

# Метод управления по целям (результатам) и его развитие в системе сбалансированных показателей.

---



# История (предпосылки) появления метода

! Управление по целям (МВО) — система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли)

Так как данная система ориентирована на оценку конечных результатов работника, а не на субъективные характеристики сотрудника и его способностей выполнения работы и процессы управления становятся всё более и более разнообразными появляется потребность организации деятельности с позиций используемых ресурсов и полученных результатов.

Создатель данного метода - Питер Друкер, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, произошло это в 50-е годы XX века. Именно в это время недовольство апата существующими методами управления стало стремительно расти и достигло наивысшей точки, люди поняли, что экономика требует изменений.

В своих исследованиях П. Друкер использовал наблюдения за проводимой в тот момент экономикой СССР. Он заметил, что годы первых пятилеток были очень успешными для Советского Союза, т. е. результат, запланированный заранее, оказывал большое влияние на производительность страны. Однако, планы не всегда выполнялись безупречно. Одной из причин этого была нехватка ресурсов, либо неправильное их употребление. Тогда великий экономист решил улучшить эту систему и предложил систему МВО.

# Тенденции развития

В конце 20-го века система была преобразована. Изменения в экономике, глобализация бизнеса и большой объём знаний, накопленный в этой области, вынудили человечество внести дополнительные изменения в существующий метод.

Нортон и Каплан, знаменитые американские учёные, внесли большой вклад в улучшение МВО. Несколько лет изучая деятельность различных фирм, они вывели свою теорию, систематизировав процесс формирования целей, организации мероприятий по их достижению. Итогом их деятельности стал аппарат учета продвижения к цели, применяемый на всех уровнях иерархии организации.



# Основная схема метода

Эффективность

Экономия  
(economy)

Продуктивность  
(efficiency)

Функциональная  
эффективность  
(effectiveness)

Вложения

Финансы  
(cost)

Ресурсы  
(inputs)

Ситуация на  
данный момент

ДЕ  
И  
С  
Т  
В  
И  
Я

Благоприобретения

Результат  
работы  
(output)

Результат  
политик  
(outcome)

Показатели  
(количество,  
удельный вес,  
качество)

Показатели  
(конкретизация  
результата политик)

Ситуация которую  
желаем достичь

# Системность и принципы целеполагания в методе

Управление по целям — это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда. Успех данного метода зависит от системности, зависимости многих подсистем управления.

Управление, как процесс, по целям можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов;
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий
- Данный процесс можно разделить на четыре этапа.

# Принципы декомпозиции главной цели (миссии)

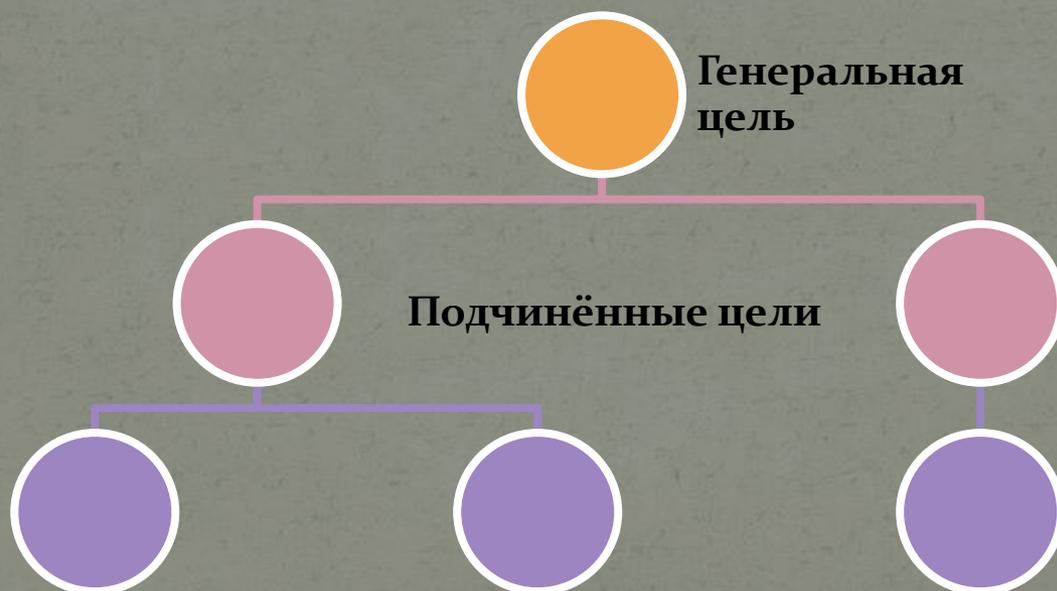
! ДЕКОМПОЗИЦИЯ - это процесс разделения общей цели проектируемой системы.

Декомпозиция в иерархических системах предусматривает разделение общей цели на подцели (задачи), те в свою очередь разделяются на подзадачи и т.д.



# Проецирование дерева целей на структуру организации

! ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ (иерархия целей) - структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева").



! ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ - главная цель экономической системы, программы, плана.

(Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. - 1999).

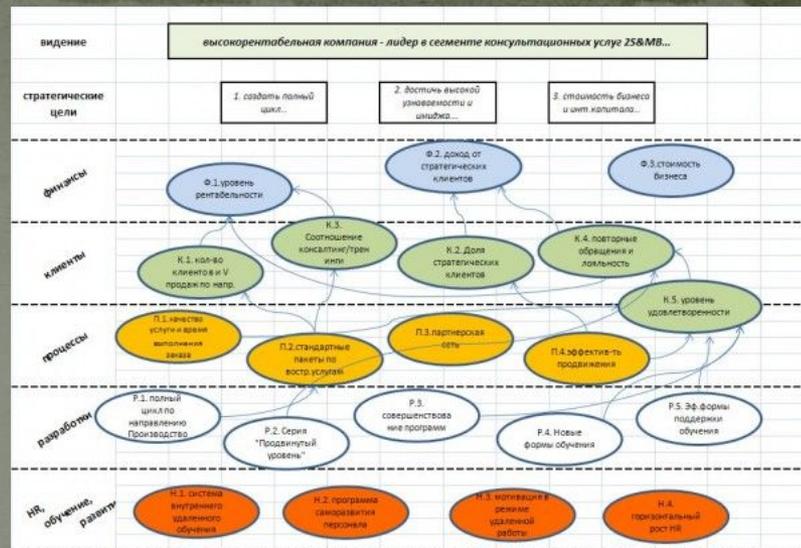
# Стратегическая карта распределения целей по четырем перспективам

Обычно выделяют четыре  
перспективы:

- финансы,
- клиенты (маркетинг),
- внутренние процессы (производство),
- обучение и развитие (персонал).

Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии.

! Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.



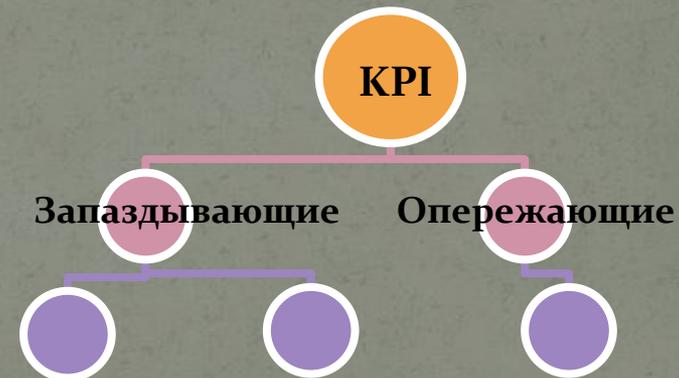
# Принципы расчета ключевых показателей результативности подразделений и отдельных исполнителей.

! Ключевые показатели эффективности (KPI) — показатели деятельности (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и операционных целей.

Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

- Запоздывающие KPI — отражают результаты деятельности по истечении периода
- Опережающие KPI — дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
<i>Коммерческие показатели</i>	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
<i>Некоммерческие (качественные) показатели</i>	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт



# Правила и принципы расчёта

- Правило «10/80/10»
- Принцип управляемости и контролируемости
- Принцип партнерства
- Принцип перенесения усилий на главные направления
- Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности
- Принцип согласования производственных показателей со стратегией

# Преимущества метода

- Расширяет сотрудничество между менеджерами и работниками
- Повышает личную ответственность исполнителей
- Делает задачи ясными и четкими для исполнителей
- Четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами
- Концентрирует усилия людей на корпоративных целях, что повышает вероятность их достижения
- Улучшает мотивацию людей
- Позволяет выявить талантливых менеджеров для будущего продвижения