

УДК 65.015

DOI 10.22213/2618-9763-2024-1-72-80

Г. В. Слесаренко, кандидат экономических наук, доцент

Д. С. Реут, магистрант

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ЭЛЕКОНД»

Статья посвящена вопросам применения системы сбалансированных показателей в деятельности промышленного предприятия на примере АО «Элеконд». Отмечено, что действующий механизм оплаты труда на АО «Элеконд» не связан с основной целью предприятия. Чтобы повысить взаимосвязь между оплатой труда работников и эффективностью деятельности предприятия, признается необходимость повышения производительности труда. Рассмотрена концепция построения стратегической карты предприятия, в которой реализована система взаимодействий основных бизнес-процессов, отвечающих за повышение эффективности работы предприятия. На основе проведенного анализа и построения стратегической карты развития предприятия выделены ключевые показатели деятельности отдельных подразделений, в результате чего стало возможным построить систему сбалансированных показателей (ССП) каждого подразделения, выделить точки роста и сформулировать ключевые показатели эффективности (KPI).

В рамках данной статьи ограничили пример системой мотивации отдела труда и занятости (ОтИЗ), что не повлияло на целостность. Для сотрудников ОТИЗ выделены такие ключевые показатели, как проведение мероприятий по снижению трудозатрат, улучшению производственных процессов и обработке запросов подразделений. Каждому из выбранных показателей присвоены ранги в соответствии с важностью, а затем установлено значение KPI в зависимости от степени выполнения плана. Поскольку выполнение плана по всем показателям представляется невозможным, то использовали индекс KPI и показали его влияние на сумму премии отдельных сотрудников. В целом результат внедрения мероприятий по внедрению СПП является положительным, выручка от реализации продукции увеличивается, что влияет на производительность труда.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей; мотивация персонала; производительность труда; повышение эффективности.

### Введение

В России уже не первый год реализуется проект повышения производительности труда для повышения конкурентоспособности предприятий. Государство активно участвует в данном проекте путем реализации Национального проекта, утвержденного майским указом Президента РФ<sup>1</sup> [1]; данный проект призван создать условия для ежегодного прироста производительности труда в стране на 5 % к 2024 г. Повышение производительности труда ведет к снижению себестоимости и росту конкурентоспо-

собности продукции предприятий оборонного комплекса на отечественном и зарубежном рынках.

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) экономики России является наиболее уязвимой частью экономики из-за низкой эффективности производства, производительности труда, высокой доли гособоронзаказа и недостаточной конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках. Ценообразование продукции предприятий ОПК по определенным причинам не соответствует рыночным механизмам,

© Слесаренко Г. В., Реут Д. С., 2024

<sup>1</sup> Паспорт национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16) // Законы, кодексы и нормативные правовые акты Российской Федерации. URL: <https://legalacts.ru/doc/pasport-natsionalnogo-proekta-programmy-proizvoditelnost-truda-i-podderzhka-zanjatosti/> (дата обращения: 22.02.2024).

что влияет на низкую долю прибыли в цене продукции. Это ограничение вызывает необходимость снижать долю затрат в общем объеме реализации, выявлять резервы повышения эффективности использования трудовых и материальных ресурсов, воздействовать на сами бизнес-процессы.

Основная проблема экономики промышленных предприятий текущего времени – ограниченность трудовых ресурсов и низкая производительность труда. Отсутствие квалифицированных кадров приводит к снижению объема выпуска продукции, а это, в свою очередь, – к низкой эффективности производства. Использование системы сбалансированных показателей (ССП) для АО «Элеконд» является способом повышения производительности труда, ведет к увеличению рентабельности производства, и, как следствие, к повышению конкурентоспособности на внутреннем рынке [2].

*Цель* исследования состоит в разработке и внедрении инструментария повышения эффективности организации на основе сбалансированной системы показателей на примере АО «Элеконд».

### **Реализация механизма внедрения системы сбалансированных показателей**

Внедрение системы сбалансированных показателей используется не только для оценки конкурентоспособности предприятия, а также для выбора стратегии развития предприятия: выбранные параметры составляют основу этой системы [3]. Система сбалансированных показателей предоставляет схему по формированию и обоснованию общей совокупности программ непрерывного совершенствования и преобразования производственного процесса. При этом следует видоизменять именно те бизнес-процессы, которые влияют на достижение стратегических целей компании, а не пытаться приспособить действующую, зачастую несовершенную систему. И если традиционные экономические инструменты направлены на резкое сокращение затрат в целях получения прибыли в текущем моменте, то ССП формирует комплекс задач, направленных на расширение возможностей работников, что влияет на показатели в дол-

госрочной перспективе. Система управления предприятием постепенно перестраивается в соответствии с утвержденной стратегической картой, где ключевыми параметрами выступают сокращение сроков выполнения заказов, привлечение новых клиентов, совершенствование ценообразования для действующих и новых клиентов. В результате происходит повышение эффективности организации в целом.

В рамках данного исследования можем рассмотреть влияние ССП работы отдела труда и заработной платы на показатели эффективности.

Основные цели стратегического развития исследуемого предприятия по элементам ССП, связанного с обучением и развитием персонала [4] включают в себя следующие:

- создание системы профессионального обучения и наставничества;
- повышение квалификации и мотивации персонала;
- создание системы оценки профессионального уровня сотрудников.

Одна из основных стратегических целей предприятия – это повышение квалификации и мотивации труда персонала. Если начать с решения этой цели и постепенно прибавлять другие стратегические цели, можно выйти на итоговую главную цель – повышение эффективности компании. Без глубокой проработки этой цели начинать другие бессмысленно. Процесс внедрения ССП на АО «Элеконд» в качестве пилотного необходимо начать с выбора программ повышения квалификации как производственных рабочих, так и в подразделениях поддержки, разработки и сбыта продукции.

Затем стоит разработать норматив затрат на обучение персонала исходя из параметров системы стратегического управления для достижения определенных показателей. Существует мнение, что общая величина затрат на обучение должна составлять 0,5–2 % фонда оплаты труда организации [5].

Модератором и координатором процесса повышения квалификации работников должен стать отдел труда и заработной платы. Индикатор системы преобразования – коэффициент *KPI*, который оценивает эффективность работы подразделений по нужным

критериям [6]. Построение системы *KPI* для данного отдела должно быть выстроено таким образом, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в результатах своего труда.

Прозрачность бизнес-процессов, возможность каждого работника в той или иной мере воздействовать на показатели работы предприятия, процесс оптимизации работы каждого сотрудника, уровень его самосознания – это тот ориентир, который помогает встроить себя в процесс повышения эффективности [7]. Принято считать, что человек – это основная ценность компании, которая воздействует на всю систему выполнения основной функции компании. *KPI* следует рассматривать не просто как статичную оценку, а как изменение показателей в динамике – только тогда система окажется работающей, сможет служить как инструмент, позволяющий добиться определенных целей [8].

Выбранный набор показателей и параметров *KPI*, отражающих цели бизнеса, динамику развития и вклад каждого сотрудника в достижение поставленных целей, будет непосредственно мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей. Оценка *KPI* не должна быть самоцелью для работника и управленческого персонала предприятия, иначе это приведет к тому, что сотрудники станут добиваться повышения показателей в краткосрочном периоде с целью

повышения заработной платы, вместо того, чтобы работать над стратегией развития предприятия. Адаптируя методику, при помощи которой проводится оценка *KPI*, можно повысить эффективность работы каждого сотрудника [9].

### Результаты внедрения системы сбалансированных показателей для АО «Элеконд»

Каждому показателю *KPI* присваивается определенный удельный вес в процентах, в сумме они всегда равны 100 %. Они отражают приоритеты каждого ключевого показателя с учетом задач компании. Работа сотрудников ОТиЗ направлена на снижение трудозатрат и повышение производительности труда сотрудников всего предприятия в целом. Этого сложно добиться без постоянно действующей системы обучения и переподготовки кадров.

Разработанные параметры показателей *KPI* для одного из ведущих отделов предприятия, от которого зависит выполнение мероприятий по производительности труда, т. е. отдела труда и заработной платы ОТиЗ, приведены в табл. 1.

Разработанные веса для трех показателей работы принимаем примерно одинаковыми 30–35 %; выбранный удельный вес указывает на важность каждого показателя, следовательно, принимаем их равнозначными [10].

Таблица 1. Структура показателей *KPI* для отдела ОТиЗ

Table 1. Structure of *KPI* indicators of the OTI department

| № п/п        | Показатель   | Удельный вес показателя, % |
|--------------|--|----------------------------|
| 1            | Мероприятия по снижению трудозатрат                                  | 35                         |
| 2            | Мероприятия по улучшению производственных процессов                  | 35                         |
| 3            | Обработка запросов подразделений и своевременность подачи информации | 30                         |
| <b>Итого</b> |  | <b>100</b>                 |

Источник: составлена авторами.

Разработанные значения показателей *KPI* приведены в табл. 2.

В зависимости от выполнения плана от 80 и свыше 111 % значение коэффициента *KPI* будет расти от 0 до 1,3. Если план выполнен менее чем на 80 %, коэффициент принимаем равным 0. Значение выше 111 %

означает максимальную ставку коэффициента, он принимает значение 1,3 и далее не меняется.

Пример расчета *KPI* для отдела ОТиЗ с учетом разработанных весов показателей *KPI* и их значений приведен в табл. 3.

Таблица 2. Значения показателей *KPI* для отдела ОТиЗTable 2. *KPI* indicator values for the labor and wages department

| Выполнение показателя, % | Коэффициент |
|--------------------------|-------------|
| Менее 80                 | 0           |
| 80–90                    | 0,8         |
| 90–100                   | 1,0         |
| 100–110                  | 1,2         |
| Более 111                | 1,3         |

Источник: составлена авторами.

Таблица 3. Пример расчета *KPI* для отдела ОТиЗTable 3. Example of *KPI* calculation for the labor and wages department

| Со-<br>трудник | Плано-<br>вая<br>сумма<br>премии<br>(20 %<br>от ок-<br>лада),<br>руб. | Факт выполнения за период, %                        |   |  | Коэффициенты   |  |   | Сумма<br>к преми-<br>рованию<br>с учетом<br><i>KPI</i> , руб. |
|----------------|---|---|---|--|--|--|---|---|
|                |   | мероприя-<br>тия по<br>снижению<br>трудоза-<br>трат | меро-<br>приятия<br>по улуч-<br>шению<br>производ-<br>ственных<br>процессов | обработка<br>запросов<br>подразделе-<br>ний и свое-<br>временность<br>подачи ин-<br>формации | меро-<br>приятия<br>по сни-<br>жению<br>трудо-<br>затрат | мероприя-<br>тия по<br>улучшению<br>производ-<br>ственных<br>процессов | обработка<br>запросов под-<br>разделений и<br>своевремен-<br>ность подачи<br>информации |   |
| 1              | 5000  | 80  | 80  | 115  | 0,28   | 0,28   | 0,46  | 4060  |
| 2              | 7000  | 80  | 80  | 115  | 0,28   | 0,28   | 0,46  | 5075  |
| 3              | 6000  | 80  | 80  | 115  | 0,28   | 0,28   | 0,46  | 6090  |

Источник: составлена авторами.

В примере расчета *KPI* видно, что если сотрудники отдела ОТиЗ не выполняют план по показателям оптимизации трудовых затрат и в то же время будут перерабатывать по текущей работе по обработке запросов, итоговая сумма к премированию будет снижаться.

После того, как ключевые показатели *KPI* для каждого подразделения определены, необходимо составить матрицу *KPI*, на основе которой будет оцениваться производительность и эффективность их работы [11]. Пример заполнения матрицы *KPI* для отдела ОТиЗ с учетом хорошего выполнения показателей отделом приведен в табл. 4.

Таблица 4. Матрица *KPI* для отдела ОТиЗTable 4. *KPI* matrix for the labor and wages department

| №<br>п/п                                     | Ключевые показатели  | Веса | База, % | Норма, % | Цель, % | Факт, % | Индекс<br><i>KPI</i> |
|--|--|------|---------|----------|---------|---------|----------------------|
| 1  | Мероприятия по снижению трудовых затрат                              | 35   | 0       | 80       | 100     | 80      | 100                  |
| 2  | Мероприятия по улучшению производственных процессов                  | 35   | 0       | 80       | 100     | 80      | 100                  |
| 3  | Обработка запросов подразделений и своевременность подачи информации | 30   | 0       | 80       | 100     | 90      | 112,5                |
| Коэффициент эффективности (результативности) |  |      |         |          |         |         | 105                  |

Источник: составлена авторами.

Индекс *KPI* показывает уровень результата по отношению к норме и рассчитывается следующим образом:

$$\text{Индекс } KPI = \frac{\text{факт} - \text{база}}{\text{норма} - \text{база}} \cdot 100, \% \quad (1)$$

где база (базовый уровень) – допустимое минимальное значение показателя; ниже базового уровня – отсутствие результата; норма (нормативный уровень) – нормативное плановое значение показателя; если значение ниже нормативного, то это означает, что работник не справился со своими обязанностями; цель (целевой уровень) – значение, к которому нужно стремиться; сверхнормативный показатель, позволяющий улучшить результаты; факт (фактический уровень) – фактические результаты работы [12].

Коэффициент эффективности рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{эфф}} = \sum (\text{Индекс } KPI \cdot \text{уд. вес}), \% \quad (2)$$

Поскольку в выбранном примере для сотрудников ОТиЗ выполнение показателей на высоком уровне, коэффициент эффективности составляет 105 %.

На основании показателей, представленных в матрице *KPI*, можно сделать выводы о том, какие показатели *KPI* выполнены сотрудниками в соответствии с установленным планом, а какие из них требуют дополнительной проработки и анализа. Вознаграждение сотрудника рассчитывается на основе данных матрицы *KPI* [13].

Полученный на базе матриц средний оптимальный коэффициент эффективности (результативности) 105 %. Именно такой коэффициент рекомендован Федеральным центром компетенций<sup>1</sup>.

Полученный в результате матричного анализа ориентировочный рост производительности труда составляет 105 %. При увеличении производительности и квалификации сотрудников предприятия закономерно увеличится выпуск продукции и выручка от ее реализации также ориентировочно на 105 % к базисному значению. Этот результат будет достигнут, т. к. повышать квалификацию будут не только производственные рабочие, но и сотрудники других подразделений, отвечающие за разработку, маркетинг и реализацию продукции [14].

Бюджет на образование сотрудников в минимальном варианте составляет 5000 тыс. руб. или 0,5 % от фонда оплаты труда. Повышение компетенций сотрудников имеет кумулятивный эффект, который может проявиться лишь при правильном выборе направления и образовательного учреждения для повышения квалификации сотрудников [15].

Экономические показатели от внедрения мероприятий по внедрению ССП в ценах базисного года показаны в табл. 5.

Таблица 5. Экономические показатели деятельности АО «Элеконд» в результате внедрения ССП

Table 5. Economic indicators of the activities of Elekond JSC as a result of the implementation of the BSC

| № п/п | Показатели [16]   | Базисный 2020 г. | Проектный год | Отклонение проектного года к 2020 г. |     |
|-------|---|------------------|---------------|--------------------------------------|-----|
|       |   |                  |               | абсолютное значение                  | %   |
| 1     | Выручка от реализации продукции, услуг, тыс. руб.           | 2 617 070        | 2 747 923     | 130 853                              | 5,0 |
| 2     | Чистая прибыль, тыс. руб.                                   | 121 319          | 127 384       | 6066                                 | 5,0 |
| 3     | Среднесписочная численность работников, чел.                | 1921             | 1921          | 0                                    | 0   |
| 4     | Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.                          | 995 154          | 995 154       | 0                                    | 0   |
| 5     | Бюджет на образование сотрудников (0,5 % от ФОТ), тыс. руб. | –                | 5000          | 5000                                 | 100 |
| 6     | Производительность труда, тыс. руб./чел.                    | 1362,35          | 1430,5        | 68,11                                | 5   |
| 7     | Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.                   | 518,040          | 518,040       | 0                                    | 0   |

Источник: составлена авторами.

<sup>1</sup> Приказ Минэкономразвития России от 29.04.2022 N 242 (ред. от 14.09.2023) «Об утверждении методических рекомендаций по определению рейтинга производительности труда среди субъектов Российской Федерации, входящих в национальный проект «Производительность труда», с учетом реализации субъектами Российской Федерации мероприятий федеральных проектов «Системные меры по повышению производительности труда» и «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz\\_minekonomrazvitiya\\_rossii\\_ot\\_29\\_aprelya\\_2022\\_g\\_242.html](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_29_aprelya_2022_g_242.html) (дата обращения: 26.02.2024).

Для внедрения в практику АО «Элеконд» предлагается система сбалансированных показателей, имеющая возможность реагировать на изменение микро- и макросреды предприятия посредством трансформации ее элементов целей, направленных на формирование стратегий и задач, способствующих росту эффективности и конкурентоспособности промышленного предприятия.

### Выводы

Предлагаемая система и ее показатели настраиваются в соответствии с перспективной стратегией компании и контролируют ее эффективность на основе четырех критериев: финансовая среда, взаиморасчеты с контрагентами, внутренние бизнес-процессы, формирование и развитие стратегии повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Важность внедрения и применения системы ССП заключается в том, что компании, использующие эту систему, имеют «скоординированную» систему деятельности, соответствующую их стратегии на каждом уровне управления. Система мотивации сотрудников должна быть близка к стратегии развития компании, а ключевые показатели *KPI* сотрудников будут направлены на реализацию этой стратегии в своей повседневной работе.

Внедрение разрабатываемой концепции ССП для оптимизации эффективности работы организации означает модернизацию всего процесса формирования и реализации стратегии организации. В этой связи важно понимать, что использование сбалансированной системы показателей – это изначально не только процесс разработки стратегии, а скорее процесс ее реализации, в котором сотрудникам необходимо четко сформулировать определенные цели и закрепить механизм вознаграждения по их достижению. Это позволит сформировать систему мотивации, влияющую на увеличение производительности труда и последующее повышение эффективности деятельности предприятия.

Сформировать стратегии развития каждого подразделения помогут разработанные карты стратегических целей; на основании

этих карт можно определить основные направления совершенствования, сформировать личные стратегии развития с целью придать другим инструментам бережливого производства целостность и системность. Внедряемую концепцию надо рассматривать не как систему показателей, которые следует выполнять, а как ступенчатую систему, которая отражает постоянные изменения в системе мотивации сотрудников, где достижение определенного уровня выполненных работ является новой точкой отсчета в следующем уровне.

Проведенный анализ внедрения показателей *KPI* для сотрудников ОТиЗ показал, что при выполнении плановых показателей растет как мотивация сотрудников, так и производительность труда, становится прозрачной система начисления заработной платы, что влияет на итоговые показатели эффективности работы предприятия.

### Библиографические ссылки

1. Национальный проект «Производительность труда» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://economy.gov.ru/material/directions/nacionalny\\_u\\_proekt\\_proizvoditelnost\\_truda/](https://economy.gov.ru/material/directions/nacionalny_u_proekt_proizvoditelnost_truda/) (дата обращения: 22.02.2024).

2. Канишаев В. В., Максимов Д. Г., Соколова Н. Г. Конкурентные особенности функционирования оборонно-промышленного комплекса на международном предприятии // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2019. № 4. С. 433–440. DOI: 10.35634/2412-9593-2019-29-4-433-440. EDN: FCCSBY

3. Зенкина М. В., Семянникова О. Г. Построение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности деятельности строительного предприятия : монография. Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. 163 с. EDN: ZQIRKN

4. Пономарева О. С., Майорова Т. В., Приймак В. А. Разработка и внедрение системы *KPI* на предприятиях металлургической отрасли // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова. 2023. Т. 21. № 1. С. 118–125. DOI: 10.18503/1995-2732-2023-21-1-118-125. EDN: NJHKVA

5. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом.

URL: <https://pandia.ru/text/78/149/67869.php> (дата обращения: 22.02.2024).

6. Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // *Науковедение*. 2015. Т.7, № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf> (дата обращения: 22.02.2024). DOI: 10.15862/126EVN515

7. Каплан Р., Нортон Д. Система сбалансированных показателей / [пер. с англ. М. Павловой]. Москва : Олимп-Бизнес, 2021. 294 с. ISBN 978-5-9693-0139-9

8. Эсаулова И. А. Научные и практические подходы к управлению производительностью труда (Лекция 4) // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2015. Т. 4. № 2. С. 43–48. DOI: 10.12737/11205. EDN: TTGESD

9. Чуланова О. Л., Шестак М. Г., Бурлакова А. Е. Методика внедрения KPI по результатам деятельности в работу с персоналом (на основе компетентностного подхода) // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 2-3. С. 97–108.

10. Ким И. Е., Яровых Т. В. Роль KPI-ключевых показателей эффективности в построении эффективной системы мотивации персонала // *Вестник науки Южного Казахстана*. 2019. № 2 (6). С. 128–132. EDN: ADAULX

11. Ким И. Е., Яровых Т. В. Роль KPI-ключевых показателей эффективности в построении эффективной системы мотивации персонала // *Вестник науки Южного Казахстана*. 2019. № 2 (6). С. 128–132. EDN: ADAULX

12. Сатаева Д. М. Управление документированной информацией: подход на основе ISO 9001:2015 // *Вестник ВГАВТ, Раздел II. Финансовые и учетно-аналитические проблемы современной экономики*. 2018. Вып. 55. С. 100–110.

13. Ким И. Е., Яровых Т. В. Роль KPI-ключевых показателей эффективности в построении эффективной системы мотивации персонала // *Вестник науки Южного Казахстана*. 2019. № 2 (6). С. 128–132. EDN: ADAULX

14. Аникеева О. В., Ивахненко А. Г. Проблемы внедрения системы ТРМ на машиностроительных предприятиях и пути их решения // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия «Техника и технологии»*. 2012. № 1. С. 22–27. EDN: QZRDKX

15. АО «Электонд». Годовые отчеты // Центр раскрытия корпоративной информации. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=3901&type=2> (дата обращения: 26.02.2024).

16. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации // *Управление персоналом*.

URL: <https://pandia.ru/text/78/149/67869.php> (дата обращения: 22.02.2024).

## References

1. Nacional'nyj proekt "Proizvoditel'nost' truda" ["National project "Labor Productivity"]. *Ministerstvo jekonomicheskogo razvitija Rossijskoj Federacii*. (in Russ.). Available at: [https://economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_proizvoditel'nost\\_truda/](https://economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditel'nost_truda/) (accessed 22.02.2024).

2. Kanshaev V.V., Maksimov D.G., Sokolova N.G. [Competitive features of the functioning of the military-industrial complex at an international enterprise]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Serija "Jekonomika i pravo"*, 2019, no. 4, pp. 433-440. (in Russ.). DOI: 10.35634/2412-9593-2019-29-4-433-440. EDN: FCCSBY

3. Zenkina M.V., Semjannikova O.G. *Postroenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej dlja ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti stroitel'nogo predpriyatija : monografija* [Construction of a balanced system of indicators for assessing the effectiveness of a construction enterprise: monograph. Tyumen]. Tyumen, Tjumenskij industrial'nyj univesritet, 2017, 163 p. (in Russ.). EDN: ZQIRKN

4. Ponomareva O.S., Majorova T.V., Prijmak V.A. [Development and implementation of the KPI system at enterprises of the metallurgical industry]. *Vestnik Magnitogorskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta im. G. I. Nosova*, 2023, vol. 21, no. 1, pp. 118-125. (in Russ.). DOI: 10.18503/1995-2732-2023-21-1-118-125. EDN: NJHKVA

5. Alehina O.E. *Stimulirovanie razvitija rabotnikov organizacii* [Stimulating the development of employees of the organization]. *Upravlenie personalom*. (in Russ.). Available at: <https://pandia.ru/text/78/149/67869.php> (accessed 22.02.2024).

6. Eremina G.A. [Key performance indicators as an organization management tool]. *Naukovedenie*, 2015, vol. 7, no. 5. (in Russ.). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf> (accessed 22.02.2024). DOI: 10.15862/126EVN515

7. Kaplan R., Norton D. [per. s angl. M. Pavlovoj] / *Sistema sbalansirovannyh pokazatelej [Balanced Scorecard / [trans. from English M. Pavlova]]*, Moscow, Olimp-Business, 2021, 294 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9693-0139-9

8. Jesaulova I.A. [Scientific and practical approaches to labor productivity management (Lecture 4)]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2015, vol. 4, no. 2, pp. 43-48. (in Russ.). DOI: 10.12737/11205. EDN: TTGESD

9. Chulanova O.L., Shestak M.G., Burlakova A.E. [Methodology for implementing KPI based on per-

formance in work with personnel (based on a competency-based approach)]. *Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk*, 2016, no. 2-3, pp. 97-108. (in Russ.).

10. Kim I.E., Jarovyh T.V. [The role of KPI-key performance indicators in building an effective system of personnel motivation]. *Vestnik nauki Juzhnogo Kazahstana*, 2019, no. 2 (6), pp. 128-132. (in Russ.). EDN: ADAULX

11. Kim I.E., Jarovyh T.V. [The role of KPI-key performance indicators in building an effective system of personnel motivation]. *Vestnik nauki Juzhnogo Kazahstana*, 2019, no. 2 (6), pp. 128-132. (in Russ.). EDN: ADAULX

12. Sataeva D.M. [Documented information management: an ISO 9001:2015 approach]. *Vestnik VГАVT, Razdel II. Finansovye i uchetno-analiticheskie problemy sovremennoj jekonomiki*, 2018, vol. 55, pp. 100-110. (in Russ.).

13. Kim I.E., Jarovyh T.V. [The role of KPI-key performance indicators in building an effective system of personnel motivation]. *Vestnik nauki Juzhnogo Kazahstana*, 2019, no. 2 (6), pp. 128-132. (in Russ.). EDN: ADAULX

14. Anikeeva O.V., Ivahnenko A.G. [Problems of implementing the TRM system at machine-building enterprises and ways to solve them]. *Izvestija Jugozapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Serija "Tehnika i tehnologii"*, 2012, no. 1, pp. 22-27. (in Russ.). EDN: QZRDKX

15. AO "Jelekond". *Godovye otchety* [JSC "Ele Kond" Annual reports]. (in Russ.). Available at: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=3901&type=2> (accessed 26.02.2024).

16. Alehina O.E. *Stimulirovanie razvitiya rabotnikov organizacii* [Stimulating the development of employees of the organization]. *Upravlenie personalom*. (in Russ.). Available at: <https://pandia.ru/text/78/149/67869.php> (accessed 22.02.2024).

---

G. V. Slesarenko, PhD in Economics, Associate Professor

D. S. Reut, Master's Degree Student

Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

## THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING A BALANCED SCORECARD SYSTEM TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE USING THE EXAMPLE OF ELEKOND JSC

*The article is devoted to the application of the balanced scorecard system in the activities of an industrial enterprise using the example of Ele Kond JSC. The current remuneration mechanism at Ele Kond JSC is not related to the main goal of the enterprise. In order to increase the relationship between workers' compensation and the efficiency of the enterprise, it is necessary to increase labor productivity. The article discusses the concept of constructing a strategic map of an enterprise, which implements a system of interactions between the main business processes responsible for increasing the efficiency of the enterprise. Based on the analysis and construction of a strategic map of the enterprise's development, key performance indicators of individual divisions were identified, as a result of which it became possible to build a balanced scorecard system (BSS) for each division, highlight growth points and formulate key performance indicators (KPIs).*

*For convenience of narration within the framework of this article, we limited the example to the motivation system of the department of labor and employment (OtiZ), which did not affect the integrity. Key indicators such as carrying out measures to reduce labor costs, improve production processes, and processing requests from departments were identified for O&P employees. Each of the selected indicators was assigned ranks according to importance, and then a KPI value was set depending on the degree of implementation of the plan. Since fulfilling the plan for all indicators seems impossible, we used the KPI index and showed its impact on the amount of bonuses for individual employees. In general, the result of implementing measures to implement the BSC is positive; revenue from product sales increases, which affects labor productivity.*

**Keywords:** balanced scorecard; personnel motivation; labor productivity; efficiency improvement.

Получена: 15.02.2024

ГРНТИ 06.77.67

**Образец цитирования**

*Слесаренко Г. В., Реут Д. С.* Механизм реализации системы сбалансированных показателей для повышения эффективности деятельности предприятия на примере АО «Элеконд» // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2024. Т. 20, № 1. С. 72–80. DOI: 10.22213/2618-9763-2024-1-72-80

**For Citation**

Slesarenko G.V., Reut D.S. [The MECHANISM for implementing a balanced scorecard system to improve the efficiency of an enterprise using the example of Elekond JSC]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2024, vol. 20, no. 1, pp. 72-80 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2024-1-72-80