

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

А.М. Жемчугов

аналитик,

ООО «Корпоративные системы управления»,

г. Москва

М.К. Жемчугов

канд. техн. наук, главный специалист,

ООО «Корпоративные системы управления»,

г. Москва

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация. Термин «управление по целям» в общей теории управления – это просто тавтология, но в менеджменте он говорит о том, что для эффективной деятельности предприятие должно иметь четко поставленные цели и систему управления, организующую и обеспечивающую деятельность по достижению этих целей. Собственно этому вопросу и посвящена настоящая статья: как ставить цели, определять и измерять показатели хода достижения целей, как управлять предприятием.

Ключевые слова: управление, цель, показатель, мотивация, корректирующее действие, предупреждающее действие, экономический результат, конечный результат, продукт, качество, сроки, стратегия.

A.M. Zhemchugov, LLC «Corporate Management Systems», Moscow

M.K. Zhemchugov, LLC «Corporate Management Systems», Moscow

MANAGEMENT BY OBJECTIVES. THE INDICATORS SYSTEM

Abstract. The term «management by objectives» in general management theory – it's just a tautology, but in management, it suggests that effective enterprise should have clear goals and a control system, which organizes and provides activities to achieve these goals. Actually this issue the main topic of this article: how to set goals, define and measure indicators of achieving goals progress, how to manage enterprise.

Keywords: management, target rate, motivation, corrective action, preventive action, the economic result, the end result, the product, quality, timing, strategy, management by objectives, the system of indicators.

Считают, будто числа управляют миром.

Но я знаю, что числа учат нас узнавать,
хорошо ли мир управляется.

Гете

1. Управление

Любое управление предполагает наличие цели, ведь если цели нет, то нет и деятельности, это отметил еще Виссарион Белинский двести лет назад. Поэтому широко известный в менеджменте термин «управление по целям» в общей теории управления не имеет никакого смысла (это просто тавтология), а в менеджменте говорит только о том, что для эффективной деятельности предприятие должно иметь четко поставленные цели и систему управления, организующую и обеспечивающую деятельность по достижению этих целей.

Но это вопрос возник далеко не случайно. В принципе, цель любого предприятия – это достижение стабильного экономического роста и достижения и определенных социальных результатов. Но это только общая социально-экономическая

цель, которая ничего не говорит о том, как она может быть достигнута [1, 2]. И каждое предприятие рыночной сферы достигает ее по-своему, идет по своему собственному пути, определяет свою миссию, создает свой продукт и выводит его на суд рынка. А потребитель голосует рублем и приносит экономический результат тому предприятию, продукция которого наиболее удовлетворяет его потребностям.

Отсюда истинная цель любого рыночного предприятия – создавать и выводить на рынок продукты, наиболее отвечающие потребностям потребителя и приносящие предприятию требуемый социальный и экономический результат. В том числе создавать и продукты, формирующие новые потребности.

При этом экономический результат определяется потребительской стоимостью продукции (включающей в себя и качество, и сроки – «дорога ложка к обеду») и затраченными ресурсами. Любой из этих показателей конечного результата имеет финансовое выражение. А если, например, срок не имеет своего финансового (или другого целевого) значения, то в данном случае он и не является показателем конечного результата. И все они неразрывно связаны: качество снижает потребительскую стоимость, но может быть приведено в соответствие вложением дополнительных ресурсов и сроков.

Один из основных конечных финансовых результатов деятельности предприятия – это выручка от реализации выпускаемой продукции за вычетом затрачиваемых ресурсов. Но любой продукт имеет ограниченный срок жизни, иногда даже менее года. Без проектов модернизации и создания новой продукции, развития, предприятие очень быстро пойдет на спад и потеряет конкурентоспособность, не выживет на рынке. И предприятие должно обеспечивать постоянную актуализацию потребительских свойств своего продукта: модернизацию и создание новых продуктов, снижение затрачиваемых ресурсов, повышение эффективности деятельности предприятия.

Собственно мы получаем три категории целей, исходящих из социально-экономических целей предприятия:

- цели выпуска продукции;
- цели модернизации и создания новой продукции;
- цели развития предприятия – повышение эффективности и производительности, снижение себестоимости продукции.

Здесь вопросы выпуска – это планы тиражирования однотипной разработанной продукции, вопросы модернизации и создания новой продукции, развития предприятия – это проекты создания единичных продуктов (как внешних, так и внутренних).

Таким образом, мы должны установить цели по выпуску продукции и показатели достижения этих целей, цели по проектам новой продукции и развития, и показатели по этим целям. К сожалению, многие предприятия отдают предпочтение планам выпуска продукции, используя для проектов новой продукции и развития «остаточный принцип», даже не используя при их проведении проектные технологии. В результате деятельность предприятия сводится к «залатыванию дыр», к «текучке». Для вопросов стратегического развития (постановки и достижения отдаленных

серьезных целей) не остается ни сил, ни времени.

Собственно выше мы уже определили три уровня показателей предприятия:

1. Социально-экономические показатели (уровень предприятия в целом).
2. Экономические показатели выпуска продукции и проектов создания новой продукции и развития (уровень служб производства, разработки и развития).
3. Показатели выполнения отдельных планов и проектов (уровень структурных подразделений, для средних и крупных предприятий – нескольких уровней иерархии).

В целом же мы будем иметь дерево целей и дерево показателей предприятия.

2. Пример формирования системы показателей

Рассмотрим простейший условный пример. Строительство восьмиэтажного здания. Плановый срок (рис. 1а, 1б) 16 дней, стоимость 1 млрд руб.

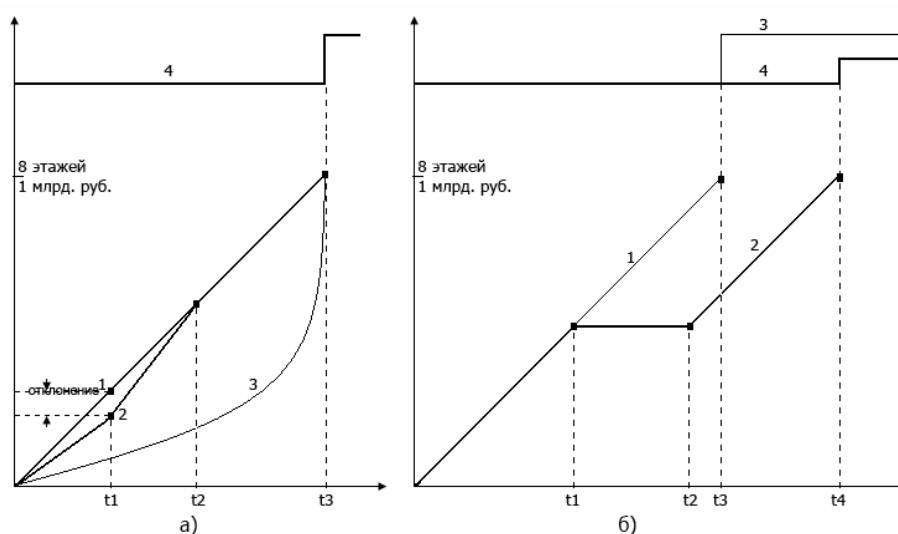


Рисунок 1 – Финансовый план и проект строительства:
а) корректирующие мероприятия, б) предупреждающие мероприятия

Очевидно, что мы должны вести строительство равномерно и выстраивать один этаж за два дня (рис. 1 линия 1). И число возведенных этажей – это показатель достижения нашей цели. Каждый день мы сравниваем плановый показатели и фактический. Если они совпадают, все идет по плану, если фактический результат получился ниже (рис. 1а, точка t1, ломаная линия 2), то сигнал отклонения (опасности), сигнал о том, что что-то не в порядке и здание может быть не сдано в заданный срок. Получив такой показатель, мы должны разобраться, в чем причина, и своевременно устранить ее. Например, мы выяснили, что один новый рабочий, не смотря на требуемый разряд, не имеет достаточной квалификации. Мы должны или заменить его, или прикрепить к нему опытного специалиста. Если это будет своевременно сделано, мы можем устранить небольшое отставание в начале работ уже в точке t2 (рис. 1а). При этом финансовый результат будет получен в полном объеме и в срок (рис. 1а, ломаная 4). Это корректирующие действия.

Если же отставание большое, и мы видим, что не сможем получить заданный результат в срок, то мы должны и минимизировать ущерб, который это отставание может принести – привести в соответствие новым реалиям все дальнейшие планы и

действия – провести предупреждающие действия, но об этом несколько далее.

Число возведенных этажей – это первый, требуемый в нашем примере необходимый показатель.

Получив показатель, что мы имеем отставание, мы анализируем ситуацию, принимаем решение и проводим корректирующее действие. Однако, как видно, корректирующие действия мы можем проводить только тогда, когда мы уже имеем отклонение от пути к достижению поставленной цели, да нам еще требуется время для анализа и проведения корректирующего действия.

Более эффективны предупреждающие действия, которые проводятся до того, как появится отклонение в достижении поставленной цели. В данном случае показателем такого предупреждающего действия может служить стаж работы рабочих, направляемых на строительство. Если мы видим, что какой-то рабочий имеет все необходимые разряды и корочки, но он еще не работал у нас, лучше проверить его (любые корочки сейчас очень просто купить), или сразу прикрепить к нему опытного специалиста. Тогда не будет и возможного отклонения от достижения цели.

Разряд и стаж работы рабочих – это второй наш показатель.

Далее, например, мы получаем штормовое предупреждение (или что-то в этом роде). Какие наши действия? Мы продолжаем строить наше здание? Конечно, нет! Мы закрепляем наши конструкции и, если непогода – на несколько дней уводим людей со стойки. Но это только часть предупреждающего мероприятия. Предположим, что в данном случае у нас нет возможности наверстать заданный срок (точка t_3 на рис. 2б), и мы должны: скорректировать дальнейший график работ (рис. 1б ломаная 2), определить новую дату завершения (рис. 1б, точка t_4), оценить понесенный ущерб и учесть эти данные в перспективных планах строительства, планах поставок, в финансовых планах (вместо плановой линии финансового результата 3 на рис. 1б, мы получим линию 4 с более поздним сроком и меньшим результатом за счет потерь во время простоя), т.е., при таком форс-мажоре необходимо провести необходимые коррекции и на всех вышестоящих уровнях (здесь мы указали только один – финансовый) и обеспечить минимизацию потерь связанных со сложившейся негативной внешней ситуацией. Предупреждающие действия – это проведение стратегических изменений в дальнейшей деятельности предприятия, изменений только на нижних уровнях при небольших изменениях, и вплоть до самых высших – при значительных.

Состояние погоды – это третий наш показатель в данном примере.

Прогноз выполнения плановых сроков – это четвертый наш показатель.

Пример очень условный, но мы четко видим, что для управления, для проведения требуемых корректирующих и предупреждающих действий, нам необходимы показатели достижения конечного результата, показатели внутренней среды, и показатели внешней среды. Для каждого конкретного случая они индивидуальны.

Из приведенного примера следует, что, если и внутренняя, и внешняя среда будут в норме, то и никакого управления просто не потребуется, не потребуется ни

корректирующих, ни предупреждающих действий. Однако это возможно только в том случае если у всех рабочих будет иметься механизм внутреннего самоуправления на достижение поставленной цели – будет внутренний мотив в достижении поставленной цели. А не будет этого внутреннего мотива – потребуются постоянный внешний контроль и постоянное внешнее управление их деятельностью.

Мотив – это предмет удовлетворения потребности человека [3]. И надо только создать соответствующий мотив у человека. Мотив создается внешним стимулом – вознаграждением – тем, что имеет ценность для человека [4]. И основной вопрос – за что должно полагаться вознаграждение, что именно должно мотивироваться, на что должна быть направлена мотивация самоорганизация. Требуются формальные показатели, заложенные в систему мотивации. Рабочие должны заранее знать, как и за что реально будет оцениваться и вознаграждаться их деятельность, иначе не будет интереса, не будет и эффективной деятельности. Создание системы мотивации – это создание системы самоорганизации, но только – и это основное – на достижение именно тех формализованных показателей, которые заложены в системе мотивации.

Может ли быть число возведенных этажей требуемым показателем для мотивации? Т.е., грубо говоря, всю сумму фонда оплаты труда разделить на восемь равных частей и выплачивать за каждый возведенный этаж? Однако здесь рабочие будут мотивированы только на каждый этаж, а не на здание в целом. Как растет стоимость здания при возведении этажей – конечный результат предприятия? Конечно, не пропорционально числу этажей. Например, здание с половиной числа этажей невозможно продать за половину стоимости, возможно продать только за меньшую сумму, да и с убытком. Стоимость здания, конечно, растет с увеличением возведенного числа этажей, но очень медленно, затем, при сдаче резко возрастает до согласованного 1 млрд руб. (рис. 1а кривая 3). Так что и мотивация рабочих в большей степени должна быть ориентирована на конечный финансовый результат, а не на промежуточные этажи.

Наш пятый показатель – это финансовый показатель возрастания стоимости объекта в процессе деятельности.

Это, конечно не все показатели, мы здесь только привели общий принцип их формирования.

3. Матрица показателей

Сведем все принятые показатели в таблицу 1.

Таблица 1 – Принятые показатели

Число возведенных этажей	Конечный валовый результат	Корректирующие действия
Разряд и стаж работы рабочих	Внутренняя среда	Предупреждающие действия
Прогноз выполнения сроков	Конечный результат	Предупреждающие действия
Состояние погоды	Внешняя среда	Предупреждающие действия
Стоимость возведенных этажей	Конечный экономический результат	Мотивация

В итоге мы имеем:

- показатели достижения конечного результата;
- показатели внутренней среды;
- показатели внешней среды.

При этом показатели могут быть использованы для:

- корректирующих действий;
- предупреждающих действий;
- мотивации.

В результате мы имеем целую матрицу показателей.

Отметим, что каждому показателю отводится строго своя область применения. При этом, однако, отдельные показатели могут применяться и в нескольких областях. Например, стаж работы – мотивация и предупреждающие действия (хотя мотивация – это в принципе также предупреждающее действие).

Для каждого конкретного предприятия, мы будем иметь свою систему показателей, свою систему корректирующих и предупреждающих действий, свою систему мотивации.

4. Человеческий фактор

Основное отличие всех систем управления от социальных заключается в том, что во всех социальных системах «мы должны учитывать природу человека» [5]. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

Человек приходит на предприятие со своими личными интересами и для достижения своих личных целей. Его цели – это получать максимальное вознаграждение при минимальных усилиях. При этом вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя [4]. Интересы и цели предприятия – это также максимальный результат при минимальных затратах. При этом максимальное вознаграждение человека и минимальные затраты предприятия находятся в явном противоречии.

На какую деятельность направляются основные усилия человека на предприятии? Он определяет, что и как ценится на предприятии и работает на эту оценку, а не на конечный результат предприятия. Есть только один способ обеспечения единства целей и интересов человека и предприятия – оценивать деятельность человека по его вкладу в конечный результат предприятия. Это отмечал еще Баббидж двести лет назад. Но это не простая управленческая задача и большинство руководителей идет более простыми и не эффективными путями, что, опять же, отмечал и Фредерик Тейлор сто лет назад. Вопрос в том, как составить систему показателей, определяющую вклад работников в конечный результат предприятия. В приведенном выше примере это достаточно просто, в реальности это зачастую много сложнее, но, по нашему опыту, это всегда возможно и результат того стоит.

5. Основные известные системы управления по целям

Рассмотрим основные известные системы управления по целям: Management by Objectives (MBO) Питера Друкера и систему сбалансированных показателей (ССП)

(Balanced Scorecard – BSC) Каплана и Нортон. Основа всех систем управления по целям – определение требуемых предприятию измеримых целей.

При всей показанной Питером Друкером необходимости управления по целям он писал: «Мы даже не знаем, может ли то, что поддается измерению: реорганизация структуры, невыход на работу, охрана труда, обращения в медпункт, система поощрения рационализаторских предложений, порядок рассмотрения жалоб и т.д. – хоть как-то повлиять на эффективность работы персонала. В лучшем случае это лишь **поверхностные показатели**... МВО не панацея от управленческой неэффективности, **МВО работает, если только вы знаете свои цели** [6]. И, самое главное – «**Эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно конкретных ожидаемых результатов**» [7].

Собственно Питер Друкер говорил именно то, что показали и мы.

Однако, систему управления по целям (показателям) развили и широко распустили Каплан и Нортон. Их сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard – BSC) была разработана в ходе исследования по теме «Показатели деятельности организации будущего» проводимого Институтом Нолана Нортон [8]. Но они распространили применение своей системы и на саму систему управления.

Цепочка причинно-следственных связей по Каплану и Нортону, имеет следующие связи [8, с. 33]: Навыки и умение персонала – Качество и временной цикл процесса – Своевременная доставка и лояльность клиентов – Доходность основного капитала. В ней продукт предприятия, который должен удовлетворять потребностям потребителя и дать необходимый социально-экономический результат просто отсутствует (!), а «все показатели СПС через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями... Формулируя **конечные результаты** и **факторы их достижения**, топ-менеджеры стремятся направить энергию, способности и профессиональные знания работников в русло достижения долгосрочных целей» [8]. К сожалению Каплан и Нортон ушли от **конечных результатов** и остановились только на **факторах их достижения**, о которых так хорошо сказал Питер Друкер, повторим: «Мы даже не знаем, может ли то, что поддается измерению: реорганизация структуры, невыход на работу, охрана труда, обращения в медпункт, система поощрения рационализаторских предложений, порядок рассмотрения жалоб и т.д. – хоть как то повлиять на эффективность работы персонала» [6]. Но можно точно сказать, что в отмеченных в его примерах показателях причинно-следственная связь есть, такую связь имеют все «поверхностные показатели», но использование подобных показателей в управлении весьма сомнительно [9], а зачастую, просто недопустимо [10].

6. Показатели конечного результата и среды

В чем разница между показателем конечного результата и показателем, причинно-следственно связанным с конечным результатом? В том, что при мотивации на причинно-следственный показатель, интерес и цель работника состоит в том, что бы достичь этот показатель, а не в том, чтобы получить конечный результат [11].

Например, причинно-связанный со снижением преступности показатель – раскрываемость преступлений и он четко связан со снижением преступности, это неоспоримо. Но что получается, если мотивировать нашу полицию на этот показатель, то он на практике достигается подбрасыванием наркотиков, выбиванием показаний из ни в чем не повинных людей и т.д. Показатель достигается, раздаются ордена и звездочки, а реальная преступность не снижается – преступники видят свою безнаказанность.

И что было, когда при оценке труда водителей использовали такой показатель, как расход топлива – топливо просто сливали в придорожные канавы.

Причинно-следственные связи таких показателей с конечным результатом налицо, а результат при их использовании для мотивации – отрицательный.

О месте подобных показателей хорошо сказал Редченко: «Следует быть реалистами и смириться с тем, что вряд ли BSC в ближайшие годы действительно станет «системой стратегического управления» как представляют её Каплан и Нортон более чем для единиц из десятков тысяч отечественных предприятий. В то же время, BSC может быть прекрасной системой стратегического измерения, т.е. **выполнять функцию мониторинга** нужных для управления и контроля за выполнением стратегии ключевых показателей» [12]. Т.е. именно для того, для чего ее разработка и была заказана институту Нолана Нортон.

Таким образом, ни один из причинно-следственных показателей, не являющийся показателем достижения конечного результата (а только «поверхностным показателем»), не может быть использован для мотивации, только для серьезного анализа и проведения предупреждающих действий.

Другой пример, скорость автомобиля связана причинно-следственными связями с конечным результатом доставки груза. Но можем ли мы задать этот показатель водителю и мотивировать его на доставку с заданной скоростью? Конечно нет, в городе нужна одна скорость, на шоссе другая; в сухую погоду одна, во влажную туманную другая; на ровном участке одна, при объезде препятствия другая и т.д. И так с большинством таких показателей: в один период нужно усиленное обучение персонала, в другой, практически не требуется; в одной работе необходимо много инноваций, в другой нет и т.д.

Измерение значений подобных показателей нужно для статистического анализа – выявления тенденций во внутренней и внешней среде, их предвидение, определение возможных предупреждающих действий, а вовсе не для того, чтобы проводить корректирующие действия по приведению этих показателей к заданной величине, мотивировать коллектива на их поддержание на заданной величине.

Корректирующие действия – действия при отклонении от траектории движения к цели (конечному результату), направлены на ликвидацию отклонения. Показатели – измеряемая величина отклонения.

Предупреждающие действия – действия при изменениях внутренней и внешней среды, предупреждающие возможное негативное влияние этих изменений на конечный

результат (или использующие их для увеличения результата). Показатели – измеряемые изменения среды и экономическая оценка влияния этих изменений на конечный результат предприятия.

Мотивация – создание системы самоорганизации коллектива на достижение поставленной цели. Показатели – показатели достижения конечного результата предприятия в целом, каждого структурного подразделения, каждого сотрудника, измеряемые «относительно конкретных ожидаемых результатов» [7].

Все показатели, кроме показателей конечного результата – это только «поверхностные показатели» [6] по которым нельзя проводить корректирующие действия и мотивацию. Но они, после проведения необходимого глубокого анализа, необходимы для владения ситуацией на предприятии и вокруг него, для отслеживания положительных и отрицательных тенденций в его деятельности, для понимания того, хорошо ли мы управляем предприятием, для выработки дальнейшей стратегии предприятия. По этому поводу Гете сказал: «Считают, будто числа управляют миром. Но я знаю, что числа учат нас узнавать, хорошо ли мир управляется» [13].

7. Практическая разработка матрицы показателей

Рассмотрим далее вопрос практических показателей, например, для отдела разработки новой продукции. Упрощенную матрицу показателей для него можно представить в виде трех таблиц (табл. 2–4).

Таблица 2 – Показатели достижения конечного результата

Промежуточные результаты разработки документации: эскизная, изготовление опытных образцов, их испытания, доработка, коррекция документации (сроки, ресурсы)	Корректирующие действия, мотивация
Документация серийного производства передана в производство (Акт, сроки, ресурсы)	Мотивация, возможны предупредительные действия при отклонениях по срокам и затраченным ресурсам.
Реальный экономический эффект от реализации нового продукта	Мотивация

Таблица 3 – Показатели внутренней среды

Соответствие квалификации и численности проводимой работе	Предупреждающие действия
Соответствие оборудования предстоящей работе	Предупреждающие действия
Рацпредложения, изобретения	Предупреждающие действия по их производству, корректирующие по внедрению, возможна ограниченная упреждающая по оценке экономического эффекта.
Внедренные рацпредложения, изобретения, экономический эффект	Мотивация по результату внедрения

Таблица 4 – Показатели внешней среды

Уровень конкуренции на рынке	Предупреждающие действия
Технический уровень аналогов продукции у конкурентов	Предупреждающие действия
Технический уровень средств разработки и производства на рынке	Предупреждающие действия
Требования потребителей к потребительским свойствам	Предупреждающие действия

Из таблиц 2–4 видно, что при хорошо поставленной системе мотивации основа управления – это мониторинг внутренней и внешней среды и предупреждающие действия. Если же не проводить соответствующий мониторинг и не проводить предупреждающие действия, то мы будем постоянно обнаруживать отклонения от временных и финансовых графиков проводимых работ, будем с неизбежным отставанием постоянно проводить корректирующие действия, а, устранив одно отклонение, получать другое. А если система мотивации поставлена неправильно и у сотрудников не будет внутреннего мотива на достижение конечной цели, то, как отмечалось выше, потребуются их постоянный внешний контроль и постоянное внешнее управление их деятельностью.

8. Показатели результата непроизводственных подразделений

Очень часто руководители непроизводственных подразделений говорят, что у них просто не может быть результата. Так убеждал нас и руководитель службы безопасности одного предприятия, что у него из-за специфики работы просто не может быть цели и конечного результата, его подразделение просто проводит такие-то и такие-то проверки, мероприятия... Однако в процессе обсуждения он все же достаточно быстро согласился, что и у его подразделения есть цель – это обеспечение минимума потерь от действия внутренних и внешних деструктивных элементов, и конечные результаты от деятельности подразделения, основной из которых – это снижение финансовых потерь. И все стало ясно, появился и конкретный измеримый финансовый результат, и показатели его достижения. Работа службы стала ясной и понятной, стала направлена на минимизацию этих потерь, появились и планы, и программы, четко нацеленные на достижение заданного результата, а не просто на формальное проведение каких-то проверок и мероприятий. Появилась система мотивации на конечный результат.

Аналогичный подход нам удалось применить и ко всем другим непроизводственным подразделениям всех предприятий, с которыми мы работали.

Тут можно точно сказать, что если у подразделения нет конечного результата, то его нужно просто сократить. Если подразделение необходимо предприятию, то результат у него все же есть, необходимо четко установить его, поставить целью подразделения достижение этого результата, и направить деятельность подразделения на достижение этой цели.

9. Автоматизированные системы управленческого учета и поддержки принятия решений

Из изложенного видно, что корректирующие действия и мотивация реально могут опираться только на автоматизированную систему управленческого учета (СУУ), в которую вводятся все показатели проводимых планов и проектов как конечные, так и промежуточные, с одной стороны, и все фактические достигнутые фактические сроки, израсходованные ресурсы и т.д., с другой. А также факторы внутренней и внешней среды и их оценка.

Однако понятно, что по всей массе плановой и фактической информации, находящейся в автоматизированной системе управленческого учета, очень трудно сделать какие-то выводы и принять актуальное управленческое решение. Поэтому кроме самой автоматизированной системы управленческого учета необходима дополнительная автоматизированная система подготовки принятия решений (СППР) (Decision Support System – DSS).

Данные для принятия решений должны выводиться руководителям в агрегированном виде, наиболее удобном для принятия эффективного решения. Этих основных данных, постоянно отражаемых руководителю, должно быть не более трех. Кроме того, должны отображаться сигналы (флаги) опасности и новых открывающихся возможностей с индикацией 1–2-х соответствующих им показателей, при клике на которые выдается соответствующая им информация. В качестве основных показателей и флагов можно использовать:

1) Достигнутый конечный результат предприятия (или подразделения) и плановый результат с красным или зеленым флагом, если достигнутый результат на заданную величину ниже или выше планового. При клике на этот флаг выводятся относящиеся к нему данные (некоторые данные могут отражаться и на самом флаге).

2) Ожидаемый прогнозируемый ежемесячный прирост/спад конечного результата (возможно два таких показателя: в ближней и дальней перспективе) с красным или зеленым флагом, если прогнозируемый результат на определенную величину ниже или выше планового. При клике на этот флаг также выводятся относящиеся к нему данные.

Кроме этого должна быть обеспечена возможность вывода данных в различных сечениях: по времени, по подразделениям, по продуктам, и т.д., для детального анализа, если он потребуется.

При этом каждый руководитель каждого уровня иерархии должен получать свои данные, по своему подразделению и по смежным подразделениям в части, влияющей на результаты деятельности своего подразделения.

Список литературы:

1. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
2. Simon H.A. On the Concept of Organizational Goal // Administrative Science Quarterly. – 1964. – 9, № 1. – Р. 1–22.
3. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. – М.: МГУ, 1971. – 369 с.

4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
5. Клаузевиц К. О войне. – М.: Госвоениздат, 1934. – 682 с.
6. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
7. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. – М.: Book Chamber International, 2004. – 268 с.
8. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.
9. Жемчугов А.М. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6, вып. 2. – С. 86–91.
10. Жемчугов А.М. Цели организации, конечные результаты и показатели деятельности / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 11. – С. 3–12.
11. Олве Н.-Г. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC / Н.-Г. Олве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
12. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html> (дата обращения: 21.03.2014)
13. Общая теория статистики: учебник / под ред. И.И. Елисеевой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 480 с.