

# РЕАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К МЕНЕДЖМЕНТУ В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 65.01

**Николай Дмитриевич Корягин**,  
к.т.н., профессор, профессор кафедры  
«Управления проектами и инновационного менеджмента» МЭСИ  
Тел.: (499) 459-07-85  
Эл. почта: ndkoryagin@mesi.ru

В статье представлен анализ сущности и логических взаимосвязей Сбалансированной системы показателей с концепциями реинжиниринга и непрерывного совершенствования бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** стратегические цели, эффективность, ключевые показатели результативности, бизнес-процессы, инжиниринг, принципы менеджмента качества.

**Nikolai D. Koryagin**,  
PhD in Technical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Project  
Management and Innovation Management, MESI  
Tel.: (499) 459-07-85  
E-mail: ndkoryagin@mesi.ru

## IMPLEMENTATION OF MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT BALANCED SCORECARD AND BUSINESS ENGINEERING THE TECHNOLOGY MANAGEMENT

The article presents the analysis of the essence and logical relationships balanced scorecard concepts of reengineering and continual improvement of business processes.

**Keywords:** strategic objectives, performance, key performance indicators, business processes, engineering, quality management principles.

*«Не надо пытаться автоматизировать существующий хаос».  
(Академик В.М. Глушков)*

### 1. Введение

Одной из характерных черт современной парадигмы управления является отказ от монополии классических школ менеджмента и активное применение современных методологических подходов к управлению: системного, процессного, количественного, маркетингового, программно-целевого, ситуационного, проектного. Наиболее полную реализацию эти подходы получили в Сбалансированной системе показателей и бизнес-инжиниринговых технологиях управления.

Сбалансированная система показателей впервые была представлена, как управленческая технология, американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортон в 1992 году, когда в Harvard Business Review появилась статья упомянутых выше ученых «The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance», ставшая результатом исследования систем измерения результатов хозяйственной деятельности 12 крупных компаний, и которая заложила основу принципиально нового подхода к управлению эффективностью бизнеса.

В России в результате не совсем корректного перевода понятия «The Balanced Scorecard» прижилось наименование «Сбалансированная система показателей» (ССП).

Разрабатывавшаяся изначально как методический инструмент оценки вклада нематериальных активов компании в ее рыночную стоимость, СПП в дальнейшем получила наиболее широкое применение в качестве инструмента преобразования стратегии в комплекс тактических мероприятий, обеспечивающих ее реализацию. Прочно заняв позицию основного методологического базиса стратегического контроллинга, СПП, если перефразировать известный лозунг эпохи развитого социализма, «уверенно шагает по планете». В этой методологии тесно переплетены все современные методологические подходы к менеджменту (процессный, системный, программно-целевой, ситуационный, количественный, проектный, маркетинговый).

Так же, как и Сбалансированной системе показателей, бизнес-инжиниринговым технологиям управления (реинжиниринг бизнес-процессов и создание систем менеджмента качества), основанным на реализации принципов процессного, системного и других подходов к менеджменту, посвящено немало статей и книг. Однако часто те, кто хочет разобраться в хитросплетениях и взаимосвязях этих методологических инструментов, нередко испытывают разочарование даже после прочтения значительного количества публикаций на данную тему.

В данной статье сделана попытка четко структурировать сферы применения и логические взаимосвязи упомянутых выше современных инструментов управления эффективностью бизнеса.

### 2. Реализация современных методологических подходов к менеджменту в Сбалансированной системе показателей

Каплан и Нортон предложили для оценки результатов деятельности организации использовать систему показателей, обеспечивающих оценку степени достижения четырех групп целей [1]: финансовых; удовлетворен-

ности клиентов; совершенствования внутренних бизнес-процессов; формирования нематериальных активов. При этом цели компании по всем направлениям ее деятельности являются принципиально взаимосвязанными. Финансовые результаты выступают следствием отношений с клиентами, которые формируют доход компании. Внутренние процессы, с одной стороны, удовлетворяют клиентов и побуждают их увеличивать доход компании, а, с другой стороны, минимизация издержек при реализации внутренних процессов должна обеспечивать акционерам требуемую прибыль. В свою очередь, эффективность процессов зависит от людей, которые эти процессы выполняют и совершенствуют.

Сбалансированность в ССП – комплексное понятие. Прежде всего, это логическая сбалансированность, отсутствие противоречий в выстроенной цепочке причинно-следственных связей, отражающих стратегию компании. С точки зрения показателей сбалансированность заключается в балансе между финансовыми и нефинансовыми показателями, между результатами (показателями, отражающими достижения компании на определенный момент времени) и факторами достижения результатов (показателями, отражающими способы достижения результатов). Сбалансированность BSC заключается также в балансе между внешним окружением компании (акционеры, клиенты) и внутренними ее составляющими (персонал, бизнес-процессы).

Основными элементами ССП являются:

- стратегическая карта – графическое или табличное представление стратегии в виде логически взаимосвязанных целей упомянутых выше четырех групп. При этом целей должно быть не больше восьми на каждое направление иначе система будет слишком сложной;

- счетные карты (корпоративная, подразделений, должностей) – графические или табличные документы, включающие информацию о соответствующих каждой цели целевых значениях ключевых по-

казателей результативности (КПР), по фактически достигнутым значениям которых (с учетом сроков реализации, издержек и масштаба допустимых отклонений) оценивают эффективность управления на различных уровнях иерархии организации;

- стратегические инициативы – программы, проекты и другие виды тактических мероприятий, которые позволяют реализовать стратегию организации. При этом каждая стратегическая инициатива – это не только четко сформулированная задача и план действий по ее достижению, но и выделяемые для ее достижения ресурсы;

- рабочие панели руководителей – реализуемые на основе специального программного обеспечения средства визуализации плановых и фактически достигнутых значений КПР, относящихся к сферам ответственности менеджеров различных уровней управления.

Анализ состава основных элементов ССП позволяет утверждать, что в этой методологии нашли применение практически все современные методологические подходы к управлению.

Действительно, формализация стратегии в виде логически взаимосвязанных целей [2], степень достижения каждой из которых непосредственно влияет на степень достижения других целей, является реализацией системного подхода. Системный подход проявляется также в рамках формирования системы мотивации персонала, коррелированной с системой счетных карт.

Рассмотрение деятельности организации сквозь призму системы бизнес-процессов предполагает внедрение процессного подхода к управлению.

Принятие управленческих решений на основе анализа фактически достигнутых значений КПР, измеренных с помощью транзакционных информационных систем различных классов, является реализацией количественного подхода. Информационная поддержка ССП не ограничивается только использованием данных, накаплива-

емых в транзакционных системах. Для информационной поддержки эффективного управления корпорацией на основе ССП создан и активно используется на практике самостоятельный класс информационных систем – CPM (Corporate Performance Management), функциональные модули которых обеспечивают решение таких задач, как: создание стратегических и счетных карт, бюджетирование, финансовая консолидация, оперативная управленческая отчетность и поддержка рабочих панелей руководителей. Следует также указать, что задача бюджетирования решается на основе имитационного моделирования, обеспечивающего реализацию ситуационного подхода.

Выделение в отдельную группу целей, связанных с обеспечением лояльности целевой аудитории, формирование направлений совершенствования внутренних бизнес-процессов, человеческого, организационного и информационного капитала на основе данных, предоставляемых маркетинговой информационной системой, непосредственно указывает на применение маркетингового подхода к управлению. В качестве поставщика информации об ожиданиях и предпочтениях потребителей (вход системы управления качеством) и их степени удовлетворенности (выход системы управления качеством) используются системы CRM (Customer Relationship Management). Таким образом, здесь можно говорить о комплексировании маркетингового и количественного подходов.

Реализация стратегии на основе формирования портфеля проектов и программ с соответствующим ресурсным обеспечением, сбалансированного на основе определения рейтинга значимости каждой стратегической инициативы с точки зрения достижения целей, описанных в стратегической карте, предполагает применение программно-целевого и проектного подходов. Здесь также реализуется и количественный подход, так как информационная поддержка управления портфелем стратегических инициатив осуществляется на основе исполь-

зования информационных систем класса PPM (Project and Portfolio Management).

Необходимость постоянной корректировки элементов ССП по результатам анализа причин несоответствия фактически достигнутых значений КПП их целевым параметрам, предполагает гибкость реагирования на изменчивость факторов среды на основе ситуационного подхода.

Таким образом, ССП представляет собой методологическую основу системы эффективного управления корпорацией (бизнесом), формируемую на основе интеграции современных методологических подходов к менеджменту. Необходимость применения при реализации этой методологии информационных систем, а также изменчивость среды, предопределяющая необходимость постоянного повышения эффективности бизнес-процессов, обуславливает использование в тесной связке с ССП инжиниринговых технологий управления.

### 3. Реализация современных методологических подходов к менеджменту в бизнес-инжиниринговых технологиях управления

Бизнес-инжиниринговые (business-engineering) технологии управления направлены на повышение эффективности бизнес-процессов, основываются на системном, процессном и количественном подходах и предполагают формальное описание деятельности компании путем построения ее базовых моделей во взаимодействии с моделью внешней среды на основе использования типовых трафаретных техник описания предмета управления.

При принятии решения о возможных подходах к повышению эффективности бизнес-процессов возникает вопрос, насколько радикальными должны быть изменения. В данном случае существуют два диаметрально противоположных подхода – революционный и эволюционный. Первый подход известен под названием реинжиниринг бизнес-процессов *BPR (Business Process Reengineering)*. Второй

подход получил наименование концепции непрерывного улучшения процессов *CPI (Continues Process Improvement)*. Концепция непрерывного улучшения процессов предполагает непрерывное природное улучшение имеющихся процессов компании. Целью при этом является делать то, что мы уже делаем, только лучше, чем раньше. Реинжиниринг же стремится к прорывам не путем улучшения существующих процессов, а путем отказа от них и замены их целиком новыми.

Несмотря на имеющиеся различия подходов бизнес-инжиниринговых технологий, они могут применяться последовательно на разных этапах жизненного цикла организации. После выхода компании на очередной этап насыщения у нее существуют только две альтернативы: остаться такой как есть или суметь перейти на более высокий качественный уровень за счет применения революционных подходов. Однако модель бизнес-процессов, созданная в результате реинжиниринга, является актуальной лишь в течение короткого времени, характеризуемого неизменностью параметров внешней среды. Поэтому практически сразу же после ее внедрения возникает необходимость ее усовершенствования на основе эволюционного подхода.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой технологию проведения «сильных» революционных изменений деятельности организаций на основе фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования бизнес-процессов [3] для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Основой для перепроектирования является описание существующей модели бизнес-процессов (обратный инжиниринг) на основе использования методов структурного (системного) анализа, реализованных в системах управления бизнес-процессами – BPM (Business Process Management). С помощью функционала модулей динамического мо-

делирования и функционально-стоимостного анализа систем BPM на основе количественного подхода к управлению обеспечивается оптимизация процессов и описание перепроектированной модели бизнеса (прямой инжиниринг).

Реинжиниринг бизнес-процессов является обязательным условием успешного внедрения уже упоминавшихся выше транзакционных информационных систем, решающих как задачи информационного обеспечения ССП в части, касающейся, фактически достигнутых значений КПП, так и задачи снижения себестоимости бизнес-процессов на основе их автоматизации. Попытки автоматизировать исторически сложившуюся систему управления предприятием компанией без внесения каких-либо изменений в бизнес-процессы, как правило, не дают ощутимого снижения издержек. В этой связи необходимо отметить, что реинжиниринг бизнес-процессов является одной из обязательных стратегических инициатив при реализации проекта внедрения ССП.

Реинжиниринг нужен только тогда, когда необходимо обеспечить общий мощный рост результативности, а не небольшие частичные или природные улучшения. Если же речь идет о повышении показателей эффективности компании лишь на единицы процентов, то инжиниринг нецелесообразен. Здесь начинается сфера ответственности концепции непрерывного улучшения процессов на основе принципов всеобщего управления качеством *TQM (Total Quality Management)*, реализация которых связана с выполнением требований стандарта ISO 9001-2008, разработанного международной неправительственной организацией International Organization of Standardization (ISO).

Управленческим инструментом обеспечения качества продукции является система менеджмента качества (СМК) – совокупность организационной структуры, процессов, процедур, ответственности, полномочий и ресурсов, обеспечивающая непосредственную связь между качеством выпускаемой продук-

ции и качеством организации деятельности. К основополагающим принципам менеджмента качества, определяемым стандартами ISO [4], относятся:

1. Ориентация на потребителя.
2. Лидерство руководителя.
3. Вовлечение работников.
4. Процессный подход.
5. Системный подход.
6. Постоянное улучшение.
7. Принятие решений, основанное на фактах.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Анализ перечисленных принципов позволяет сделать вывод, что наряду с прямо продекларированным использованием системного и процессного подходов здесь предполагается применение маркетингового (ориентация на потребителя) и количественного (принятие решений, основанное на фактах) подходов.

Особое значение в СМК имеет процессный подход, так как объектами управления являются бизнес-процессы, в результате осуществления которых создается продукция с уровнем качества не ниже некоторого продекларированного потребителям. Управление бизнес-процессами в контексте обеспечения качества предполагает решение таких задач, как [5]:

- анализ факторов внешней и внутренней среды, обуславливающих выбор стратегии в сфере управления качеством;
- формализация стратегии на основе создания системы количественных индикаторов, обеспечивающих

возможность измерения степени достижения стратегических целей в сфере управления качеством;

- создание модели бизнес-процессов, обеспечивающих выполнение функций, поддерживающих достижение стратегических целей в сфере управления качеством;
- формирование организационной структуры управления, соответствующей системе бизнес-процессов;
- оптимизация системы бизнес-процессов;
- документирование порядка выполнения бизнес-процессов для оптимизированного варианта их структуры и содержания;
- измерение фактически достигнутых результатов по совокупности количественных индикаторов, обеспечивающих возможность оценки степени достижения стратегических целей в сфере управления качеством;
- анализ степени соответствия фактически достигнутых результатов по совокупности количественных индикаторов плановым значениям и определение возможных причин несоответствия;
- корректировка при необходимости системы стратегических целей в сфере управления качеством.

Анализ задач СМК позволяет легко выявить совпадение многих позиций с процедурами создания ССП. Так, например, формализация стратегии, измерение фактически достигнутых результатов по совокупности количественных индикаторов и некоторые другие задачи в СМК аналогичны задачам, решаемым в ССП, но рассматриваются в более узком, чем в ССП, аспекте, а именно, в ракурсе целей управления качеством.

торов и некоторые другие задачи в СМК аналогичны задачам, решаемым в ССП, но рассматриваются в более узком, чем в ССП, аспекте, а именно, в ракурсе целей управления качеством.

#### 4. Взаимосвязи ССП с бизнес-инжиниринговыми технологиями управления

Внедрение концепции ССП позволяет четко обозначить стратегию и достигнуть консенсуса в ее видении всеми менеджерами компании, а также связать стратегические цели компании с бизнес-процессами, обеспечить настройку процессов на достижение целей.

Сбалансированная система показателей, реинжиниринг бизнес-процессов и системы менеджмента качества базируются на процессном подходе к управлению, но имеют существенные различия, представленные в таблице 1.

Логические взаимосвязи между ССП, реинжинирингом бизнес-процессов и СМК можно описать следующим образом:

1. ССП обеспечивает определение ключевых бизнес-процессов, подлежащих реинжинирингу.
2. Реинжиниринг обеспечивает оптимизацию и перестройку процессов для последующего внедрения ССП.
3. Система менеджмента качества выявляет первоочередные объекты реинжиниринга.
4. Реинжиниринг обеспечивает радикальное улучшение процессов для последующего внедрения СМК.

Таблица 1

Характеристика ССП, реинжиниринга бизнес-процессов и СМК

Характеристика	Управленческая технология		
	Сбалансированная система показателей	Реинжиниринг бизнес-процессов	Система менеджмента качества
Изменения	Значительны, разовые, а затем постоянные	Значительны, разовые	Незначительные, постоянные
Механизм реализации	Программа, включающая разовые проекты реинжиниринга и внедрения ССП	Разовый проект	Проект внедрения, затем постоянно действующая система управления
Обратный инжиниринг	Детальный	Поверхностный	Детальный
Прямой инжиниринг	Детальный	Детальный	Не проводится
Участие первого руководителя	Всеобъемлющее	Значительное	Незначительное
Инициатива	«Сверху» при поддержке «снизу»	Только «сверху»	«Снизу» при поддержке «сверху»
Управление	На основе общего понимания стратегических целей и задач по их достижению	Жесткое, непопулярное	Человечное, без прессинга

5. СМК обеспечивает возможность использование показателей качества процессов в перспективах «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «обучение и развитие» ССП.

6. ССП обеспечивает возможность управления качеством на основе КТР.

## 5. Заключение

На основе приведенных выше материалов можно сделать следующие выводы:

1. Сбалансированная система показателей и бизнес-инжиниринговые технологии управления представляют собой пример реализации парадигмы менеджмента на основе современных методологических подходов.

2. Сбалансированная система показателей и бизнес-инжиниринговые технологии находятся в тесной взаимосвязи. При этом ССП играет «роль стратегического камертона», определяющего направления приложения принципов инжиниринга. В свою очередь, бизнес-инжиниринговые технологии управления обеспечивают оперативный аспект применения ССП.

3. Общей характерной чертой всех рассмотренных технологий управления является активное использование информационных технологий как на этапе внедрения,

так и на этапах повседневного применения.

## Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-бизнес, 2004

3. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие. – М.: ЕАОИ, 2004.

4. Международный стандарт ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества.

5. Корягин Н.Д. Реализация принципов управления качеством на основе применения прикладного программного обеспечения. Статья. – М.: Вестник УМО МЭСИ, № 1. 2013.

6. [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/) (дата обращения: 16.12.2014) – технологии корпоративного управления (публикации по сбалансированной системе показателей)

7. <http://www.betec.ru/> (дата обращения: 16.12.2014) – бизнес-инжиниринговые технологии.

8. <http://www.sap.com/cis/solutions/index.epx> (дата обращения: 16.12.2014) – сайт компании SAP (программные продукты).

9. <http://www.softwareag.com/ru/company/ids/default.asp> (дата обращения: 16.12.2014) – сайт компании Software AG(программные продукты).

## References

1. Kaplan R., Norton, D. The Balanced scorecard. From strategy to action: – М.: Copenhagen Business School Press, 2003.

2. Kaplan R., Norton D. The Strategic map. The transformation of the intangible real assets tangible results. – М.: Copenhagen business school press, 2004

3. Telnov Yu.F. Reengineering of business processes: Studies. – Moscow: EAOI, 2004.

4. The international standard ISO 9001:2008. Quality management system.

5. Koryagin N.D. Implementation of the principles of quality management based on the use of application software. – М.: Vestneyk UMO MESI, № 1. 2013.

6. [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/) – technology corporate management (balanced scorecard).

7. <http://www.betec.ru/> – business engineering technology.

8. <http://www.sap.com/cis/solutions/index.epx> – company SAP.

9. <http://www.softwareag.com/ru/company/ids/default.asp> – company Software AG.