

*Габидинова Гульназ Сабирзяновна*

канд. экон. наук, доцент

*Валиева Аделя Рамилевна*

студентка

Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
г. Набережные Челны, Республика Татарстан

## **ПРОЕКЦИЯ «РАБОТНИКИ И ИНФРАСТРУКТУРА» СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ЕЁ СОДЕРЖАНИЕ И РОЛЬ**

*Аннотация:* в статье анализируется проекция «работники и инфраструктура» в рамках системы сбалансированных показателей, играющая важную роль в поддержании эффективной работы организаций. Данная перспектива подчеркивает важность человеческих ресурсов и инфраструктуры для реализации стратегических целей предприятия. В рамках исследования изучается воздействие мотивации и компетентности персонала на продуктивность и качество предоставляемых услуг, а также рассматриваются вопросы, касающиеся технического оснащения и материальной базы.

*Ключевые слова:* проекция «работники и инфраструктура», показатели, сотрудники, конкурентоспособность.

Система сбалансированных показателей (BSC), разработанная Капланом и Нортоном, представляет собой мощный инструмент стратегического управления, который помогает организациям четко определить и измерить прогресс в достижении своих целей. BSC обеспечивает комплексное представление о деятельности компании, балансируя финансовые показатели с нефинансовыми, такими как удовлетворенность клиентов, эффективность внутренних процессов и потенциал для обучения и роста. Это позволяет организациям не только оценивать текущие результаты, но и планировать будущее развитие [1].

Сбалансированная система показателей обычно охватывает четыре ключевые области.

1. Финансы – данная область показывает финансовые достижения и ее потенциал для создания акционерной стоимости.

Примеры ключевых показателей эффективности (KPI):

- прибыль после уплаты налогов;
- возврат на активы (ROA);
- процент рынка, занимаемый компанией;
- движение денежных средств [2].

2. Клиенты – данная область концентрируется на удовлетворении клиентских запросов и усилении конкурентоспособности на рынке.

Примеры ключевых показателей эффективности (KPI):

- индекс удовлетворенности потребителей (CSI);
- коэффициент удержания потребителей;
- продолжительность обработки заказов;
- качество клиентского сервиса [3].

3. Внутренний процессы – анализируются основные рабочие процессы, формирующие потребительскую стоимость и поддерживающие выполнение финансовых задач.

Примеры ключевых показателей:

- время обработки заявки;
- доля дефектной продукции;
- рациональность применения ресурсов;
- темпы вывода на рынок новых изделий [4].

4. Обучение и развитие персонала – данная область охватывает прогресс человеческого потенциала, технологий и корпоративной среды, что гарантирует перспективный подъем и инновационную деятельность.

Примеры ключевых показателей:

- степень удовлетворенности персонала;
- коэффициент ротации кадров;
- показатель заинтересованности сотрудников;
- число повышений по службе внутри компании [5].

Проекция «работники и инфраструктура» играет важнейшую роль в системе сбалансированных показателей (BSC), гарантируя устойчивое развитие и конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе. Она акцентирует внимание на совершенствовании кадрового потенциала. Технологическом оснащении и формировании корпоративной культуры, закладывая фундамент для реализации стратегических задач во всех других направлениях деятельности. Отсутствие инвестиций в данную сферу может привести к ослаблению рыночных позиций и снижению инновационной активности организации [6].

Основные аспекты воздействия этой перспективы на стратегию.

1. Гарантия долговременной стабильности. Совершенствование персонала и технической базы формирует предпосылки для дальнейшего расширения и новаторства. Отсутствие инвестиций в повышение квалификации и технологическое оснащение может привести к потере позиций на рынке.

2. Содействие достижению стратегических задач. Компетентные работники и развитая инфраструктура являются ключевыми для реализации финансовых целей, повышения удовлетворенности потребителей и совершенствования внутренних операций. К примеру, опытные специалисты способны оперативно осваивать новые инструменты, что положительно сказывается на качестве обслуживания.

3. Формирование потенциала для инноваций. Данная перспектива способствует формированию среды, ориентированной на постоянное развитие и внедрение передовых решений. Это позволяет организации приспосабливаться к рыночным изменениям и сохранять конкурентоспособность.

4. Повышение эффективности работы. Развитие квалификации сотрудников и обновление инфраструктуры оказывают непосредственное влияние на продуктивность бизнес-процессов. Например, автоматизация типовых операций дает возможность сотрудникам уделять больше времени задачам, имеющим стратегическое значение [7].

В системе сбалансированных показателей (ССП) проекция «работники и инфраструктура» является важнейшим элементом, обеспечивающим эффективное

воплощение корпоративной стратегии. Она выступает в других областях ССП, включая финансовую, клиентскую и внутренние процессы. Взаимозависимость между этими областями показывает, как вложения в человеческие ресурсы, технологические оснащение и организационную структуру позволяет достичь запланированных стратегических результатов [8].

Таблица 1

**Взаимосвязь проекции «Работники и инфраструктура»  
с другими проекциями BSC [9]**

Проекция BSC	Взаимосвязь «Работники и инфраструктура»
Финансы	Высококлассный персонал и передовые технологические решения способствуют увеличению эффективности работы, что, в свою очередь, приводит к увеличению доходов
	Вложения в повышение квалификации и развитие инфраструктуры позволяют сократить издержки в перспективе
Клиенты	Квалифицированный персонал гарантирует первоклассный сервис для потребителей
	Инновационные решения дают возможность оперативно обрабатывать клиентские обращения
Внутренние процессы	Налаженная инфраструктура и профессиональные кадры способствует совершенствованию рабочих процедур
	Внедрение новшеств в рабочие процессы осуществимо лишь при наличии опытных специалистов и передовых технологий

В рамках системы сбалансированных показателей для определения степени успешности выполнения проекция «работники и инфраструктура» применяются ключевые показатели эффективности. Данные показатели дают возможность оценить, насколько результативно компания улучшает свои внутренние активы, в частности, кадровый потенциал, информационные технологии и организационную структуру, для достижения стратегических задач. КПИ в этой проекции можно классифицировать по нескольким направлениям: показатели, относящиеся к человеческому капиталу, технологиям и инфраструктуре.

Примеры показателей.

1. Показатели, касающиеся человеческого капитала. Он представляет собой мощный фактор экономического прогресса, развития социума и семьи, охваты-

вающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструменты умственного и управлеченческого труда, обеспечивающее продуктивное и рациональное использование человеческого капитала как фактора развития.

2. Показатели, относящиеся к технологиям. Технологии представляют собой набор промышленных приемов и операций в конкретной сфере производства, а также научное изложение методов изготовления продукции.

3. Показатели, относящиеся к организационному обеспечению. Организационное обеспечение предоставляет ресурсы для поддержки рабочих процессов и формирует благоприятную среду для результативной деятельности персонала [10].

Таким образом, проекция «работники и инфраструктура» тесно связана с остальными компонентами BSC, способствуя их успешной реализации. Она формирует основу для достижения стратегических задач посредством вложений в кадровый потенциал, технологическое оснащение и организационную структуру. Осознание этой взаимосвязи дает возможность организациям результативно распределять активы и добиваться гармоничного прогресса во всех направлениях своей деятельности.

### ***Список литературы***

1. Тарасевич А.В. Система сбалансированных показателей: методология и примеры внедрения / А.В. Тарасевич. – М., 2020. – 200 с.
2. Голиков В.И. Методы оценки эффективности бизнеса / В.И. Голиков, А.В. Тарасов. – М., 2019. – 150 с.
3. Лукьянцева Т.В. Управление человеческими ресурсами на основе сбалансированных показателей / Т.В. Лукьянцева. – М., 2018. – 180 с.
4. Кузнецов С.А. Роль человеческого капитала в системах управления / С.А. Кузнецов. – М., 2021. – 160 с.
5. Масалов В.Н. Эффективность управления персоналом в условиях внедрения системы сбалансированных показателей / В.Н. Масалов. – М., 2020. – 140 с.
6. Симонова И.Е. Инфраструктура поддержки бизнеса и ее влияние на эффективность операционной деятельности / И.Е. Симонова. – М., 2020. – 170 с.

7. Шелепов И.А. Сбалансированная система показателей в управлении производственными процессами / И.А. Шелепов. – М., 2017. – 190 с.
8. Агеева Н.М. Оценка эффективности трудового потенциала с использованием системы сбалансированных показателей / Н.М. Агеева.
9. Финансовый университет при Правительстве РФ. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления: учебное пособие и аналитические материалы по теме. – М.: ФУ, 2023. – 300 с.
10. Акопян Р.А. Инновационные подходы к оценке результатов деятельности организаций: обзор методов оценки, включая подход СБП / Р.А. Акопян. – М., 2019. – 130 с.