

машинобудівних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.Й. Жезуха; НУ «Львівська політехніка». – Л., 2010. – 23 с. 3. Алексеева С.І. Показник потрібності у плануванні науково-технічної підготовки виробництва / Кузьмін О.Є., Алексеева С.І. // Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. праць. – Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2010. Випуск 21 – 474 с. – (Фінансово-економічні перспективи розвитку України в умовах глобалізації).

І.В. Алексеев, О.П. Волошин
Національний університет “Львівська політехніка”

РОЛЬ ПЕРВИННИХ ЛАНОК З ПІДГОТОВКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВ

© Алексеев І.В., Волошин О.П., 2011

Відтворення кадрового потенціалу містить взаємодоповнюючі процеси підготовки та використання кадрів. Ці процеси реалізуються у первинних ланках – у виконавця підготовки, яким виступає навчальний заклад (або навчальні заклади, що відбувається найчастіше через широкий спектр замовлення на фахівців різних професій, спеціальностей та кваліфікації), та у замовника – підприємства, яке й використовує підготовлені для нього кадри.

Первинними зазначені ланки слід називати тому, що саме в них відбуваються ті початкові, первинні процеси, які зумовлюють необхідність формування кадрового потенціалу підприємств і реалізують саму підготовку кадрів.

Очевидно, що запит на підготовку кадрів мають формувати підприємства. Коли здійснюється перехід від окремого підприємства до їх множини, то маємо на увазі подальший перехід до множини заявок на підготовку фахівців однойменних професій, спеціальностей та кваліфікації, що має задовольнятися різноманітними навчальними закладами. Адже в освітній сфері, як і у виробничій, масштаб надання освітніх послуг слугуватиме здешевленню навчання, а відтак зниженню ціни підготовки окремого фахівця. В цьому зацікавлені не лише підприємства-замовники, а й виконавці – навчальні заклади. Надто дорогі послуги не замовлятимуться, через що в умовах ринкової конкуренції будуть звертатися за аналогічними за якістю послугами до інших навчальних закладів.

Щодо підприємств-замовників освітніх послуг з підготовки кадрів, то ними виступали й виступатимуть практично усі підприємства різних видів економічної діяльності, різних форм власності та форм господарювання. Вони відрізняються між собою хіба що структурою технологічних процесів, які й визначають безпосередню потребу у фахівцях певних професій та спеціальностей. Масштаб виробництва звичайно визначає кількісні вимоги до структури персоналу, а відтак і кількісне значення потреби у підготовці кадрів.

Склад первинних ланок з підготовки кадрів теж є доволі різноманітним. Робітничі кадри готують професійно-технічні училища. Інженерні кадри готують академії та університети. Тут слід також нагадати про наявність не лише університетів, які навчають фахівців з різноманітних технічних спеціальностей і таким чином забезпечують підготовку фахівців широкого спектру спеціальностей, а й про профільні університети й академії галузевого спрямування, що здійснюють навчання студентів для підприємств окремих видів економічної діяльності. Такими можна вважати вищі навчальні заклади гірничого, металургійного, машинобудівного, харчового, сільськогосподарського профілю та багато інших. Історично склалося так, що такі вузькопрофільні навчальні заклади було утворено поряд з ВНЗ університетського типу – раніше політехнічними інститутами, а нині технічними університетами. Говорячи про форми власності ВНЗ, теж слід

відзначити наявність поряд з державними й недержавних вищих навчальних закладів. На жаль, в Україні склалися певні диспропорції у середовищі навчальних закладів. Нині чисельність ВНЗ переважає над чисельністю професійно-технічних училищ.

За результатами дослідження виявлено, що на тлі скорочення як кількості ПТУ та їхніх випускників, відбувалося неухильне зростання кількості ВНЗ III-IV рівнів акредитації та випускників цих навчальних закладів. Якщо у 1995 році на 1175 ПТУ припадало 255 ВНЗ зазначеного рівня акредитації, тобто співвідношення становило 4,66 ПТУ на одне ВНЗ, то у 2009 році таке співвідношення складало 2,76 ПТУ на одне ВНЗ III-IV рівнів акредитації. І хоча у 2009/2010 навчальному році кількість ВНЗ скоротилася до 350, це не могло суттєво вплинути на ситуацію, що склалася в освітній сфері, де серед виконавців освітніх послуг закріпилася негативна диспропорція. (Розрахунки проведено за даними [1]).

Така диспропорція особливо помітна й відчутна при порівнянні випускників досліджуваних навчальних закладів. Так, у 1995 році на одного випускника ВНЗ III-IV рівнів акредитації припадало 1,87 випускників ПТУ - робітників, а у 2009 році це співвідношення склало – 0,47 робітника на одного фахівця з вищою освітою. За таких умов не дивно, що багато з видів робіт нині неможливо виконати на вітчизняних підприємствах.

Проте й збільшення випуску фахівців з вищою освітою ще не означає, що підготовлені кадри забезпечили інноваційний прорив у вітчизняній економіці. Зростання кількості ВНЗ III-IV рівнів акредитації відбулося у 2,3 рази у 2009/2010 н.р. (350 ВНЗ [1, С. 453]), а у порівнянні з 2000 роком (315 ВНЗ [1, С. 453]) – в 1,1 рази. При цьому кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, скоротилася з 1491 у 2000 році до 1180 у 2009 році [1, С. 325], тобто на 311 підприємств, що склало – 20,8% зниження.

Зрозуміло, що статистика вимагає порівняння даних саме за відповідними періодами, тобто 2009 рік слід порівнювати з 2000 роком. Тоді зростання кількості ВНЗ III-IV рівнів акредитації на 10% менш вражає на фоні падіння інноваційно активних підприємств на 20,8%. Проте, інноваційна активність працівників підприємств не може проявлятися з безпосереднім приходом на роботу випускників ВНЗ. Їм необхідно набути відповідного виробничого досвіду, адаптуватися до вимог конкретного колективу, сприйняти його корпоративну культуру задля відчуття комфортних умов для технічної творчості, сміливості у пропонуванні власних інженерних думок, конструкторських і технологічних новацій. Для цього потрібно як мінімум 5 років, а частіше впевненість до фахівця і відчуття свого значення у колективі старших, більш досвідчених спеціалістів, набувається за 10 років. Це й дозволяє говорити про виправданість порівняння зміни кількості активних щодо інноваційної діяльності підприємств у періоді 2000-2009 років і зміни кількості ВНЗ за період 1991-2009 рр.

Отже, не дивлячись на зростання кількості ВНЗ III-IV рівнів акредитації за роки незалежності, кількість підприємств, що впроваджують інновації, знижується. Це означає, що первинні ланки, причетні до підготовки і використання кадрів, працюють неефективно, між ними не налагоджений необхідний зв'язок, який би мав сприяти інноваційному розвитку. Із зазначеного впливає необхідність в інтеграції зусиль саме первинних ланок підготовки та використання кадрів для підприємств. Проведені дослідження показують, що слід сформувати механізм інтеграції первинних ланок підготовки та використання кадрів. Метою формування такого механізму мають стати. По-перше, максимізація: (а) ефекту на підприємствах; (б) віддачі від вкладених у підготовку кадрів коштів для держави (у вигляді податків, отримуваних від нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції, в тому числі від випуску інноваційної продукції). По-друге, від мінімізації: (а) строків, а відповідно й витрат на адаптацію кадрів на підприємствах; (б) витрат на підготовку кадрів у навчальних закладах.

Механізм інтеграції первинних ланок підготовки і використання кадрів пропонується будувати у такому складі. По-перше, це організаційно-економічні методи інтегрування, що мають спиратися на загальні функції управління. По-друге, інструменти реалізації інтеграційного процесу, до яких належатимуть: угоди, меморандуми, узгоджені між сторонами особливі вимоги до

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