



УДК 638.465

© А. М. Цыганенко, к.т.н., профессор, О. Л. Митрякова, к.е.н., Институт повышения квалификации работников телевидения и радиовещания, Москва, Российская Федерация

МОЖНО ЛИ РАЗВИВАТЬ КАДРОВЫЙ КАПИТАЛ ПРИНТМЕДИАБИЗНЕСА?

Осуществлен экономический анализ концепции человеческого капитала для изучения таких основных проблем, как экономический рост, распределение доходов, место и роль образования в общественном воспроизводстве, содержание процесса труда. Определена концепция стратегического развития профессиональных кадров полиграфической сферы.

Ключевые слова: кадровый капитал; принтмедиабизнес; профессиональный стандарт; информационно-аналитический сетевой ресурс; стратегический анализ.

Профессионализм — это ресурс, который всегда востребован. Последнее время часто эксперты задают вопрос о стоимости кадрового ресурса, о его качестве, компетенции и потенциале роста. Ответы на этот непростой вопрос можно найти лишь на основе комплексного анализа современных тенденций экономического развития, существующих кадровых проблем и опыта, накопленного в попытках их решения.

Итак, начнем с тенденций...

Тенденции

Тенденция 1 — Демографические проблемы. Глобальные кадровые проблемы связаны с демографической ямой активного трудоспособного населения. Чем это грозит? Прежде всего, напряженностью в кадровой сфере, пик которой придется на период до 2020 года. Пер-

вый признак кадрового дефицита проявится в высокотехнологичных сферах и инвестпроектах, затем нехватку специалистов испытают ряд отстающих по экономике регионов, где под угрозой окажется не повышение кадровой конкурентоспособности компаний, а сохранение экономической деятельности в принципе. На фоне этого в указанный период будет наблюдаться рост социальных затрат, связанных с увеличением доли пенсионеров, нетрудоспособных граждан и детей, дотируемых из бюджета. Бюджетные издержки компенсирует бизнес. При вялом развитии экономики дополнительная фискальная нагрузка бизнеса не добавит ему оптимизма и явно не простимулирует развитие. Возникает закономерный вопрос: будет ли бизнес при этом инвестировать в профессионализм, образова-



ние и науку или предпочтет иные решения и в какой области будет поиск драйверов экономического развития и повышения эффективности? Об этом задумать необходимо сейчас!

Стоит заметить, что медленно нарастающие трудности способны скорректировать данные процессы, пополнив рынок труда соискателями работы. Кризис 2008 года сделал бизнес умнее, осторожнее, расчетливее, но, к большому сожалению, не весь. Новые трудности ставят под удар производственные сферы деятельности, с длительным инвестиционным циклом и с большой долей импортозависимости. Стремясь, минимизировать экономические потери, руководители компаний ищут источники сокращения издержек, для многих среди первичных управленческих мер — оптимизация затрат на персонал. Варианты оптимизации, как правило, — это сокращение персонала или зарплат и гораздо реже — инвестиции в развитие профессиональных компетенций и повышение производительности. Также среди популярных антикризисных мер фигурирует сокращение капиталовложения в новые технологии, инновации и программы развития. Топ-менеджмент, предпочитая сосредотачиваться на стабилизации текущего производства решении проблем сегодняшнего дня и оставляя «светлое будущее» до лучших времен, не застрахован от существенных стратегических просчетов. Как говорил немецкий военный теоретик и исто-

рик Карл фон Клаузевиц: «Стратегические просчеты не могут быть компенсированы тактическими средствами». Игнорируя обдуманые инвестиции в развитие профессиональных компетенций, науку и технологии, можно лишиться того потенциала, который накапливали годами.

Тенденция 2 — Модернизация образования. В России реформа образования идет уже почти 20 лет. При всем многоголосии предложений, оппоненты сходятся в том, что суть проблемы реформирования профессионального образования в «неадекватности существующей... практики подготовки кадров и теми внешними вызовами, которые предъявляются к системе профессионального образования».

В последнее время нововведений так много, что сложно осознать не только их преимущества, но и недостатки. Если добавить к этому интересы человеческого фактора, как реформаторов, так и представителей объектов реформирования, то картина будущего отечественного образования становится не радужной как в области так называемых образовательных услуг и образования в целом. Идея мониторинга вузов с целью диагностики эффективности — замечательная, но ее реализация неоднозначна. В этом году начнется мониторинг трудоустройства выпускников вузов, по итогам которого Минобрнауки будет распределять контрольные цифры приема с учетом эффективности того или иного вуза. На сегодняшний



день сведений о трудоустройстве выпускников нет. Между тем за границей это один из важнейших показателей востребованности и эффективности университетов.

Тенденция 3 — Развитие принтмедиаиндустрии. Проанализировав основные тенденции рынка принтмедиа, можно сделать следующие выводы:

— экономическая нестабильность и финансовый кризис обнажили проблемы полиграфического бизнеса и заставили организации задуматься о пересмотре стратегий, диверсификации производства и создания конкурентных преимуществ за счет эффективной системы управления и поиска внутренних резервов;

— на рынке доминирует роль потребителя, который диктует цены, качество, технологичность и экономичность производства и, конечно же, сроки изготовления тиражей, и потребительские критерии издательской продукции;

— новые технологии, в т.ч. информационные, вносят свои коррективы в развитие рынка печати, электронный формат набирает обороты, делая не совсем предсказуемым и перспективой полиграфического производства; неоднозначность экспертных мнений по поводу трендов развития принтмедиаиндустрии усугубляет фактор неопределенности и риска;

— разобщенность организаций, отсутствие единой интегрирующей силы и стратегической концепции (программного документа) развития, делает

принтмедиабизнес более уязвимым и инвестиционно непривлекательным; солидный информационный ресурс поддержки бизнеса также отсутствует;

— уровень региональной развитости принтмедиа, как сферы экономики неоднороден, регионы в дополнение к общему, имеют свои проблемы, которые требуют комплексного решения;

— краеугольным камнем является кадровая проблема, которая существенно обострилась в последний год, и связано это как с реформой образования, так и с различными внутренними проблемами в системе подготовки профильных профессиональных кадров;

— фактическое отсутствие собственной научно-производственной базы и низкий уровень технологических инноваций делают сферу принтмедиаимпортотависимой фактически от всех компонентов производственного процесса: оборудования, технологий, материалов, АСУ и даже сервиса;

— в довершении к перечисленному, существует разрыв между профильным (отраслевым) бизнесом, наукой и образованием, интеграция которых составляет основу развития любой сферы деятельности, особенно такой технологичной, как принтмедиаиндустрия.

Профильный рынок труда испытывает сейчас острую нехватку в высококвалифицированных кадрах, подготовленных с учетом индивидуальных запросов издателей и типографий.



Нередко качество человеческого ресурса не удовлетворяет современным требованиям, велика диспропорция между спросом и предложением, как в содержательном, так и в количественном аспекте, особенно в регионах.

Кроме того, нет реальной нормативно-законодательной системы, регулирующей закрепление кадрового ресурса на конкретном производстве, отсутствует технология оценки рыночной стоимости кадров.

Основные проблемы

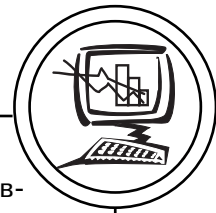
Можно выделить содержательный, причинно-следственный, методологический, организационный аспекты кадровых проблем, требующих системного и комплексного решения, в противном случае эффект от усилий, капиталовложений и потраченного времени может оказаться нулевым.

Проблема первая. Принтмедиаиндустрия является высокотехнологичной. Скорость обновления технологий опережает скорость обновления знаний, что делает необходимым постоянное развитие и обучение персонала, т. е. инвестирование в человеческий капитал. А когда заходит речь об этом процессе, не каждый собственник или топ-менеджер готов активно осуществлять капиталовложения. Подобные инвестиции рискованны, так как эффект от вложений трудно прогнозировать. Во-первых, чревато вкладывать средства в развитие компетенций персонала, который в любой момент может стать со-

трудником конкурента. Особенно остра эта проблема в региональном бизнесе. Здесь инвестиции в профессиональное развитие окупаются крайне редко, так как обучаемые зачастую не возвращаются в свою компанию. Во-вторых, желание работодателей вкладывать средства в кадровый ресурс уменьшается из-за недостаточно высокого качества профильного образования и множества организационных проблем. В-третьих, пока еще в бизнесе не сформировалась культура инвестиций в интеллектуальную собственность, профессионализм, навыки и знания, а стремление к сиюминутной выгоде, отсутствие эффективных инвестиционных программ и инфраструктуры инвестирования дополняют эту картину.

Проблема вторая связана с характерными особенностями рынка труда. Прежде всего, это высокий уровень сегментации и региональная специфика рынка принтмедиаиндустрии. Неравномерность распределения квалифицированного персонала способствует созданию в некоторых регионах дефицита, а в городах-мегаполисах — избытка профессиональных кадров.

В последнее время эта тенденция усиливается из-за организационных изменений в системе подготовки квалифицированных кадров и специалистов среднего звена. Как ни парадоксально, перепрофилирование учебных центров на другие «перспективные» направления подготовки происходит в тех регионах, где концентрация поли-



графических предприятий велика и необходимость в образовательном учреждении соответствующего профиля очевидна.

Принтмедиабизнес — не та сфера, где необходимы в большом числе экономисты, юристы, рекламщики, менеджеры. Это бизнес, где степень индивидуализации спроса и предложения крайне высока, что накладывает отпечаток на кадровые технологии найма, мотивации и эффективного использования персонала, а также на систему ценообразования кадрового ресурса и услуг.

Проблема третья заключается в наличии дисбаланса спроса и предложения на рынке труда и по количеству, и по качеству кадрового ресурса. Требования работодателей часто размыты и терминологически не сопоставимы с системой профильного образования. Система же профильного образования, в свою очередь, не актуализирует программы подготовки в соответствии с пожеланиями и перспективами реального профильного рынка.

Отсюда возникает диспропорция спроса и предложения и снижение КПД системы профильной подготовки. Можно констатировать, что параметры оценки персонала принтмедиа-сферы сегодня отсутствуют. Работодателю сложно сориентироваться, какова реальная стоимость специалиста, какими знаниями, навыками и компетенциями он обладает, имея в наличии документ, подтверждающий образование соответствующего уровня. Не менее важно для соискателя рабочего

места иметь четкое представление о запросах и требованиях работодателя. Существующий квалификационный справочник фактически исчерпал себя, появились новые образовательные стандарты, возникло многообразие названий профессий и должностей, изменились требования к профессиональным обязанностям в силу новых тенденций развития принтмедиаиндустрии, таким образом, нарушились рыночные ориентиры.

Проблема четвертая определяется современной трансформацией системы подготовки кадров, влияющей на качество первичного рынка труда.

Эксперименты с образованием сказываются на качестве молодых специалистов, будущих обладателей корочки «бакалавра» и «магистра». Это те категории, которые пока являются загадкой для рынка труда.

Наряду с общими проблемами принтмедиабизнес может занести себе «в актив» еще одну негативную тенденцию: слабый и непродуманный PR базовых направлений подготовки специалистов-технологов, как в системе среднего профессионального, так и отчасти высшего образования. Масла в огонь подливают различные высказывания о «закате» полиграфии и издательского дела. Подобная ситуация провоцирует общественные ассоциации и профильный бизнес искать новые возможности развития и применения профессиональных кадров (от легкой промышленности до промышленного дизайна и нанотехнологий).



Проблема пятая связана с психологией управления и используемыми кадровыми технологиями. Не многие субъекты готовы похвастаться системой эффективного кадрового менеджмента, капитализирующего активы организации. С эффективностью технологий управления персоналом не всегда связывают решение стратегических задач компании. Некоторые типографии и издательства не имеют специалистов, которые представляли бы кадровый документооборот, не говоря уже о логистике персонала.

Очевидно, что все это давно известно и неоднократно обсуждалось представителями полиграфической сферы. Однако комплексного решения вопроса пока не найдено. Каковы же решения на наш взгляд должны быть реализованы.

Пути решения

Решение 1 — Мониторинг рынка труда и тенденций в принтмедиаиндустрии

Первое, с чего начинается решение любой проблемы, — определение ее диагноза. Логично предположить, что он может быть поставлен при помощи эффективных методик и средств диагностики кадрового рынка. Здесь важно не превратить мониторинг в формальную процедуру, результатом которой является отчетный документ и не более того! В результатах мониторинга заинтересованы все участники рынка. Бизнесу мониторинг даст информационную базу для повышения конкурентоспособности и стратегической эффективности

производства; системе образования — ответы на вопросы: кого? Сколько? Чему и как обучать? Профессиональным кадрам — четкое представление о возможностях реализации профессиональных навыков, компетенций и личностных амбиций; общественным структурам — ориентиры для оказания помощи и содействия первым трем категориям.

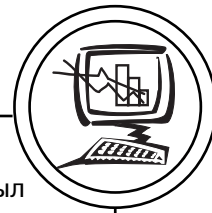
Мониторинг должен быть системным, постоянным, инструментально обеспеченным, простым в применении и масштабироваться в зависимости от предмета и объекта исследования.

Решение 2 — Разработка профессиональных стандартов

Профессиональный стандарт — новый структурный элемент системы управления принтмедиабизнеса, который должен гармонично встраиваться в общую концепцию управления:

— В системе управления персоналом профессиональный стандарт может использоваться как ориентир в процессе найма, оценки, мотивации и корпоративного развития, должен быть неотъемлемой частью системы кадрового документооборота и вписываться в автоматизированную систему кадрового менеджмента.

— Профессиональный стандарт является инструментом разработки кадровых решений, формирует основу для повышения технологичности кадровых процессов, и в совокупности с моделью компетенции создает фундамент кадровой конкурентоспособности.



— Правильность использования профессионального стандарта в системе стратегического управления позволяет увеличивать стоимость активов бизнеса в целом, предоставляет возможность анализа эффективности инвестиций в кадровый ресурс.

— Профессиональный стандарт — это инструмент управления качеством, который должен предусматривать систему индикаторов кадрового ресурса в соответствии с международными стандартами, концептуально вписываться в систему менеджмента качества и является её неотъемлемой частью.

— Наряду с использованием в процессе бюджетирования издержек по персоналу, профессиональный стандарт — это основа аттестационной карты специалиста и анализа его рыночной стоимости, а также средство системы добровольной сертификации.

— Профессиональный стандарт формулирует базовые требования рынка труда к профессии и закладывает основу для прикладной составляющей образовательного стандарта, формирования содержания программ профессионального развития и аттестации выпускника и в какой-то степени обеспечивает развитие системы профессионального обучения, изменение ассортимента, качества и доступности образовательных продуктов.

В данной публикации мы готовы поделиться опытом разработки и представить некий обобщенный алгоритм проектирования профессиональных

стандартов (ПС), который был практически неоднократно апробирован.

Основные шаги по разработке ПС:

первый этап разработки:

— Мониторинг реальной ситуации на рынке труда с целью получения объективной информации о потребности в специалистах соответствующего профиля (системное ежегодное исследование кадрового ресурса, потенциала развития, основных трудовых функций и задач, профессиональных компетенций).

— Формирование концепции и методологии разработки ПС (концепция проектирования, определение актуальных видов профессиональной деятельности в рамках прайм-индустрии).

— Создание информационно-аналитического центра для координации работ по разработке и внедрению профессиональных стандартов.

— Определение инвестиционной политики разработки.

— Определение кластеров по областям профессиональной деятельности, разработка отраслевой рамки квалификации.

— Исследование отечественного и международного опыта в части моделирования ПС и компетентностных моделей специалистов.

— Проектирование ПС.

— Публичное обсуждение ПС.

второй этап разработки:

— Разработка содержания экспериментального кейса ПС для различных категорий и методических средств их вне-



дрения и актуализации, апробация.

— Разработка концепции использования профессиональных стандартов в системе кадрового менеджмента принтмедиабизнеса.

третий этап разработки:

— Формирование электронного архива профессиональных стандартов.

— Предложения по методике оценки рыночной стоимости специалиста и качества кадрового ресурса принтмедиабизнеса и системы добровольной сертификации персонала.

— Персонализированная электронная карта кадрового аудита.

— Включение ПК как элемента систем менеджмента качества.

— Разработка единого информационного ресурса кадрового консалтинга.

Что касается профессионального стандарта как документа, то проект его блочно-модульной структуры представлен на рисунке 1. Неотъемлемой частью стандарта является описание функционала рабочего места и квалификационная характеристика и комплекс оценочных средств. Структура профессионального стандарта должна иметь базовую и переменную компоненты, последняя из которых динамично изменяется в соответствии с требованиями работодателей и тенденциями в принтмедиаиндустрии.

Разработка подобных документов подталкивает инициаторов к следующему шагу — созданию информационного ресурса поддержки разработки и

внедрения профессиональных стандартов, методической помощи и консалтинга. Что является элементов следующего решения.

Решение 3 — Разработка информационно-аналитического сетевого ресурса полиграфической индустрии

В российской промышленности возрастают требования к оперативности и обоснованности принятия управленческих решений и повышению квалификации персонала. Необходимость единого информационно-коммуникационного пространства становится очевидной исходя из сегодняшних основных трендов развития принтмедиаиндустрии. Требования к информации, как виду бизнес-ресурса, очень дифференцированы по контенту, однако едины в области качества, достоверности и оперативности получения.

Нельзя сказать, что профильный бизнес лишен специализированных информационных порталов. Это было бы абсолютно не верно. Проблема заключается в их целостности и качестве контента. Логика и здравый смысл подсказывает о необходимости оптимизации существующей информационной инфраструктуры и создание на ее основе единого информационного поля для принтмедиабизнеса. Оптимизация должна предусматривать:

— эффективное использование возможностей новых информационных технологий, в т.ч. онлайн-конструкторов для создания персональных мобильных приложений;



— представление информационных срезов одновременно для двух моделей бизнеса «B2B» и «B2C»;

— эргономику представления информации, соответствие запросу пользователю, комплексность представления информационного контента, возможность экспертной оценки.

Решение 4 — Изменение культуры кадрового менеджмента

Каждая компания по-своему решает вопросы организации системы управления персоналом, в том числе и управление ключевыми компетенциями сотрудников. Это действительно творческая задача, и, наверное, один единственный рецепт для всех компаний и на все случаи жизни изобрести невозможно. Но при этом, изобретая что-то новое, свое, всегда полезно иметь представление о том, как подобные задачи решались в других компаниях, какие подходы применялись, каков был результат, какие уроки были извлечены. Обобщим типичные проблемы принтмедиабизнеса (рис. 2):

— Собственники и менеджеры не рассматривают качество управленческих решений с точки зрения «повышения стоимости бизнеса»; есть сложность в подходах к определению как самой стоимости, так факторов, в наибольшей степени на нее влияющих.

— Отсутствует четкая стратегия развития и единство целей всех участников производственного процесса, усилия расплывлены по многим направ-

лениям, которые очень часто несовместимы друг с другом, что не позволяет сконцентрироваться на главных конкурентных преимуществах.

— Технологии и управления персоналом и кадровые решения часто не сбалансированы с общей стратегической концепцией.

— Стратегический анализ конкурентных преимуществ и бизнес-диагностика не являются системными процедурами, которые формируют основу для разработки управленческих решений.

— Стремление к сиюминутной выгоде доминирует в приоритетах организационного развития.

— Топ-менеджеры не работают в режиме единой команды, объединенной общей концепцией и стратегией развития.

— В большинстве случаев наблюдается фактическое отсутствие эффективного планирования бизнес-процессов и управление результативностью. Система планирования и контроля разрозненна, многие процедуры и функции дублируются, процесс постановки задач и контроля над их исполнением является формальным.

— В компаниях существует дефицит квалифицированных кадров, менеджмент и среднее звено «говорят на разных языках», наиболее ценные кадры переманиваются конкурентами.

— Отсутствует или недостаточно эффективен механизм принятия обоснованных решений.

— Структура капитала организации не оптимальна.

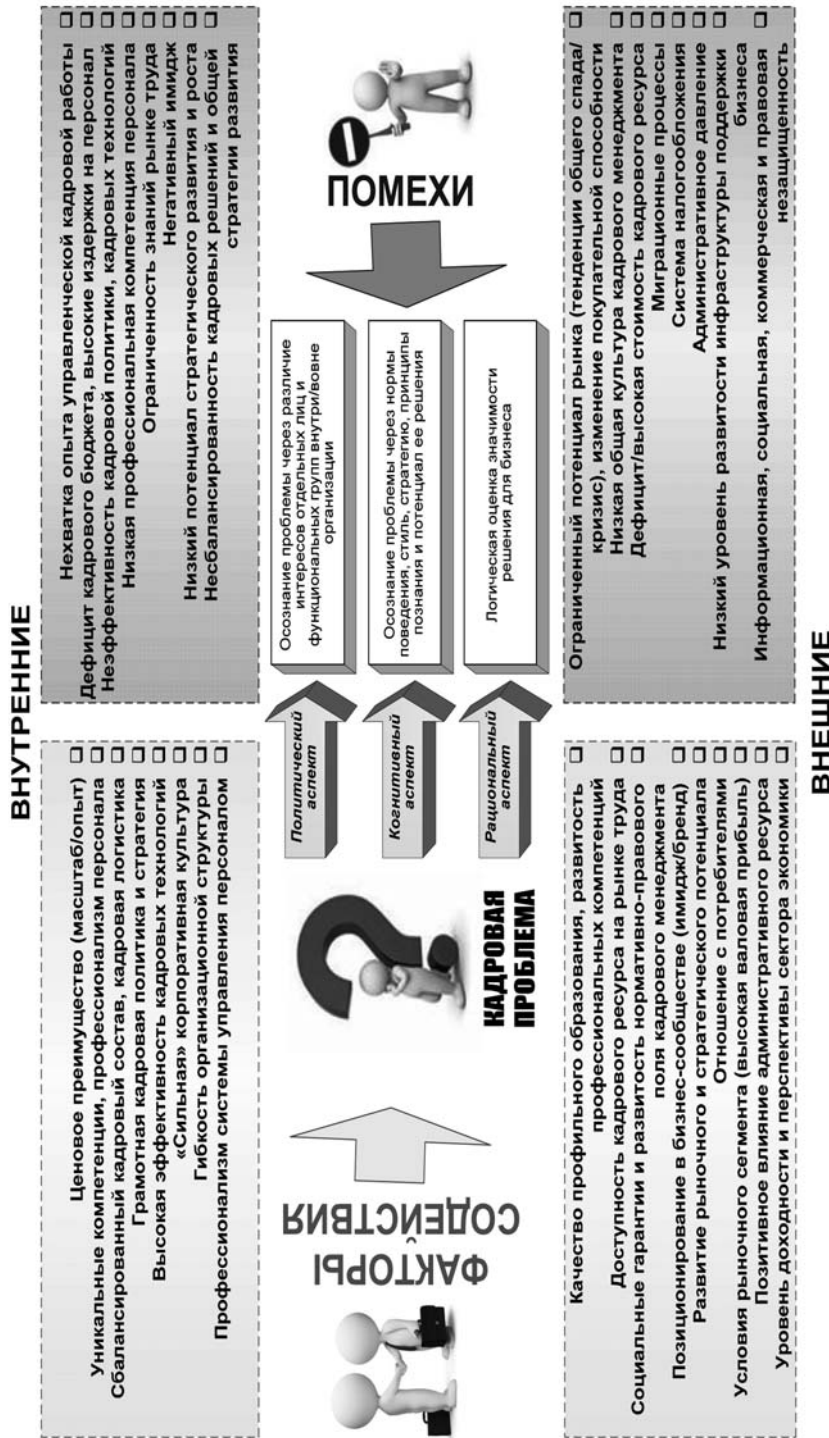
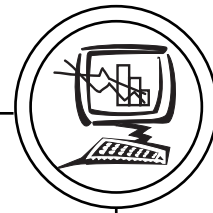


Рис. 2. Основные аспекты кадровых проблем прайнтмедиабизнеса



В настоящее время высказывание «кадры решают все» приобретает второе дыхание, поэтому для эффективной работы принтмедиабизнеса необходимо формирование целостной концепции управления персоналом, в центре которой находится человек с его ценностями, взглядами и убеждениями, компетенциями.

Рецепт решения кадровых проблем достаточно прост — это, прежде всего, использование современных кадровых процессов, предусматривающих:

- Систему найма и оценки персонала на основе профилей компетенций;

- Комплексный подход к обучению и развитию персонала на основе модели компетенций;

- Наборы профилей корпоративных и профессиональных компетенций по всем направлениям деятельности компании;

- Индивидуализацию программ мотивации;

- Оптимальную систему и расстановки и использования персонала в соответствии с профессиональными стандартами и стратегическими ориентирами компании;

- Кадровую инфраструктуру реализации и развития компетенций;

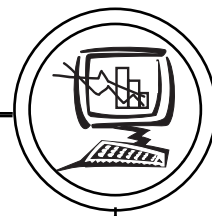
- Автоматизацию в SAP HR процесса оценки по компетенциям, формирования программ развития, оценки эффективности обучения.

Эффективность кадрового менеджмента, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбо-

ра вариантов построения самой системы управления персоналом компании, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Решение 5 — Разработка стратегического сценария развития принтмедиабизнеса

Очевидна необходимость выработки комплексных и системных решений, обеспечивающих кардинальное изменение качества принтмедиаиндустрии в короткие сроки, повышение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности сферы. Ориентиром для инициирования стратегических программ развития могут выступать как результаты бизнес-диагностики, так и «дорожная карта», дающая наглядное представление пошагового сценария развития кадрового потенциала сферы. Подобное решение позволит объединить отдельные мероприятия и добиться мультипликативного эффекта, выраженного в эффективном использовании различного рода ресурсов, актуализации задач повышения конкретных преимуществ. Инструменты стратегического анализа позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности. В качестве примера приведем таблицу результатов одного из наиболее популярного инструмента стратегического анализа — SWOT.



SWOT-анализ потенциала кадрового рынка
в издательско-полиграфической сфере

STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> — высокий уровень межотраслевой миграции кадрового ресурса; — развитость кадрового аутсорсинга; — наличие достаточного количества образовательных учреждений (разного уровня) для обеспечения потребности в кадрах; — динамично развивающаяся сфера с достаточным потенциалом роста по определенным сегментам; — устойчивый спрос на профессионалов (высокий ценовой диапазон); — возможность актуализации программ профильного образования; — доступность аналитических материалов по динамике развития принтмедиаиндустрии; — использование методических материалов для организации кадрового менеджмента; — наличие различных ассоциаций, союзов и иных общественных структур для создания эффективного коммуникативного поля; — доступные ресурсы для организации эффективных систем внутрифирменного обучения и развития компетенций; — возможности использования интеграционных процессов бизнеса и образования, в частности: <ul style="list-style-type: none"> — стажировка профессорско-преподавательского состава и организация учебно-производственных практик студентов; — совместная разработка методического обеспечения, профессиональных и образовательных стандартов; — участие в итоговой аттестации выпускников; — предложения тем для выпускных квалификационных работ; — предоставление лабораторно-практической базы; — выгодное использование интеграционных и партнерских связей и международного опыта решения кадровых проблем; — возможность использования имеющегося ментального капитала.
WEAKNESSES	<ul style="list-style-type: none"> — неравномерность распределения кадрового ресурса, усугубляющего диспропорцию спроса и предложения; — низкий уровень общей культуры кадрового менеджмента, неэффективность кадровых стратегий и технологий; — неразвитая инфраструктура профильного кадрового рынка (социальные гарантии, программы подготовки профессиональных кадров, аттестационные мероприятия, информационно-методическое сопровождение рынка труда); — невысокая инвестиционная привлекательность профильного кадрового рынка в силу неопределенности перспектив индустрии в целом; — слабые PR-кампании профильного образования, низкая популярность специальностей; — высокий уровень затрат при подготовке специалиста, отвечающего реальным запросам рынка труда, и несоответствие качества и специфики подготовки специалистов требованиям работодателей; — недостаточная четкость требований работодателей к профессиональным компетенциям и задачам в соответствии с занимаемой должностью; — отсутствие стандартов рыночной оценки стоимости кадрового ресурса и методик первоначального определения его качества; — низкий уровень интеграции профильного образования, науки и бизнеса; — отсутствие единой информационной базы по вакансиям профильного рынка труда и профильного кадрового агентства, содействующего решению вопросов трудоустройства; — высокий показатель текучести кадров; — уровень зарплат, запрашиваемых соискателями рабочих мест, не соответствует их профессиональным компетенциям; — спрос на специалистов узкой квалификации, сезонность спроса по определенным позициям; — сложность в первоначальной оценке качества приобретаемого кадрового ресурса, особенно у специалистов-технологов; — высокая технологичность сферы деятельности, требующая постоянного обновления компетенций; — несоответствие мотивационных программ реальным потребностям; — низкий уровень эффективности презентации профессиональных компетенций в условиях реального спроса; — дефицит профессионально подготовленных рабочих кадров; — завышенная самооценка и амбиции соискателей на первичном рынке труда;



WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> — несовершенство коммуникативного информационного поля профильного рынка труда; — низкий уровень мобильности предложений рабочей силы; — несоответствие ожиданий уровня цен на кадровый ресурс, его качеству, производительности, компетенции (обратная зависимость); — невысокий уровень зарплат, снижающий объем предложений и качество рабочей силы; — непрозрачность системы ценообразования профильного кадрового ресурса; — высокий уровень прямых и косвенных издержек на персонал, особенно при кадровых просчетах по топовым позициям. 	<ul style="list-style-type: none"> — выявление новых перспективных направлений развития принтмедиаиндустрии; — возможности организации внешнего аудита качества образования организациями принтмедиаиндустрии; — разработка системы кредитования образовательных услуг; — тренинги и использование потенциала специального консалтинга и проектного обучения для решения кадровых проблем; — возможности актуализации образовательных стандартов по базовым профилям подготовки в соответствии с запросами бизнеса; — анализ потенциала различных инвестиционных программ; — разработка системы профессиональных стандартов и компетентностных моделей как ориентиров для кадровых решений; — ежегодный системный мониторинг кадровой политики; — разработка системы добровольной сертификации персонала в соответствии со стандартами качества и проекта электронной биржи труда; — возможности регионального и международного кадрового обмена; — возрождение отраслевой науки; — формирование информационно-аналитического ресурса поддержки принтмедиабизнеса в решении кадровых проблем; — организация «РЕАЛЬНОГО» профессионального сообщества, содействующего решению кадровых проблем и лоббированию интересов принтмедиаиндустрии; — повышение качества и доступности профессионального образования; — всесторонняя поддержка научной, проектной и творческой деятельности студентов в процессе обучения; — расширение сферы принтмедиа за счет новых направлений и смежных видов деятельности (архитектурный дизайн, легкая промышленность и т.п.). 	<ul style="list-style-type: none"> — импортозависимость и неоднозначность общих тенденций и стратегий развития принтмедиаиндустрии, снижающие привлекательность сферы для трудоустройства и самореализации; — новые категории рынка труда «бакалавр» и «магистр», спрос на которые на начальном этапе труднопредсказуем; — сложность при получении господдержки и дотаций; — последствия модернизации системы образования; — неоднозначность последствий вхождения в ВТО; — изменение фискальной политики (на государственном, региональном, местном уровне); — низкий КПД профильного образования; — миграция профессиональных кадров в смежные сферы производства; — низкий покупательский спрос на продукцию принтмедиаиндустрии; — вторая волна финансового кризиса; — низкая инвестиционная привлекательность принтмедиаиндустрии; — невысокие показатели конкурентоспособности профильного бизнеса; — неточная оценка потребительских предпочтений и объема рынка.

Сейчас достаточно популярна концепция сбалансированной системы показателей (BalancedScorecard), которая представляет собой взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Сбалансированная сис-

тема показателей (ССП) является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять



контроль за реализацией стратегии. ССП в классическом варианте содержит 4 проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты кадровой деятельности. Вариант описания данной концепции в четырех проекциях для принтмедиабизнеса представлены на рис. 4.

Заключение

Концепция человеческого капитала играет центральную роль в современном экономическом анализе. Применение этого понятия дает новые возможности изучения таких важнейших проблем, как экономический рост, распределение доходов, место и роль образования в общественном воспроизводстве, содержание процесса

труда. Величина человеческого капитала обусловлена условиями его формирования и развития. Поэтому большое значение принимают инвестиции в кадровый потенциал, как со стороны его обладателя, так и со стороны профильного бизнеса.

Для обеспечения сохранности и преумножения кадрового потенциала полиграфической сферы необходимо иметь сбалансированную концепцию стратегического развития профессиональных кадров, всесторонне информационно и методически поддержанную и органами государственной власти, и профильным бизнес-сообществом, и образовательными структурами, и непосредственно всеми участниками стратегической программы.

Здійснено економічний аналіз концепції людського капіталу для вивчення таких основних проблем, як економічне зростання, розподіл прибутків, місце і роль освіти в суспільному відтворенні, зміст процесу праці. Визначена концепція стратегічного розвитку професійних кадрів поліграфічної сфери.

Ключові слова: кадровий капітал; принтмедіабізнес; професійний стандарт; інформаційно-аналітичний мережевий ресурс; стратегічний аналіз.

Carried out an economic analysis of the concept of human capital for the study of fundamental problems, such as economic growth, income distribution, the place and role of education in social reproduction, the content of the labor process. Defines the concept of strategic development of professional personnel printing sector.

Keywords: human capital; printmediabusiness; professional standard; information-analytical network resource; strategic analysis.

Рецензент — А. В. Кваско, к.е.н.,
доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 4.12.14

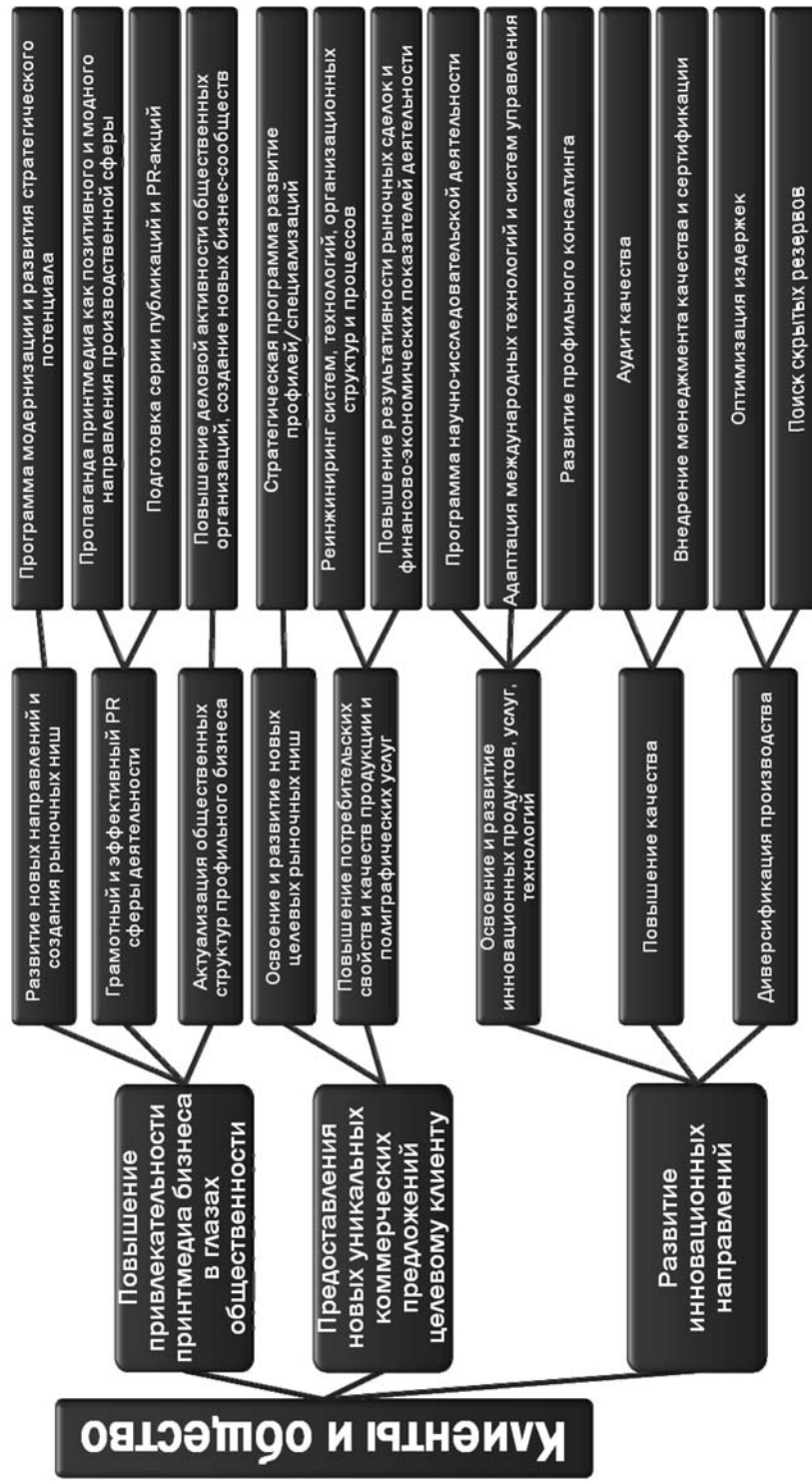
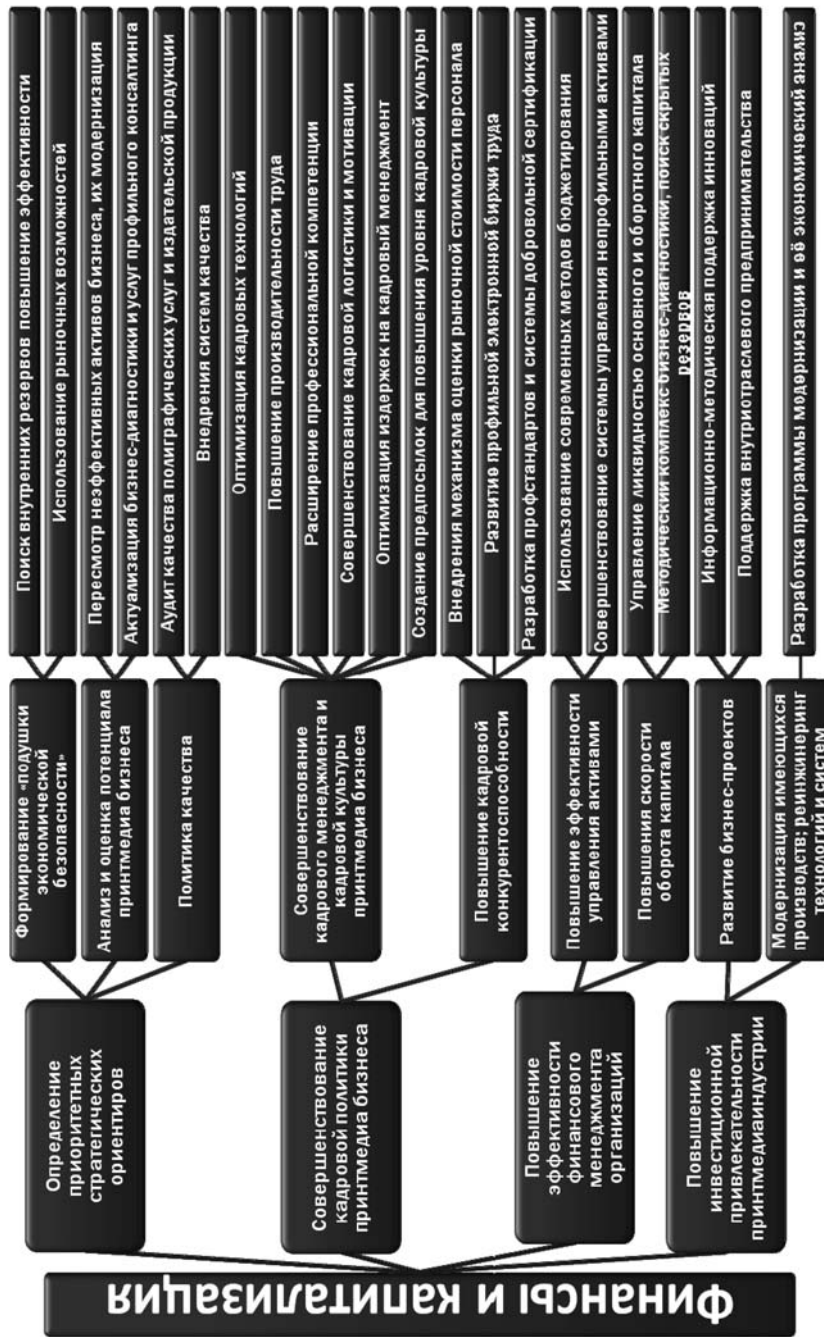
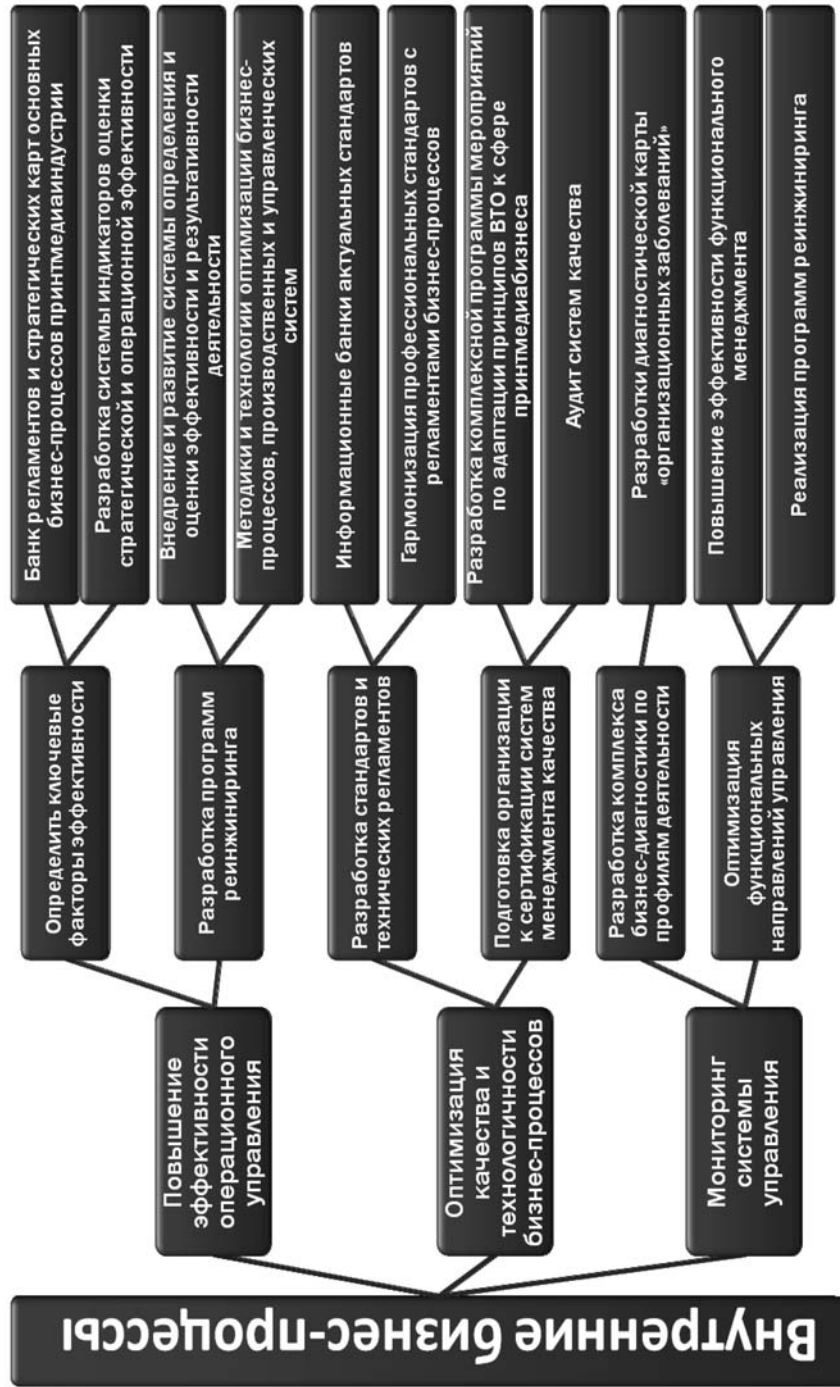


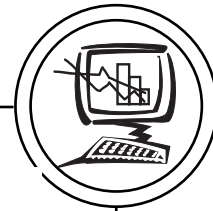
Рис. 4. Стратегическая карта кадрового развития по проекциям системы сбалансированных показателей (ССП)



Продолжение рис. 4



Продолжение рис. 4



Окончание рис. 4