



Роберт Каплан, Дэвид Нортон

# Сбалансированная система показателей

От стратегии к действию

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Сбалансированная система  
показателей. От стратегии  
к действию. Роберт  
Каплан, Дэвид Нортон  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56997793](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56997793)*

*Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию:*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Роберта Каплана и Дэвида Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

*О книге*

Мир стоит на пороге Industry 4.0 – четвертая промышленная революция обещает глобально изменить бизнес. Ядром компаний

становятся данные, менеджмент получает все больше обратной связи от потребителей, устройств, производства, решения в экономике все больше ориентируются на различные виды информации.

Появление концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) стало закономерным явлением – ее разработали еще в конце прошлого века гарвардские профессора Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Ее основной принцип – последовательное доведение до совершенства всех направлений деятельности компании. В своей книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» исследователи детально объясняют суть системы и дают множество полезных инструментов, примеров и схем для ее использования в компании.

Сегодня сбалансированные показатели эффективности пережили уже третью модификацию и применяются не только в бизнесе, но и для оптимизации других сложных систем. Прочитайте саммари этой книги, чтобы понять принципы и последовательность внедрения системы, – в новом, динамичном и напичканном информацией мире она может очень пригодиться.

### ***Зачем читать***

- получить доступ к уникальным инструментам оценки деятельности компании;
- научиться мыслить категориями стратегического менеджмента;
- понять, как определяются ключевые показатели для мониторинга эффективности бизнеса и его стратегии;

- сбалансированно использовать финансовые, трудовые, интеллектуальные и информационные ресурсы компании для прорывных инноваций и увеличения прибыли.

### ***Об авторах***

Роберт Каплан – профессор Гарвардской школы бизнеса, исследователь стратегического менеджмента и разработчик подходов BSC (система сбалансированных показателей) и ABC (расчёт себестоимости по видам деятельности), является лауреатом многочисленных международных наград, сотрудничает с Technion (Израильским технологическим институтом).

Дэвид П. Нортон – обладатель степени DBA Гарвардского университета, разработчик BSC (система сбалансированных показателей), основатель и генеральный директор консалтинговой компании Palladium Group, Inc. (ранее Balanced Scorecard Collaborative). Научные работы и книги автора изданы тиражом более миллиона.

Авторы были удостоены наград Американского общества по обучению и развитию (ASTD), признаны одними из 12 самых влиятельных мыслителей в мире по версии Top Media's Thinkers 50.

# Содержание

Оптимизировать сложные системы	7
Глава 1. Критерии оценок и управление в информационный век	9
Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей	11
Глава 3. Финансовая составляющая	13
Глава 4. Клиентская составляющая	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Краткое содержание книги: Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Роберт Каплан, Дэвид Нортон**

Оригинальное название:

**The Balanced Scorecard. Translating Strategy into  
Action**

Автор:

**Robert Kaplan, David Norton**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw [www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Оптимизировать сложные системы

Великие предприниматели всегда двигаются вперед, ошибаются, но никогда не сдаются. В своем стремлении к бизнес-прорыву они совершили технологическую революцию. Благодаря им индустриальную эпоху сменила информационная, и современный мир столкнулся с необходимостью пересмотра всех принципов и подходов к системам управления.

Но невозможно управлять тем, что нельзя измерить, поэтому появление концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) стало закономерным явлением. Ее основной принцип – последовательное доведение до совершенства всех направлений деятельности компании. Система помогает эффективно использовать не только финансовые, но и нематериальные активы: бизнес-процессы, отношения с клиентами, сильные бренды, высокие технологии, знания и опыт персонала.

Своими истоками книга уходит в 1990 год, когда Nolan Norton Institute инициировал исследование показателей организаций будущего. Так возникла методология, на основе которой уже с 1993 года фирма Renaissance Solutions, Inc. (RSI) стала консультировать компании по вопросам сбалансированной системы показателей.

Обширная практика и популярность метода побудила его разработчиков, Роберта Каплана и Дэвида Нортона, напи-

сать книгу и детально разъяснить миру бизнеса суть своего открытия. Книга содержит множество примеров, схем, диаграмм, полезных инструментов и анализ ошибок.

Почему так важна эта книга? На сегодняшний день сбалансированные показатели эффективности пережили уже третью модификацию и применяются не только в бизнесе, но и для оптимизации других сложных систем. Книга поможет читателю понять основы, ключевые принципы и последовательность внедрения системы.

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

Для успешного ведения бизнеса компании должны иметь адекватную систему оценки своей деятельности. Показатели эффективности, сбалансированные по таким направлениям, как финансы, взаимоотношения с клиентами, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала – идеальный инструмент. Помимо финансов, он обеспечивает эффективное использование и нематериальных активов, что позволяет:

- сохранять и развивать потребительскую базу и лояльность клиентов;
- постоянно обновлять продукцию и виды услуг, создавая спрос;
- управлять качеством и снижать себестоимость, внимательно изучая потребности потенциальных потребителей;
- мотивировать сотрудников на обучение и развитие, развивая кадровый потенциал;
- внедрять инновации, автоматизировать процессы, создавать базы данных.

**Традиционная финансовая модель бухгалтерского учета**

Финансовая отчетность до сих пор остается в тисках системы бухгалтерского учета, разработанной столетия назад. Неповоротливая модель исключает учет нематериальных и интеллектуальных активов. Чтобы восполнить этот пробел, все больше и больше компаний внедряют сбалансированную систему показателей (ССП).



Рисунок 1. Схема сбалансированной системы показателей эффективности (СПП) для перевода стратегии компании в термины операционного процесса

## **Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей**

Если показатели выбраны правильно, то компания успешно достигает баланса между:

- долговременными и краткосрочными целями;
- желаемыми результатами и условиями для их достижения;
- жесткими объективными и более мягкими субъективными показателями.

Составляющие сбалансированной системы показателей

Составляющая	Описание	Примеры
Финансы	Показатели оценивают экономические последствия деятельности и показывают, насколько она соответствует стратегии компании	Измеряется операционная прибыль, доходность займов, добавленная стоимость, объем продаж, поток наличности
Клиенты	Оценивается результат деятельности компании относительно потребительской базы и сегментов рынка, в которых она конкурирует	Измеряется удовлетворенность потребителей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, объем и доля целевого сегмента рынка, сроки доставки, регулярность обновления ассортимента
Внутренние бизнес-процессы	Определяются ключевые внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства	Улучшаются существующие процессы, выявляются ключевые для успешного выполнения стратегии, нередко запускаются абсолютно новые или инновационные процессы
Обучение и развитие персонала	Определяется инфраструктура для развития человеческого капитала компании, чтобы ликвидировать разрыв между первыми тремя составляющими и возможностями людей	Комплекс показателей, измеряющих качество переобучения персонала, его мотивацию и удовлетворенность работой, текучесть, используются показатели возможностей информационных систем

## **Глава 3. Финансовая составляющая**

Финансовые цели и показатели ССП играют двойную роль. С одной стороны, они определяют ожидаемые финансовые результаты от выбранной стратегии, с другой – являются базой для определения целей и показателей остальных трех составляющих системы. Единым вектором всех четырех составляющих становятся следующие финансовые критерии:

- рост доходов;
- снижение себестоимости;
- повышение производительности;
- использование основных средств;
- сокращение рисков.

### **Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании**

Финансовые цели могут сильно отличаться друг от друга. Это зависит от того, на каком этапе развития бизнеса находится компания. Условно цикл можно разделить на три стадии: рост, устойчивое состояние, сбор «урожая».

Для каждой из трех стадий Каплан и Нортон выделяют три финансовых стратегических направления (цели). Взаи-

мосьвязь этих направлений и стадий можно представить в виде матрицы финансовых показателей.

СТАДИИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Показатель роста объема продаж в сегменте рынка</li> <li>✓ Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Доходы</li> <li>✓ Персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Инвестиции (процент продаж)</li> <li>✓ Исследование и развитие (процент продаж)</li> </ul>
Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Доля целевых клиентов</li> <li>✓ Перекрестные продажи</li> <li>✓ Процент дохода от нового использования уже существующего продукта</li> <li>✓ Прибыльность продукта и клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Собственные издержки против издержек конкурентов</li> <li>✓ Сокращение издержек</li> <li>✓ Косвенные издержки (процент продаж)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл)</li> <li>✓ ROCE по основным категориям активов</li> <li>✓ Коэффициент использования активов</li> </ul>
Рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прибыльность продукта и клиента</li> <li>✓ Процент неприбыльных клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Окупаемость</li> <li>✓ Производительность</li> </ul>

Рисунок 2. Матрица показателей стратегических финансовых направлений

## Показатели управления рисками

Эффективный финансовый менеджмент должен управлять рисками так же, как и доходами. Поэтому многие компании включают в финансовую составляющую показатели

риска стратегии, например, диверсификации направлений бизнеса, источников дохода, базы клиентов или расширения географического размещения.

# Глава 4. Клиентская составляющая

Составляющая определяет круг клиентов и сегменты рынка, где компания собирается работать. Здесь ключевые показатели служат важнейшими индикаторами потребительской ценности предложений (value propositions), оценки эффективности работы с клиентами.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.