

УДК 331.108.2

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-602-612>

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в IT-компаниях на основе сбалансированной системы показателей

Игорь Сергеевич Лукьянов¹, Андрей Викторович Бородин²✉^{1, 2} Поволжский государственный технологический университет, Йошкар-Ола, Россия¹ swedyola@rambler.ru² bor-forward@yandex.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0003-1335-461X>

Аннотация

Цель. Разработать сбалансированный перечень количественных показателей эффективности стратегического управления человеческими ресурсами в IT-компаниях Российской Федерации (РФ).

Задачи. Провести анализ существующих методологических подходов к оценке эффективности управления человеческими ресурсами; выявить ключевые факторы и цели управления человеческими ресурсами в IT-компаниях в конкретной системе показателей; составить сбалансированный перечень показателей эффективности управления человеческими ресурсами для IT-компаний.

Методология. Авторами использованы методы сравнительного анализа подходов к оценке эффективности, а также методы системного анализа процессов стратегического управления человеческими ресурсами.

Результаты. Проведен критический анализ существующих подходов и показателей эффективности управления человеческими ресурсами. Определены ключевые результаты и цели управления человеческими ресурсами в IT-компаниях в контексте сбалансированной системы показателей. Разработан сбалансированный перечень количественных показателей эффективности управления человеческими ресурсами в IT-компаниях РФ, структурированный по таким четырем перспективам, как финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие.

Выводы. Выявлен факт отсутствия универсальных методологических подходов и систем показателей эффективности управления человеческими ресурсами. Разработанный в процессе настоящего исследования перечень сбалансированных показателей эффективности учитывает специфику проявления интеллектуальных человеческих ресурсов и может быть рекомендован к применению в IT-компаниях РФ для стратегического управления человеческими ресурсами с целью получения конкурентных преимуществ в условиях дефицита высококвалифицированных кадров.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, оценка эффективности, показатели эффективности, сбалансированная система показателей, стратегическое управление, IT-компания

Для цитирования: Лукьянов И. С., Бородин А. В. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в IT-компаниях на основе сбалансированной системы показателей // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 5. С. 602–612. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-602-612>

Evaluation of human resource management efficiency in IT companies based on a balanced scorecard

Igor S. Lukyanov¹, Andrey V. Borodin²✉

^{1, 2} Volga State Technological University, Yoshkar-Ola, Russia

¹ swedyola@rambler.ru

² bor-forward@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1335-461X>

Abstract

Aim. The work aimed to develop a balanced scorecard of quantitative indicators of the efficiency of strategic human resource management in IT companies of the Russian Federation (RF).

Objectives. The work seeks to analyze existing methodological approaches to assessing the efficiency of human resource management; to identify key factors and goals of human resource management in IT companies in a specific scorecard; to compile a balanced scorecard of human resource management efficiency for IT companies.

Methods. The study employed methods of comparative analysis of approaches to assessing efficiency, as well as methods of system analysis of strategic human resource management processes.

Results. A critical analysis of existing approaches and indicators of human resource management efficiency was performed. It determined the key results and goals of human resource management in IT companies in the context of a balanced scorecard. A balanced scorecard of quantitative indicators of human resource management efficiency in IT companies of the Russian Federation was developed, structured according to four perspectives, namely finance, clients, processes, training and development.

Conclusions. The work revealed the absence of universal methodological approaches and systems of indicators of the human resource management efficiency. The list of balanced indicators of efficiency developed in the course of this study takes into account the specifics of the manifestation of intellectual human resources and can be recommended for use in IT companies of the Russian Federation for strategic management of human resources in order to obtain competitive advantages under a shortage of highly qualified personnel.

Keywords: human resource management, efficiency assessment, efficiency indicators, balanced scorecard, strategic management, IT companies

For citation: Lukyanov I.S., Borodin A.V. Evaluation of human resource management efficiency in IT companies based on a balanced scorecard. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(5): 602-612. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-602-612>

Введение

В течение последних десятилетий наблюдается бурное развитие информационных технологий, что приводит к цифровой трансформации организаций и экономики в целом. Для цифровой трансформации требуются человеческие ресурсы, обладающие цифровыми компетенциями, необходимыми для разработки, развития, внедрения и использования информационных технологий [1]. В настоящее время в Российской Федерации (РФ) существует дефицит высококвалифицированных человеческих ресурсов, обусловленный демографическими, экономическими и политическими факторами. В этих условиях IT-компании вынуждены конкурировать за высококвалифицирован-

ные кадры. IT-компании, которые смогут построить эффективную систему управления человеческими ресурсами, получают конкурентное преимущество для достижения экономического успеха [2].

Краткий обзор

В целях повышения эффективности управления человеческими ресурсами требуется структуризация оценок результативности деятельности в терминах определения количественных оценок (показателей эффективности) для обеспечения объективности анализа, контроля и принятия управленческих решений. Это является необходимым условием реализации принципа обратной связи в организационных системах.

Например, А. В. Бородин [3] в качестве ключевого показателя предлагает использовать некоторую меру риска случайной величины доходности предприятия, в частности средней доходности, скорректированной на величину возможного убытка на заданном уровне вероятности. Данный показатель вполне приемлем для организаций финансового сектора экономики, но вряд ли способен учесть все особенности предприятий иного типа.

Е. М. Бычкова в качестве ключевого показателя эффективности управления человеческими ресурсами предлагает оценивать производительность труда [4]. С позиции значения производственной функции организации этот показатель может определять эффективность управления. Однако логичным видится вывод о том, что использование такого показателя не является целесообразным для IT-компаний, поскольку он относится к производственной функции организации и не раскрывает многих аспектов интеллектуальной составляющей человеческих ресурсов [5].

А. Е. Машинистова считает, что для оценки эффективности управления человеческими ресурсами нужно использовать перечень показателей, таких как рейтинг удовлетворенности руководства работой HR-службы, количество реализованных HR-проектов, рейтинг привлекательности компании, процент заполнения вакансий, а также количественные показатели текучести и развития сотрудников [6]. Однако автор обращает внимание на сложность применения большинства указанных показателей из-за отсутствия четких критериев для их оценки и сложности расчета. Часть этих показателей может иметь высокий уровень субъективности и не отражать эффективности управления человеческими ресурсами (например, рейтинг удовлетворенности руководства компании работой HR-службы, количество реализованных HR-проектов и среднюю заработную плату сотрудников).

С. А. Кузнецов [5] в условиях инновационного развития рекомендует применять методику комплексной оценки эффективности (IHRi) с расчетом индекса эффективности по методу Феликса — Риггса [7] и выделением трех групп показателей: организационного управления (OHRM), технологического управления (THRM) и образовательного управления (EHRM). М. А. Пархомчук и соавторы предложили три группы показателей для комплексной оценки эффективно-

сти управления человеческими ресурсами в сельскохозяйственной отрасли: общие показатели экономической результативности организации (выручку, валовый доход), показатели соотношения производительности и оплаты труда (производительность труда, годовую оплату сотрудника), показатели социальной эффективности персонала (текучесть кадров, размер социальных выплат) [8]. Утверждается, что социальные аспекты управления человеческими ресурсами недостаточно отражены в существующей системе бухгалтерской отчетности и не являются прозрачными, а значит, не подлежат всестороннему анализу и контролю.

Д. И. Черненький и ряд других исследователей для оценки эффективности управления человеческими ресурсами предлагают использовать сбалансированную систему показателей для связи стратегии управления человеческими ресурсами с оперативной и тактической деятельностью организации, которая включает в себя организацию труда, производительность труда, трудовой потенциал и удовлетворенность клиентов [9].

М. Дугелова и другие авторы для оценки эффективности управления человеческими ресурсами рассматривают применение методик HR ScoreCard и сбалансированную систему показателей [10]. В методику HR ScoreCard авторы включили показатели из таких четырех областей, как финансовые результаты, удовлетворенность сотрудников, бизнес-процессы, обучение и развитие; в сбалансированную систему показателей — данные из четырех областей. К последним отнесены найм и удержание, коммуникации, командная работа, обучение и развитие. Предлагаемый перечень показателей в HR ScoreCard и сбалансированной системе пересекается. Авторы рекомендуют в итоге подбирать показатели индивидуально, под цели каждой организации.

Д. Дукис и ряд других исследователей выделили набор показателей эффективности из четырех групп: экономическую эффективность, подбор и найм, вознаграждение, удержание [11]. Т. З. Нугманова раскрыла главные задачи управления человеческими ресурсами. Для оценки эффективности выполнения указанных задач ею предложены показатели, которые отнесены к четырем группам. Среди них — структурный состав персонала, обучение и развитие, удержание, затраты на управление человеческими ресурсами [12].

В исследованиях указанных авторов отражено разнообразие подходов к оценке эффективности управления человеческими ресурсами. Одни исследователи предлагают использовать только финансовые показатели, другие — лишь производственные показатели, третьи — перечни показателей с различными группировками. В целом можно заключить, что сегодня отсутствуют единая методика и перечень показателей, которые позволили бы получить комплексную и объективную оценку эффективности управления человеческими ресурсами.

При этом ИТ-компании осуществляют деятельность в области информационных технологий и занимаются разработкой, поддержкой и продажей программных продуктов [13]. Ключевым капиталом ИТ-компаний служат интеллектуальные человеческие ресурсы, характеризующиеся когнитивной и инновационной природой деятельности, и ее необходимо учитывать при определении показателей эффективности управления человеческими ресурсами в ИТ-компаниях.

Результаты

Управление человеческими ресурсами в ИТ-компаниях, как правило, осуществляется отдельным подразделением (HR-службой). Разработка показателей эффективности отдельного подразделения должна быть произведена в соответствии с долгосрочными стратегическими целями организации. В ином случае цели отдельного подразделения и его сотрудников будут направлены только на решение краткосрочных тактических задач и выполнение финансового бюджета [14, с. 184]. Поэтому для выявления количественных показателей эффективности управления человеческими ресурсами в ИТ-компаниях применена сбалансированная система показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном в начале 90-х гг. XX в. [14], включающая в себя четыре перспективы. Это, в частности, финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие. Очевиден тот факт, что сбалансированная система показателей в полной мере применима для коммерческих ИТ-компаний, которые в рамках своей деятельности получают финансовую прибыль от клиентов, используют бизнес-процессы, а их главным активом остаются интеллектуальные человеческие ресурсы, которые необходимо обучать и развивать.

В сбалансированной системе показателей интегрированная модель эффективности, определяющая факторы реализации общей стратегии ИТ-компании, служит основой для постановки целей и задач на всех организационных уровнях. Построенная на причинно-следственных связях, она позволяет выбрать цели и показатели для более низкого организационного уровня (подразделение), которые будут соответствовать стратегии более высокого уровня (организация) [14, с. 198]. На рисунке 1 представлена предложенная нами начальная онтология ключевых результатов управления человеческими ресурсами ИТ-компании в перспективах сбалансированной системы показателей.

В таблице 1 приведен разработанный нами перечень главных целей управления человеческими ресурсами, которые соответствуют ключевым результатам управления человеческими ресурсами и могут быть поставлены перед HR-службой для достижения стратегии ИТ-компании в сбалансированной системе показателей.

Указанные в таблице 1 цели включают в себя основные аспекты управления человеческими ресурсами ИТ-компании и соответствуют современным подходам к управлению человеческими ресурсами как стратегическому ресурсу.

В таблице 2 приведен составленный нами перечень количественных показателей эффективности, сгруппированных по целям управления человеческими ресурсами с учетом таблицы 1. Показатели эффективности определены в контексте бизнес-процессов, которые осуществляет HR-служба для достижения соответствующих целей.

Финансовые показатели, изложенные в таблице 2, направлены на обеспечение конкурентоспособности на рынке труда, оптимизацию затрат и финансовую оценку эффективности процессов управления человеческими ресурсами. Для их расчета можно использовать такие инструменты, как базы данных рыночных затрат, методы статистического анализа, внутренние бухгалтерские и финансовые системы для получения данных о зарплатах сотрудников и затратах на управление человеческими ресурсами.

Показатели клиентской перспективы, представленные в таблице 2, направлены на укрепление репутации компании как работодателя, обеспечение мотивации, вовлеченности, удовлетворенности и удержания сотрудников, являющихся внутренними



Рис. 1. Ключевые результаты управления человеческими ресурсами IT-компании в перспективах сбалансированной системы показателей

Fig. 1. Key results of human resource management of an IT company in the balanced scorecard perspective

Источник: разработано авторами.

Таблица 1

Цели управления человеческими ресурсами для достижения стратегии IT-компании в сбалансированной системе показателей

Table 1. Goals of human resource management to achieve the strategy of an IT company in the balanced scorecard

Перспектива сбалансированной системы показателей	Результат управления человеческими ресурсами	Цель управления человеческими ресурсами
Финансы	Влияние на экономические результаты организации	Обеспечение определенного уровня оплаты труда сотрудников с учетом ситуации на рынке труда
		Обеспечение определенного уровня затрат на управление человеческими ресурсами
Клиенты	Мотивация и удовлетворенность сотрудников	Обеспечение определенного уровня мотивации сотрудников
		Обеспечение определенного уровня удовлетворенности сотрудников
		Обеспечение определенного уровня ментального здоровья и благополучия сотрудников
		Обеспечение определенного уровня репутации и бренда компании
		Обеспечение определенного уровня текучести кадров
Процессы	Эффективность HR-процессов	Обеспечение компании необходимым количеством и качеством человеческих ресурсов
		Оптимизация процессов управления человеческими ресурсами (подбор и найм, адаптация, обучение и развитие, расчет заработной платы и т.д.)
Обучение и развитие	Обеспечение организации человеческими ресурсами	Обеспечение определенного уровня компетенций сотрудников
		Формирование компетенций сотрудников под определенные стратегические цели компании
		Обеспечение определенного уровня развития сотрудников
		Формирование определенного уровня кадрового резерва
		Обеспечение определенного уровня карьерного роста сотрудников

Источник: составлено авторами.

Показатели эффективности управления человеческими ресурсами в перспективах сбалансированной системы показателей

Table 2. Efficiency indicators of human resource management in the balanced scorecard perspective

Перспектива	Цели управления человеческими ресурсами	Процессы управления человеческими ресурсами	Показатели эффективности
Финансы	– обеспечение определенного уровня оплаты труда сотрудников с учетом ситуации на рынке труда	– разработка и актуализация системы оплаты труда; – сравнительный анализ рыночных условий оплаты труда с фактической оплатой труда сотрудников; – корректировка оплаты труда сотрудников с учетом рыночных условий оплаты труда	– коэффициент конкурентоспособности зарплат (медиана значений: $100\% \times$ средняя заработная плата сотрудника / средняя заработная плата на рынке труда) может быть рассчитан по должностям, аналогичен показателям «Коэффициент уровня заработной платы» [9], «Соотношение средней зарплаты к средней зарплате в отрасли» [11]
	– обеспечение определенного уровня затрат на управление человеческими ресурсами (УЧР)	– анализ затрат на процессы УЧР; – оптимизация затрат на УЧР	– общие затраты на УЧР (общие затраты на управление человеческими ресурсами в месяц) [6; 11]; – общие затраты на УЧР в отношении сотрудника (общие затраты на УЧР в месяц / общее количество сотрудников) [6; 11]; – затраты на оплату труда сотрудников (сумма затрат на оплату всех сотрудников компании в месяц) сформированы на основании показателя «Годовая оплата сотрудника» [8]; – затраты на найм сотрудника (сумма затрат на подбор и найм кандидатов / количество трудоустроенных сотрудников) аналогичны показателям «Расходы на подбор персонала» [10], «Стоимость найма» [11]; – затраты на адаптацию сотрудника (сумма затрат на адаптацию трудоустроенных сотрудников / количество прошедших адаптацию сотрудников); – затраты на программы мотивации и вовлеченности (сумма затрат на разработку и реализацию программ мотивации и вовлеченности)
Клиенты	– обеспечение определенного уровня мотивации сотрудников	– анализ мотивации сотрудников путем проведения опросов и анализа данных; – разработка и выполнение программ и мероприятий для мотивации сотрудников	– индекс вовлеченности сотрудников ($100\% \times$ количество вовлеченных сотрудников / количество опрошенных сотрудников) рассчитывают по результатам опроса; – индекс соответствия целей персонала целям компании ($100\% \times$ количество сотрудников с соответствующими целями / количество опрошенных сотрудников), аналогичен показателю «Уровень соответствия целей персонала с целями бизнеса» [5]
	– обеспечение определенного уровня удовлетворенности сотрудников	– анализ удовлетворенности сотрудников путем проведения опросов и анализа данных; – разработка и выполнение программ для повышения удовлетворенности сотрудников	– индекс удовлетворенности сотрудников ($100\% \times$ количество удовлетворенных сотрудников / количество опрошенных сотрудников) может быть рассчитан с учетом данных опросов отдельно, по различным аспектам (условия труда, оплата труда, отношения с руководством, возможности развития, корпоративная культура и др.), аналогичен показателю «Индекс удовлетворенности персонала» [12]
	– обеспечение определенного уровня ментального здоровья и благополучия сотрудников	– анализ ментального здоровья и благополучия сотрудников путем проведения опросов и анализа данных; – разработка и выполнение программ для повышения ментального здоровья и благополучия сотрудников	– уровень ментального здоровья и благополучия ($100\% \times$ сумма баллов по опросам ментального здоровья / максимально возможный балл / количество опрошенных сотрудников); – индекс социальной напряженности и стресса ($100\% \times$ количество сотрудников, чувствующих социальную напряженность или стресс / количество опрошенных сотрудников) аналогичен показателю «Уровень удовлетворенности коммуникациями между сотрудниками» [10]
	– обеспечение определенного уровня репутации и бренда компании	– анализ уровня репутации и бренда компании; – разработка и выполнение программ повышения уровня репутации и бренда компании	– индекс привлекательности работодателя ($k1 \times$ средняя зарплата + $k2 \times$ условия труда + $k3 \times$ репутация), где k — вес фактора; – рейтинг компании по отзывам на платформах вакансий и резюме (средняя оценка отзывов соискателей); – доля откликов на вакансии компании на платформах вакансий и резюме (количество откликов на вакансии компании / общее количество откликов на все вакансии по должности); – индекс лояльности сотрудников компании ($100\% \times$ количество лояльных сотрудников / количество опрошенных сотрудников) может быть рассчитан отдельно, по различным аспектам

Перспектива	Цели управления человеческими ресурсами	Процессы управления человеческими ресурсами	Показатели эффективности
	– обеспечение определенного уровня текучести кадров	– анализ уровня текучести кадров; – выявление причин и реализация изменений, влияющих на текучесть кадров	– <i>уровень текучести кадров</i> ($100\% \times$ количество уволившихся за период / среднесписочная численность за период) аналогичен показателям «Текучесть в проектной команде» [10], «Текучесть кадров» [11], «Коэффициент текучести персонала» [12]; – <i>индекс удержания</i> (медианная длительность работы трудоустроенных сотрудников в годах) аналогичен показателю «Коэффициент закрепляемости персонала» [5], при этом не предлагается применять долю сотрудников, остающихся в компании на заданный срок [11], так как нет четких критериев определения данного срока
Процессы	– обеспечение компании необходимым количеством и качеством человеческих ресурсов	– анализ и планирование изменений численности и качества человеческих ресурсов с учетом потребностей и стратегических целей компании (Workforce Planning)	– <i>коэффициент укомплектованности</i> ($100\% \times$ текущее количество сотрудников / требуемое количество сотрудников), который для оценки качественного комплектования можно рассчитывать в аспекте должностей и грейдов, аналогичен показателям «Отклонение фактической от плановой численности работников» [6], «Укомплектованность кадрами» [12]
	– оптимизация процессов управления человеческими ресурсами (подбор и найм, адаптация, обучение и развитие, расчет заработной платы и т. д.)	– анализ эффективности процессов управления человеческими ресурсами; – оптимизация процессов управления человеческими ресурсами; – автоматизация процессов управления человеческими ресурсами	– <i>среднее время найма</i> (среднее время от даты публикации вакансии до даты закрытия вакансии) — этот показатель аналогичен показателю «Скорость пополнения команды» [10]; – <i>конверсия подбора и найма</i> ($100\% \times$ количество трудоустроенных кандидатов / общее количество рассмотренных кандидатов) [11]; – <i>качество подбора и найма</i> ($100\% \times$ сумма оценок эффективности трудоустроенных кандидатов / общее количество трудоустроенных сотрудников), аналогичен показателю «Количество выявленных талантливых сотрудников при наборе» [10]; – <i>среднее время адаптации</i> (сумма времени адаптации новых сотрудников / количество новых сотрудников); – <i>конверсия адаптации</i> ($100\% \times$ количество успешно прошедших адаптацию сотрудников / общее количество сотрудников, прошедших адаптацию) [12]; – <i>качество адаптации</i> ($100\% \times$ сумма оценок адаптации со стороны новых сотрудников / общее количество новых сотрудников, прошедших адаптацию)
Обучение и развитие	– обеспечение определенного уровня компетенций сотрудников; – формирование компетенций сотрудников под определенные стратегические цели компании; – обеспечение определенного уровня развития сотрудников	– разработка и актуализация системы грейдов и компетенций; – управление индивидуальными планами развития (ИПР); – разработка и реализация программ обучения; – разработка и выполнение аттестаций	– <i>индекс развития сотрудников</i> ($100\% \times$ количество освоенных сотрудниками задач ИПР, курсов и программ обучения за период / общее количество сотрудников) может быть рассчитан отдельно, по должностям или группам сотрудников, аналогичен показателям «Коэффициент повышения квалификации работников» [5], «Коэффициент развития сотрудников» [9], «Темпы развития» [10], «Доля сотрудников, проходящих обучение» [12]; – <i>индекс развития компетенций</i> ($100\% \times$ сумма баллов по оценке компетенций после обучения / сумма баллов по оценке компетенций до обучения); – <i>уровень аттестуемости сотрудников</i> (количество сотрудников, успешно прошедших периодическую аттестацию / общее количество сотрудников) включает в себя показатель «Периодичность аттестации» [12]
	– формирование определенного уровня кадрового резерва; – обеспечение определенного уровня карьерного роста сотрудников	– выявление перспективных сотрудников; – перемещение сотрудников в рамках карьерного роста; – разработка и реализация программ обучения и развития сотрудников для формирования кадрового резерва	– <i>заполняемость кадрового резерва</i> (количество сотрудников, включенных в кадровый резерв / общая численность сотрудников) — этот показатель сформирован на основе показателя «Количество сотрудников, включенных в кадровый резерв» [6]; – <i>эффективность кадрового резерва</i> ($100\% \times$ количество сотрудников, получивших повышение / общее количество сотрудников в кадровом резерве); – <i>индекс карьерного роста</i> ($100\% \times$ количество сотрудников, получивших повышение / общее количество сотрудников) аналогичен показателю «Коэффициент карьерного роста» [9]; – <i>соотношение руководителей и специалистов</i> ($100\% \times$ количество руководителей / общее количество сотрудников) [12]

Источник: составлено авторами.

клиентами организации. Для их расчета можно использовать такие инструменты, как тестирование, опросы и анкетирование по стандартизированным валидным и надежным методикам, подтвержденным исследованиями.

Показатели перспективы процессов, приведенные в таблице 2, направлены на контроль, оптимизацию ключевых процессов управления человеческими ресурсами и связаны с подбором, наймом и адаптацией сотрудников. Для их расчета можно использовать системы учета данных о сотрудниках и кандидатах, необходимых для расчета представленных показателей.

Показатели обучения и развития, отраженные в таблице 2, направлены на развитие и эффективное использование человеческих ресурсов за счет обеспечения профессионального и карьерного роста сотрудников, формирования кадрового резерва. Для их расчета можно использовать следующие инструменты: системы управления обучением, системы оценки компетенций, системы учета кадрового резерва.

В предложенный перечень показателей не включены цели и показатели, которые связаны с производительностью труда и должны относиться к производственной функции организации.

Обсуждение

На основе сбалансированной системы показателей и с учетом недостатков рассмотренных методологических подходов в контексте исследования нами сформирован перечень показателей эффективности управления человеческими ресурсами в IT-компаниях. Предложенные показатели структурированы по перспективам.

1. Финансовая перспектива — показатели, отражающие влияние управления человеческими ресурсами на экономические результаты деятельности организации.

2. Перспектива клиентов — показатели уровня мотивации, удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.

3. Перспектива процессов — показатели эффективности ключевых процессов управления человеческими ресурсами.

4. Перспектива обучения и развития — показатели, характеризующие качество обеспечения организации квалифицированными кадровыми ресурсами и их профессионального роста.

Приведенный перечень согласует ряд показателей из рассмотренных методологических подходов с авторской адаптацией методики их расчета и порядка применения. Однако при сравнении с рассмотренными подходами в представленный перечень не включены показатели следующих типов:

1) показатели, не относящиеся к управлению человеческими ресурсами;

2) показатели, не относящиеся к перспективам сбалансированной системы показателей;

3) показатели, имеющие высокий уровень субъективности.

Результаты, приведенные в таблицах 1 и 2, показывают взаимосвязь предложенных показателей эффективности с общей стратегией организации через цели и результаты управления человеческими ресурсами. Кроме того, предложенный перечень учитывает когнитивную и инновационную природу деятельности представителей человеческих ресурсов IT-компаний, являющихся ее ключевым капиталом. Этот перечень представляет собой базовый набор показателей, которые могут быть адаптированы и расширены в зависимости от специфики, отраслевых особенностей или стратегических приоритетов IT-компаний. Оптимальный набор метрик следует выбирать исходя из текущих стратегических целей, доступности данных, имеющихся ресурсов на сбор и анализ информации. Таким образом, применение разработанного перечня показателей эффективности дает IT-компаниям возможность стратегически управлять человеческими ресурсами в сбалансированной системе показателей, обеспечивая конкурентные преимущества в условиях дефицита высококвалифицированных кадров.

Перспективными направлениями для дальнейших исследований, на наш взгляд, являются следующие:

1) валидация предложенного перечня показателей на различных типах IT-компаний (продуктовые, аутсорсинговые, стартапы);

2) идентификация опережающих факторов в IT-компаниях, влияющих на показатели эффективности из представленного перечня;

3) анализ корреляционных взаимосвязей между предложенными показателями и стратегическими результатами IT-компаний;

4) анализ корреляционных взаимосвязей между различными показателями внутри предложенного перечня в IT-компаниях.

Выводы

Проведенный анализ методических подходов и показателей управления человеческими ресурсами позволяет заключить, что в настоящее время отсутствуют универсальная методика и единый перечень показателей, обеспечивающие комплексную и объективную оценку эффективности управления человеческими ресурсами в IT-компаниях.

На основе сбалансированной системы показателей и анализа существующих методических подходов разработан перечень количественных показателей эффективности для стратегического управления человеческими ресурсами в IT-компаниях. Перечень показателей структурирован по четырем перспективам, таким как финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие. Данный перечень учитывает когнитивную и инновационную специфику интеллектуальных человеческих ресурсов

как ключевого капитала и предоставляет IT-компаниям возможность стратегически управлять человеческими ресурсами в сбалансированной системе показателей, обеспечивая конкурентные преимущества в условиях дефицита высококвалифицированных кадров.

Перспективным направлением исследований представляются валидация предложенного перечня показателей эффективности управления человеческими ресурсами на различных типах IT-компаний с анализом корреляционных взаимосвязей показателей и стратегических результатов, а также выявление опережающих факторов, влияющих на предложенные показатели. Проведение таких исследований позволит уточнить порядок расчета и практического применения предложенных показателей эффективности с учетом опережающих факторов, сформировать адаптированные перечни показателей для различных типов IT-компаний.

Список источников

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года (с изм. и доп.): указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 // Президент России: офиц. сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 08.02.2025).
2. *Кожухметова А. Г.* Цифровые трансформации в управлении человеческими ресурсами в банковской сфере // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 20. № 4. С. 64–73. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20\(4\).64-73](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(4).64-73)
3. *Бородин А. В.* Архитектура информационной системы поддержки принятия решений по управлению персоналом розничной подсистемы коммерческого банка // Программные системы и вычислительные методы. 2014. № 2. С. 174–190. <https://doi.org/10.7256/2305-6061.2014.2.12331>
4. *Бычкова Е. М., Тарасова И. В.* Управление человеческими ресурсами: определение, показатели эффективности, типы управления, координационная деятельность // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 14. С. 139–141.
5. *Кузнецов С. А.* Методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 1. С. 126–132. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-52-1-126-132>
6. *Машинистова А. Е.* Теоретико-методические подходы и основные показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 6–7 июня 2023 г.). Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 206–211.
7. *Трутт А. В.* Использование методики оценки эффективности деятельности персонала в алгоритме разработки оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами // Reports Scientific Society. 2015. No. 4. P. 33–38. (На англ.).
8. *Пархомчук М. А., Курасова И. И., Мухина Л. В.* Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в социально-экономических системах региона // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 4. С. 25–28.
9. *Черненко Д. И., Рачицкая М. К., Ткаченко Д. В., Коломыц О. Н.* Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сб. науч. ст. 4-й Всерос. науч.-практ. конф. (Курск, 20–22 ноября 2019 г.): в 2 т. Т. 2. Курск: Университетская книга, 2019. С. 350–354.

10. Dugelova M., Strenitzerova M. How to select appropriate human resource controlling indicators // CBU International Conference on Innovation and Technology Transfer and Education (Prague, March 25–27, 2015). Prague, 2015. Vol. 3. P. 64–74. <https://doi.org/10.12955/cbup.v3.585>
11. Dukic D., Unic F. Key indicators of the quality of human resource policies and activities // Finiz International Scientific Conference 2023. Belgrade: Singidunum University, 2023. P. 94–100. <https://doi.org/10.15308/finiz-2023-94-100>
12. Нугманова Т. З. Оценка качества работы по управлению персоналом // Научный Лидер. 2021. № 13. С. 83–87.
13. Об утверждении Положения о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий: постановление Правительства РФ от 30 сентября 2022 г. № 1729 (в ред. от 26.08.2024) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_427955/42c42ffc697636ca1815956dc3ef70fd63c4defc/?ysclid=mauror72oq589332698 (дата обращения: 21.01.2025).
14. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.

References

1. On national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation for the period up to 2024 (with amendments and additions). Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204. Official website of the President of Russia. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed on 08.02.2025). (In Russ.).
2. Kozhakhmetova A.G. Digital transformations in human resource management in the banking sector. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2022;20(4):64-73. (In Russ.). [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20\(4\).64-73](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(4).64-73)
3. Borodin A.V. Architecture of the information system for decision support in personnel management of the retail subsystem of a commercial bank. *Programmnye sistemy i vychislitel'nye metody = Software Systems and Computational Methods*. 2014;(2):174-190. (In Russ.). <https://doi.org/10.7256/2305-6061.2014.2.12331>
4. Bychkova E.M., Tarasova I.V. Human resources management: Definition, indicators of efficiency, types of management, coordination activity. *Vestnik obrazovatel'nogo konsortsiuma Srednerusskii universitet. Seriya: Ekonomika i upravlenie*. 2019;(14):139-141. (In Russ.).
5. Kuznetsov S.A. Methodology for assessing the indicators of efficiency in human resources management in the conditions of innovative development. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie = Region: Systems, Economy, Management*. 2021;(1):126-132. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-52-1-126-132>
6. Mashinistova A.E. Theoretical and methodological approaches and key indicators for assessing the effectiveness of human resource management. In: Ways to improve the effectiveness of management activities of government bodies in the context of socio-economic development of territories. Proc. 7th Int. sci.-pract. conf. (Donetsk, June 6-7, 2023). Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration; 2023:206-211. (In Russ.).
7. Trutt A.V. Methodology for assessing the effectiveness of staff development in the algorithm of optimal human resource management strategy. *Reports Scientific Society*. 2015;(4):33-38.
8. Parkhomchuk M.A., Kurasova I.I., Mukhina L.V. Evaluation of the effectiveness of human resource management in the socio-economic systems of the region. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2015;(4):25-28. (In Russ.).
9. Chernen'kii D.I., Rachitskaya M.K., Tkachenko D.V., Kolomyts O.N. Balanced scorecard as a tool for assessing the efficiency of human resource management. In: Economic growth as a basis for sustainable development of Russia. Proc. 4th All-Russ. sci.-pract. conf. (Kursk, November 20-22, 2019). In 2 vols. Vol. 2. Kursk: Universitetskaya kniga; 2019:350-354. (In Russ.).
10. Dugelova M., Strenitzerova M. How to select appropriate human resource controlling indicators. In: CBU Int. conf. on innovation and technology transfer and education (Prague, March 25-27, 2015). Prague: CBU Research Institute s.r.o.; 2015;3:64-74. <https://doi.org/10.12955/cbup.v3.585>
11. Dukic D., Unic F. Key indicators of the quality of human resource policies and activities. In: FINIZ International Scientific Conference 2023. Belgrade: Singidunum University; 2023:94-100. <https://doi.org/10.15308/finiz-2023-94-100>
12. Nugmanova T.Z. Evaluation of the quality of work on personnel management. *Nauchnyi Lider*. 2021;(13):83-87. (In Russ.).

13. On approval of the Regulation on state accreditation of Russian organizations operating in the field of information technology. Resolution of the Government of the Russian Federation of September 30, 2022 No. 1729 (as amended on August 26, 2024). Konsul'tantPlyus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_427955/42c42ffc697636ca1815956dc3ef70fd63c4defc/?ysclid=mauror72oq589332698 (accessed on 21.01.2025). (In Russ.).
14. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 1996. 322 p.

Сведения об авторах

Игорь Сергеевич Лукьянов

аспирант

Поволжский государственный технологический университет

424000, Республика Марий Эл, Йошкар-Ола, Ленина пл., д. 3

Андрей Викторович Бородин

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой информатики
и системного программирования

Поволжский государственный технологический университет

424000, Республика Марий Эл, Йошкар-Ола, Ленина пл., д. 3

Поступила в редакцию 02.04.2025

Прошла рецензирование 21.04.2025

Подписана в печать 06.06.2025

Information about the authors

Igor S. Lukyanov

postgraduate student

Volga State Technological University

3 Lenin sq., Yoshkar-Ola, Republic of Mari El,
424000, Russia

Andrey V. Borodin

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Computer Science
and System Programming

Volga State Technological University

3 Lenin sq., Yoshkar-Ola, Republic of Mari El,
424000, Russia

Received 02.04.2025

Revised 21.04.2025

Accepted 06.06.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.