

Роберт **КАПЛАН**  
Дейвид **НОРТОН**

# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

От стратегии к действию



Издательство «Олимп–Бизнес»

Москва, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию .....	xv
Список сокращений .....	xviii
Предисловие .....	1

### **Глава 1. Критерии оценок и управление в информационный век .....**

**5**

Конкуренция в эпоху информации .....	6
Деятельность компаний в новых условиях .....	8
<i>Интеграция бизнес-процессов .....</i>	—
<i>Взаимодействие с клиентами и поставщиками .....</i>	—
<i>Рынок, ориентированный на покупателя .....</i>	9
<i>Глобальность масштабов .....</i>	—
<i>Инновации .....</i>	—
<i>Работники интеллектуального труда .....</i>	10
Традиционная финансовая модель бухгалтерского учета .....	11
Сбалансированная система показателей .....	12
Сбалансированная система показателей как система управления .....	14
<i>Четко сформулировать стратегию компании         и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач .....</i>	15
<i>Устанавливать соответствие между стратегическими целями         и показателями их достижения и информировать об этом         все подразделения компании .....</i>	17

<i>Планировать, определять цели и стратегические инициативы</i> .....	17
<i>Расширять стратегическую обратную связь</i> <i>и информированность</i> .....	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	23
ПРИМЕЧАНИЯ .....	24

<b>Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей эффективности</b> .....	25
Финансовая оценка .....	—
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	28
Финансовая составляющая .....	29
Клиентская составляющая .....	—
Составляющая внутренних бизнес-процессов .....	30
Составляющая обучения и развития персонала .....	32
Взаимосвязь показателей ССП с единой стратегией .....	33
Причинно-следственные связи .....	—
Факторы достижения результатов .....	35
Следует ли исключить финансовые показатели из ССП? .....	—
ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ: достаточно ли этого? .....	38
Организационная единица для ССП .....	39
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ или ключевые сферы компетентности/способности? .....	40
ПРИЛОЖЕНИЕ. ОГРАНИЧЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ БИЗНЕСА .....	41
ПРИМЕЧАНИЯ .....	43

<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОЦЕНИВАЯ СТРАТЕГИЮ БИЗНЕСА</b> .....	45
Компании, где действует сбалансированная система показателей .....	46
<b>Глава 3. Финансовая составляющая</b> .....	49
Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании .....	50
Управление рисками .....	52
Стратегические направления финансовой составляющей .....	53
<i>Рост доходов и расширение структуры деятельности</i> .....	—
Новые продукты .....	—
Новое применение .....	54
Новые клиенты и рынки .....	55
Новые взаимоотношения .....	—
Новая структура предложения товаров и услуг .....	56
Новая ценовая стратегия .....	—
<i>Сокращение издержек и увеличение производительности</i> .....	57
Повышение производительности .....	—
Снижение удельных издержек .....	—
Совершенствование системы каналов .....	58
Сокращение текущих расходов .....	—
<i>Использование активов и инвестиционная стратегия</i> .....	59
Денежный цикл .....	—
Оптимизация использования активов .....	60
Цели и показатели управления рисками .....	61
Заключение .....	62
Примечания .....	63
<b>Глава 4. Клиентская составляющая</b> .....	65
Сегментация рынка .....	66
Группа ключевых показателей .....	69
<i>Доля рынка и доля потребителя</i> .....	70
<i>Сохранение клиентской базы</i> .....	71
<i>Расширение клиентской базы</i> .....	—
<i>Удовлетворение потребностей клиента</i> .....	—
<i>Прибыльность клиента</i> .....	72

Показатель потребительной ценности предложения .....	74
<i>Характеристики товаров и услуг</i> .....	—
<i>Взаимоотношения с клиентами</i> .....	75
<i>Имидж и репутация</i> .....	76
KENYON STORES: ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ МАССОВОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ .....	77
Характеристики продукта .....	78
Взаимоотношения: уровень обслуживания .....	79
Торговая марка и имидж .....	—
ROCKWATER: ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ .....	80
PIONEER PETROLEUM: НЕПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ МАССОВОМУ ПОКУПАТЕЛЮ .....	81
СРОКИ, КАЧЕСТВО И ЦЕНА .....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	—
ПРИЛОЖЕНИЕ. ФАКТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА .....	85
СРОКИ ДОСТАВКИ .....	—
КАЧЕСТВО .....	86
ЦЕНА .....	87
ПРИМЕЧАНИЯ .....	89

## **Глава 5. Составляющая внутренних бизнес-процессов .....**

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов .....	93
Инновационный процесс .....	94
<i>Показатели теоретических и прикладных исследований</i> .....	97
<i>Показатели процесса опытной разработки продукта</i> .....	98
Операционный процесс .....	100
Послепродажное обслуживание .....	102
СПЕЦИФИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	103
Kenyon Stores .....	—
<i>Управление брэндом</i> .....	104
<i>Обеспечение лидерства в моде</i> .....	—
<i>Источник лидерства</i> .....	105
<i>Постоянное наличие товара</i> .....	—
<i>Запоминающееся обслуживание</i> .....	106

Metro Bank .....	106
Pioneer Petroleum .....	108
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>110</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. ПОКАЗАТЕЛИ ОПЕРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА —</b>	
<b>ВРЕМЯ, КАЧЕСТВО И ИЗДЕРЖКИ</b> .....	<b>111</b>
Показатель «технологическое время» .....	—
<b>ПРИМЕНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ВРЕМЕНИ В СФЕРЕ УСЛУГ</b> .....	<b>113</b>
<b>ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА</b> .....	<b>114</b>
National Motors .....	115
National Electric .....	—
<b>ПОКАЗАТЕЛЬ ИЗДЕРЖЕК</b> .....	<b>116</b>
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	<b>117</b>
<b>Глава 6. Обучение и развитие</b> .....	<b>119</b>
<b>Возможности работника</b> .....	<b>120</b>
<b>Ключевые показатели статуса персонала</b> .....	<b>121</b>
Показатель удовлетворенности работника .....	—
Показатель сохранения кадровой базы .....	123
Показатель эффективности работника .....	—
<b>СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ</b> .....	<b>124</b>
<b>ПЕРЕОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>125</b>
<b>Возможности информационных систем</b> .....	<b>126</b>
<b>Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей</b>	
<b>со стратегией компании</b> .....	<b>128</b>
Показатель числа выдвинутых и внедренных предложений .....	—
Показатель совершенствования .....	129
Показатели соответствия личных целей корпоративным .....	131
Показатели работы в команде .....	133
<b>Недостаточное развитие системы специфических показателей</b>	
<b>для составляющей обучения и развития</b> .....	<b>135</b>
<b>Ориентиры</b> .....	<b>136</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>137</b>
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	<b>—</b>

<b>Глава 7. Сбалансированная система показателей и стратегия компании</b> .....	138
Взаимосвязь сбалансированной системы показателей со стратегией компании .....	139
Причинно-следственные связи .....	—
Факторы достижения результатов .....	140
Взаимосвязь с финансовыми результатами .....	—
<i>Metro Bank</i> .....	141
<i>Компания National Insurance (отсроченные результаты)</i> .....	145
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: сколько показателей в сбалансированной системе? .....	151
КАК МОЖНО ИСПОРТИТЬ ХОРОШИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ для уравнивания стратегических .....	153
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	154
ПРИМЕЧАНИЯ .....	—
 <b>Глава 8. Структура компании и стратегия</b> .....	155
СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ И КОРПОРАЦИИ .....	—
КОРПОРАТИВНЫЕ ИДЕИ И РОЛИ .....	157
СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБЪЕДИНЕНИЯ .....	160
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЫ: ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ .....	162
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	166
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	173
ПРИМЕЧАНИЯ .....	174

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ БИЗНЕСА ..... 175**

БАРЬЕР 1: Видение и стратегия невыполнимы .....	177
БАРЬЕР 2: СТРАТЕГИЯ НЕ СВЯЗАНА С ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ И ЦЕЛЯМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ .....	178
БАРЬЕР 3: СТРАТЕГИЯ НЕ СВЯЗАНА С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ РЕСУРСОВ .....	—
БАРЬЕР 4: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: ТАКТИЧЕСКАЯ, А НЕ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ .....	179
СОЗДАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	181

**Глава 9. Стратегическое соответствие: сверху донизу ..... 182**

ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ .....	185
ИНФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВНЕШНИХ АКЦИОНЕРОВ .....	191
Skandia: как компания информирует своих акционеров о сбалансированной системе показателей .....	192
ВЗАИМОСВЯЗЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЯМИ КОЛЛЕКТИВА И ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ .....	194
ВЗАИМОСВЯЗЬ С СИСТЕМОЙ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ .....	198
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	202
ПРИМЕЧАНИЯ .....	—

**Глава 10. Планы, распределение ресурсов,  
инициативы и бюджеты ..... 203**

СОСТАВЛЕНИЕ НАПРЯЖЕННЫХ ПЛАНОВ .....	204
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ .....	209
Программа «недостающего показателя» .....	—
Программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений .....	210
Стратегические инициативы, направленные на радикальное улучшение факторов достижения результатов .....	212



Определение важнейших перекрестных инициатив бизнес-единиц и корпорации .....	222
Связь с годовым распределением ресурсов и бюджетами .....	224
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	226
ПРИМЕЧАНИЯ .....	—

## **Глава 11. Обратная связь и стратегический информационный процесс .....**

От командных методов управления и контроля к получению стратегической информации .....	—
В направлении к стратегическому информационному процессу .....	229
Общепризнанная стратегическая концепция .....	231
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ .....	—
Корреляционный анализ .....	—
Управленческие игры/сценарный анализ .....	235
Отчеты с примерами .....	—
Анализ инициатив .....	236
Оценка независимых специалистов .....	237
КОЛЛЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ .....	238
Межфункциональные команды .....	—
Совещание по обсуждению стратегии .....	239
Непрерывный информационный процесс на основе двойной петли .....	243
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	245
ПРИМЕЧАНИЯ .....	246

## **Глава 12. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей .....**

ЗАПУСК СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	248
Движущая сила: мобилизация сил компании .....	250

Создавая интегрированную систему менеджмента .....	255
Создание стратегии и корректировка стратегических задач .....	—
Взаимосвязь с индивидуальными целями и системой вознаграждения .....	257
Взаимосвязь с планированием, распределением ресурсов и годовым бюджетом .....	258
Обратная связь и информационный процесс .....	—
Внимание: все не так просто, как кажется .....	259
Структурные дефекты .....	—
Организационные дефекты .....	260
Внедрение стратегической системы менеджмента, основанной на сбалансированной системе показателей .....	261
Менеджмент переходного периода .....	—
Постоянный процесс стратегического менеджмента .....	263
Заключение:	
Перевод стратегии в конкретные действия .....	265
Примечания .....	267

<b>Приложение. Разработка сбалансированной системы показателей .....</b>	<b>268</b>
Установление целей для сбалансированной системы показателей .....	269
Добиться понимания и всеобщего одобрения стратегии .....	—
Сосредоточиться на главном .....	270
Децентрализация и развитие лидерства .....	—
Интервенция стратегии .....	271
Игроки .....	273
Процесс создания сбалансированной системы показателей .....	—
Определить структуру показателей .....	274
<i>Задание 1. Выбрать соответствующую             организационную единицу .....</i>	<i>—</i>
<i>Задание 2. Установить взаимосвязь             между бизнес-единицей и корпорацией .....</i>	<i>275</i>

Достичь согласия относительно стратегических целей .....	276
<i>Задание 3. Провести первый тур собеседований</i> .....	—
<i>Задание 4. Итоговая конференция</i> .....	—
<i>Задание 5. Семинар для топ-менеджеров: первый раунд</i> .....	277
Выбрать и разработать показатели .....	—
<i>Задание 6. Совещания подгрупп</i> .....	—
<i>Искусство выбора и разработки показателей</i> .....	278
<i>Задание 7. Семинар для топ-менеджеров: второй раунд</i> .....	279
Составить план реализации .....	—
<i>Задание 8. Разработать план реализации</i> .....	—
<i>Задание 9. Семинар для топ-менеджеров: третий раунд</i> .....	280
<i>Задание 10. Завершение плана реализации</i> .....	—
График реализации плана .....	—
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	282
УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН .....	283
УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ .....	285
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	287
ОБ АВТОРАХ .....	295

# Глава 1

## Критерии оценок и управление в информационный век

Представьте себя в кабине современного реактивного самолета, в которой на приборной доске один-единственный датчик. Захотите ли вы отправиться на таком самолете в полет да еще после следующего разговора с пилотом:

- Как же вы управляете самолетом? Ведь на приборной доске всего один датчик.
- Да, он измеряет скорость, и сегодняшний полет я выполняю только по этому указателю.
- Скорость — это, конечно, здорово. Но, может, и показатель высоты тоже был бы полезен?
- Я его уже отработал в прошлый раз, а теперь тренирую полет только по датчику скорости.
- Но у вас нет даже индикатора топлива!
- Конечно, ведь я же не могу выполнять одновременно несколько операций! Как только отработаю скорость так же хорошо, как высоту, непременно займусь тренировкой полетов по индикатору топлива.

Полагаю, после этой беседы вы ни за что не полетите с таким пилотом. Даже если он и достиг совершенства полета по датчику скорости, столкновение с горами, например, или падение из-за недостатка горючего вам обеспечено. Конечно, подобный диалог — всего лишь фантазия, ибо ни одному летчику не придет в голову идея управлять сложней-

шим реактивным лайнером в переполненном воздушном пространстве с помощью единственного указателя. В рейсе опытные пилоты без труда считывают информацию с огромного количества датчиков на приборной панели своей кабины. Руководство современной сложной организацией в условиях жесткой конкуренции сродни управлению реактивным самолетом. И не следует думать, что для этого главе предприятия требуется менее сложный набор инструментов, чем командиру воздушного корабля. Для достижения выдающихся результатов менеджеры, подобно пилотам, должны иметь все необходимые датчики, обеспечивающие их разнообразными показателями о состоянии «окружающей среды» и «ходе выполнения полета».

*Сбалансированная система показателей эффективности (ССП)*\* предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции — условиях, в которых сегодня работают все компании. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимым. Сбалансированная система показателей, или критериев, рассматривает цели и стратегию компании сквозь призму некой всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления. Основной упор в ССП по-прежнему делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей. ССП оценивает работу компании на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и повышение квалификации персонала. С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста.

## КОНКУРЕНЦИЯ В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИИ

Сегодня предприятия находятся в эпицентре революционных преобразований. На смену эпохе промышленной конкуренции идет эпоха конкуренции информационной. В индустриальную эру (1850—1975) залогом успеха компании являлось умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства<sup>1</sup>. Естественно, новые технологии имели определенное значение, но в итоге успех сопутство-

\* В российской литературе встречаются различные варианты перевода термина *balanced scorecard*: сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, сбалансированная оценочная ведомость, карта балльных оценок, сбалансированные счетные карты, система взаимосвязанных показателей, сбалансированный счет очков (!) и даже карта вкладов. — *Примеч. ред.*

вал тому, кто сумел их внедрить в производство, позволявшее осуществлять массовый выпуск товаров широкого потребления.

В этот период с целью более эффективного и контролируемого размещения финансовых и основных активов<sup>2</sup> ряд компаний, в частности General Motors, DuPont, Matsushita и General Electric, разработали системы финансового контроля. Такой суммарный финансовый показатель, как доходность используемого, или занятого, капитала (return-on-capital-employed, ROCE), например, позволил, с одной стороны, наилучшим образом использовать внутренний капитал (internal capital) предприятия, а с другой — контролировать оптимальное использование подразделениями компании основных и финансовых активов с целью создания стоимости для акционеров.

Информационная эпоха, ознаменовавшая своим возникновением последние десятилетия XX века, привела к тому, что многие фундаментальные постулаты промышленной конкуренции устарели. Завоевать устойчивое преимущество в условиях рынка простым, хотя и быстрым внедрением новых технологий в производство (материальные активы) или отличным управлением финансовыми активами и пассивами стало невозможно.

Производственные предприятия испытали влияние информационной эпохи в гораздо меньшей степени, чем компании по оказанию услуг. Компании, занятые в сфере транспорта, коммунального обслуживания, оказания услуг связи, а также предприятия медицинской промышленности десятилетиями существовали в комфортных условиях при отсутствии какой бы то ни было конкуренции. Их свобода в формировании цен или расширении бизнеса была сильно ограничена. Взамен государство предоставляло им легальную защиту от потенциальных конкурентов — более эффективных и новаторских — и устанавливало цены, которые обеспечивали неплохую рентабельность инвестиций и сокращали издержки. Информационные технологии посеяли «семена разрушения» в такое явление промышленной эпохи, как государственно регулируемые сервисные компании. В результате за прошедшие 20 лет появились серьезные глобальные инициативы, связанные с приватизацией компаний сферы услуг и не вписывающиеся в рамки каких-либо регламентирующих правил.

Для достижения успеха в новой информационной среде необходимы и новые возможности — это справедливо по отношению как к производственным предприятиям, так и к компаниям по оказанию услуг. Способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобрела более решающее значение, чем инвестиции и управление реальными активами<sup>3</sup>. Нематериальные активы дают возможность:

- развивать отношения с клиентами таким образом, чтобы сохранить их лояльность и уже имеющуюся потребительскую базу, с

одной стороны, и с наивысшей эффективностью обслуживать новых клиентов и новый сегмент рынка — с другой;

- внедрять новые продукты и виды услуг, имеющие спрос у целевого сегмента рынка;
- производить продукцию и услуги высокого качества по низкой цене и в кратчайшие сроки доставлять их потребителю;
- мобилизовать сотрудников и мотивировать их для постоянного совершенствования своих умений и навыков, качества выполняемой работы, а также улучшения ответной реакции для решения поставленных задач;
- внедрять информационные технологии и системы, создавать базы данных.

## **Деятельность компаний в новых условиях**

Компании информационной эпохи структурированы (организованы) на основе новых концептуальных решений.

### ***Интеграция бизнес-процессов***

Компании индустриальной эпохи выдерживали рыночную конкуренцию благодаря разделению деятельности на производство, закупки (снабжение), продажи (сбыт), маркетинг и технологический процесс. Такое четкое разграничение направлений деятельности приносило поначалу хороший «урожай», однако со временем увлечение подобным подходом привело к неэффективности, нарушению взаимодействия подразделений и медлительности при принятии решений.

Компании информационной эпохи действуют в условиях интегрированных бизнес-процессов, концептуально отличающихся от деятельности на основе принципа функциональной специализации<sup>4</sup>, успешно сочетая высокий профессионализм узких специалистов, с одной стороны, оперативность, эффективность и качество, отличающие интегрированный бизнес-процесс, — с другой.

### ***Взаимодействие с клиентами и поставщиками***

Взаимоотношения компаний с клиентами и поставщиками в индустриальную эпоху не отличались особенной оперативностью, тогда как сегодня информационные технологии позволяют интегрировать процессы поставок сырья и упаковки, производства и доставки готовой продукции таким образом, что пусковым механизмом начала производства служит размещение клиентом заказа, а не производственный план, кото-