

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

УДК 331.101.3

О. В. КОВАЛЕНКО

Запорізька державна інженерна академія

І. В. ХОДИКІНА

Публічне акціонерне товариство «Азовські мастила та оливи»

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ – СПОСІБ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ**

*Стратегічні карти віднедавна стали інструментом, що дозволяє об'єднати стратегічні цілі підприємства та результати його роботи, і поєднати їх з цілеспрямованою мотивацією всіх співробітників. Запропонований вигляд стратегічної карти у вигляді таблиці з чотирьох квадратів, на кшталт таблиці SWOT-аналізу.*

*Ключові слова: стратегічні карти, стратегічні цілі, підприємство, працівники, пріоритети, цінності.*

O. V. KOVALENKO

Zaporizhya State Engineer Academy

I. V. KHODYKINA

Public Joint Stock Company "Azov Greases and Oils"

**PERSONAL MANAGEMENT ON BASE OF STRATEGIC CHARTS IS THE WAY OF PRACTICAL USING THE THEORY OF EFFECTIVE PERSONAL MANAGEMENT OF COMPANY**

*Strategy maps are the instrument, what helps to combine strategy goals with results of its working and with motivation of all employers. They helps the organization to become more value, competitive, strengthen hands on the market and make their organization and product quality one of the best in the market. They make the work easy for the management to monitor the state of mind of employers. For strategy maps penetration into the organization is wanted advancing work, preparation of special program. It was offered to create cards by way of table with squares alike as by SWOT-analyze. The theme of this research is analyze of possibilities of strategic maps using on industrial enterprises. The purpose if this article is try to clear up the advantages of this method of personal management. try to brig them the applied character. As result were analyzed the historical aspects of this method implementation, named the advantages of some of them. Among main causes what delay of this method implementation are company top management worries about hockey complexity, about its cumbersomeness; were listed some key moments, what need the attention of top managers by implementation of this method: previous outreach, mass collective supporting, division of responsibilities, determination of priorities. Taking into attention the variety of many scientists view within many years of existing of this personal management system was created the own chart/diagram of this map based on SWOT-analyze method. The further researches are planed to turn to creating of questioner for personal for these maps filling.*

*Keywords: strategy maps, strategy goals, organization, employers, priorities, values.*

**Вступ.** «Конкурентоспроможність продукції, її низьку собівартість та високу якість за всієї енергоозброєності виробництва вирішує високопродуктивна, високоякісна праця робітників усіх категорій. Для цього треба відшукати той інструмент, який дозволить об'єднати в єдиний нерозривний вузол цілі та результати, щоб на практиці реалізувати потужну цілеспрямовану мотивацію активного труда персоналу – як керівників, так і рядових, пересічних співробітників» [1, с. 2]. Таким об'єднуючим моментом можуть стати стратегічні карти.

«Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства» [2, с. 249; 3, с.2].

**Виділення невирішених частин.** Покладаючись на попередні дослідження в питаннях підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах було з'ясовано, що перспективним напрямком є використання стратегічних карт на основі збалансованих показників. На жаль, важко знайти сьогодні промислове підприємство на Україні, де ці карти успішно інтегровані в роботу, працюють та приносять ефект від свого застосування. Цей факт є показником того, що українські промисловці не поспішають за новітніми технологіями, хоча переваг від застосування таких тільки карт доволі багато. Розроблені у минулому столітті ці карти використовують і задля покращення фінансових показників компанії, і для покращення іміджу компанії для акціонерів та споживачів, але головна перевага застосування цих карт полягає у сприянні реалізації стратегії розвитку підприємства, тобто досягненню ним стратегічної цілі, а також у можливості залучення до процесу управління всього персоналу компанії, об'єднання всіх однією метою, загальною задачею. Ці карти допомагають вести постійний нагляд за діяльністю компанії та

її персоналу, знати настрої в колективі, мотиватори окремих груп співробітників, пріоритетні цінності, за допомогою яких легше формувати корпоративну культуру, дозволять створити власний банк даних для можливості проводити порівняльний аналіз. Нарешті вони допомагають максимально ефективно поєднати стратегічні методи управління персоналом із впливом на окремого працівника з позиції того, що це найбільша цінність і людський потенціал підприємства, об'єднати всіх співробітників однією ідеєю, однією метою.

**Формулювання цілей.** Але попри всі свої переваги такі карти мало використовуються. Спробуємо розібратися, чому саме і як прискорити процес впровадження таких карт на вітчизняні промислові підприємства.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідження та розробкою теми стратегічних карт займалися багато вчених. Серед них можна назвати роботи, перш за все, авторів проекту та засновників цього способу управління підприємством Р. Каплана та Д. Нортон. Були передвісники таких карт Нортон-Каплана. Їх автори, Ж.Л. Мало, П. Друкер. Є послідовники, які вдосконалювали карти Нортон-Каплана та продовжують це робити. До таких авторів можна віднести Ю.Вебера, С. Штерна, Р. Хьюберта, К.-Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса, Л. Мейселя, К. Робертса та П. Адамса. Займаються розробкою цієї тематики вчені пострадянських держав та вітчизняні автори: К.Ю. Бурцева, О.Ю. Літовченко, М.Г. Громак, К. Редченко, Є. Ледньов, М. Берсуцький, Т.М. Ісаєва.

**Основний розділ.** Даний метод, як вже було зазначено раніше, в найбільш класичному вигляді був вперше започаткований у 1992 р. в США Р.Капланом і Д.Нортоном. Сутність методу полягає в інтеграції цілей підприємства в чотирьох складових збалансованої системи показників підприємства. Збалансовані – це такі, що відображаються рівновагу показників, що знаходяться в динаміці, тобто постійно змінюються. А чотири проєкції, що були обрані Нортоном та Капланом, у сукупності охоплюють всі сторони діяльності компанії. «Збалансована система показників дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проєкціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання: 1) як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта)? 2) які процеси можуть забезпечити фірмі виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)? 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання)? 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)? По кожному запитанню визначають: цілі, показники, завдання, заходи» [4, с.1]

Ця методика використання стратегічних карт з метою об'єднання співробітників однією ідеєю стратегічного розвитку широко розвинута в роботах закордонних дослідників. Основою для зміни поглядів на цю проблематику стали ідеї французьких вчених, зокрема Ж.Мало, який чітко структурував показники якості роботи компанії, узгодив їх, запропонувавши певну послідовність дій, та вперше пов'язав їх стратегічними цілями підприємства. Ця методика розроблялася з орієнтацією на виконання фінансових показників компанії, тому вона не в повній мірі відображає діяльність компанії у порівнянні з тими ж чотирма напрямками, що задекларовані в картах Нортон та Каплана. Хоча свій позитивний ефект ця теорія принесла. На її базисі почали розвиватися інші теорії, що стали вивчати ситуацію саме в цьому форматі. Так найвідомішим подовження цієї теорії є широко вживана на практиці в системі управління західних компаній система фінансового управління EVA, автором якої є Стюарт Штерн.

До моделей, що стали підґрунтям для стратегічних карт Каплана і Нортон можна віднести і концепцію управління згідно з цілями підприємства Management by Objectives (MBO) Питера Друкера, створену у 1954 р. Його ідеї у сукупності з менеджерською революцією, що з'явилася приблизно в той самий час, а також із зміною концептуальних підходів до оцінки ефективності виробництва, яка була переорієнтована на підпорядкованість розвитку підприємства цілям його розвитку, сприяли олюдненню процесу. Сюди ж можна віднести розробки системи селективних показників Юргена Вебера, універсальну систему показників діяльності Рамперсада Хьюберта, «піраміду діяльності компанії К. Мак-Найра, Р.Лінча й К.Кросу, модель стратегічних карт Л. Мейселя, систему EP2M Робертса й П.Адамса, систему «Результати й детермінанти Фіцджеральда й ряд інших вчених» [5, с.231].

Взагалі, кожний із науковців, що займався даною методикою, вносили якісь свої доповнення, удосконалювали з їх точки зору запропоновану систему показників, орієнтували її на фінансові показники, або на ті показники, що буди в пріоритеті розвитку підприємств, що підлягали аналізу.

На сьогодні стратегічні карти можуть бути застосовані на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті, бачити свій вклад в досягненні загальної цілі, недоліки своєї роботи, мати можливість, скорегувати проміжні результати. Стратегічні карти дають наочну інформацію кожному співробітнику на кожному рівні. З таких карт кожного окремого співробітника складається стратегічна карти його ланки, підрозділу, департаменту і всього підприємства. «На практиці на сучасних підприємствах помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління. Для візуального подання стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень діяльності застосовуються стратегічні карти» [1] Починати треба з формулювання цілі самого підприємства, потім декомпонувати цю ціль на окремі підцілі аж до окремого працівника. Для кожної цілі визначаються ресурси, необхідні для її досягнення, відповідальні, які будуть здійснювати процес та

відповідальні, які будуть контролювати процес, ресурс, необхідний для досягнення саме такої мети. Її досягнення.

В процесі впровадження стратегічних карт до управління на підприємстві треба зупинитися на декількох ключових моментах. По-перше, перед впровадженням такої системи роботи потрібна підготовча роз'яснювальна робота з персоналом на всіх ланках управління. Основне послання, яке треба нести в маси, це те, що стратегічні карти – це саме те, що спростить нашу роботу, допоможе нам виконувати свої обов'язки ще краще, об'єднає нас та зробить ще сильнішими. Тому ініціатива по впровадженню такої системи роботи повинна бути підтримана всім колективом.

Другим ключовим моментом, що потребує уваги керівників при запровадженні такої роботи – розподіл відповідальності. Треба чітко визначити не тільки відповідальних осіб, коло їхніх повноважень, але і довести цю інформацію до кожного співробітника. Кожен має знати, до кого йому звертатися в разі виникнення запитань. Ця інформація, контактні дані відповідальних осіб, повинна бути легко доступною, завжди під рукою. Відповідальні особи в свою чергу привітними та готовими прийти на допомогу. І третій важливий момент – бажано визначитися з пріоритетами, цінностями, які будуть максимально важливі для компанії у весь час втілення цієї системи. В центрі уваги повинні розташовуватися процеси, методи управління, зо допомогою яких компанія керує своїми співробітниками та стимулює, націлює їх на результат. Процеси можна умовно поділити на шість складових: управління (загальне керівництво компанією) (1), управління персоналом (2), бізнес-процеси (3), задоволення клієнтів та визначення маркетингової позиції компанії (4), управління інформацією (5), бізнес-результати (6). Серцем системи є орієнтація на задоволення споживачів та ринкові потреби підприємства. Визначення сьогоденного положення відбувається в декілька етапів. Спочатку вибирають елементи для перевірки бажаного статусу, узгоджують процеси з критеріями виміру, збирають дані про результати та наміри, аналізуються причини таких результатів з урахуванням методів розповсюдження інформації, визначають, що є сильними сторонами, а що віднести до сфери «покращити», оформлюють ці дані у вигляді схеми-таблиці, формують пропозиції щодо покращення, та роблять загальну оцінку процесу.

Чимось така методика схожа на методи оцінювання сильних і слабких сторін роботи підприємства SWOT-аналіз з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. За таким же принципом, як і у візуальному схематичному відображенні структурно описуються сильні (S) та слабкі (W) сторони, можливості (O) та загрози (T), так само доцільно сформувати стратегічні карти у вигляді чотирьох квадратів, де буде чітко відобразитися сьогоденне становище, результати (на сьогодні) і причини такого положення як окремого працівника, так і департаменту, чи того, для кого діє саме ця карта, а разом з тим можна візуально сформулювати і побачити сильні сторони та поле для «покращення». Пропонується наступний схематичний вигляд такої системи.

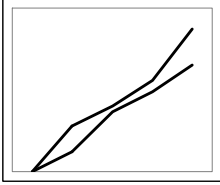
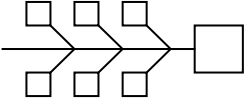
Модель успіху Визначення сьогоденного положення			
Категорія: Елемент: Відповідальна особа 2014 2015 Оцінювання			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Результати 	Причини 		
Сильні сторони * _____ * _____ * _____		«Покращити» * _____ * _____ * _____	
Пропозиції щодо покращення			
Що	Хто	Коли	Статус/посада

Рис. 1. Вигляд стратегічної карти

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумки, можна зауважити, що впровадження такої системи не такий вже і важкий процес, як малюють його собі деякі керівники. В період введення в дію цієї системи важливо зацікавити всіх без виключення працівників, навчити їх працювати в межах такої системи, визначити відповідальних та кураторів процесу, які будуть допомагати іншим, спрямовувати процес в єдине русло. І тоді стратегічні карти стануть неодмінною складовою діяльності будь-якого підприємства, так як вони полегшують роботу як окремих працівників, так і всього підприємства загалом.

### Література

1. Шершнева Ю.В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / [Електронний ресурс] // Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua>
2. Поканевич Ю.В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії / Ю.В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – 385 с.
3. Литовченко О.Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О.Ю. Литовченко, М.Г. Громак // Сайт Харківського національного економічного університету. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2013/Economics/6\\_126363.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/6_126363.doc.htm)
4. Збалансована система показників. [Електронний ресурс] : матеріал з сайту Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу : <http://www.wikipedia.org>
5. Казачков І.О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства / І.О. Казачков // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1. Т.2. – 348 с.

### References

1. Shershneva Yu.V. Osnovnye napravleniya povysheniya effektivnosti upravleniya personalom na predpriyatii [Elektronnyy resurs] / Sait Kharkivskogo natsionalnogo ekonomichnogo universitety imeni semena Kuzenya ( KhNEU im. S.Kusenya) Rezhim dostupu: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
2. Pokanevitch Yu.V. Metodologiya ta osnovni konceptzii rozrobky chnhftuschnyh kart rozvitky kompanii / Yu.V. Pokanevitch // Torgivlya i ryнок Ukrainy – 2009. – Vyp.28. – T.2. –385s.
3. Litovchenko O.Yu. Strategichna karta yak instrument strategichnogo upravlinnja finansovoju bezpekoju pidprijemstva [Elektronnyy resurs] / O.Yu. Litovchenko, M.G. Gromak // Sait Kharkivskogo natsionalnogo ekonomichnogo universitety. Rezhim dostupu : [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2013/Economics/6\\_126363.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/6_126363.doc.htm)
4. Zbalansovana systema pokaznykiv [Elektronnyy resurs] / Material iz сайту wikipedis vilnoi enciklopedii. Rezhim dostupu: <http://www.wikipedia.org>
5. Kazachkov I.O. Pidvyshennya efektyvnosti vykorustannya resursiv promyslovogo pidprijemstva / I.O. Kasachkov // Teorytychni ta practychny aspekty ekonomiky ta intelektualnoy vlasnosti: zbirnyk naukovykh prats. – Mariupol: DVNZ “PDTU”, 2013. Vyp.1, Tom 2. 348 s.

Надійшла 16.04.2015; статтю представляє д. е. н. Коваленко О. В.