

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Пучкова С. І.,**  
*канд. екон. наук, доцент  
кафедри підприємництва і торгівлі,  
Одеський національний політехнічний університет,  
м. Одеса*

У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є негайною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Об'єднуючись зі стратегічними технологіями, такі конкретні напрями роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії: стратегію економії витрат на персонал; стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації; стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом; стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання [2].

Для підвищення рівня концентрації зусиль структурних підрозділів у розробці та впровадженні кадрової стратегії необхідною є методика

збалансованої системи показників (ЗСП), яка дозволяє підрозділам і ключовим працівникам здійснювати діяльність відповідно до стратегічних цілей підприємства, а також оцінювати результати цієї діяльності за допомогою набору ключових показників ефективності.

Розробниками методики збалансованої системи показників (BSC – Balanced Score Card) є професор Гарвардської школи економіки Девід Нортон і генеральний директор консалтингової компанії Balanced Scorecard Collaborative Роберт Каплан. Автори поставили перед собою завдання: для об'єктивної оцінки виконаного обсягу робіт і ефективності кожного співпрацівника, підрозділу компанії в цілому розробити набір оцінних індикаторів і об'єднати їх в інтегральну (єдину) систему. В рамках єдиного підходу слід було збалансувати: різнопланові перспективи розвитку бізнесу; випереджаючі і кінцеві показники; внутрішні показники (наприклад, продуктивність праці) і зовнішні індикатори (лояльність споживачів).

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вже досягнутого системою оцінок перспектив. Цілі і показники даної системи формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма критеріями: фінансовим, взаємостосунками з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесам, а також навчанням і розвитком персоналу [3, с. 17-18]. ЗСП є механізмом для розповсюдження стратегії: за допомогою системи оцінних критеріїв вона інформує співпрацівників про рушійні чинники теперішнього і майбутнього успіху. Формулюючи кінцеві результати і чинники їх досягнення, топ-менеджери прагнуть спрямувати енергію, здібності і професійні знання працівників в русло досягнення довгострокових цілей [3, с. 29].

Робота щодо впровадження КРІ у систему стратегічного управління персоналом передбачає виконання таких дій:

– декомпозивання (каскадування) системи показників за структурними підрозділами, які будуть задіяні у стратегічному управлінні персоналом;

- визначення внеску (вагомості) кожного КРІ та їх розподіл за напрямками «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «персоналом і розвиток»;
- орієнтування визначених КРІ структурних підрозділів на проміжні та підсумкові планові періоди;
- розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів на основі КРІ.

Для айчарів особливо важливо, що такий підхід дозволяє розмежувати:

- компетентність – рівень реальних знань, умінь і навиків персоналу, а також здатність їх застосовувати (оцінюється за компетенціями);
- внесок – досягнення працівника в процесі виконання цільових завдань, встановлених для нього на початку контрольного періоду [4].

Необхідними заходами щодо впровадження збалансованої системи показників у систему стратегічного управління персоналом на підприємстві є:

- адаптація ЗСП до цілей діяльності кожного структурного підрозділу. Це потребує, щоб запропоновані для оцінки ефективності відділу показники були вивчені його фахівцями і при необхідності доповнені іншими критеріями, здатними більш повно відобразити його діяльність;
- встановлення відповідальності за ведення окремих блоків BSC, яка закріплюється за структурними підрозділами, що беруть участь у стратегічному управлінні персоналом. Проте доцільно в кожному з них призначити відповідальних за окремі показники, що входять в блок;
- розробка системи мотивації, яка забезпечує матеріальне заохочення співробітників за своєчасне і якісне досягнення ними поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько [та ін.]. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

2. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 296 с.
3. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона. М. : Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.
4. Найда, И. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's [Электронный ресурс] / И. Найда // Менеджер по персоналу. 2011. N 7. Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1446>

## **СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ**

**Семенова С. А.,**  
*студентка група МН-17*  
*ДВНЗ «ПДТУ»*  
**Науковий керівник Логутова Т. Г.,**  
*д-р екон. наук, професор,*  
*завідувач кафедри інноватики та управління,*  
*ДВНЗ «ПДТУ»*  
*м. Маріуполь*

В останні роки в Україні активно розширюються світогосподарські зв'язки та виробничі відносини, крім того масштабується та поглиблюється діяльність господарюючих суб'єктів. Тому виникає потреба у пошуку нових наукових підходів й економічних механізмів забезпечення сталого економічного розвитку господарства. Оскільки промислові підприємства є основою сталого економічного розвитку України, значну уваги потрібно приділити питанню формування концепції сталого розвитку в системі стратегічного управління промисловими підприємствами. Станом на 2018 рік в Україні було зареєстровано 125859 суб'єктів господарювання у сфері