

*(KPI) and steps of designing a BSC are revealed. There is a particular focus on the benefits of balanced scorecard implementation as a management accounting system that ensures the connection between strategic and operational management. As part of crisis management, the short-term methods of managing operational factors are of particular importance, allowing organizations to meet their obligations by the due date and avoid the risk of insolvency (bankruptcy). Strategic management methods are aimed at ensuring the financial sustainability of business entities in the long term and the growth of their own sources of financing of activities, provide a common vision for the development of the organization. Balanced Scorecard allows linking these groups of methods with their results.*

**Performance efficiency, management system, balanced scorecard (BSC), key performance indicator (KPI), strategic map, crisis, anti-crisis management**

УДК 658.5

**Д. А. Белянин**

*Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)*

## **ПРИЛОЖЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП) В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА**

*Посвящена проблеме подготовки кадров для реализации государственной стратегии построения информационного общества в России. Рассмотрены концепция сбалансированной системы показателей (ССП) как эффективный инструмент в системе подготовки и переподготовки кадров цифрового предприятия, а также вопросы (и этапы) формирования 4-й проекции ССП «Обучение и развитие». Определены стратегические кадровые цели, проведен анализ основных кадровых показателей. Описаны процессы определения целевых значений кадровых показателей и разработки стратегических кадровых мероприятий. Сделан вывод об использовании ССП в системе переподготовки кадров и повышении эффективности работы цифрового предприятия.*

**Информационное общество, цифровое предприятие, сбалансированная система показателей (ССП), стратегическая кадровая цель, кадровые показатели**

Двадцать первый век будет характеризоваться переходом человечества в информационное общество. Для большинства мировых экономик это является политической, экономической и культурной целью, главный ресурс достижения которой – информация. Во многих странах для стимулирования развития информационного общества принимаются национальные стратегические программы. В Российской Федерации таким документом является «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.», утвержденная указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. [1]. Данная стратегия определяет внутреннюю и внешнюю политику РФ в сфере применения информационных и коммуникационных технологий, направленных на развитие национальной цифровой экономики. Цель стратегии – создание условий для формирования в РФ общества знаний – общества, в котором решающее значение для развития экономики, государства, а также каждого гражданина имеет получение, сохранение, производство и распространение достоверной информации с учетом национальных интересов Российской Федерации. Основу цифровой экономики и всего информационного общества составляют цифровые предприятия. Цифровое предприятие –

предприятие, использующее для повышения эффективности своей деятельности новые цифровые инфокоммуникационные технологии на всех уровнях управления – операционном, стратегическом, тактическом [2], [3]. Нехватка квалифицированных кадров – одна из наиболее острых проблем современного – цифрового предприятия и национальной экономики в целом. Президент Российской Федерации В. В. Путин в своем мартовском Послании Федеральному собранию обозначил конкретную задачу на ближайшее время – обеспечить рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых отраслей (промышленность, строительство, транспорт, сельское хозяйство и торговля) не ниже пяти процентов в год. Добиться поставленных президентом задач можно только с квалифицированным персоналом, который понимает высокую ответственность и готов повышать уровень своей компетенции. Таким образом, подготовка квалифицированных кадров для цифровой экономики – одна из ключевых задач современного информационного общества.

Эффективным инструментом, позволяющим управлять системой (уровнем) подготовки кадров современного предприятия, является концепция сбалансированной системы показателей (ССП) – Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard представляет собой систему стратегического управления цифровым предприятием [4]. Она основана на измерении и оценке эффективности выполняемой работы по определенному набору показателей. Система BSC преобразует миссию и общую стратегию предприятия в систему определенных целей и задач в рамках четырех основных проекций (составляющих): «Финансы», «Клиенты (Маркетинг)», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и развитие». Для каждой стратегии определяются стратегические цели. Между индивидуальными целями устанавливаются причинно-следственные взаимосвязи. Полный набор целей отображает стратегию предприятия. Для каждой цели формируется группа показателей, отражающих степень реализации цели. В качестве показателей применяются «Ключевые показатели результативности» (Key Performance Indicators – KPI) [5]. Они измеряются числовыми значениями (процентами, баллами и т. д.). Стратегия, стратегические цели, KPI и мероприятия (инициативы) образуют стратегическую карту по определенной проекции, а система стратегических карт отображает общую стратегию компании, ее логику и взаимосвязи между различными целями [6]. Стратегические карты помогают сопоставить то, как индивидуальные задачи и результаты отдельных сотрудников содействуют достижению общих целей, стратегии и успеху всей компании.

Четвертая проекция (составляющая) системы BSC – «Обучение и развитие» формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала предприятия [7]. Проекция (составляющая) «Обучение и развитие» имеет три компонента: сотрудники (персонал), информационные системы и организационные процедуры [8]. Формирование четвертой проекции (составляющей) обучения и развития персонала ССП включает в себя следующие этапы [9]:

1. *Определение стратегических целей обучения и развития персонала предприятия.* Стратегические кадровые цели, универсальные для всех типов предприятий (организаций):

- осуществление переобучения и развитие возможностей работников;
- развитие корпоративных информационных систем;
- мотивация работников, делегирование им полномочий и обеспечения соответствия личных целей корпоративным.

2. *Выбор кадровых показателей.*

Измерение кадровых показателей обеспечивает развитие управляемого объекта в намеченном кадровом направлении. Перечень ключевых кадровых показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1

Стратегическая кадровая цель	Ключевые кадровые показатели
Осуществление переобучения и развитие возможностей работников	Удовлетворенность сотрудника Сохранение кадровой базы Эффективность сотрудника Переобучение персонала
Развитие корпоративных информационных систем	Скорость поступления информации, оценивающей состояние клиентов на рынке Скорость поступления информации, оценивающей качество оказанных услуг Процент данных, полученных по каналам обратной связи с клиентами в режиме реального времени Доля работников, взаимодействующих с клиентами, которым доступна требуемая информация в интерактивном режиме
Мотивация работников, делегирование им полномочий и обеспечения соответствия личных целей корпоративным	Число выдвинутых и внедренных предложений Совершенствование Соответствие личных целей корпоративным Работа в команде

*Показатель удовлетворенности сотрудника.* Удовлетворенность сотрудника определяется на основе ежегодных (ежемесячных) опросов и оценивается по балльной системе. Примерный перечень вопросов:

- участие сотрудника в принятии решений;
- оценка руководством предприятия выполненной работы;
- доступ к необходимой информации;
- поощрение инициативы и творческого подхода к работе;
- уровень поддержки со стороны коллег;
- отношение к компании в целом.

*Показатель сохранения кадровой базы* направлен на сохранение квалифицированных кадров. Измеряется процентом текучести кадров из числа квалифицированного персонала.

*Показатель эффективности сотрудника.* Существует большое число способов оценки эффективности персонала. Самый распространенный из них – показатель дохода на одного работающего.

*Показатель переобучения персонала* рассматривает уровень переобучения и количество сотрудников, которым оно необходимо.

*Показатели, характеризующие возможности информационных систем,* оценивают процент доступной информации для сотрудников относительно ожидаемой в ней потребности, а также долю сотрудников, которым доступна соответствующая информация.

*Показатель числа выдвинутых и внедренных предложений* характеризует число внедренных или принятых предложений, а также качество данных предложений.

*Показатель совершенствования* характеризует, насколько активно работники предприятия участвуют в процессе совершенствования его деятельности. Может охватывать такие составляющие, как качество произведенной продукции, сокращение временного цикла производства изделия и др.

*Показатели соответствия личных целей корпоративным* свидетельствуют о соответствии целей каждого конкретного работника общим корпоративным целям и задачам, сформулированным в ССП.

*Показатели работы в команде.* Примеры:

- процент совместных проектов с общими достижениями;
- процент проектов, при выполнении которых были использованы совместные возможности всех сотрудников;
- процент проектов, в которых мотивы сотрудников были неразрывно связаны с общей целью предприятия (организации).

3. *Определение целевых значений кадровых показателей.*

После завершения процесса выбора показателей составляющей обучения и развития персонала ССП определяются их целевые значения. Целевые значения кадровых показателей должны быть жесткими, но вполне достижимыми.

4. *Разработка стратегических кадровых мероприятий (инициатив).*

После определения целевых значений кадровых показателей ССП, разрабатываются стратегические кадровые мероприятия (инициативы), которые позволяют конкретизировать стратегические кадровые цели и связать их с общей стратегией предприятия и задачами менеджеров по управлению персоналом. Таким образом, составляющая «Обучение и развитие» обеспечивает перевод кадровой стратегии в конкретные действия по работе с персоналом [10], [11].

Пример разработанной составляющей обучения и развития персонала ССП представлен в табл. 2.

Таблица 2

Стратегическая кадровая цель	Кадровый показатель	Целевое значение	Стратегическое кадровое мероприятие
Переобучения и развитие возможностей работников	Сохранение кадровой базы	80 %	Повышение заработной платы

Одна из стратегических целей современного цифрового предприятия – подготовка квалифицированных кадров. ССП представляет собой эффективный инструмент стратегического кадрового менеджмента, а анализ входящих в нее показателей формирует его информационное обеспечение, будучи немаловажным элементом стратегического управленческого анализа [12]. Используя ключевые кадровые показатели, входящие в проекцию (составляющую) «Обучение и развитие», можно управлять поведением сотрудников, и как следствие – добиться значительного повышения эффективности работы всего цифрового предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг. (утверждена указом Президента РФ от 9 мая 2017 года). URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 13.01.2017).
2. Брусакова И. А. Современные проблемы менеджмента инноваций: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2016.
3. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. А. Брусакова, В. Л. Горохов, В. А. Дрещинский и др. / под ред. И. А. Брусаковой. М.: Юрайт, 2017.
4. Алайдар Ж. А. Оценка эффективности деятельности компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП) // АльПари. 2009. № 3. С. 61–65.
5. Кокуева Ж. М., Угрюмов М. В. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 89–95.

- 
6. Брусакова И. А., Краснова А. И. Управление эффективностью бизнеса в сервисно-ориентированных корпоративных информационных системах. СПб.: Элмор, 2011.
  7. Армстринг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012.
  8. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.
  9. Глазов М. М., Фирова И. П., Истомина О. Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007.
  10. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА, 2005.
  11. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учебник. М.: Инфа-М, 2008.
  12. Соломатин Н. А. Автоматизированные системы управления предприятиями и объединениями / Н. А. Соломатин, В. И. Дудорин, А. И. Ларионов и др. М.: Экономика. 2010.
- 

D. A. Belyanin

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

## APPLICATION OF BALANCED SCORECARD (BSC) IN THE SYSTEM OF TRAINING AND RETRAINING OF PERSONNEL FOR THE INFORMATION SOCIETY

*The article is devoted to the problem of training of personnel to implement the state strategy of building information society in Russia. The article considers the concept of Balanced Scorecard (BSC) as an effective instrument in the system of training and retraining of personnel at digital enterprise. It addresses the questions of forming the fourth perspective of Balanced Scorecard (BSC) "Learning and growth". The stages of formation of "Learning and growth" perspective are considered. The strategic human resource objectives are defined, the analysis of the main human resource indicators is provided. The process of defining the target values of human resource indicators and the process of developing strategic personnel actions are considered. The use of BSC in the system of training and retraining of personnel and improving the efficiency of digital enterprise is considered.*

**Information society, digital enterprise, Balanced Scorecard (BSC), strategic personnel goal, personnel indicators**

---