

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова

КАФЕДРА: «Труда и персонала»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА

**«Сравнительный анализ системы управления по целям и системы
сбалансированных показателей»**

Выполнил:

Платонов А.Ю.

Москва 2005 г.

О Г Л А В Л Е Н И Е

введение

1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

- 1.1. Цели в управлении
- 1.2. История развития концепции МВО и этапы ее становления
- 1.3. Цели и задачи системы МВО
- 1.4. Содержание и основные элементы МВО
- 1.5. Ожидаемые результаты внедрения
- 1.6. Внедрение МВО и ее элементов в компаниях
- 1.7. О ситуации внедрения МВО в российских условиях

2. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- 2.1. Концепция управления по показателям
- 2.2. Основные положения BSC
- 2.3. Элементы системы BSC

- 2.4. Этапы внедрения BSC

- 2.5. Опыт внедрения

3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ МВО И BSC

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Введение

С 60-х годов 20 века начинается постиндустриальная эпоха. Она характеризуется ужесточением конкуренции, укрупнением компаний и усложнением их организационной структуры, перераспределением рынка сбыта продукции, глобализацией торговли. Бизнесмены все чаще стали задумываться о будущем. Основной задачей становится решение стратегических проблем. Другими словами, чтобы предприятие работало эффективно, необходимо постоянно развивать и совершенствовать производство с оглядкой на внешнюю среду. Естественно, что менеджмент усиливает стратегическую ориентацию.

В 70-80-е годы возникают проблемы творчества в труде, использования человеческого потенциала. Начинают работать потребности из верхней части пирамиды Маслоу. Соответственно принципиально изменяется и подход к управлению.

В 80-90-е годы возникают и получают широкое распространение информационные системы, что значительно меняет систему взаимоотношений между людьми в коллективе [1]. Роль информационного ресурса в функционировании социально-экономических систем любого уровня (от глобальной экономики до малого предприятия) многократно возрастает. Естественно и возрастает роль интеллектуального капитала, изменяются и коммуникации между людьми. Информация становится одним из основных продуктов на рынке.

Появившаяся в конце 20-го века концепция «управление знаниями» превращает информацию в знания. Продвинутые компании уже используют возможность организовывать «корзину знаний», куда сотрудники складывают все, что им известно о своей работе, и получают оттуда нужную информацию.

Такой обмен знаниями повышает эффективность деятельности организации.

Новые технологии , производственные процессы, новые взаимоотношения производителей продукции и их потребителей требовали и новых подходов к системам управления предприятиями и управленческому контролю.

К 30-м годам прошлого века сформировалась традиционная система управления и ее основные инструменты , используемые и по сегодняшний день: бюджетирование , расчет себестоимости, ценообразование и т.п. Но развитие рыночных отношений меняло взгляды на смысл функционирования предприятий и организаций. В 80-е годы появились идеи к принципиально новому построению бизнес-организаций – управлению через бизнес-процессы, т.е. ключевые процессы, обеспечивающие удовлетворение тех или иных потребностей потребителей, и последующий их реинжиниринг (процессное управление).

Консервативный подход, расценивающий предприятие как некий механизм для извлечения прибыли, зарабатывания денег, теряет свои позиции. Финансовых показателей, характеризующих результаты ранее принятых решений, оказывается недостаточно для отражения процессов развития бизнеса.

Начиная с середины 20-го века, стали появляться новые управленческие теории, которые основывались на нескольких базовых положениях, в частности, на том, что любое предприятие – это открытая социально-экономическая система, обладающая внутренними и внешними связями; интеллектуальному потенциалу принадлежит ключевая роль в процессах создания добавленной стоимости и поддержания конкурентных преимуществ; об ориентации на удовлетворение потребителей. Основные положения новых методов вступали в противоречие с целями традиционного управления и контроля. Стратегия компании слабо согласовывалась с традиционным краткосрочным планированием, порождаемым приоритетностью финансовых показателей. Кроме того новая стратегия требовала новой информации для разработки планов, принятия решений, мониторинга хозяйственных процессов и организации контроля. Таким образом, функции системы управления и контроля расширялись за счет анализа внешних факторов и накопления стратегической информации, позволяющей судить о перспективах

сохранения компанией конкурентоспособности в будущем [2].

Кроме того широко распространяется подход к пониманию предприятия как объекта, в деятельности которого заинтересованы разные группы лиц: акционеры, потребители, партнеры, кредиторы и т.д. Поэтому встает вопрос об усилении управленческой функции за счет органичного согласования интересов разных групп.

Некоторые зарубежные теории управления переносятся и в российские условия. Использование зарубежного опыта управления в российской экономике сопряжено, как правило, с рядом объективных и субъективных трудностей. С одной стороны, принципы и методы управления, доказавшие свою эффективность в ведущих странах мира, не в полной мере соответствуют нашим реалиям бизнеса и потому не приносят достаточной отдачи. К тому же методология заимствования требует значительных усилий по адаптации к российским условиям (в частности, это касается дополнительных финансовых затрат и времени на проведение различных подготовительных мероприятий).

С другой стороны, внедрение новых управленческих технологий в редких случаях ведет к эволюционному развитию решившейся на это хозяйственной организации. В большинстве случаев всю ее систему управления приходится кардинально менять с помощью волевого (силового) воздействия руководства. Между тем и самые незначительные изменения в данной сфере неизбежно встречают определенное внутреннее сопротивление. В итоге целесообразность практического внедрения даже очень эффективных управленческих инноваций становится весьма сомнительной, и они оказываются невостребованными российскими компаниями.

Среди множества современных управленческих теорий наибольшую популярность в России приобрели две из них: MBO – управление по целям (метод управления и мотивации персонала) и BSC – сбалансированная система показателей. Идеолог первой концепции – признанный авторитет в области практического менеджмента П. Друкер, авторы второй – специалисты стратегического управления Р. Каплан и Д. Нортон.

Смещение акцента с производительности труда на конечный результат позволило П. Друкеру разработать концепцию МВО, в соответствии с которой задачи руководства состоят в установлении целей и осуществлении действий, направленных на их реализацию.

У МВО много сторонников, т.к. данный метод дает возможность значительно повысить объективность оценки персонала на основе не личных качеств исполнителя, а результатов его деятельности.

Идея BSC (ее можно назвать концепцией стратегического целевого управления) состоит в том, что стратегию авторы перевели на язык действий и дополнили понимание бизнес-пространства новыми измерениями.

Следует отметить два обстоятельства. Первое, Р.Каплан и Д. Нортон считают, что они первыми начинали разрабатывать BSC. Но еще в 1954 году П. Друкер писал: «Целевые показатели в ключевых областях бизнеса являются «приборной панелью» необходимой для «пилота» делового предприятия». Позже, в 1996 году авторы BSC фактически повторяют друкеровскую мысль: «Менеджер, как и пилоты, нуждается в аппаратуре, отслеживающей множество внешних и внутренних факторов». Второе, главные особенности BSC в основной массе были реализованы французами еще в 1932 году за десятки лет до появления системы сбалансированных показателей (система *tableau de bord*).

Дополним два высказанных соображения еще и следующим. Еще в середине прошлого века западные экономисты оценивали рациональное зерно в теории планирования, широко применявшейся в СССР, и некоторые схемы перерабатывались и переносились на западную почву. Мониторингу и отслеживанию результатов в планировании отводилось такое же место, как и в современных теориях управления. Причины отклонения от плана внимательно изучались, делался упор на качественные показатели и упоминалась важность нематериальных активов. Четыре аспекта, в которых Нортон и Каплан советуют задавать стратегические задачи бизнеса, почти полностью соответствуют применявшимся в советской плановой схеме, причем особенно четко аналогия проглядывается в документах 1950-1960-х годах [3].

Таким образом, в действительности в BSC не является абсолютно новой теорией. Тем не менее, система имеет хороший пиар. Она укрепляет завоеванные позиции и на российском рынке инструментов стратегического управления.

И наконец, очень важным в области стратегии становится в настоящее время не прогноз того, что компания будет делать через год или два, а то, какого партнера она предпочтет, т.е. ключевым вопросом бизнеса становится проблема позиционирования компании по отношению к партнерам, к отрасли. Это и становится стратегией (как строить работы с персоналом при этом, как его мотивировать, какие цели ставить).

Дальний прогноз спланировать уже невозможно, т.к. на рынке постоянно возникают провалы, появляются новые возможности, на которые надо реагировать стремительно, но для этого нужен необходимый потенциал. Прежде всего человеческий ресурс, кадровый, а затем финансовые средства или доступ к ресурсам, позволяющим реализовать новые возможности, т.е. в понимании стратегии происходит принципиальный, сущностный сдвиг [1]. Поэтому вопросы стратегического целевого управления являются в настоящее время актуальными. Следовательно важным является использование концепций MBO и BSC, как инструментария, с помощью которого обеспечивается эффективность деятельности предприятий, тем более, что концепция MBO является отправной точкой системы Performance Management или Business Performance Management (управление результативностью, или управление по результатам, или управление эффективностью бизнеса), а систему Каплана-Нортон можно рассматривать как составную часть модели управления результативностью или как ее производную [4,5,6,]. Таким образом, обе указанные теории являются звеньями одной цепи, причем MBO – первое звено, а BSC – условно последнее звено, т.к. уже появились и другие теории, идущие дальше (призма эффективности, вобравшая все лучшее из существующих систем [7], универсальная система показателей деятельности, как развитие теории Каплана-Нортон [8], что будет после BSC [9].

Представляется актуальным рассмотреть обе теории с точки зрения динамики развития управленческой мысли путей реализации обеих систем с

учетом развития рыночной экономики, а также сравнить конечные результаты в практической деятельности компаний, организаций и предприятий. Пристальное внимание к теории BSC заставляет рассмотреть содержание этой системы вместе с системой MBO, поскольку они связаны единой методикой построения систем и способами оценки результатов их реализации.

В первой главе рассматривается концепция системы управления по целям, начиная с ее появления, цели, задачи, функции системы, ее элементы. Приводятся примеры внедрения MBO на предприятиях, рассматривается специфика ее использования в российских условиях.

Во второй главе рассмотрены аналогичные вопросы по системе сбалансированных показателей.

В третьей главе приводится сравнительный анализ систем MBO и BCS с точки зрения методики их построения, механизмов реализации, результатов, преимуществ и недостатков, способов их использования на отечественных предприятиях.

В заключение делаются выводы и даются предложения.