел якісного покриття попиту підприємств на висококваліфікованих фахівців. З іншого боку, спрямувати роботу вищих навчальних закладів I–IV рівнів акредитації та професійно-технічних училищ на підготовку спеціалістів та робітників якісно нового рівня, фахові знання яких повинні будуть відповідати потребам підприємств.

Необхідно окремо відмітити важливість розробки ефективного мотиваційного механізму реалізації стратегії кадрового потенціалу, як одного із напрямів діяльності, який охоплює комплекс дійових нормативно-правових, організаційно-економічних, фінансових та соціальних важелів, спрямованих на розробку організаційних принципів роботи з спеціалістами та робітниками, а також на раціональне та ефективне формування кадрового потенціалу як на рівні господарського комплексу країни, так і на кожному окремому підприємстві.

Мезоекономічний рівень. Обґрунтовуючи формування стратегії кадрового потенціалу країни, необхідно враховувати всю систему регіональних та міжрегіональних взаємозв'язків, які формувались впродовж останніх десяти років в умовах ринкових трансформацій. Проведені теоретичні та аналітичні дослідження дають змогу визначити низку проблем та суперечностей, які гальмують формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу як на рівні підприємств, так і регіонів. Серед них виділимо такі:

- недостатня активність наявних важелів, пов'язаних з кадровою політикою держави у соціально-економічному розвитку регіонів;
- відсутність чіткої нормативно-правової, методологічно-методичної та практичної бази, яка б сприяла соціально-економічному регіональному розвитку, формуванню цільової стратегії кадрового потенціалу та кадрової політики для кожного з регіонів;
- основні аспекти кадрової політики були спрямовані на вирішення проблем ринку тільки у кількісній площині, а якісні показники кадрового потенціалу залишилися поза її увагою;
- заходи щодо проведення і реалізації стратегії кадрового потенціалу регіонів мали пасивний характер і не були спрямовані на підвищення конкурентоспроможності спеціалістів та робітників.

Необхідно зазначити, що невідповідність сучасної кадрової політики вимогам соціально-економічного розвитку регіонів є основною причиною поширення дисбалансу між потребою підприємств у спеціалістах і кваліфікованих робітниках та їх пропозицією на ринку праці. Не останнє місце серед цих причин займає проблема якості кадрового потенціалу, якому протягом останніх років увагу, практично, не приділяли. Хоча загальновідомо, що лише за наявності високодосвідчених, висококваліфікованих кадрів можна забезпечити розвиток конкурентоспроможного виробництва країни.

Концепція та методологія стратегії кадрової політики регіонів повинна мати універсальний, цільовий характер і бути невід'ємною складовою економічної територіально-галузевої програми їх розвитку і мати перспективне спрямування на майбутнє, базуватись на чітких статистичних даних, соціальних опитуваннях, маркетингових дослідженнях поточного періоду.

Головна мета формування стратегії кадрового потенціалу регіонів повинна бути спрямована на відтворення якісно нового професійного та інтелектуального потенціалу, який повинен стати запорукою економічного та соціального їх розвитку, тісно пов'язаною з політикою держави щодо розвитку кадрового потенціалу, мати взаємопосилюючий та взаємодоповнюючий характер. Держава повинна конструктивно підтримувати регіональні стратегії щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Для позитивного розв'язання основних завдань формування стратегії кадрового потенціалу регіону необхідно, щоб територіальні органи влади активніше сприяли розвитку малого та середнього підприємництва як одного із основних джерел створення нових робочих місць у

перспективних сферах господарювання. На рівні регіонів, потрібно удосконалити вирішення проблеми стимулювання попиту на спеціалістів та працівників усіх професійно-кваліфікаційних груп з урахуванням специфіки територіальної структури господарювання.

Враховуючи позитивну тенденцію у формуванні сфери самозайнятості у площині формального, неформального та нелегального секторів, регіональні органи влади зобов'язані розробити чітку програму щодо контролю цієї сфери зайнятості, адже її формування найчастіше відбувається за рахунок інтелектуального та кваліфікованого кадрового потенціалу, який не спроможний реалізувати свої можливості за фахом в інших сферах зайнятості. Саме тому кадрова політика регіонів повинна бути спрямована на підтримку та заохочення підприємств і організацій, які створюють додаткові платоспроможні робочі місця з належною оплатою, зайнятих на них робітників, навчають, перенавчають та підвищують кваліфікацію спеціалістів і робітників; надають перевагу молодим фахівцям, які в перспективі будуть здатні реалізовувати їх стратегічні плани.

Мікроекономічний рівень. Формування стратегії кадрової політики на рівні підприємства тісно пов'язано з формуванням стратегій вищих рівнів. Саме тому, на мікроекономічному рівні повинні створюватись чіткі умови функціонування підприємств в напрямку стійкого їх розвитку відповідно до світових тенденцій розвитку. Зони повинні бути спрямовані на взаємодоповнюючу та взаємопосилюючу діяльність підприємств, зорієнтовану на досягнення мети регіону.

Зміна форм власності, різкий спад виробництва, погіршення фінансового стану підприємств передували формуванню суб'єктів господарювання, які в своїй господарській діяльності впродовж останніх років орієнтувались, насамперед, на одержання максимального прибутку, нерідко повністю ігноруючи важливість збереження і використання кадрового потенціалу в конкретних виробничих умовах. Вимушені відпустки з ініціативи адміністрації, неповний робочий день (тиждень), низький рівень заробітної плати, яка не завжди виплачується вчасно і у повному обсязі призвели до погіршення використання потенційних можливостей працівників підприємств, які у своїй діяльності не мають належних умов та комфорту, призводить до деформації якісних характеристик професіоналів, фахівців, які втрачають свої професійні здібності та навички.

Отже, формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства є запорукою конкурентних його переваг незалежно від форм власності. Це очевидний висновок, бо лише за наявності високоодосвідчених, висококваліфікованих кадрів залежить подальший ефективний розвиток підприємства, а також прискорення і успіх економічних реформ в усьому господарському комплексі.

Необхідно зазначити, що формування стратегії кадрового потенціалу на мікроекономічному рівні – це один із якісних аспектів забезпечення нового етапу соціально-економічного розвитку всіх ієрархічних рівнів, а існуюча, на сьогодні, кадрова політика підприємства різних форм власності потребує істотних змін. Саме тому, кадрова політика підприємств повинна бути спрямована на удосконалення організаційних принципів роботи з спеціалістами та робітниками; формування дієздатного кадрового потенціалу; раціональне та ефективне його використання; мобілізацію професіоналів та фахівців на активну участь у високоякісній та високопродуктивній праці.

Сьогодні існує, з одного боку, нагальна потреба у формуванні ефективного механізму стимулювання роботодавців до створення високопродуктивних робочих місць, що дасть змогу підвищити рівень попиту на висококваліфікований кадровий потенціал, а з іншого, врешті-решт, збалансувати не тільки кількісні, а й якісні його показники. Саме тому, держава та регіональні органи влади зобов'язані заохочувати підприємства до їх реструктуризації та модернізації, спрямованої на підвищення ефективності виробництва, та підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості. Всі здійснювані форми та методи реструктуризації чи корпоративні перетворення у підсумку мають сприяти не тільки оптимізації кадрових потреб, але й вирішенню низки соціальних проблем щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

З іншого боку, важливо забезпечити права найманих спеціалістів та робітників на збереження робочого місця протягом періоду найму. На жаль, загальновідомо, що майже в усіх секторах економіки, незалежно від форм власності, систематично порушуються права працівників. Крім того, існують значні упущення в законодавстві щодо регулювання трудових відносин між роботодавцем і найманими працівниками. Досить часто трудові угоди взагалі не укладаються. Для

розв'язання цих питань важливим є подальший розвиток трудового законодавства; зростання значення профспілок; зміна організації внутрішньовиробничих відносин; підвищення значення колективних договорів та трудових угод, де чітко визначатимуться оплата праці, соціальні гарантії, умови праці, режим роботи, а також умови звільнення.

Проведені нами теоретичні та аналітичні дослідження показали, що досягнення значних економічних результатів неможливе без динамічної інвестиційної та інноваційної діяльності підприємницьких структур, а реалізація відповідної стратегії кадрового потенціалу вирішить низку питань щодо його формування та використання.

Необхідно визнати, що тільки цілеспрямована інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств активно впливає на структуру виробництва, а звідси – і на кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, а технічне оновлення підприємства, або їх перепрофілювання змінює не лише структуру виробництва, але й зумовлює необхідність підбору висококваліфікованих спеціалістів і робітників, здатних освоювати інноваційні технології виготовлення виробів та надання послуг.

Спираючись на викладене вище, а також на результати оцінки формування та використання кадрового потенціалу; його конкурентоспроможності на ринку праці України, можна сформувати такі концептуальні засади формування стратегії кадрового потенціалу, керуючись якими забезпечувати його ефективне відтворення на всіх рівнях ієрархії господарювання.

По-перше, подолання соціально-економічної розбалансованості на макроекономічному рівні необхідно розглядати як основну передумову забезпечення якісно нового етапу розвитку конкурентоспроможної економіки країни, а й ринку праці. Макроекономічна рівновага створюватиме відповідне підґрунтя, яке органічно пов'язане з усім комплексом системних перетворень, спрямованих на економічне зростання, що дасть змогу одночасно вирішити низку проблем, пов'язаних із відтворенням, формуванням та використанням кадрового потенціалу країни.

У зв'язку з тим, значення держави у регулюванні кадрової політики, як важливої складової загальнодержавної політики, є визначальною і має відобразитись у її активній позиції щодо системного підвищення конкурентоспроможності наявного кадрового потенціалу на ринку праці шляхом удосконалення його якісних характеристик.

Зростання конкурентоспроможності економіки країни та кадрового потенціалу вирішальною мірою залежать від інтелектуального та культурного потенціалу суспільства. Саме тому, держава покликана виконувати координуючу, організуючу та контролюючу функцію у регулюванні процесів розвитку та функціонування соціально-економічного життя країни.

По-друге, оптимальне взаємодоповнююче та взаємопосилююче співвідношення внутрішньої політики держави щодо своїх територій, політика адміністративно-територіальних утворень повинні бути важливим підґрунтям стратегії соціально-економічного розвитку регіону. Разом з тим, пріоритети потрібно надавати тим напрямам соціально-економічної політики, які спроможні забезпечити формування реальної економічної самостійності та самодостатності адміністративно-територіальних утворень.

Потрібно вважати доцільним формування принципу самоорганізації регіонального розвитку як основу досягнення нової структури господарського комплексу регіону, що знайде адекватне відображення у співвідношенні потреби підприємств у висококваліфікованих спеціалістах та робітниках і їх пропозиції на ринку праці, а також у формуванні конкурентоспроможного інтелектуального та професіонального кадрового потенціалу.

По-третє, прогресивні зміни в процесі реструктуризації виробництва, його структурної, технологічної перебудови та модернізації на мікроекономічному рівні мають стати необхідною передумовою щодо формування якісно нового конкурентоспроможного кадрового потенціалу з відповідною фаховою підготовкою та кваліфікацією. Галузь професійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації зобов'язана скоординувати свою діяльність на потреби підприємств у спеціалістах та робітниках. Основні заходи щодо реалізації кадрової політики на мікроекономічному рівні повинні бути спрямовані на формування соціального замовлення на професійну освіту та визначення обсягів і профілів підготовки спеціалістів і робітників у професійно-освітніх закладах різного рівня спеціалізації та профілю; надання громадянам широкого переліку послуг у сфері

профориєнтації і вибору форм та сучасних програм навчання; пріоритетний підхід до організації професійного навчання та перенавчання громадян, які потребують особливого соціального захисту; сприянню підвищення трудової активності населення.

По-четверте, соціально-економічні зрушення, які відбуваються в країні на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, повинні бути чітко узгоджені між собою та забезпечувати інтенсивне зростання кількості продуктивних робочих місць у пріоритетних галузях господарського комплексу. Розширення сфери високопродуктивної праці дасть змогу сформувати високоінтелектуальний кадровий потенціал країни.

Посилення мотиваційної основи високопродуктивної зайнятості, удосконалення розширеного відтворення робочої сили дасть змогу ефективно регулювати потоки незайнятого кадрового потенціалу та стимулювати його зайнятість у перспективних сферах господарювання. У цьому контексті важливо відмітити, що соціально-економічний розвиток у напрямку формування та використання кадрового потенціалу потребує повного врахування інтересів усіх суб'єктів ринку праці, мотивів і стимулів їх трудової діяльності, а також постійного оновлення діючих механізмів та регуляторів регіональної кадрової політики.

Узагальнюючи викладене вище, можемо зробити висновок про те, що основні орієнтири формування стратегії кадрового потенціалу мають бути закладені в державній кадровій політиці та у всіх складових механізми щодо її реалізації. Тільки за такої умови можна розраховувати на очікувані позитивні тенденції у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Висока цільова спрямованість державного регулювання процесів відтворення, формування, розподілу та перерозподілу кадрового потенціалу у поєднанні з розвитком господарського комплексу забезпечуватимуть прогресивні зміни щодо попиту та пропозиції на ринку праці. Отже, враховуючи всі аспекти досліджуваної проблематики, можна визначити пріоритетність та етапність розв'язання завдань щодо формування стратегії кадрового потенціалу.

На першому етапі необхідно обмежити сферу дій стихійних та деструктивних сил, що проявляються у некерованому розподілі та перерозподілі кадрового потенціалу між галузями економіки, територіями та сферами економічної діяльності. Необхідно цілеспрямованими економічними методами та регуляторами забезпечити рух кадрового потенціалу у суспільно-необхідних напрямках та формах, підпорядкувавши ці процеси єдиній меті – формуванню високоінтелектуального конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

На цьому етапі потрібно вважати доцільним проведення методологічної роботи щодо забезпечення відповідності між попитом на кадровий потенціал та його пропозицією, особливу увагу при цьому потрібно приділяти якісним його показникам. Оскільки на цей час потрібна робота щодо дослідження якісних показників кадрового потенціалу не здійснювалась, то для забезпечення її систематичного виконання необхідно підготувати відповідне інформаційне підґрунтя.

Дослідження конкурентного середовища має стати одним із ключових завдань щодо кількісного та якісного збалансування попиту та пропозиції на ринку праці, що дасть можливість визначити низку прогнозних варіантів розвитку конкурентоспроможного кадрового потенціалу, обґрунтувати вибір пріоритетних кадрових можливостей. Потрібна для цього інформація повинна мати офіційний характер, проводитись під егідою державних та регіональних органів влади. Це дасть можливість сформувати цілеспрямовану мету для кожного із напрямів роботи з кадровим потенціалом; визначити перелік першочергових завдань щодо регулювання соціально-трудова відносин на ринку праці.

Важливо досягти узгодженості інтересів усіх суб'єктів ринку праці, спираючись на яку доцільно формувати нові територіально-галузеві програми та професійно-кваліфікаційні характеристики фахівців і професіоналів під впливом оптимального поєднання державних і ринкових регуляторів попиту та пропозиції. На цьому етапі необхідно посилити державний вплив на ситуацію, яка склалась на територіальних ринках праці і, насамперед, стосовно регулювання процесу створення нових додаткових робочих місць у пріоритетних галузях економіки та формування якісно нового конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Визначення та розробка стратегії кадрового потенціалу з її цільовою орієнтацією на ринок праці має стати методичною основою сукупних прийомів та методів, конкретних інструментаріїв, за допомогою яких можна буде формувати та удосконалювати якісні характеристики кадрового потенціалу.

Стратегічне планування рівня і обсягів попиту на кадровий потенціал в межах державних програм соціально-економічного розвитку країни є першочерговим завданням кадрової політики з урахуванням специфіки розвитку кадрового потенціалу. Основним механізмом реалізації стратегічного планування попиту на кадровий потенціал, як одного із найефективніших шляхів розв'язання цього завдання, є сегментування первинного та вторинного ринку праці за сферами економічної діяльності, а також за типами галузей та територій. Це, своєю чергою, стане важливим інструментом, за допомогою якого можна буде вибирати цільовий сегмент ринку праці і, відповідно, проводити роботу щодо цільової орієнтації кадрового потенціалу.

На другому етапі важливої уваги набуває формування фундаментальних та послідовних соціальних заходів, які покликані супроводжувати програму докорінних реформ ринку праці. Успішне розв'язання завдань стратегії кадрового потенціалу можливе за умови активного процесу, який спрямований на розробку комплексу маркетингових заходів щодо формування висококваліфікованого потенціалу в межах кожного із сегментів стосовно різних спеціальностей.

Прозора та послідовна стратегія кадрової політики через цілеспрямовані заходи та інструменти повинна підвищувати рівень попиту на конкурентоспроможних фахівців і спеціалістів на зареєстрованому ринку праці. Необхідною умовою щодо цього є збільшення обсягів капіталовкладень у робочі місця за рахунок усіх джерел інвестування. Отже, в центрі уваги стратегічного планування соціально-економічного розвитку на найближчу і віддаленішу перспективу повинен бути платоспроможний попит на ресурси ринку праці. Крім того, конче необхідно, щоб під час стратегічного планування перспективи виробничого розвитку будь-якої території розглядались з урахуванням усіх аспектів соціальної політики.

На третьому етапі необхідно розробити і застосувати систему конкретних прозорих та послідовних соціально-економічних заходів, спрямованих на збереження та удосконалення конкурентоспроможного кадрового потенціалу з урахуванням особливостей територіального розвитку. Саме на цьому етапі необхідно досягти гармонійного поєднання інтересів державного управління, органів самоврядування та кадрового потенціалу на основі розширення економічної самостійності територій та їх самодостатності. З цією метою необхідно розширити існуючий спектр функцій органів місцевого самоврядування, надавши їм достатніх повноважень у розв'язанні завдань щодо формування стратегії кадрового потенціалу; налагодженні взаємодії між роботодавцями та органами виконавчої влади з питань використання кадрового потенціалу території.

Отже, запропоновані концептуальні основи формування стратегії кадрового потенціалу дадуть змогу перейти від неефективних до радикальних та швидких методів забезпечення відтворення конкурентоспроможного кадрового потенціалу, збалансованого розвитку територіальних ринків праці України і комплексно вирішувати цю проблему в контексті динамічного зростання економіки.

Висновки. Прискорення темпів розвитку економіки України на інноваційних засадах зумовлює необхідність кардинальних змін у кадровій політиці держави, основним завданням якої повинно бути формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Важливим організаційним фактором у вирішенні цієї проблеми необхідно вважати розробку державної стратегії формування кадрового потенціалу в країні, здатного забезпечити ефективне функціонування національного господарства, його галузей та окремих підприємств і організацій у динамічних умовах ринкових трансформацій і глобальної конкуренції.

Перспективи подальших досліджень. Надзвичайно актуальною науковою проблемою сьогодення є розробка основних засад новітньої методології, яка має визначати основні напрямки розробки нових форм і методів підготовки і перепідготовки фахівців у країні, здатних освоювати інноваційні технології виготовлення продуктів та надання послуг, забезпечувати належний рівень

управління організаційно-виробничими структурами в умовах їх адаптації до змін зовнішнього середовища, бути основою для нових і гнучких форм мотивації використання кадрового потенціалу в транзитивній економіці.

1. Амосов О.Ю. Інституційні зміни в Україні та вдосконалення підготовки фахівців з управління трудовими ресурсами й менеджменту персоналу // *Проблеми формування ринкової економіки. Між від. наук. Зб. Спец. Вип.. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 620–622. 2. Аналіз стану і прогнозування регіонального ринку праці (методичні рекомендації) // Богиня С.І., Онікієнко В.В., Петрова Т.Г. та ін. – К.: РВПС України, НАН України, ЛЦЗ, 1999. – 115 с. 3. Базиліук Б.Г. Організаційно-методичні аспекти формування і розвитку кадрового менеджменту // *Проблеми формування ринкової економіки. Між від. наук. Зб. Спец. Вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 151–154. 4. Бандур С.І., Цимбал О.І. Трудоресурсна безпека України в контексті глобалізації економіки та розвитку ринку праці // *Проблеми формування ринкової економіки. Між від. наук. Зб. Спец. Вип.. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 9–29. 5. Богія Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами // *Проблеми формування ринкової економіки. Між від. наук. Зб. Спец. Вип.. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 37–41. 6. Герасимчук В. Методичні аспекти вдосконалення якості робочої сили // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України.* – Тернопіль: Економічна думка. – 2001. – Вип. 5. – С. 155–162. 7. Грішнова О.А. Людський капітал: Формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с. 8. Данюк В.М. Людські ресурси України в умовах системної кризи // *Проблеми формування ринкової економіки. Між від. наук. Зб. Спец. Вип.. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 9–19. 9. Заяц Т., Кравченко В. Молодіжний сегмент ринку праці України: методологічні та методичні засади оцінки інтегральності в національний ринок праці // *Україна: аспекти праці* – 2003. – №3. – С. 3–9. 10. Структурна трансформація на ринку праці України: тенденції, соціальні наслідки, перспективи (С.І. Бандур, Т.А. Заєць, Ю.М. Маршавін та ін. – К.: ІПК ДСЗ, РВПС НАН України, 1999. – 268 с.