

УДК 005.95/96.

*Логвиненко Екатерина Игоревна
магистрант,
кафедра государственного управления и
управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет
Научный руководитель:
Носырева Ирина Григорьевна
канд. экон. наук, доцент*

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация. В статье автор раскрывает сущность и индикаторы системы сбалансированных показателей, за счет которых обеспечивается оптимальное развитие организации. Помимо этого, автором раскрыты такие категории как «стратегия управления персоналом», выделены особенности разработки стратегии управления персоналом на основе системы сбалансированных показателей. Для повышения эффективности управления персоналом автором предлагается проводить оценку деятельности организации в сфере управления персоналом с учетом системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, стратегия управления персоналом, система сбалансированных показателей, эффективность управления персоналом.

DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY BASED ON A BALANCED SCORECARD SYSTEM

Annotation. In the article, the author reveals the essence and indicators of the balanced scorecard system, which ensures the optimal development of the organization. In addition, the author reveals such categories as “personnel management strategy” and highlights the features of developing a personnel management strategy based on a balanced scorecard system. To improve the efficiency of personnel management, the author proposes to evaluate the organization’s activities in the field of personnel management taking into account the balanced scorecard system.

Key words: personnel, personnel management, personnel management strategy, balanced scorecard, personnel management efficiency.

В настоящее время концепция управления при помощи сбалансированной системы показателей (ССП) является одной из самых популярных в мире. Ее формулировка в начале девяностых годов прошлого века пролила свет на то, как стратегическое управление может реализовываться в жизни, и подстегнула множество дискуссий по поводу эффективности ее применения.

Впервые положения концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard — BSC или рус. ССП) были изложены в статье Р. Каплана и

Д. Нортон «The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance» в журнале «Harvard Business Review» в 1992 г.

Целью создания ССП было нахождение такого набора показателей, который бы позволил высшему руководству организаций оценивать деятельность всего предприятия по отношению к достижению его целей. Следует отметить, что уже с 70-х гг. XX века в управленческой науке господствовала модель, представляющая организацию в виде сложной иерархической структуры, в которой основным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление [1] (Borsch, 2016). В дальнейшем большой вклад в развитие концепции ССП внесли Л. Брейди, Р. Мамбу, Н. Чамберз, Р. Стата, Д. Фишман, А. Шнейдерман [2].

Сбалансированная система показателей (СПС) является одной из самых известных концепций управления предприятием. В данной статье мы проследим эволюцию системы с течением времени.

Сбалансированная система показателей (СПС) появилась в конце 1980-х – начале 1990-х гг. как инструмент стратегического управления динамично развивающимися компаниями.

В эти годы профессоры Роберт Каплан и Дэвид Нортон (Гарвардская школа бизнеса) проводили исследования американских компаний с целью создания новой системы измерения эффективности деятельности компаний и выяснили, что почти все компании сильно ориентируются на финансовые показатели. При этом, в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение и мотивацию персонала, маркетинг, обслуживание клиентов, что затем пагубно сказалось на общем финансовом состоянии компании.

Каплан и Нортон пришли к выводу, что базирование методики оценки эффективности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации (рис. 1).



Рис. 1. Система сбалансированных показателей*

*Источник: [3]

Установлено, что сотрудники часто не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов. Только четвертая

часть топ-менеджеров получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией, а 60% организаций не связывают бюджет со стратегией.

В качестве способа решения выявленных проблем Нортоном и Капланом была разработана концепция сбалансированной системы показателей. Ее апробировали в ряде американских компаний, и в конце 1990 г. был подведен итог проделанной работы. Манифестом новой теории и нового управленческого подхода стала публикация статьи «Показатели, ведущие к эффективности» в журнале «Harvard Business Review».

Вскоре после того, как концепция ССП получила распространение в различных компаниях, обнаружилась ее пригодность не только для измерения достижений, но и для стратегического управления.

На волне успешной публикации своих материалов профессоры продолжили развитие концепции сбалансированной системы показателей и 1996 г. выпустили книгу «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Затем в 2000 г. была выпущена вторая книга «Организация, ориентированная на стратегию», а в 2004 г. — третья книга «Стратегические карты» [4].

Затем консалтинговая компания Balanced Scorecard Collaborative, которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты — минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Дизайн системы ССП должен включать шесть обязательных элементов: перспективы, стратегические цели, показатели, целевые значения, причинно-следственные связи, стратегические инициативы.

В настоящее время сбалансированная система показателей — это динамично развивающаяся во всем мире эффективная методика стратегического управления.

Большая часть исследователей склоняется к тому, что необходимо проводить регулярный мониторинг бизнес-процессов в целях выявления факторов, которые негативно отражаются на развитии компании, а также для выработки стратегии развития. Система сбалансированных показателей (ССП) является одним из инструментов, который оказывается на формировании стратегии организации. Стоит обратить внимание на то, что существуют различные подходы к пониманию понятия «сбалансированная система показателей». Ее основной отличительный признак сводится к тому, что оценка производится на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Задачи, решаемые с помощью сбалансированной системы показателей предприятия:

- уточнение или обновление стратегии бизнеса;
- увязка повседневных рабочих процессов с долгосрочной концепцией развития;
- определение приоритетов для реализуемых и разрабатываемых проектов;
- соотношение бюджетных планов со стратегическими целями;
- отслеживание элементов бизнес-стратегии;
- измерение прогресса в достижении поставленных целей;

- распределение ресурсов, исходя из стратегических задач;
- обеспечение организационных изменений;
- сравнение эффективности различных бизнес-единиц;
- повышение понимания корпоративного видения и стратегии.

Цели	Задачи
Измерение результатов	Установление стратегических целей и KPI, сроков
Сравнение текущих показателей с запланированными	Распределение ответственности между должностными лицами
Корректировка задач и показателей в случае разрыва	Определение инструментов для достижения целей

Рис. 2. Цели и задачи ССП

*Источник: [3]

ССП отличается от традиционных финансовых показателей тем, что она нацелена на получение представления о развитии компании в стратегическом разрезе и потому используется в рамках управления стратегией развития.

Сбалансированные системы ключевых показателей появились относительно недавно, но они быстро приобрели популярность и сейчас активно применяются различными организациями — коммерческими компаниями, некоммерческими и правительственные структурами [5].



Рис. 3. Сбалансированная система показателей

*Источник: [3]

На сегодняшний день более половины крупных корпораций по всему миру опираются на BSC в стратегическом менеджменте, и в России эта система тоже нашла поддержку среди представителей бизнес-сообщества.

Одна из приоритетных целей стратегического развития предприятия сводится к тому, чтобы максимально заинтересовать персонал в достижении поставленной цели всей организации в целом. Все это отражается на

устойчивости экономического развития. Помимо этого, представляется возможным определить уровень эффективного использования ресурсов, платежеспособности и т. д. Данный фактор необходимо рассматривать в качестве фундаментального, поскольку финансовые возможности организации оказывают свое воздействие на процесс достижения стратегических бизнес-целей.

Преимущество предприятия в отрасли, а также за ее пределами обеспечивается размером индикаторов, соответствующих оптимальным значениям. В области обеспечения финансовой состоятельности требуется независимость от внешних источников финансирования и достаточный уровень платежеспособности. Это достигается путем роста прибыли и, соответственно, рентабельности продукции. Увеличение положительных финансовых результатов обеспечивается путем роста выручки от продаж. Основными индикаторами роста продаж являются увеличение количества покупателей продукции и расширение рынков сбыта.

Увеличение объема продаж возможно достигнуть за счет проводимой работы с клиентами (при этом необходимо принимать во внимание маркетинговые исследования с учетом сегментации рынка). Помимо этого, необходимо стремится к сохранению и уже существующих клиентов, удовлетворению потребностей потребителей и т. д. В общем виде стоит отметить тот факт, что есть необходимость совершенствовать внутренние бизнес-процессы [4]:

- своевременность поставки продукции;
- стабильность сбытовой деятельности;
- повышение качества продукции;
- эффективность использования ресурсов.

Повышение рентабельности деятельности — одна из главных задач обеспечения эффективности системы управления персоналом, т. к. характеризует рост прибыли, которая является источником увеличения собственного капитала, расширения и модернизации производства, формирования бюджетных и внебюджетных ресурсов. Решение данной задачи достигается за счет таких стратегических направлений, как эффективность использования ресурсов и оптимизация запасов. Индикаторами данных направлений являются: фондоотдача, производительность труда, коэффициенты интенсивного и экстенсивного использования оборудования, размер оптимальной партии заказов, затраты на производство и исправление брака, наличие неликвидных активов [6].

Разработка ССП для компании состоит из трех этапов: провести стратегический анализ, определить стратегические цели и разработать и ввести BSC-карту.

1. Стратегический анализ начинается с комплексного анализа организации. Рекомендуется проводить его с помощью двух методик: STEP-анализ и SWOT-анализ [7, с. 69–75].

STEP-анализ позволяет установить факторы влияния на бизнес компании и определить степень их вклада в реализацию стратегии. SWOT-анализ помогает оценить сильные и слабые стороны внутренней среды и возможности технологического и социально-экономического развития для приспособления бизнеса компаний.

2. Формирование и группировка стратегических целей. С учетом результатов анализа необходимо поставить стратегические цели. Они лягут в основу корпоративной стратегии, на основе которой руководители смогут создать стратегическую карту. Для этого необходимо сформулировать не менее 10–12 стратегических целей, чтобы на их основе можно было построить BSC-модель. Затем необходимо объединить стратегические цели в группы по 4 ключевым направлениям.

- финансовые показатели. Цель ставится на основе того, какого результата нужно добиться, чтобы удовлетворить запросы инвесторов и потребителей;

- лояльность клиентов. Данная группа должна отвечать на вопрос: Какие ассоциации вызывает компания у заказчиков?

- бизнес-процессы. Что нужно улучшить в работе компаний?

- обучение и развитие. Что нужно развивать, чтобы показатели бизнеса увеличивались.

3. Разработка стратегической карты. Для этого нужно выявить причинно-следственную связь между стратегическими целями. Предпринимателю необходимо построить цепочку целей по принципу «если... — то...». В результате совокупность связей образует стратегическую карту.

Внедрение ССП на предприятии позволяет:

1. Объединить сбалансированные показатели в единую концепцию.
2. Распределить систему по всей иерархической структуре организации.
3. Разработать систему контроля и оценки результатов [2].

Чтобы внедрить систему показателей в компанию, сначала интегрируют и контролируют внедрение отдельных мероприятий. Параллельно показатели BSC анализируют по текущей системе отчетности. Если ее нет или она не подходит под концепцию с новыми целями — запускают новую систему отчетности. В результате ССП встраивают в систему HR и управления кадрами.

ССП не должна существовать отдельно от предприятия. Она должна дополнять другие инструменты стратегического планирования: систему финансирования, которая предоставит денежные показатели для грамотного распределения ресурсов и финансового планирования и систему мотивации сотрудников. Выполнение KPI по ССП дает право на получение бонусов организации. Зная о стратегических целях и действиях, направленных на их выполнение, менеджер получает инструменты самоконтроля.

Каскадная интегрированная система стратегических целей направлена сверху вниз от высшего руководства на периферию. Целевые параметры транслируют конкретику, адаптируются под отдельные структурные единицы компании. Каждый отдел, подразделение и департамент компании получают

свою систему сбалансированных показателей. Иногда под стратегическую карту подгоняют даже индивидуальные планы каждого отдельного сотрудника — для большей эффективности [3].

Вертикальное распределение показателей помогает повысить качество и усилить вес стратегического управления.

Внедрение инструментов контроля и оценки. Для оперативного контроля разрабатывают и внедряют интерактивные таблицы, но они недостаточно раскрывают нужные показатели. Чтобы сравнить текущие результаты с планами и выяснить причины отклонений, есть смысл использовать программные инструменты автоматизации.

Примером такого инструмента является CRM-система, которая позволяет установить основные показатели, выявить причины отклонения и быстро принять меры по их устранению. Если в результате компания получает отклонение от KPI, то цели или их значение нужно корректировать. Цели, которые стоят ниже в иерархии, пересматриваются в контексте соответствия целям верхнего уровня.

Проект не заканчивается созданием ССП. Чтобы превратить разработанную систему в действующий механизм, необходима реализация. Внедрение сбалансированной системы показателей означает получение информации, необходимой для расчета показателей ССП, и введение положений, обеспечивающих их выполнение.

Внедрение показателей ССП в регулярную управленческую отчетность отражают в цифрах в соответствующих документах, которые менеджеры компании получают в конце каждого месяца, квартала и года. Внедрение показателей ССП в систему планирования и финансирования позволяет включить эти показатели в планы и бюджеты, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и принимаются.

В результате проект по внедрению ССП в организации не сильно отличается от других проектов, направленных на проведение значительных изменений в компании. Интегрированное планирование, внедрение управленческого учета или оптимизация определенных процессов также приводят к улучшению показателей компании. Работа по разработке и внедрению ССП требует высокого уровня мотивации участников, вовлеченности и воли руководства компании, отличного уровня организации проекта и доступа к необходимым человеческим и материальным ресурсам. Эти компоненты являются предпосылками успешного внедрения системы BSC на предприятии [5].

Повышение качества продукции, эффективности использования ресурсов, рост производительности труда непосредственно связаны с уровнем квалификации персонала. Стратегия управления персоналом должна быть нацелена на повышение конкурентоспособности работников [8]. Индикаторами данного стратегического направления являются доля квалифицированных сотрудников в общей численности и затраты на обучение персонала.

Таким образом, можно сказать о том, что развитие предприятия находится в зависимости от системы управления персоналом. Есть

необходимость постоянно проводить мониторинг ключевых индикаторов системы сбалансированных показателей для того, чтобы обеспечить последующее развитие организации и ее персонала.

Список литературы:

1. Глотова И. И. Угрозы экономической безопасности и направления их нейтрализации в системе экономической безопасности предприятия / И. И. Глотова // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты : сборник научных трудов международной научно-практической конференции. – Курск : Университетская книга, 2016. – С. 29–33.
2. Кочеткова С. Ф. Разработка стратегии управления персоналом на основе системы сбалансированных показателей / С. Ф. Кочеткова, А. Р. Ягудина, М. М. Макарова // Журнал прикладных исследований. – 2021. – №5. – С. 40–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-upravleniya-personalom-na-osnove-sbalansirovannyh-pokazateley> (дата обращения: 09.11.2023).
3. Олве Н. Г. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC / Н.-Г. Олве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 320 с.
4. Лейберт Т. Б. Формирование системы принятия управленческих решений на предприятиях нефтяной промышленности на основе контроллинга / Т. Б. Лейберт, В. П. Резнова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №3. – С. 225–231.
5. Халикова Э. А. Модель формирования финансового плана предприятия и его связь со стратегическими планами / Э. А. Халикова // Евразийский юридический журнал. – 2017. – №11(114). – С. 418–420.
6. Лейберт Т. Б. Организационно-экономические аспекты контроллинга финансового состояния на предприятии / Т. Б. Лейберт // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №1. – С. 201–207.
7. Управление персоналом организаций : учеб. пособие : в 2 ч. / под ред. Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : изд-во БГУ, 2015. – Ч. 1. – 545 с.
8. Носырева И. Г. Управление трудовым потенциалом организации: стратегические аспекты /И. Г. Носырева // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – №4. – С. 1179-1194. doi: 10.18334/et.5.4.39616.