



УДК 316.346.32-053.9
ББК 60.8

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП В АПК РОССИИ

Бочарова Елена Викторовна

Кандидат социологических наук, старший научный сотрудник,
Институт аграрных проблем Российской академии наук
kirill1979may@mail.ru
ул. Московская, 94, 413112 г. Саратов, Российская Федерация

Аннотация. Автором обоснована необходимость применения сбалансированной системы показателей как современного инструмента стратегического управления реализацией потенциала старших возрастных групп работающих. В процессе исследования предложены четыре блока показателей (финансы, клиенты, бизнес-процессы, социальные ресурсы). На основе разработанных показателей эффективности, последующего сопоставления запланированных и полученных данных, руководители сельскохозяйственных предприятий могут получить достоверную информацию, позволяющую оценить эффективность выбранной стратегии по четырем взаимосвязанным блокам. Подчеркнута важность разработки показателей эффективности в социальном блоке для всех уровней управления, что позволяет проводить регулярный мониторинг текущей ситуации, и служит эффективным инструментом управления стратегией организации.

Ключевые слова: стратегическое управление, система сбалансированных показателей, социальные ресурсы, работники старшего возраста, социальный потенциал.

В сельскохозяйственной отрасли на сегодняшний день существует острая проблема привлечения новых и удержания работающих специалистов. Работники выступают не только одним из существенных факторов производства, но и источником риска. Тяжелые условия труда и быта, невысокий уровень заработной платы, сезонная занятость, большой процент несчастных случаев приводят к тому, что сельское хозяйство является менее привлекательной отраслью для молодых специалистов. Поэтому в агропродовольственном комплексе должно быть уделено пристальное внимание высококвалифицированным конкурентоспособным кадрам преимущественно старших возрастных групп. Основными приоритетами обеспечения конкурентоспособности являются хо-

рошие показатели здоровья, уровень профессионального образования, высокая мотивация к труду в сельскохозяйственной отрасли, сложившаяся система жизненных ценностей.

В чрезвычайно сложной, слабопредсказуемой обстановке, в которой функционируют в настоящее время предприятия и организации всех отраслей экономики, в том числе агропродовольственный комплекс России, принятие научно обоснованных стратегических решений является основной задачей, требующей дальнейшего совершенствования, а также дополнения ныне существующих методов стратегического управления.

В силу определенной специфики стратегическое управление реализацией социального потенциала старших возрастных категорий работников вызывает множество вопросов ме-

тодического характера, особенно в современных условиях нестабильности и действующих внешних вызовах и угрозах. Предприятия нуждаются в разработке методов управления, одновременно универсальных и приспособленных к нынешним непростым условиям. В этой связи адаптация существующих методов стратегического управления к заявленной теме выступает важной задачей, требующей пристального изучения.

Отсутствие определенного опыта в использовании методов стратегического управления привело к неспособности предприятий и организаций агропродовольственного комплекса выбирать самостоятельно необходимое направление развития, организовать рациональную кадровую структуру, которая сможет оперативно реагировать на внешние изменения и обеспечивать при этом высокую эффективность работы.

В этой связи важное значение приобретает стратегическое управление реализацией социального потенциала работников старшего возраста с целью своевременного предвидения всевозможных изменений в деятельности организаций АПК и разработки мер по созданию благоприятных условий для поддержания социального потенциала возрастных специалистов

Одной из современных управленческих методик является система сбалансированных показателей, которая впервые была сформулирована в 90-х гг. XX в. американскими экономистами Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном [3, с. 25]. С помощью ССП компании могут оценить количественно не только финансовые, но и свои основные нематериальные активы – сотрудников, культуру, информацию. Сбалансированная система показателей представляет основу, с помощью которой могут успешно функционировать сельскохозяйственные организации в условиях неопределенности, обусловленной интенсивностью внешних вызовов и угроз.

Сбалансированная система показателей основную управленческую стратегию переводит в последовательность четко сформулированных целей и задач. Контроль за их достижением осуществляется через ключевые показатели эффективности. Ключевые показатели эффективности – измеритель достиже-

ния целей, а также характеристик эффективности выполнения бизнес-процессов и работы отдельного сотрудника. В рамках системы сбалансированных показателей каждый работник отвечает за отдельный, свой блок показателей, который поддается числовому измерению [2]. Управленец, таким образом, с помощью показателей эффективности определяет, что ему необходимо делать и правильно ли он делает это с точки зрения достижения основной цели.

Разработка системы стратегического управления реализацией социального потенциала работников старшего возраста в агропродовольственном комплексе на основе системы сбалансированных показателей начинается с формулировки основной, генеральной цели организации. Достижение этой цели должно способствовать осуществлению стратегического плана предприятия. Второй этап включает разработку показателей, с помощью которых возможно измерить уровень достижения цели. Уровень развития социального потенциала работников старшего возраста выражается показателями, которые характеризуют деятельность управленцев по созданию благоприятных условий, способствующих реализации сотрудниками своих умений, знаний, навыков, физических способностей на конкретном предприятии и дальнейшем превращении этих способностей в эффективность производственной деятельности в соответствии с исходными целями. Следующий этап включает разработку мероприятий, обеспечивающих необходимый, желаемый уровень исходного показателя. Заключительный этап сводится к внедрению системы сбалансированных показателей в работу организации.

В классической модели сбалансированной системы показателей информация, используемая руководителем в процессе принятия решений, подразделяется на четыре взаимосвязанных блока (финансы, клиенты, бизнес-процессы, инфраструктура/сотрудники). Первый блок включает рентабельность предприятия, объем продаж, увеличение прибыли, снижение издержек. Блок рынок/клиенты включает такие показатели, как увеличение доли рынка в занимаемых сегментах, привлечение новых и удержание постоянных клиентов, их удовлетворенность приобретаемой продукци-

ей, рациональное соотношение затрат и получаемой выручки на маркетинговые исследования, узнаваемость торговой марки потребителями. Блок бизнес-процессы: эффективность производственного процесса, доля брака, обратная связь с потребителями продукции, количество своевременных поставок, усредненное время и стоимость выполнения отдельных производственных операций.

Первые три блока в большей степени попадают в поле исследования экономических наук, в то время как четвертый затрагивает социальные науки, так как рассматривает включенность индивида в сложную систему социальных взаимодействий в организации и за ее пределами. Четвертый блок в классической трактовке обозначен как «инфраструктура/сотрудники». Он включает такие основные показатели, как затраты на сотрудников, удовлетворенность персонала, текучесть кадров, количество рационализаторских предложений. Выделение в общий блок таких показателей, как инфраструктура и сотрудники является спорным. Работников нельзя рассматривать как часть инфраструктуры. Мы считаем, что функцию данного блока стратегической системы показателей более адекватно может отразить название «ресурсы». Термин происходит от французского слова «ressource» – вспомогательное средство. В общечеловеческом понимании ресурсы – это ценности, запасы, возможности. Для того, чтобы определить уровень использования социального потенциала работников необходимо оценить скрытые социальные ресурсы. Применительно к нашему объекту исследования под социальными ресурсами мы понимаем скрытые, не используемые в полном объеме в настоящий момент времени социальные возможности работников старшего возраста (например, способности, уровень квалификации, профессиональные навыки, культура и т. д.). Социальные ресурсы необходимы для повышения социального потенциала сотрудников и улучшения процессов управления.

Социальный потенциал старших возрастных групп работников понимается как совокупность качеств, возможностей и способностей представителей старшего возраста как особой социально-демографической группы, образующихся под влиянием внешних факторов и внутренних ресурсов, способных

оказывать влияние как на реализацию внутренних резервов работающего, так и на развитие организации в целом [1]. Социальный потенциал работающего человека усиливается за счет образования новых системных связей в коллективе и оказывает влияние на синергетический (результатирующий) эффект деятельности организации. Понятие «социальный потенциал» отражает социальную составляющую трудовой деятельности лиц старшего возраста, которая обусловлена неравенством по возрастному признаку и опыту. Ключевым звеном здесь является работник и его деятельность.

Эти блоки связываются стратегической причинно-следственной цепочкой. Высококвалифицированные сотрудники, используя оборудование, технологии, а также информационные системы, обеспечивают высокое качество бизнес-процессов. Успех компании обеспечивают профессионально организованные бизнес-процессы, когда организация выпускает широкий ассортимент сельскохозяйственной продукции высокого качества по приемлемым ценам. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке.

Инструментом для определения целей и их взаимосвязей на уровнях управления является стратегическая карта. Разработка стратегической карты является основным действием в процессе формулировки целей, определения показателей, причинно-следственных связей. Стратегическая карта – это модель стратегии организации.

Ряд показателей, относящихся к экономическим блокам, могут быть измерены на основе отчетов и статистической информации. Некоторые показатели имеют оценочный характер и могут быть определены с помощью анализа результатов анкетирования и интервьюирования. Следовательно, организациям, которые стремятся в своей работе использовать сбалансированную систему показателей, необходимо иметь высококвалифицированных специалистов в этой области либо обращаться к услугам социологических

служб. Данный метод требует существенных денежных затрат и, к сожалению, не является альтернативой составлению традиционного плана организации. Из этого следует вывод о том, что владельцы и менеджмент сельскохозяйственных организаций предпочитают малобюджетный экономически выгодный вариант решения задач управления персоналом, который не всегда учитывает интересы работников старшего возраста. Однако в нынешних условиях нестабильности, введения новых экономических санкций возрастает необходимость целенаправленного, научно обоснованного управленческого метода воздействия на развитие элементов, составляющих основу социальной составляющей агропродовольственного комплекса. Система сбалансированных показателей помогает правильно сформулировать и соотнести краткосрочные и долгосрочные цели. Четко сформулированные цель и стратегия служат основой успеха любого предприятия. ССП указывает направление развития, но не способы достижения цели.

Непременным условием использования метода сбалансированных показателей является четкая формулировка показателей, понимание их функций и сферы применения. Экономические показатели достаточно подробно описаны и рассмотрены в научной литературе. С точки зрения исследования социального потенциала работников старшего возраста на предприятиях АПК, нас интересуют блок «социальные ресурсы».

Данная группа ресурсов определяется социально-демографической структурой конкретного коллектива, совокупностью ценностных ориентаций, потребностей, а также интересов работников старшего возраста.

Рекомендуемый состав показателей по проекции «социальные ресурсы» применительно к работникам старшего возраста на предприятиях агропродовольственного комплекса.

1. Психофизиологический ресурс:

- показатели состояния здоровья (образ жизни, наличие хронических заболеваний, вредные привычки);
- индивидуально-психологические особенности (тип нервной системы, ее выносливость и подвижность, готовность психологически адаптироваться к нововведениям);

- работоспособность и выносливость (общее физиологическое состояние, утомляемость).

2. Социально-демографический ресурс:

- пол (мужской, женский);
- возраст (50–54 лет, 55–59 лет, 60–64 лет, 65 и более лет);
- семейное положение (женат (замужем), не состою в браке, вдовец (вдова));
- наличие или отсутствие детей.

3. Материально-финансовый ресурс:

- источники дохода (пенсия, заработная плата, пособия, выплаты за земельный пай, доход от продажи продукции ЛПХ, разовые приработки, помощь детей или родственников, банковские вклады, ценные бумаги и т. д.);
- жилищные условия (собственный дом, квартира, наличие коммунальных удобств (водопровод, канализация, отопление, горячая вода, ванна, душ, газ);
- движимое имущество (легковая машина, грузовая машина, мотоцикл, трактор, сельскохозяйственная техника);
- сельскохозяйственные животные (крупный рогатый скот, мелкий скот, птица);
- земля (приусадебный участок, земельный надел).

4. Профессионально-квалификационные характеристики:

- образование (без образования, неполное среднее, среднее общее, начальное профессиональное (ПТУ, ТУ, СПТУ, курсы), среднее специальное, незаконченное высшее, высшее);
- социально-профессиональная группа (неквалифицированный рабочий, квалифицированный рабочий, сезонный рабочий, фермер, предприниматель, служащий, специалист, руководитель подразделения, руководитель организации);
- уровень квалификации (объем знаний, умений, трудовых навыков);
- общий трудовой стаж, стаж работы в конкретной организации;
- профессиональная подготовка (обучение, переобучение) для работы по специальности;
- уровень интеллектуального развития (кругозор, дополнительные знания, гибкость мышления, стремление к самосовершенствованию);
- способности (владение компьютерной техникой и Интернетом, способность творчес-

ки мыслить, использование нововведений в процессе труда, организационные способности).

5. Ценностно-мотивационная сфера личности:

- мотивированность (к трудовой деятельности, к поискам новой информации, к самореализации, к освоению инноваций);

- дисциплинированность (высокий объем и качество выполняемых работ, требовательность по отношению к себе и к окружающим);

- степень удовлетворенности работой по таким показателям, как: условия труда, режим работы, заработок, стабильность, трудовые обязанности, расстояние до работы, моральное удовлетворение;

- способность к социализации (авторитет среди сослуживцев, сотрудничество, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, наставничество);

- уровень культурного развития личности (использование ресурсов в области культуры, науки, образования, духовной жизни);

- личностные особенности (характер, темперамент, особенности поведения).

6. Коммуникативный ресурс:

- информационный обмен внутри трудового коллектива;

- уровень корпоративной культуры (поддержание положительного имиджа работодателя);

- отношения между работниками и администрацией.

7. Административный ресурс:

- достойные и благоприятные условия труда;

- гибкий режим работы, сокращение рабочей недели для сотрудников, занятых на опасных участках работы;

- организация сбалансированных по возрастному критерию коллективов;

- увеличение длительности ежегодного отпуска за счет выслуги лет;

- отказ от вытеснения старших сотрудников в пользу молодых специалистов;

- снижение потерь из-за болезни или производственного травматизма;

- обеспечение безопасности труда.

Предложенные показатели в социальном блоке относятся к работникам старшего возраста и не являются окончательными. Они могут изменяться в зависимости от выбран-

ной стратегии организации. Тем не менее необходимо соблюдать принцип взаимного развития предприятия и сотрудников. Организация предоставляет имеющиеся возможности для карьерного и профессионального роста своим работникам вне зависимости от возрастных показателей. Сотрудники, в свою очередь, приобретая профессиональный опыт и компетенцию, поддерживают и развивают свое предприятие.

Для развития социального потенциала работников старшего возраста на предприятиях агропродовольственного комплекса предлагается использовать метод сбалансированных показателей, который обеспечивает тесное взаимодействие руководителей и специалистов различных структурных подразделений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бочарова, Е. В. Условия поддержания социального потенциала работников старшего возраста в сельской местности / Е. В. Бочарова // Региональные агросистемы. Экономика и социология : ежегодник / отв. ред. А. А. Анфиногентова. – Саратов : ИАГП РАН, 2014. – № 3. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.iagpran.ru> (дата обращения: 14.04.2015). – Загл. с экрана.

2. Что нужно знать о системе сбалансированных показателей. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://www.bilab.ru/publication/detail.php?ELEMENT_ID=364 (дата обращения: 14.04.2015). – Загл. с экрана.

3. Kaplan, R. S. Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business Review, 1996. – January – February.

REFERENCES

1. Bocharova E.V. Usloviya podderzhaniya sotsialnogo potentsiala rabotnikov starshego vozrasta v selskoy mestnosti [The Terms of Maintaining the Social Potential of Older Workers in the Countryside]. Anfinogentova A.A., ed. *Regionalnye agrosistemy: Ekonomika i sotsiologiya. Ezhegodnik* [Regional Agricultural Systems. Economics and Sociology. Year Book]. Saratov, IAgP RAN Publ., 2014, no. 3. Available at: <http://www.iagpran.ru> (accessed April 14, 2015).

2. *Chto nuzhno znat o sisteme sbalansirovannykh pokazateley* [What One Should Know About the System of Balanced Indicators].

Available at: http://www.bilab.ru/publication/detail.php?ELEMENT_ID=364 (accessed April 14, 2015).

3. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996 January - February .

**CURRENT PRACTICES OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF IMPLEMENTING THE SOCIAL POTENTIAL OF WORKERS
OF OLDERAGE GROUPS IN THE RUSSIAN AGRO-FOOD COMPLEX**

Bocharova Elena Viktorovna

Candidate of Sociological Sciences, Senior Researcher,
Institute of Agrarian Problems of RAS
kirill1979may@mail.ru
Moskovskaya St., 94, 413112 Saratov, Russian Federation

Abstract. The author has adapted the system of balanced indicators of efficiency as one of the modern methods of strategic management in relation to workers of older age categories in the national agro-food complex. Four blocks of indicators were proposed in the course of the study (finance, customers, business processes, and social resources). Using the developed indicators of efficiency and comparing the planned and the actual resulting data, the leadership of agricultural companies can obtain reliable information enabling them to assess the efficiency of the chosen strategy according to the four interconnected blocks. The author highlights the importance of developing efficiency indicators in the social block for all levels of management, which allows for regular monitoring of the current situation and serves as an efficient tool of managing the organization's strategy.

Key words: strategic management, system of balanced indicators, social resources, workers of older age, social potential.