

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

**Литвинова Валентина Сергеевна**, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент  
доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление и кадровая политика», ИЭиУ АПК  
**Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия**

*e-mail: [tina.litvinova@mail.ru](mailto:tina.litvinova@mail.ru)*

**Бордаченко Наталья Сергеевна**, старший преподаватель кафедры кафедры «Государственное и муниципальное управление и кадровая политика», ИЭиУ АПК

**Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия**

*e-mail: [nb\\_2007@list.ru](mailto:nb_2007@list.ru)*

**Аннотация.** Трудовые отношения, возникающие между руководством организации и ее сотрудниками выступают фактором, который оказывает огромное влияние на уровень эффективности функционирования организации в целом. Не смотря на то, что данного рода взаимоотношения - предмет непрерывного и повседневного развития, формирование стратегического взгляда на способы установления продолжительных и позитивных отношений становится неотъемлемым направлением деятельности в области развития трудовых отношений.

**Ключевые слова:** управление, трудовые отношения, алгоритм, стратегия, модель, стратегическая карта.

## STRATEGIC MAP AS A TOOL FOR DEVELOPING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF LABOR RELATIONS

**Litvinova Valentina Sergeevna**, candidate of agricultural sciences, associate professor,  
associate professor of the department of "State and Municipal Management and Personnel Policy", Institute  
of Economics and Management in AIC

**Krasnoyarsk state agrarian university, Krasnoyarsk, Russia**

*e-mail: [tina.litvinova@mail.ru](mailto:tina.litvinova@mail.ru)*

**Bordachenko Natalia Sergeevna**, senior lecturer of the department of "State and Municipal Management  
and Personnel Policy", Institute of Economics and Management in AIC

**Krasnoyarsk state agrarian university, Krasnoyarsk, Russia**

*e-mail: [nb\\_2007@list.ru](mailto:nb_2007@list.ru)*

**Abstract.** The labor relations that arise between the management of the organization and its employees are a factor that has a huge impact on the level of efficiency of the organization as a whole. Despite the fact that this kind of relationship is the subject of continuous and everyday development, the formation of a strategic view on ways to establish long-term and positive relationships becomes an integral area of activity in the field of labor relations development.

**Key words:** management, labor relations, algorithm, strategy, model, strategic map.

В рамках стратегического планирования применяются как общепринятые методы: SWOT-анализ, PESTL- анализ, так и другие. Общим вопросам стратегического управления человеческими ресурсами посвящены работы: Армстронга М. (2002), Резниковой О.С. (2016), Антоновой Н. В., Литвиновой В.С. (2019), Гайдовой М.В.(2018); вопросам взаимосвязи стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом – труды Талановой Н.В., Алексеевой Н.В. (2015), Гане В.А (2016) и других авторов. Все это свидетельствует об актуальности исследования вопросов стратегического управления персоналом.

Цель статьи - рассмотрение стратегической карты как инструмента разработки стратегии развития трудовых отношений.

Алгоритм стратегического управления персоналом во многом совпадает с алгоритмом стратегического управления самой организацией. Миссия, анализ факторов внешней и внутренней среды, бизнес-стратегии – основа разработки стратегического плана управления организацией в целом.

Модель стратегического развития трудовых отношений представлена в общем виде на рисунке 1.

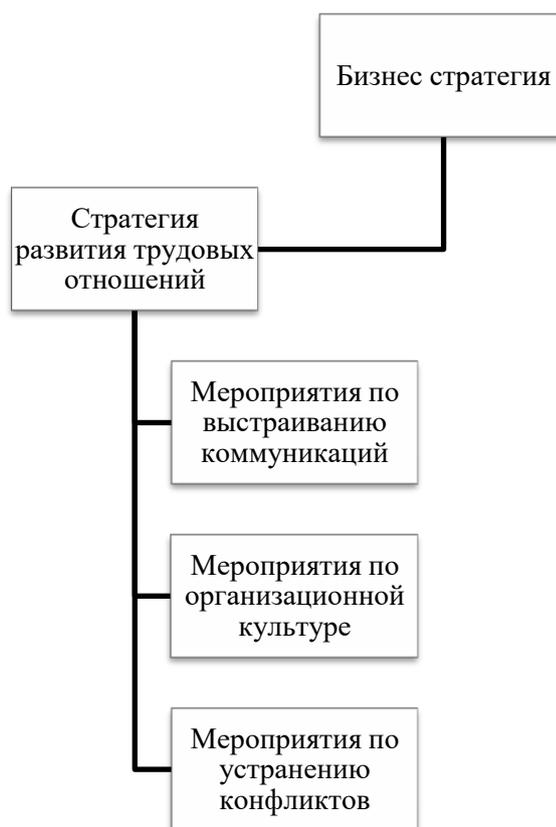


Рисунок 1 – Модель стратегического развития трудовых отношений

Рыночные условия функционирования организации требуют максимальной концентрации на эффективном использовании материальных и нематериальных ресурсов. Решение этой проблемы возможно при помощи такого метода оценки эффективности деятельности организации – сбалансированной системы показателей (ССП). Организации могут полноценно оценивать наиболее важные нематериальные активы, т.е. людей, информацию и культуру при помощи этого метода. Нематериальные активы будут рассматриваться, как основной источник устойчивого создания стоимости, исходя из данной методики.

Табличная визуализация стратегической карты является элементом системы сбалансированных показателей (ССП). При составлении табличной визуализации стратегической карты, стратегия организации раскладывается по четырем составляющим:

- финансовая;
- клиентская;
- внутренние бизнес-процессы;
- стратегия развития трудовых отношений.

Схематично представим простейшую табличную визуализацию стратегической карты в таблице 1.

Таблица 1 – Табличная визуализация стратегической карты организации

ССП	Стратегические цели	Мероприятия	Показатели
Финансовая составляющая	Рост прибыли	1.Изучение спроса рынка 2.Поддержание стабильного ассортимента 3.Своевременное пополнение товарных запасов	1.Увеличение прибыли 2.Увеличение товарооборота
Клиентская составляющая	1.Увеличение клиентской базы	1.Привлечение новых клиентов 2.Сокращение числа упущенных	1.Расширение рынка сбыта и увеличение

		клиентов 3. Усовершенствование системы скидок и бонусов для постоянных клиентов 4. Повышение степени удовлетворенности клиентов	продаж
Внутренние бизнес-процессы	1. Профессиональное обслуживание клиентов	1. Оптимизация ресурсов и человеческого фактора 2. Разработка программы маркетингового исследования 3. Модернизация торгового зала и складских помещений	1. Быстрота обслуживания 2. Повышение компетентности персонала 3. Улучшение имиджа компании
Стратегия развития трудовых отношений	1. Сокращение «текучести» кадров 2. Повышение степени удовлетворенности сотрудников	1. Разработка матрицы ответственности и полномочий для снижения уровня конфликтности и налаживания процессов коммуникаций в организации. 2. Разработка планов корпоративных мероприятий для улучшения организационной культуры и снижения конфликтности.	1. Снятие напряженной обстановки 2. Сокращение текучести кадров 3. Удержание профессионалов 4. Улучшение обслуживания клиентов

Табличная визуализация стратегической карты дает представление о том, как нематериальные активы будут преобразовываться в финансовые результаты. Финансовая составляющая описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых показателей. Для организации - это получение прибыли. Достижение финансовых результатов возможно при удовлетворенности целевой группы клиентов.

Клиентская составляющая показывает предложение потребительской ценности для определенной группы клиентов, т.е. показывает, как необходимо увеличить объем продаж, и как завоевать клиентскую лояльность. В табличной визуализации стратегической карты предусматривается формирование положительного имиджа организации и повышение производительности и качества. Составляющая внутренних бизнес-процессов предполагает внедрение новых технологий производства, в связи с ограниченным внутренним платежеспособным спросом на продукцию и высокой конкурентоспособностью.

Составляющая стратегии развития трудовых отношений определяет намерения организации в необходимых действиях и изменениях для управления отношениями между организацией и сотрудниками. Задачи этой составляющей в предпологает построение стабильных сотруднических отношений с работниками для минимизации конфликтов, достижение приверженности при помощи вовлеченности работников в процессы коммуникаций и развитие организационной культуры для усиления общей заинтересованности при достижении организационных целей.

Для реализации стратегии развития трудовых отношений необходимо провести следующие мероприятия:

1) Разработка матрицы ответственности и полномочий для снижения уровня конфликтности и налаживания процессов коммуникаций в организации.

2) Разработка планов корпоративных мероприятий для улучшения организационной культуры и снижения конфликтности.

В организации необходимо определить ответственность и полномочия для каждого работника, поэтому согласно требованиям ГОСТ ИСО 9001-2015, заключающиеся в том, что высшее руководство должно распределить ответственность и полномочия для обеспечения получения намеченных результатов процесса.

Система менеджмента качества должна приводить к определению, распределению или перераспределению ответственности и полномочий персонала организации для:

- наделения соответствующего персонала необходимыми полномочиями для выполнения своих обязанностей;

- обеспечения эффективного и результативного управления;
- исключения возможного дублирования обязанностей;
- исключения наличия случаев, когда какая-либо ответственность не будет закреплена за конкретным исполнителем;
- предотвращения «размывания» ответственности, т.е. возложения ответственности на нескольких должностных лиц.

Для снижения уровня конфликтности и налаживания процессов коммуникаций в организации разработаем матрицу распределения ответственности и полномочий в (таблица 2).

Матрица ответственности и полномочий используется для распределения основных функциональных обязанностей. В левом столбце перечислены функциональные обязанности, а в правой части таблицы вносится отметка о степени ответственности и участия каждого сотрудника в исполнении соответствующей функции.

Таблица 2 – Функциональная матрица ответственности и полномочий

Функции	Директор	Зам. директора	Глав. Бухгалтер	Маркетолог	Юрист	Руководители отделов	Руководитель технического отдела
1.Общее руководство предприятием	Р	О					
2.Контроль процессов	Р	О	В	В	В	В	В
3.Осуществлять бухгалтерский и налоговый учет		Р	О, В				
4.Осуществлять учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия		Р	О, В				
5.Своевременно давать поставщикам заявки на поставку товаров		Р				О, В	О, В
6.Формирование идей в области предпринимательской политики	Р	О	В	В	В	В	В
7.Учет материальных и нематериальных ценностей			Р, О			В	В
8.Учет затрат и результатов продажи	Р		О	О		В	В
9.Заключение договоров	Р	О			В		
10.Материально техническое обеспечение деятельности предприятия	Р	О	В			В	В
11.Обеспечение социально экономического развития предприятия	Р	О	В	В	В	В	В
12.Обеспечение социальной защищенности сотрудников	Р	О	В	В	В	В	В
13.Обеспечение предприятия кадрами	Р	О					
14.Обеспечение развития кадров		Р,О					
15.Учет движения кадров		Р,О					
16.Оформление юридических документов		Р			О,В		
17.Консультирование сотрудников и руководителей организации по юридическим вопросам деятельности организации		Р			О,В		
18.Разработка рекламных стратегий и стратегий стимулирования клиентов	Р			О,В			
19.Работа с каналами товарораспределения	Р			Р,О		О,В	В
20.Анализ рынка, исследование факторов потребительского спроса	Р			Р,О		В	

21.Подведения итогов эффективности проделанной работы	Р	О	О	В	В	В	В
22.Обеспечение сбыта продукции	Р	О		О		В	В
23.Работа с клиентской базой и потенциальными клиентами		Р		О		О,В	В
24.Составление плана продаж		Р		О		В	
25.Обеспечение улучшения качества услуг	Р	О	В	В	В	В	В

*Условные обозначения:*

*Р – руководит, принимает решения, несет ответственность за конечные результаты;*

*О – организует исполнение работ, готовит решения, несет ответственность за правильное и своевременное исполнение работ, подготовку решений;*

*В – осуществляет выполнение принятых решений.*

Произошло распределение полномочий между руководителями высшего уровня (директор и заместитель директора) и руководителями среднего звена (главный бухгалтер, маркетолог, юрист, руководители отделов и руководитель технического отдела).

Общее руководство предприятием лежит на директоре. Он принимает основные решения, руководит всеми процессами, несет ответственность за конечные результаты и составляет 60 % его руководящих функций.

Его первыми помощниками являются заместитель директора и главный бухгалтер. Заместитель директора выполняет 36 % руководящих функций и 52 % организационных функций. Заместитель директора занимается обеспечением руководства работой с поставщиками, развитием кадров, оформлением юридических документов, консультированием сотрудников по юридическим вопросам и работой с клиентской базой. В своей работе он опирается на работу юриста, юриста, маркетолога, и начальников отделов, которые осуществляют выполнение принятых решений.

На главном бухгалтере лежит руководство (4 %), организация (20 %) и выполнение (32 %) бухгалтерского и налогового учета предприятия, учет затрат и результатов деятельности предприятия и подведение итогов работы.

Маркетолог руководит и контролирует каналы товарораспределения, проводит анализ рынка и организует работу с клиентской базой. Его функции распределяются в следующем соотношении: руководящие – 8 %, организационные – 28 % и осуществляет выполняющие функции – 28 %.

Организационные функции на предприятии выполняют все руководители в следующем процентном соотношении: заместитель директора – 52 %, главный бухгалтер – 20 %, маркетолог – 28 %, юрист – 8 %, руководители отделов – 12 % и руководитель технического отдела – 4 %.

Юрист отвечает за оформление юридических документов и консультирование сотрудников и руководителей по юридическим вопросам (8 %). Также юрист осуществляет исполнение принятых решений директором и заместителем директора в соотношении 36 % функций.

Руководители отделов выполняют организационные функции (12 %): дают поставщикам заявки на поставку товаров, работают каналами товарораспределения и работают с клиентской базой и потенциальными клиентами. Исполнение принятых решений лежит на руководителям отделов в размере 60 %.

Руководитель технического отдела выполняет 4 % организационных функций, которые заключаются в передаче заявок поставщикам на поставку товаров, но также осуществляет выполнение принятых решений высшего руководства – 52 % функций.

Таким образом, структурированный подход к изменению матрицы ответственности и полномочий имеет преимущество, которое заключается в том, что директор организации получает документ и может на него ссылаться при возникновении спорных ситуаций, касающихся распределения ответственности и полномочий на предприятии.

### Список литературы

1. Антонова Н. В. Формирование стратегии управления персоналом института международного менеджмента и образования/ Н. В.Антонова, В.С. Литвинова //Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 2(27) - С. 53-56 ISSN 2309-1762
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. / М. Армстронг.-М.: ИНФРА – М, 2002.

3. Беляева Т.А. Разработка стратегии управления персоналом на основе интеграции сценарного подхода и формирования сбалансированной системы показателей развития предприятия/ Т.А.Беляева, И.А. Козьева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 2 (27). С. 120-128.

4. Гайдова М.В. Готовность организации к стратегическому подходу в управлении как необходимое условие разработки стратегии управления персоналом/ М.В. Гайдова, Е.А. Костюченко // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2018. № 13. С. 75-79.

5. Ганэ В.А. Особенности использования корпоративной стратегии в управлении персоналом на инновационном предприятии/ В.А. Ганэ, Н.А. Гончарук // Новости науки и технологий. 2016. № 3 (38). С. 3-9.

6. Резникова О.С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом/ О.С. Резникова // Бюллетень науки и практики. 2016. № 2 (3). С. 51-56.

7. Таланова Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н.В.Таланова, Н.В. Алексеева // Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 3 (21). С. 73-77.