

**Грабар М.В., асистент**  
**Уліганець М.С. магістрант**  
*Мукачівський державний університет*  
*м. Мукачево, Україна*

## **РОЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ**

Розвиток концепції системи збалансованих показників (далі – ЗСП) значно підвищила ефективність діючих систем управління. Довгий час технології оцінки діяльності компаній були засновані виключно на економіко-фінансових індикаторах, що виключало з аналізу такі важливі фактори успіху будь-якої організації, як бренд, знання і досвід співробітників, відносини з клієнтами і партнерами, впроваджені інновації тощо. При цьому створювався розрив між оціночними системами та показниками стратегічних планів організації.

Р. Каплан та Д. Нортон являються розробниками ЗСП, в основі якої лежать причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, відображаючими їх параметрами і факторами отримання запланованих результатів. В останні роки стали цікавитися питаннями розробки ЗСП багато вчених та фахівці, серед яких А. Гершуна, О. Данилина, А. Коробкова, П.А. Альмана, М.Г. Васильєва, М.В. Макаренко, Н.П.Федоренко, Ф.І. Яшунський, Є.Г. Ясина, В.А. Верба.

За досить невеликий термін існування ЗСП набула надзвичайної популярності й сьогодні її широко використовують підприємства різних масштабів та бізнес-профілів. Серед найуспішніших проектів упровадження ЗСП компанії Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW Financial Services та інші. ЗСП розробляють багато урядових організацій, у тому числі міністерство оборони США, Національна асоціація з реформування уряду США, активні розроблення систем показників ведуть уряди Мексики та Бразилії [1, с. 204-205]. Сутність ЗСП полягає в тому, що це перспективна модель стратегічного управління та оцінки її ефективності, яка переводить

місію і загальну стратегію компанії в систему показників на основі нерозривної послідовності дій з реалізації стратегії.

Згідно класичної концепції ЗСП розглядається в чотирьох проекціях [2, с. 49, 66, 93, 120]:

1. Фінанси. Фінансові показники збережені в ЗСП тому, що вони оцінюють економічні наслідки прийнятих дій і являються індикаторами відповідності стратегії компанії. Як правило, фінансові цілі відносяться до прибутковості і вимірюються, наприклад операційним прибутком, доданою вартістю, дохідністю позичкового капіталу. Альтернативними фінансовими цілями можуть бути швидкий ріст об'єму продаж або генерування потоку готівки.

2. Клієнти. Ця складова ЗСП визначає коло клієнтів і сегменти споживчого ринку, де компанія збирається працювати. Частка ринку, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, задоволення потреб клієнта, прибутковість клієнта – ключові показники проекції клієнти, які є універсальними для всіх підприємств. Клієнтська складова перетворює загальну ціль і стратегію в площину конкретних задач орієнтованих на цільові сегменти споживчого ринку.

3. Внутрішні бізнес-процеси. Ця проекція безпосередньо пов'язана з так званим «процесним підходом», який передбачає розгляд діяльності організації як сукупності пов'язаних бізнес-процесів. Визначається ефективність бізнес-процесів, їх якість, склад, структура необхідність в оптимізації, акцентування уваги, ліквідації. Типова модель внутрішніх бізнес-процесів включає інновації, операції та після продажне обслуговування.

4. Навчання та розвиток. У сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами технологій та умов діяльності, людський фактор часто займає лідируюче місце в списку ресурсів. Таким чином, саме здатність підтримувати належний рівень підготовки фахівців дозволяє організації не тільки виживати, а й розвиватися. Проведені дослідження на виробничих і обслуговуючих підприємствах дозволили визначити три принципові напрямки

навчання і розвитку: 1) можливості працівника; 2) можливості інформаційних систем; 3) мотивація, делегування повноважень відповідність особистих цілей корпоративним.

Розробка та впровадження ЗСП являє собою послідовність етапів і конкретних методів. Р. Каплан вважає, що процес реалізації концепції ЗСП повинен складатися з чотирьох етапів [2]:

- розробка ЗСП - перетворення перспективних планів і стратегії в сукупність цілей і заходів, що інтегровані в управлінський процес;
- зчеплення - ув'язка всіх ієрархічних рівнів (від вищої управлінської ланки до допоміжних ланок) шляхом вибудовування відповідних цілей і показників, організація стратегічної комунікації;
- планування - визначення шляхів досягнення у часі запланованих результатів через конкретні планові завдання;
- зворотній зв'язок і навчання - тестування теоретичної бази стратегії і оновлення останньої з відображенням отриманих знань.

Змістовий аналіз наукової праці Р. Каплана та Д. Нортон «Збалансована система показників. Від стратегії до дій» дозволяє стверджувати, що однією з важливих причин впровадження ЗСП є поліпшення процесу управління якістю, де якість розглядається як «конкурентна необхідність».

Управління якістю — це процес покращення усієї пов'язаної із об'єктом управління сукупності параметрів якості шляхом послідовного наближення їх характеристик до заданих з одночасним зниженням частоти та амплітуди їх коливань у межах цільових значень.

### **Література**

1. Верба В.А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр.и доп. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2006. – 320 с.