

*Габидинова Гульназ Сабирзяновна*

канд. экон. наук, доцент

*Миргалиева Мадина Фаридовна*

студентка

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

## **СОСТАВЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ И РОЛЬ**

*Аннотация:* в статье рассмотрена составляющая системы сбалансированных показателей – внутренние бизнес-процессы, ее содержание и роль в процессе деятельности предприятия. На примере промышленного хлебопекарного предприятия представлена стратегическая карта ССП, где отражена цель организации и ее взаимосвязи в 4 проекциях системы сбалансированных показателей.

*Ключевые слова:* система сбалансированных показателей, ССП, внутренние бизнес-процессы, содержание внутренних бизнес-процессов, роль внутренних бизнес-процессов.

Современная экономика и менеджмент предполагают, что компании должны фокусироваться не только на финансовых результатах своей деятельности, но и постоянно улучшать свои внутренние процессы. Внутренние бизнес-процессы играют одну из ключевых ролей в достижении стратегических целей предприятия.

Для начала рассмотрим, что представляет собой ССП.

В 1992 году американские экономисты из Гарвардской школы бизнеса Дэвид Нортон и Роберт Каплан представили собственную концепцию ССП (система сбалансированных показателей). Она представляет собой инструмент, который может управлять бизнесом и помогать управляющим этой компании оце-

нить эффективность работы предприятия. С помощью системы сбалансированных показателей компания может достичь своих поставленных целей, определяя ключевые показатели эффективности.

В основе ССП лежат четыре перспективы: финансовая, клиентская, перспектива внутренних бизнес-процессов и обучение/развитие.



Рис. 1. Структура и причинно-следственная связь перспектив ССП

На основе рисунка 1 можно сделать вывод, что все четыре сектора (направления) ССП сосредоточены на реализации стратегических задач компании. Все ключевые показатели взаимодополняют друг друга, поэтому данную систему называют сбалансированной.

Более подробно рассмотрим перспективу внутренних бизнес-процессов. Данный блок ССП оценивает, насколько эффективно компания управляет своими основными операциями, чтобы создавать лучшие решения для своей деятельности и поддерживать свои конкурентные преимущества перед другими предприятиями.

«Составляющая внутренних бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей (ССП) – это совокупность ключевых внутренних операций и процессов организации, которые напрямую влияют на создание ценности для кли-

---

ентов, достижение стратегических целей и, как следствие, на финансовые результаты. Это перспектива, фокусирующаяся на том, что компания должна делать особенно хорошо внутри, чтобы добиться успеха вовне» [1].

Чтобы создать эффективную составляющую внутренних бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей нужно провести комплексный анализ. Он может включать в себя:

- 1) определение цели;
- 2) выбор ключевых показателей;
- 3) оптимизацию процессов внутри организации.

Внутренние бизнес-процессы направлены на создание ценности для клиентов на каждом этапе. Первым шагом рассматриваются потребности клиентов и разработка предложения для них. Затем разрабатываются оптимальные способы доставки этого предложения.

Внедрение составляющей внутренних бизнес-процессов в систему сбалансированных показателей является одним из важнейших шагов к повышению общей эффективности и устойчивости организации. Применение этого подхода позволит компаниям лучше реагировать на изменения внешней среды, достигать своих стратегических целей.

Для того чтобы перспектива внутренних бизнес-процессов показала хороший результат нужно использовать эффективные индикаторы, которые создаются через:

- 1) определение ответственных за каждый процесс;
- 2) постоянный контроль и внесение изменений;
- 3) анализ производительности и качества.



Рис. 2. Формирование составляющей внутренних бизнес-процессов ССП

Рассмотрим сущность и содержание внутренних бизнес-процессов ССП на примере АО «Нижнекамский хлебокомбинат».

АО «Нижнекамский хлебокомбинат» предприятие по производству хлебобулочных изделий. Он включает в себя 3 производственных цеха: хлебобулочный, кондитерский и сухаро-бараночный. Продукция хлебокомбината пользуется большой популярностью в городе Нижнекамск и близлежащих районах.

Финансово-экономические показатели демонстрируют положительную динамику деятельности производственной организации за последние 5 лет.

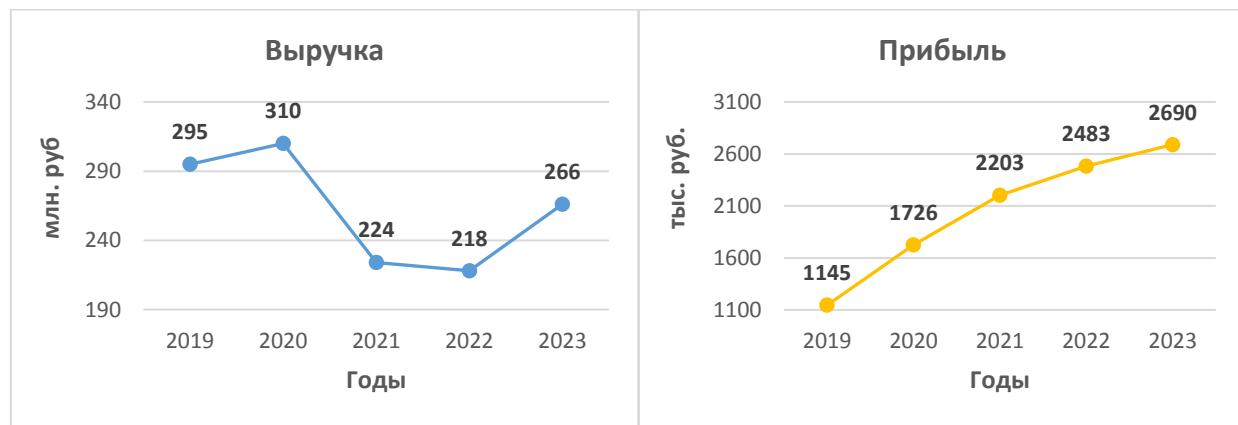


Рис. 3. Динамика изменения выручки и прибыли АО «Нижнекамский хлебокомбинат» за 5 лет 2019–2023 гг.

В 2023 году АО «Нижнекамский хлебокомбинат» получил прибыль в размере 2690 тыс. руб., что на 207 тыс. руб. больше, чем в 2022 году. Рост прибыли показывает положительный результат, но этого недостаточно для дальнейшего

развития и функционирования. Для решения данной проблемы предлагается составить стратегическую карту ССП, где будут отражены цели и их взаимосвязи в четырех перспективах.

«Рост прибыли» (рис. 4) – это ключевая цель АО «Нижнекамский хлебокомбинат» в стратегической карте. На достижение данной цели будут направлены все составляющие ССП.

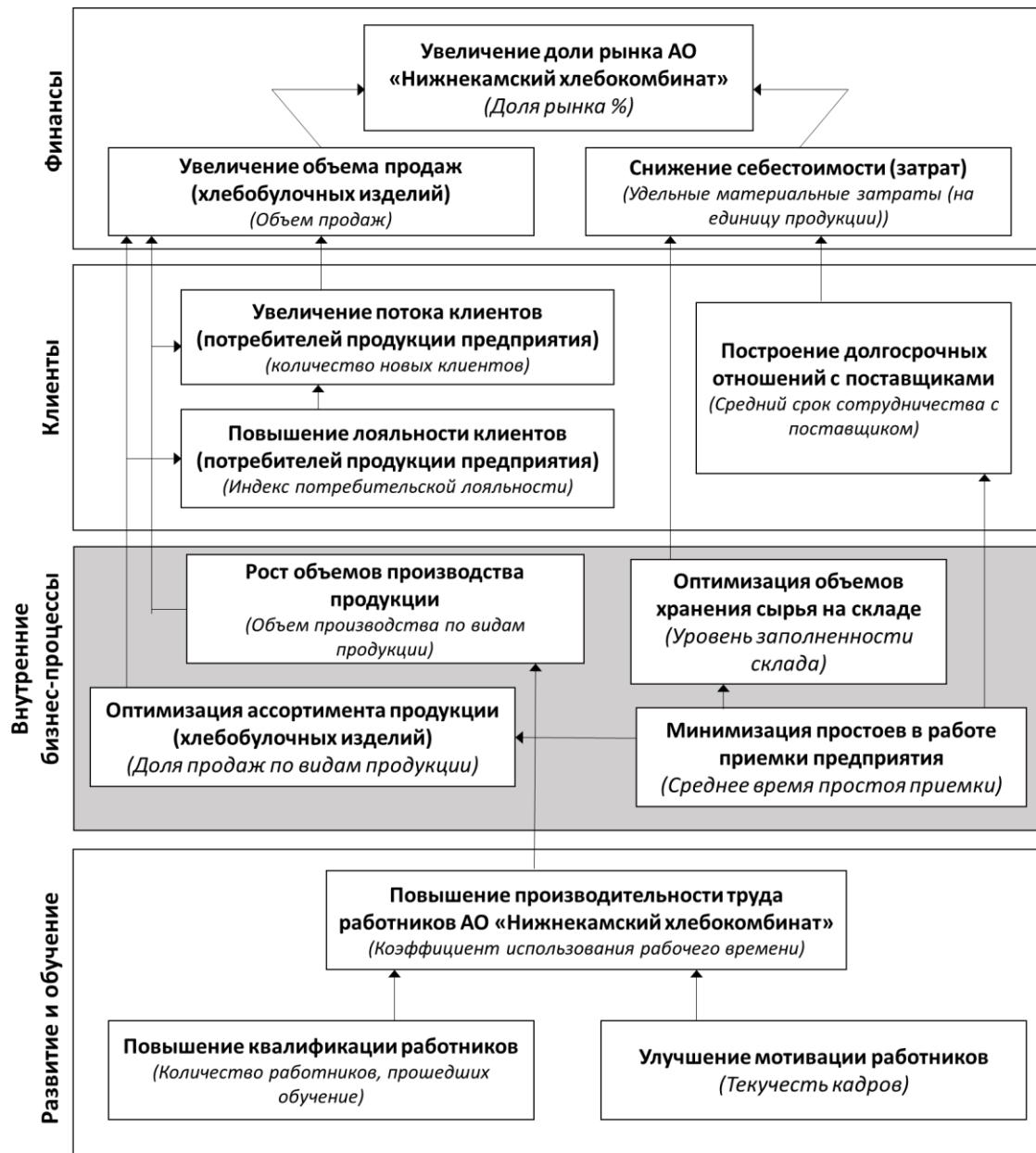


Рис. 4. Разработка стратегической карты ССП

для АО «Нижнекамский хлебокомбинат»

Для достижения финансовой цели «Рост прибыли» планируется (на основании рис. 3):

1) в перспективе «Клиенты»: увеличить поток новых клиентов и повысить лояльность существующих, а также построить долгосрочные взаимовыгодные отношения с поставщиками;

2) в перспективе «Внутренние бизнес-процессы»: расширить производственные мощности, оптимизировать ассортимент и объемы хранения сырья на складе, сократить простои в работе приемки;

3) в перспективе «Развитие и обучение»: улучшить эффективность работы сотрудников и их заинтересованность в работе, повысить мотивацию работников.

Достижения перспективы «Развития и обучения» влияют на перспективу «Внутренние бизнес-процессы»:

«Повышение квалификации работников» и «Улучшение мотивации работников» приводят к «Повышению производительности труда работников». Эти факторы влияют на эффективность работы сотрудников, от этого снижается количество ошибок, увеличивается скорость и качество производства.

«Повышение производительности труда работников» способствует «Росту объемов производства продукции». Более производительные сотрудники могут выпускать больше продукции, эффективнее управлять запасами и быстрее обрабатывать входящее сырье.

Достижения перспективы «Внутренние бизнес-процессы» влияют на перспективу «Клиенты».

«Рост объемов производства продукции» и «Оптимизация ассортимента продукции приводят» к «Увеличению потока клиентов» и «Повышению лояльности клиентов». Увеличение объемов производства позволяет удовлетворить спрос потребителей на хлебобулочную продукцию. Оптимизация ассортимента предлагает клиентам более широкий выбор продукции, который они хотят покупать.

«Оптимизация объемов хранения сырья на складе» и «Минимизация простоев в работе приемки предприятия» способствуют «Построению долгосроч-

ных отношений с поставщиками». Слаженная работа с поставщиками, своевременный прием и переработка сырья обеспечивают стабильное качество продукции, что немаловажно для процесса производства.

Достижения перспективы «Клиенты» влияют на перспективу «Финансы»:

«Увеличение потока клиентов» и «Повышение лояльности клиентов» приводят к «Увеличению объема продаж». Чем больше людей покупают продукцию и чем чаще они это делают, тем выше выручка компании.

«Построение долгосрочных отношений с поставщиками» приводит к «Снижению себестоимости (затрат)». Долгосрочные контракты с поставщиками позволяют получить более выгодные цены на сырье.

«Увеличение объема продаж» и «Снижение себестоимости» напрямую влияют на «Рост прибыли». Увеличение выручки и снижение затрат – это два основных фактора, обеспечивающих рост прибыльности бизнеса.

Таким образом, на рост прибыли АО «Нижнекамский Хлебокомбинат» могут влиять 4 параметра ССП, а именно: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение/развитие. Решение проблемы требует комплексного подхода, который охватывает различные аспекты деятельности предприятия.

### ***Список литературы***

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
2. Горбунова О.Н. Методология анализа бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей предприятия / О.Н. Горбунова // Инновационная наука. – 2016. – №11 (13). – С. 48–53. EDN XKNLTD
3. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей: учебное пособие / А.О. Акулов. – Кемерово: КемГУ, 2014. – 142. EDN CWLGCS
4. Гейман О.Б. Сбалансированная система показателей: учебное пособие / О.Б. Гейман. – М.: РТУ МИРЭА, 2020. – 80 с.