

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.49](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.49)

УДК 331.1

*К. В. Ковальська,  
к. е. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
КНУ імені Тараса Шевченка, м. Київ  
ORCID: 0000-0001-9629-424X  
А. В. Приходько,  
студентка економічного факультету,  
КНУ імені Тараса Шевченка, м. Київ  
ORCID: 0000-0002-5255-190X*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*К. V. Kovalska  
Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of Department of Innovative and Investment Activity Management,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv  
А. V. Prykhodko  
student of the Faculty of Economics,  
Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv*

### **FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD FOR IMPLEMENTATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY OF AN INNOVATIVE ENTERPRISE**

*У статті обґрунтовано важливість розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. Зазначено, що розробка та реалізація стратегічного управління людськими ресурсами має особливу роль та забезпечує основу для досягнення стратегічних цілей інноваційними підприємствами. Адже саме співробітники інноваційних підприємствами володіють унікальними компетенціями, що дозволяють їм розробляти інноваційні товари та послуги, нестандартні рішення та генерувати креативні ідеї. Визначено, що для отримання конкурентних переваг та експоненціального зростання прибутку компанії необхідно залучати і утримувати креативних та кваліфікованих працівників. Для досягнення цієї задачі пропонується застосовувати інструмент моніторингу реалізації стратегічного управління людськими ресурсами – збалансовану систему показників. Обґрунтовано, що для застосування збалансованої системи показників з метою реалізації та оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей управління персоналом необхідно змінити підхід до людських ресурсів організації: розглядати їх не в якості витратної частини, а як найважливіший актив компанії – людський капітал. Зазначено, що зосередження уваги лише на фінансових показниках обмежує корисність збалансованої системи показників для реалізації стратегії*

управління персоналом інноваційного підприємства. Визначено спільні та відмінні особливості розробки збалансованої системи показників на рівні загальноорганізаційної та кадрової стратегії. Для реалізації стратегії управління персоналом було адаптовано компоненти збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток і навчання. Таким чином, клієнтами виступають відділи та їхні керівники, а під внутрішніми процесами досліджуються процеси, пов'язані з формуванням та утриманням персоналу. Визначено, що розроблена збалансована система показників балансує фінансові та не фінансові параметри, що дозволяє зосередитися на довгострокових факторах ефективності та організаційної стійкості.

*In the article it was proved the importance of developing a balanced scorecard for implementation of the human resources management strategy of an innovative enterprise. It is noted that the development and implementation of strategic human resource management has a special role and provides the basis for achieving the strategic objectives by innovative enterprises. As employees of innovative enterprises have unique competencies that allow them to develop innovative products and services, non-standard solutions and generate creative ideas. It has been determined that in order to obtain competitive advantages and exponential growth of the company's profit, it is necessary to attract and retain creative and skilled human resources. In order to achieve this goal, it is proposed to apply a monitoring tool for implementation of strategic human resources management – a balanced scorecard. It is proved that the use of the balanced scorecard to implement and evaluate the level of achievement of the strategic objectives of personnel management requires to change the approach to human resources: from seeing human resources as a cost to seeing human resources as the company's most important asset to be managed – human capital. Determined that focusing only on financial indicators limits the usefulness of a balanced scorecard for implementing the strategy of personnel management of an innovative enterprise. The common and distinctive features of the development of a balanced scorecard at the level of implementation of strategic human resources management and at the level of implementation of the general organizational strategy are identified. The financial, client, internal processes and development and training components were adapted to implementation of personnel management strategy. Thus, by customers are meant departments and their manager, and processes under the internal processes analyzed processes that are related to the formation and retaining of personnel. It is determined that the developed balanced scorecard balances financial and non-financial measures, which allows focusing on long-term factors of efficiency and organizational sustainability.*

**Ключові слова:** Стратегія управління персоналом, інноваційне підприємство, збалансована система показників, управління персоналом, фінансова перспектива, клієнтська перспектива, перспектива внутрішніх HR-процесів, перспектива навчання та розвитку.

**Keywords:** Human resources management strategy, innovative enterprise, balanced scorecard, human resources management, financial perspective, customer perspective, internal HR-processes perspective, learning and growth perspective.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, інновації мають вирішальне значення у процесі створення цінності для споживачів, акціонерів, суспільства та працівників компанії, а також здійснюють значний вклад у розвиток економіки та підвищення зайнятості населення на місцевому, регіональному та національному рівнях. Тому, ми можемо стверджувати, що інноваційні підприємства, основною продукцією яких є інноваційні товари і послуги, є ключовим фактором сталого розвитку економіки. Щоб здійснити перехід від ідеї до комерціалізованої інновації підприємство повинно інтегрувати навички та зусилля великої кількості співробітників з різними компетенціями і обов'язками. В інноваційних підприємствах саме людські ресурси я запорукою створення високоякісних та технологічних рішень. Таким чином, бізнес, орієнтований на генерування та впровадження інновацій, має приділяти особливу увагу управлінню персоналом. Для досягнення довгострокових цілей такі компанії мають застосовувати стратегічний підхід до менеджменту

людських ресурсів, а також включити стратегічне управління персоналом як невід’ємну компоненту загального стратегічного апарату.

Варто відмітити, що вчені та практики констатують, що основна причина невдач та провалів стратегій управління людськими ресурсами лежить не в самій стратегії, а у відсутності моніторингу її реалізації і подальших коригуючих заходів. Отже, для забезпечення якісної реалізації стратегії розвитку організації необхідно приділити особливу увагу розробці інструментарію оцінки ефективності реалізації стратегії управління персоналом для прийняття вчасних обґрунтованих рішень з метою підвищення результативності загальної бізнес-стратегії підприємства. Тому, виникає необхідність розвитку інструментарію реалізації, контролю та оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На сьогодні концепція збалансованої системи показників (ЗСП), запропонована професорами Гарвардського університету Д. Нортеном і Р. Каптаном [5], набула широкого визнання і достатньо повно висвітлена в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Слід зазначити, що особливості адаптації ЗСП до сфери управління персоналом розкриваються у дослідженнях лише декількох українських вчених, серед яких необхідно відзначити ґрунтовні дослідження А.В. Семенькова [1]. Набагато більше уваги приділяється використанню інструменту ЗСП в управлінні персоналом зарубіжними науковцями, серед яких - В. Н. Кабанов [2], Б. Е. Беккер, М. А. Хуселід, Д. Ульріха [3], С. Манаф, Е. Вінарті, Р. Сітаваті [7], Р. С. Шулер [6] та інші. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що на сьогодні відсутнє врахування особливостей розробки ЗСП та її подальша адаптація у сфері реалізації стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства, що підтверджує необхідність подальшого дослідження даної проблеми.

**Метою статті** є визначення особливостей та адаптація збалансованої системи показників на рівні реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Збалансована система показників для забезпечення реалізації стратегії управління персоналом має багато спільного зі збалансованою системою показників на рівні підприємства, але водночас присутні і відмінності. До спільного можемо віднести:

- мають цілі, показники, нормативні значення та заходи (ініціативи);
- використовують стратегічні карти;
- мають чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток;
- використовуються для опису конкретної стратегії та її реалізації.

Основні відмінності полягають у тому, що, по-перше, традиційно збалансована система показників управління організацією робить основний акцент на фінансову перспективу, в той час як основною метою відділу кадрів не є досягнення фінансових показників, а забезпечення підтримки та задоволення своїх “клієнтів”. У розрізі стратегічного управління персоналом клієнтські та фінансові перспективи вважають рівнозначними. По-друге, «клієнти» стратегічного управління персоналом, як правило, є внутрішніми, а не зовнішніми для бізнесу, хоча традиційна система показників використовує клієнтську перспективу для позначення споживачів товарів і послуг компанії. Для стратегічного управління персоналом клієнтами виступають або ділові партнери та бізнес-одиниці в організації, або працівники організації.

Зміст внутрішньої перспективи в управлінні персоналом також суттєво відрізняється від традиційних ЗСП. Замість поділу бізнес-процесів на три сфери – інновації, довгострокові довірливі відносини з клієнтами та операційна діяльність – балансова система показників у сфері управління персоналом, швидше за все, матиме внутрішню перспективу, яка головним чином буде сконцентрована навколо таких напрямків: HR-процеси з підбору і утримання талантів, створення високопродуктивної організаційної культури та налагодження комунікацій.

Після визначення основних відмінностей необхідно детальніше описати систему збалансованих показників для забезпечення реалізації стратегії управління персоналом, окремо розглядаючи окремо розглянувши кожну перспективу.

В якості основної задачі фінансової складової ЗСП стратегічного управління персоналом підвищення вартості компанії за рахунок збільшення вартості людського капіталу. Для досягнення цього компанія має здійснювати оптимальні інвестиції та скорочувати неефективні витрати на персонал (табл. 1).

**Таблиця 1.**

#### **Фінансова складова збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства**

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Підвищення ефективності інвестицій в людські ресурси.	HR ROI (повернення інвестицій в людські ресурси)	Більше 80%	Коригування цілей і задач стратегії управління людськими ресурсами у відповідності до потреб організації.
2. Зменшення неефективних витрат на залучення персоналу.	Витрати на залучення персоналу	Менше 10 % від майбутньої	Проведення аудиту вартості залучення персоналу. У разі

		річної заробітної плати	необхідності проведення заходів з оптимізації витрат
--	--	-------------------------	--

*\*Джерело: складено авторами*

Для визначення ефективності інвестицій в людські ресурси нами запропоновано використовувати показник повернення інвестицій в людські ресурси - HR ROI (формула 1).

$$HR ROI = \frac{\text{загальний дохід} - \text{загальні витрати}}{\text{загальні витрати}} \times 100 \quad (1)$$

З метою зменшення неефективних витрат на залучення персоналу необхідно проводити їх аудит, а також заходи з їхньої оптимізації. Витрати на залучення персоналу включають: вартість оголошення про вакантну посаду, транспортні витрати агентів і претендентів, оплата послуг фірм, які здійснюють пошук кандидатів, витрати на зарплату осіб, зайнятих залученням персоналу.

У межах даного дослідження було трактовано складову ЗСП «клієнти» не в розрізі працівників організації. Було визначено, що клієнтами в стратегічному управлінні персоналом підприємства є інші підрозділи, яким потрібні компетентні фахівці для виконання завдань та цілей підрозділів та задоволення інтересів компанії в цілому (табл. 2).

**Таблиця 2.**

**Клієнтська складова збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства**

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Підтримання досягнення стратегічних цілей компанії.	Ступінь узгодженості дій	Менше 20%	Проведення регулярного моніторингу показника
2. Якісне надання послуг	Індекс задоволеності клієнтів діяльністю HR-відділу	Більше 80%	Проведення 2 рази на рік опитування щодо задоволеності діяльністю HR-відділу
	Кількість скарг працівників на роботу HR-відділу	Менше 2 в місяць	Створити аудит HR-відділу

*\*Джерело: складено авторами*

Для досягнення цілей клієнтської складової ЗСП було визначено наступні три показники:

1. Ступінь узгодженості дій, який розраховується як відсоток збоїв або помилок, викликаних неузгодженістю дій персоналу.

2. Індекс задоволеності клієнтів діяльністю HR-відділу. Визначається за результатами проведених опитувань і виражається у вигляді відсотку позитивних відгуків про діяльність HR-відділу.

3. Кількість скарг працівників на роботу HR-відділу.

Авторами було визначено наступні показники, які характеризують внутрішні HR-процеси на підприємстві (таблиця 3):

1. Якість виконання посадових обов'язків новими працівниками. Визначається експертним шляхом та може коливатися від 0 (найгірше значення) до 10 (найкраще значення).

2. Плинність персоналу серед нових працівників. Розраховується як відсоток нових працівників, які залишили організацію протягом випробувального періоду.

3. Індекс залученості співробітників. Визначається за результатами проведених опитувань і виражається у вигляді відсотку лояльних до компанії співробітників.

4. Плинність серед ключових та найбільш перспективних працівників. Розраховується як відсоток ключових та найбільш перспективних співробітників, які залишили організацію протягом року.

5. Ступінь засвоєння організаційної культури працівниками. Чим вище значення показника, тим краще розвинута культура. Визначається за результатами проведення відповідного опитування.

6. Рівень задоволеності працівників навчанням.

7. Рівень задоволеності працівників оплатою праці.

8. Рівень задоволеності працівників просуванням по службі.

9. Рівень задоволеності працівників умовами праці.

Останні чотири показники розраховуються як відсоток задоволених працівників відповідно навчанням, оплатою праці, просуванням по службі та умовами праці.

**Таблиця 3.**  
**Внутрішні HR-процеси збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства**

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Залучення і утримання найбільш талановитих і компетентних співробітників.	Якість виконання посадових обов'язків новими працівниками	Не менше 7 балів	Розробка методології пошуку і відбору кандидатів на різні рівні посад
	Плинність персоналу серед нових працівників	Менше 15%	Проведення якісного відбору персоналу та якісної адаптації
	Індекс залученості співробітників	Більше 80%	Проведення 2 рази на рік опитування персоналу для визначення рівня лояльності та залученості
	Плинність серед ключових та найбільш перспективних співробітників	Менше 10%	Застосування індивідуального підходу в мотивації співробітників
2. Створення ефективної системи мотивації співробітників.	Ступінь засвоєння організаційної культури працівниками	Більше 90%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень задоволеності працівників навчанням	Більше 80%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень задоволеності працівників оплатою праці	Більше 80%	Регулярний перегляд розміру заробітної плати та бонусів не рідше ніж 1 раз на рік
	Рівень задоволеності працівників просуванням по службі	Більше 80%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень задоволеності працівників умовами праці	Більше 75%	Проведення регулярного моніторингу показника

*\*Джерело: складено авторами*

Розглядаючи наступну складову ЗСП «навчання та розвиток», варто зазначити, що крім традиційних метрик з навчання та просування було окремо виділено показники, що характеризують гнучкість інноваційного розвитку персоналу компанії. Це має особливе значення в розрізі стратегії навчання та розвитку в інноваційному підприємстві (таблиця 4). Тому здатність легко змінювати плани розвитку персоналу для адаптації людських ресурсів під цілі компанії має бути її конкурентною перевагою.

**Таблиця 4.**  
**Складові навчання та розвиток збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства**

Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
1. Гнучкість інноваційного розвитку персоналу	Адаптованість до інновацій	Більше 30%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Рівень освіти персоналу	Більше 40%	Формування плану розвитку персоналу
	Рівень наставництва	Більше 30%	Розробка і впровадження програми наставництва
	Інноваційний розвиток персоналу	Більше 70%	Проведення регулярного моніторингу показника
2. Розвиток знань і навичок персоналу в ключових сферах, необхідних для якісного виконання ними обов'язків	Рівень підвищення кваліфікації працівників	100%	Визначення чітких вимог до навчальних курсів
3. Формування кадрового резерву	Ефективність підготовки керівників	Більше 8 балів	Розробка плану розвитку керівників у резерві

	Середній термін перебування в резерві	Менше 2 років	Проведення регулярного моніторингу показника
	Плинність резерву	Менше 15%	Проведення регулярного моніторингу показника
	Готовність резерву	Більше 40%	Розробка плану формування резерву для ключових посад

*\*Джерело: складено авторами*

Для досягнення гнучкості інноваційного розвитку персоналу було сформовано такі показники:

1. Адаптованість до інновацій.
2. Рівень освіти персоналу.
3. Рівень наставництва.
4. Інноваційний розвиток персоналу.

Показник «адаптованість до інновацій» показує, наскільки менше часу витрачає персонал на адаптацію до інноваційних процесів у порівнянні з попереднім періодом. Для розрахунку рівня освіти персоналу розраховуються відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію в рамках інноваційного розвитку підприємства за період (1 рік). Рівень наставництва запропоновано визначати як відсоток працівників, які спроможні до навчання іншого персоналу, тобто можуть бути наставниками. Інноваційний розвиток персоналу вказує на відсоток працівників, які спроможні до інновацій.

Для визначення того, наскільки якісно засвоюються персоналом знання та навички в ключових сферах, було запропоновано показник «рівень підвищення кваліфікації працівників», що розраховується як відсоток навчальних курсів, що відповідають вимогам компанії.

В якості показників, які характеризують якість формування кадрового резерву, було визначено:

1. Ефективність підготовки керівників. Цей показник показує ефективність роботи з резервом керівників, якість їхньої підготовки. Визначається експертним шляхом та може коливатися від 0 (найгірше значення) до 10 (найкраще значення).
2. Середній термін перебування в резерві. Показує ефективність системи службово-професійного просування співробітників.
3. Плинність резерву. Розраховується як відсоток резервістів, які залишили організацію протягом періоду.
4. Готовність резерву. Розраховується як відсоток ключових посад, які мають наступників.

У випадку виявлення відхилень фактичних значень показників з нормативними значеннями, HR-відділ має:

- здійснити фіксацію існування відхилення та визначити наскільки воно є критичне;
- провести аудит причин, які привели до відхилення фактичних значень показників;
- розробити план заходів, що дозволять досягти визначених цільових значень показників;
- реалізувати розроблені стратегічні ініціативи та розробити заходи щодо попередження відхилень;
- запросити додаткові ресурси від вищого керівництва, якщо це необхідно для усунення причин відхилення;
- дослідити ефективність реалізованих заходів.

Ми вважаємо, що запропонована збалансована система показників стратегічного управління персоналом інноваційного підприємства здатна значно посприяти успішній реалізації стратегії управління людськими ресурсами. По-перше, вона дозволяє порівняти витрати і результати впровадження стратегічних ініціатив. По-друге, прослідкувати як зміна значень показників компонентів «навчання та розвиток» і «внутрішні HR-процеси» впливає на досягнення цілей задоволення клієнтів та оптимізації фінансових витрат.

**Висновки.** Оскільки людські ресурси є ключовим активом інноваційних підприємств, особлива увага має приділятися інструментам залучення і утримання людських ресурсів. Саме персонал генерує нові рішення та творчі ідеї, тому першочерговим завданням для інноваційного підприємства має бути розробка стратегії управління людськими ресурсами, що активізує можливості, потенціал та стимулює інноваційну поведінку працівників. Однак розроблена стратегія управління людськими ресурсами є лише частиною запоруки успіху. Не менш важливим є процес регулярного моніторингу динаміки фактичних значень збалансованої системи показників.

Визначення особливостей та адаптація збалансованої системи показників на рівні реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства дозволяє покращити взаємозв'язок між якістю стратегічного управління людськими ресурсами та ефективністю організації. Отже, основною задачею для менеджменту компанії має бути формування комплексної ЗСП, що враховує середовище та специфіку діяльності інноваційного підприємства для досягнення як цілей стратегічного управління персоналом, так і загальнокорпоративних цілей.

### Список використаних джерел.

1. Семенькова А. В. Інтегральна оцінка ефективності стратегічного управління персоналом промислових підприємств / А. В. Семенькова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3. – С. 196–199.
2. Кабанов В. Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – №3. – С. 49–51.
3. Becker V. The HR scorecard: linking people, strategy and performance / V. Becker, M. Huselid, D. Ulrich. – Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 320 с.
4. Kaplan R. The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment / R. Kaplan, D. Norton. – Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2000. – 416 с.
5. Paul R. N. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results / R. N. Paul. – Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 320 с. – (2).
6. Schuler R. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business / R. Schuler // *Organizational Dynamics*. – 1992. – №1. – С. 18–32.
7. Sitawati, R. The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province / R. Sitawati, S. Manaf, E. Winarti // *International Bulletin of Business Administration*. – 2009. – №4. – С. 23–27.

### References.

1. Semen'kova, A.V. (2010), "Integral assessment of the effectiveness of strategic management of personnel of industrial enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 196–199.
2. Kabanov, V.N. (2008), "The introduction of a balanced scorecard in the system of motivation of personnel of an industrial organization", *Upravlenie personalom*, vol. 3, pp. 49–51.
3. Becker, B. Huselid, M. and Ulrich, D. (2001), *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
4. Kaplan, R. and Norton, D. (2000), *The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, USA.
5. Paul, R. Niven (2002), *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd ed, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, USA.
6. Schuler, R. (1992), "Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, vol. 21(1), pp. 18–32.
7. Sitawati, R. Manaf, S. and Winarti, E. (2009), "The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province", *International Bulletin of Business Administration*, vol. 4, pp. 23–27.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2019 р.