

*Шутько Наталья Сергеевна,
ООО УК "Астон Передовые Технологии"
Ростов-на-Дону, Россия*

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ: ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация:** В статье анализируется интеграция системы сбалансированных показателей (ССП) и процессного подхода как инструмента повышения операционной эффективности и зрелости управления. Рассматриваются теоретические основы концепции СПП и проблемы несбалансированности управления при фокусировке лишь на финансовых метриках. На примере оптовой фармацевтической компании ООО «Крон» установлено, что низкие показатели финансовой устойчивости и ликвидности являются следствием несовершенства внутренних бизнес-процессов и недостаточной квалификации персонала. Разработанная стратегическая карта позволила увязать стратегические цели с операционными инициативами. Прогнозные расчеты подтверждают, что предложенная интеграция обеспечивает устойчивый рост чистой прибыли и достижение целевых значений финансовой независимости.*

***Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, процессный подход, операционная эффективность, зрелость управления, стратегическая карта, бизнес-процессы, финансовый анализ, оптовая торговля.*

INTEGRATION OF A BALANCED SCORECARD AND A PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT: IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY AND MANAGEMENT MATURITY

***Annotation:** The article analyzes the integration of the balanced scorecard and the process approach as a tool to increase operational efficiency and maturity of management. The theoretical foundations of the MTSP concept and the problems of unbalanced management with a focus only on financial metrics are considered. Using the example of the wholesale pharmaceutical company Kron LLC, it has been established that low financial stability and liquidity indicators are the result of imperfect internal business processes and insufficient staff qualifications. The developed strategic map made it possible to link strategic goals with operational initiatives. The forecast calculations confirm that the proposed integration ensures a steady increase in net profit and the achievement of the target values of financial independence.*

***Keywords:** balanced scorecard, process approach, operational efficiency, management maturity, strategic map, business processes, financial analysis, wholesale trade.*

Цель исследования – установить особенности интеграции системы сбалансированных показателей и процессного подхода к управлению. Проблема исследования состоит в том, что современное управление предприятием требует от менеджмента не просто формулирования амбициозных стратегических целей, но и создания действенных механизмов их реализации на операционном уровне. Традиционно использовавшиеся для оценки эффективности деятельности исключительно финансовые показатели, как показывает практика, являются запаздывающими индикаторами. Они констатируют уже свершившийся факт, но не дают ответа на вопрос, за счет каких внутренних факторов и резервов этот результат был достигнут или,

напротив, почему целевые ориентиры оказались недостижимыми. Классическим примером ограниченности такого подхода служит кризис корпорации Херох в конце 1970-х годов, когда погоня за сиюминутной финансовой выгодой в ущерб удовлетворению потребностей клиентов и качеству продукции привела к утрате рыночных позиций.

Сущность системы сбалансированных показателей заключается в обеспечении баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, внешними и внутренними факторами деятельности. Функциональная структура ССП оперирует такими понятиями, как перспективы, цели, показатели, целевые значения, причинно-следственные связи и стратегические инициативы. Классическая модель включает четыре перспективы: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост». Важно подчеркнуть, что связи между этими перспективами носят строго иерархический и каузальный характер. Так, инвестиции в обучение персонала (перспектива «Обучение и рост») приводят к совершенствованию внутренних бизнес-процессов, что, в свою очередь, повышает удовлетворенность клиентов и в конечном итоге улучшает финансовые результаты. Эта логика формализуется в стратегической карте компании. [1].

Несмотря на очевидные преимущества, исследования показывают, что до 66% корпоративных стратегий так и не реализуются. Среди ключевых барьеров выделяют непонимание стратегии сотрудниками, отсутствие мотивации на ее реализацию и разрыв между стратегическим планированием и бюджетированием. ССП сама по себе призвана преодолеть эти барьеры, но ее эффективность напрямую зависит от глубины проработки именно процессной составляющей. Перспектива «Внутренние бизнес-процессы» является мостом между стратегией и операционной деятельностью. Для того чтобы показатели этой перспективы были достижимы, процессы должны быть формализованы, стандартизированы и оптимизированы.

Как отмечает в своем исследовании Бойко Н. Е., процессный подход обеспечивает необходимую для этого инфраструктуру. Он предполагает выделение владельцев процессов, определение их границ, регламентацию входов и выходов, а также разработку системы показателей для мониторинга результативности и эффективности каждого процесса. Интеграция достигается путем развертывания стратегических целей, установленных в ССП, на сеть процессов организации. Например, стратегическая цель «Сокращение количества рекламаций» (перспектива «Клиенты») в рамках процессного подхода трансформируется в требования к процессам «Закупка», «Хранение», «Документооборот» и «Отгрузка». Для каждого из этих процессов устанавливаются свои операционные показатели (например, доля товаров с истекшим сроком годности, соблюдение температурного режима, количество ошибок в документах), которые в совокупности обеспечивают достижение общей стратегической цели. Современные исследования подтверждают, что успех внедрения ССП во многом зависит от вовлеченности высшего руководства, горизонтальной коммуникации между функциональными подразделениями и, что особенно важно, от качества причинно-следственных связей, заложенных в стратегической карте. Именно процессный подход позволяет верифицировать эти связи, переводя их из области гипотез в плоскость конкретных операционных зависимостей[2].

Для иллюстрации практической значимости интеграции ССП и процессного подхода обратимся к анализу деятельности компании ООО «Крон», крупного игрока на рынке оптовой торговли фармацевтической продукцией в Пермском крае. Компания занимает лидирующие позиции в регионе, имеет популярный бренд (аптечная сеть «Планета Здоровья») и стабильную клиентскую базу. Однако, несмотря на внешнее благополучие, углубленный финансовый и стратегический анализ выявил ряд системных проблем, свидетельствующих о недостаточно высоком уровне зрелости управления. Финансовый анализ, проведенный с использованием

модифицированной модели Бениша для исключения манипуляций отчетностью, показал, что компания характеризуется низкой финансовой устойчивостью. Коэффициент финансовой автономии на протяжении всего исследуемого периода был значительно ниже среднеотраслевого значения (0,02 против 0,23 в 2021 году). Доля собственного капитала в структуре пассивов критически мала, что свидетельствует о сильной зависимости от заемных средств, в первую очередь краткосрочных. Показатели ликвидности также находились на крайне низком уровне: коэффициент абсолютной ликвидности был близок к нулю, что говорит о неспособности компании немедленно погасить наиболее срочные обязательства при возникновении непредвиденных ситуаций.

С позиции процессного подхода эти финансовые индикаторы являются следствием несовершенства операционной деятельности. Анализ информации о деятельности компании, включая данные проверок Территориального органа Росздравнадзора, позволил выявить критические разрывы в ключевых бизнес-процессах[3].

В процессе хранения лекарственных средств фиксировались нарушения влажностного режима, отсутствовала идентификация хранящейся продукции, зона приемки не была отделена от зоны хранения. Это не только создавало риск порчи товара и утраты его потребительских свойств, но и являлось прямым нарушением лицензионных требований. В процессе документооборота выявлялись факты отсутствия достоверной информации о сроке годности в расходных документах, а также некорректное заполнение протоколов согласования цен. В процессе управления персоналом было установлено, что повышение квалификации специалистов с фармацевтическим образованием проводится реже установленного срока (один раз в пять лет), а к работе допускались лица без соответствующего образования. Эти нарушения напрямую связаны с большим количеством рекламаций (5000-6000 в месяц), около 35% из которых возникают по вине

самой организации. Высокий уровень рекламаций, в свою очередь, ведет к росту непроизводительных затрат, подрывает доверие клиентов и в конечном итоге негативно сказывается на финансовой стабильности, увеличивая объем краткосрочных обязательств.

Для преодоления выявленных проблем и повышения как операционной эффективности, так и общего уровня зрелости управления, была разработана интегрированная модель, объединяющая ССП и процессный подход. Миссией компании была определена «Устойчивость и расширение без дополнительных инвестиций», что подчеркивает необходимость достижения стратегических целей преимущественно за счет внутренних резервов и повышения эффективности. Стратегическая карта была построена на основе выявленных причинно-следственных связей. Ключевой проблемой в перспективе «Обучение и рост» признана недостаточная квалификация персонала и несвоевременное повышение квалификации. Стратегическая инициатива здесь – обеспечение регулярного обучения и найм дополнительных сотрудников для контроля качества. Результатом этих мер должно стать повышение эффективности деятельности организации[4].

В перспективе «Внутренние бизнес-процессы» главной стратегической целью определено расширение организации. Ключевая инициатива – строительство и ввод в эксплуатацию дополнительного склада площадью 3600 кв.м, что позволит вернуть покрытие аптечного ассортимента на целевой уровень в 60%. Параллельно с этим, совершенствование процессов хранения и контроля качества благодаря новым площадям и квалифицированному персоналу должно привести к улучшению качества продукции и сокращению числа рекламаций в перспективе «Клиенты» с 5000-6000 до целевых 3000 в месяц.

Снижение количества рекламаций и повышение удовлетворенности клиентов, в свою очередь, напрямую влияет на достижение главной финансовой цели – повышение финансовой устойчивости и независимости

предприятия. Меньше рекламаций означает меньше возвратов, штрафов и непроизводительных затрат, что высвобождает нераспределенную прибыль для покрытия краткосрочной задолженности. Таким образом, стратегическая цель «Финансы» достигается не за счет внешних заимствований, а за счет повышения операционной эффективности. Для оценки эффективности предложенных мер была сформирована альтернативная прогнозная отчетность на шесть лет. При ее построении учитывались затраты на строительство склада, увеличение материальных затрат в связи с ростом объема продаж вдвое, а также расходы на оплату труда 35 новых сотрудников. Результаты прогноза подтвердили действенность интегрированного подхода. Чистая прибыль компании демонстрирует устойчивый линейный рост, увеличиваясь в среднем на 4,5% ежегодно[5].

Таким образом, интеграция системы сбалансированных показателей и процессного подхода к управлению представляет собой эффективный механизм повышения операционной эффективности и зрелости управления современным предприятием. Проведенное исследование на примере ООО «Крон» подтверждает, что финансовые проблемы организации зачастую являются лишь следствием несовершенства ее бизнес-процессов и недостаточного внимания к развитию персонала. Разработанная стратегическая карта, основанная на четких причинно-следственных связях, позволила перевести общую стратегическую цель финансового оздоровления в плоскость конкретных операционных инициатив: строительство склада, обучение персонала, усиление контроля качества. Процессный подход, в свою очередь, обеспечил необходимую основу для регламентации этих инициатив и увязки их с повседневной деятельностью сотрудников. Прогнозная альтернативная отчетность доказала, что реализация предложенной интегрированной модели ведет не только к росту чистой прибыли, но и к качественному улучшению структуры баланса, достижению целевых показателей ликвидности и автономии. Это свидетельствует о переходе

компании на более высокий уровень зрелости управления, характеризующийся способностью эффективно достигать стратегические цели за счет управляемых и оптимизированных бизнес-процессов.

Список источников:

1. Гоцко, Т. В. Интеграция системы сбалансированных показателей в муниципальное управление / Т. В. Гоцко, Ю. Ю. Максимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 551-568. – DOI 10.18334/epp.14.2.120531
2. Бойко Н. Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2007. №43-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-v-sistemu-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 13.02.2026).
3. Кононенко Р.В., Высочиненко А.С., Качан Н.А., Пьянкова М.Г. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12-3. С. 468-473; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2023> (дата обращения: 13.02.2026).
4. Бондарева Н. Г. Система сбалансированных показателей как инструмент повышения эффективности деятельности отечественных предприятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 871–875. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/970501.htm>.
5. Шевченко Е.А. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ФИРМОЙ / Е.А. Шевченко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2013. — №6 (13). — URL: [object Object] (Дата обращения 13.02.2026).