

підготовки кадрів у навчальних закладах. По-третє, важелі, серед яких слід зазначити адміністративно-правові та економічні. Адміністративно-правовими важелями є юридично оформлені зобов'язання, виконання або невиконання яких впливає на економічний стан кожної сторони (замовника і виконавця), а тому визначає її мотивацію до дотримання своєї частини обов'язків. Економічними важелями є, по-перше, розміри відшкодування витрат навчальних закладів на здійснення підготовки кадрів і, по-друге штрафні санкції за недотримання договірних зобов'язань та узгоджених вимог до компетентної складової у підготовці кадрів.

1. Статистичний щорічник України за 2009 рік. За ред. О.Г. Осауленка. – Київ: Державний комітет статистики України, 2010. – 567 с.

С.В. Андрос

Університет банківської справи Національного банку України, м. Київ

РЕАЛІЗАЦІЯ СИТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ БАНКУ

© Андрос С.В., 2011

Стратегія розвитку банку направлена на ринкову діяльність і перетворення фінансово-кредитної установи, яка надає різні фінансові послуги цільовим групам клієнтів. Для оцінки потреби вкладників і виявлення привабливих клієнтських сегментів банк здійснює значні капіталовкладення. При цьому розробляє спеціальні послуги, які задовольняють потребам клієнтів у різних сегментах, у т. ч.: страхові ренти, інвестиційні програми, сучасні види платіжних послуг на базі нових технологій. Володіючи широким спектром фінансових продуктів і одночасно знаннями клієнтської бази, банк встановлює нові взаємовідносини з клієнтами, також розвиває бізнес шляхом збільшення частки фінансових транзакцій з клієнтами (частку гаманця покупця, або частку від усіх витрат у товарній категорії, що припадають на його марку). Проблема реалізації таких стратегічних змін полягає у впровадженні і зміцненні стратегії банку.

Для постановки і розвитку стратегії банки використовують систему збалансованих показників (СЗП), а також набір інших інструментів: формулювання цілей і концепцій; стратегічний консенсус; аналіз розривів; позиціонування марки. Водночас без чіткого формулювання цілей і концепцій, вироблення виваженої стратегії та успішного її виконання такий підхід СЗП не може дати потрібного результату. Вважаємо, СЗП – це лише незначний елемент у великому проекті, який може втілити банк. Жоден з учасників програми не може володіти процесом цілком. Проте, кожен має розуміти свою роль у реалізації загальної стратегії. СЗП допомагає кожному з учасників усвідомити завдання, зробити обмін інформацією щодо мети робіт, а також зосередитися на необхідних змінах. Останнє можливо завдяки наявній у системі можливості навчання, що створює базу для засвоєння нових цілей. Зрозуміло, банки, які прагнуть бути конкурентоспроможними впроваджують нові технології, пропонуючи нові послуги, користуючись новими каналами. Технології є ключовим моментом партнерства, особливо зі страховими та брокерськими фірмами. Нові стратегії дозволяють виявляти, залучати та зберігати вигідних клієнтів. Разом з тим, зростання доходів може зменшитися через низькі процентні ставки і відтік вкладів у небанківську сферу, зокрема в інвестиційні фонди. Зростання основних оперативних витрат і необхідність вкладення коштів у нові засоби постачання послуг може також ускладнити ситуацію. Оптимальним способом зміни ситуації в банку є розробка СЗП з орієнтацією на чітке формулювання стратегічних цілей і конкретних показників у таких сферах: фінансової; для користувача; внутрішньої; у галузі навчання і розвитку (рис.1). Менеджери розробляють кількісні показники для визначених цілей по кожному з

напрямоків СЗП. У міру побудови СЗП кожен з показників співвідносять з одним із трьох стратегічних завдань.

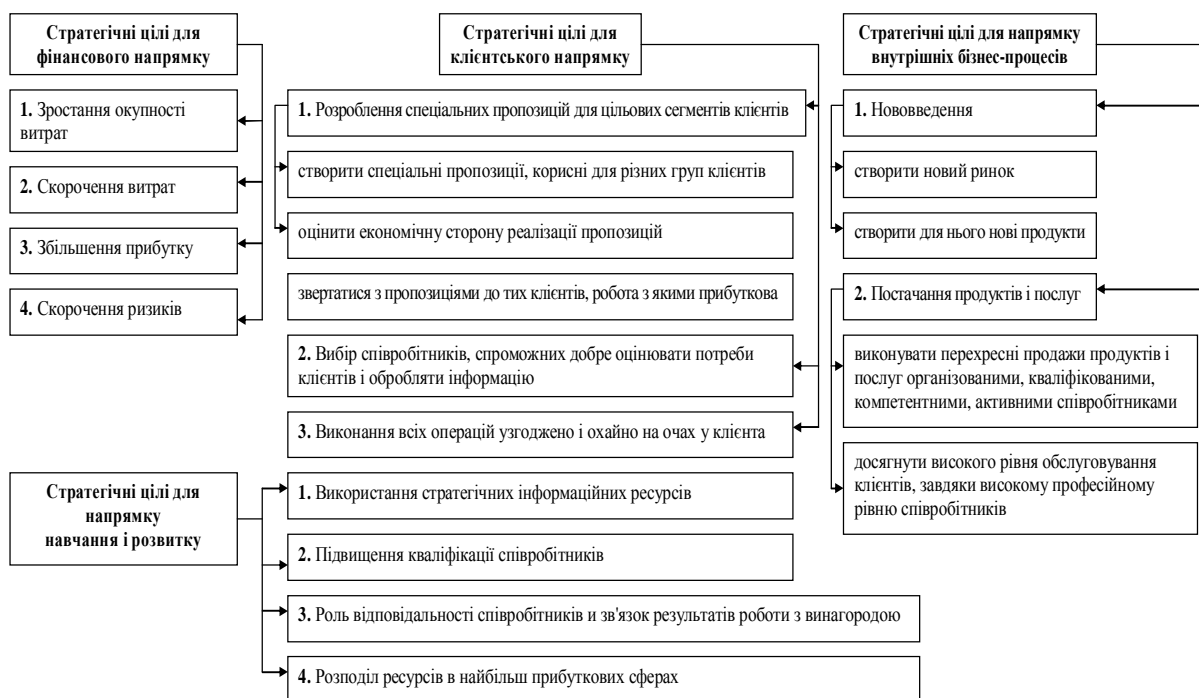


Рис. 1. Стратегічні цілі системи збалансованих показників за різними напрямками



Рис. 2. Цілі для стратегії підвищення прибутковості банку

За результатами дослідження приведено у відповідність три стратегічні завдання показникам СЗП, а також встановлено причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками ефективності. Наприклад, дві фінансові цілі «зростання доходів» і «скорочення ризиків» досягаються в результаті виконання завдання «зміни клієнтського складу/структури доходів». Виявлено зв'язок стратегічних цілей «зростання доходів» і «скорочення ризиків» з цілями, поставленими в напрямках СЗП – клієнтському, внутрішньому, навчання і розвитку як факторів впливу на досягнення кінцевих цілей (рис.2). Представлений ланцюжок причинно-наслідкових відносин показав, що банку слід розширювати і нарощувати набір фінансових послуг, потрібних клієнтам. Необхідно також змінити

імідж організації, що надає вузький спектр банківського сервісу, стати фінансовим консультантом і постачальником послуг для цільових груп користувачів. У результаті дослідження клієнтської бази була поставлена мета – «зміцнити впевненість клієнтів у фінансовій компетенції». При цьому клієнтів розділено на п'ять сегментів, виходячи з їх поглядів, поведінки. Керівники вибирали показники ефективності і цілі СЗП, особливо в напрямку «клієнт», орієнтуючись на виконання вимог замовників із перших трьох сегментів. Цілі і показники СЗП забезпечили можливість ефективної реалізації нової стратегії сегментації. Узгодивши цілі з фінансового та клієнтського напрямків стратегії «розширення номенклатури доходів», СЗП-група встановила зв'язок із внутрішніми цілями.

Основні цілі такі: визначити клієнтські сегменти; розробити нові продукти; виконувати перехресні продажі одного виду продуктів. Процес створення СЗП починається з ідентифікації фінансових цілей. Це дозволяє виявити кілька нових внутрішніх процесів у банку, що, в свою чергу, необхідно для розробки якісних послуг. Ідентифікація внутрішніх цілей зумовлює вибір цілей для напрямку «зростання і розвиток». Для стимулювання поведінки персоналу удосконалення потребує система матеріальних заохочень. Фактори впливу – нові знання, доступ до стратегічної інформації та відповідна винагорода створюють сприятливі умови для персоналу, які реалізують внутрішні цілі банку. Маючи в наявності в СЗП показники: «доступність стратегічної інформації» і «стратегічний обсяг робіт», персонал усвідомлює зв'язок між кар'єрним підвищенням і досягненням довгострокових фінансових цілей. У СЗП ці показники признає керівництво, тому фінансування перелічених інфраструктур зберігається, навіть в умовах значних обмежень у банку загалом.

Р.Д. Бала

Національний університет “Львівська політехніка”

МОДЕЛЬ КОУЧИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Бала Р.Д., 2011

Коучинг є необхідним інструментом управління персоналом на підприємстві. Як ми дослідили, коучинг здійснюється у формі комунікації між коучером та користувачем коучингової взаємодії. Згідно Кузьміна О.Є. комунікації – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками)[1]. Комунікації у процесі реалізації коучингу відіграють визначальну роль, оскільки комунікаційні процеси супроводжують усі без винятку моделі коучингової взаємодії. Тому опрацювання літературних джерел [1, 2, 3] дозволило запропонувати схематичну модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу (рисунок).

Основним завданням даної моделі є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу. Модель процесу коучингової комунікації реалізовуватиметься через такі етапи:

1. Планування коучингової комунікації.
2. Організування та моделювання коучингової комунікації.
3. Реалізація та мотивування коучингової комунікації.
4. Контролювання коучингової комунікації.
5. Регулювання коучингової комунікації.

Планування коучингової комунікації є першим підготовчим етапом реалізації коучингу. На даному етапі потрібно вирішити такі завдання:

- визначити цілі коучингової комунікації;
- здійснити інформаційне забезпечення коучингової комунікації;