

мисловості на 19,1 %, в освіту – в 1,9 рази. В той же час по більшості видів економічної діяльності в 2008 році індекс інвестицій знизився, а саме: по будівництву з 132,7 % до 92,1 %, торгівля та ремонт автомобілів та побутової техніки з 146,2 % до 101,2 %.

За 2008 рік суттєво скоротилися обсяги інвестицій в діяльність транспорту та зв'язку. Якщо в 2007 році інвестиції в основний капітал по транспортній галузі склали 503255 тис. грн, то в 2008 році зменшилися майже на половину. Обсяги інвестицій та їх структура в основний капітал за відтворювальною структурою по області свідчать, що найбільше інвестицій в 2008 році було вкладено в промисловість – 1427098 тис. грн, з яких 46,4 % було спрямовано на технічне переоснащення і реконструкцію діючих підприємств і 53,1 % на нове будівництво. Для порівняння відмітимо, що в 2006 році освоєні інвестиції в промисловість склали 702872 тис. грн, в 2007 році – 880680 тис. грн, тобто за останні три роки збільшилися більше, ніж в 2 рази, що дало можливість Хмельницькій області нарощувати економічний потенціал. Якщо аналізувати основні складові галузей промисловості, то 72,17 % або 1029933 тис. грн інвестицій було освоєно в переробній галузі, з яких більше половини коштів було направлено на будівництво нових підприємств або реконструкцію діючих.

У добувній галузі промисловості майже половина інвестицій, а саме 47,6 % було використано на підтримку діючих потужностей. Це єдина галузь промисловості в 2008 році, яка спрямувала значні кошти на точні ремонти, а не на модернізацію виробничих потужностей.

Друге місце по освоєнню інвестицій припадає на сільськогосподарське виробництво – 1192,1 млн грн, з яких 54,3 % були вкладені в технічне переоснащення та реконструкцію діючих підприємств, що складає 648,8 млн грн.

Аналізуючи розподіл інвестицій за напрямками слід відмітити, що найбільша частка освоєних коштів в технічне переоснащення та реконструкцію діючих підприємств припадає на рибальство та рибицтво – 100,00 %, на другому місці – лісове господарство – 86,4 %, а найменше інвестицій по даному напрямку освоєно в діяльності пошти за зв'язку, лише 13,8 %. У той же час за напрямком будівництва нових та розширення діючих підприємств найбільша доля освоєних інвестицій по Хмельницькій області припадає на галузь транспорту та зв'язку – 66,7 % або 179340 тис. грн, в тому числі на діяльність пошти та зв'язку 64331 тис. грн, що складає 86,2 %.

Це пояснюється тим, що зв'язок в теперішній час для розвитку телекомунікаційних мереж повинен базуватися на використанні новітніх технологій, які відповідають міжнародним стандартам, враховувати необхідність технологічної взаємодії всіх мереж при наданні телекомунікаційних послуг, забезпечити підвищення ефективності їх функціонування. Сучасні системи зв'язку, що базуються на методах передачі цифрової інформації, повинні забезпечувати більш якісний та надійний зв'язок, бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні. А це можливе лише при впровадженні нового обладнання та нових технологій.

З нашої точки зору недостатньо освоєно коштів в такій галузі як будівництво, хоча їх обсяги за останні два роки зросли з 39671 тис. грн у 2007 році до 60134 тис. грн у 2008 році, тобто збільшилися на 20463 тис. грн. І хоча в будівництво нових підприємств та розширення діючих в галузі будівництва частка освоєних інвестицій зросла з 18,2 % у 2007 році до 28,4 % у 2008 році, ми вважаємо, що такий приріст на зможе забезпечити необхідне оновлення такої важливої галузі на сьогоднішній день.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що Хмельницька область з кожним роком нарощує обсяги інвестицій, але основна частина їх здійснюється за рахунок коштів юридичних та фізичних осіб. Обсяги надходження коштів не є достатніми для розширеного відтворення, модернізації виробництва, покращення добробуту населення. Тому для вирішення даного завдання необхідно залучати додаткові кошти інвесторів і розподіляти їх у відповідності з інвестиційною привабливістю районів області.

Література

1. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2008 рік. – Хмельницький, Головне управління статистики у Хмельницькій області. – 2009. – 444 с.

УДК 65.018

М. О. ПАНЧЕНКО, С. П. ГОЛУБЕНКО
Одеський національний політехнічний університет

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ TQM В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Стаття присвячена визначенню основних проблем впровадження концепції загального управління якістю (TQM) на українських підприємствах, виявленню причин розвитку негативних факторів, а також аналізу їх наслідків для України. Розглянуто сучасну політику держави відносно філософії якості, проведені заходи щодо її поліпшення. У статті також запропоновано варіанти вирішення виявлених проблем, наведено додатковий інструментарій закріплення концепції TQM у діяльності компанії.

The article is devoted to the determination of basic problems of introduction of conception of total quality (TQM) management on the Ukrainian enterprises, exposure of reasons of development of negative factors, and also analysis of

their consequences for Ukraine. The author considers a modern policy concerning philosophy of quality and proposes the results of conducted measures on its improvement. The alternatives of solution of the discovered problems are also offered in the article, an additional tool of fixing of conception of TQM in activity of companies is proposed.

У сучасному бізнесі конкурентоспроможність компанії залежить від багатьох факторів, важливими з яких є управління якістю продукції та менеджмент організації загалом. Саме тому в XXI ст. все більше число керівників бачать розвиток і успіх своїх підприємств у комплексній стратегії загального управління якістю (TQM). Провідні фірми Японії та Західної Європи вже на практиці реалізують цю концепцію, демонструючи світові її колосальні можливості. Прийняти методологію TQM – означає забезпечити безперервну участь кожного працівника в процесі поліпшення якості, перейти на нові принципи діяльності в галузі менеджменту якості, що дозволить отримати суттєві переваги в бізнесі. Однак, впровадження цієї системи – тривалий процес, з яким пов'язано безліч проблем, він вимагає значних зусиль для освоєння тонкощів, розробки відповідної системи поглядів та її реалізації. Внаслідок чого незаперечними є необхідність та висока актуальність виявлення згаданих проблем та їх причин для забезпечення розвитку українських підприємств у ринкових відносинах.

Дане питання розглядалось багатьма вченими-теоретиками та підприємцями, однак вони приділяли більшу увагу аналізу зарубіжних наукових теоретичних розробок і досягнутого досвіду [1–3]. Українським же компаніям цієї бази концепції TQM недостатньо для її повноцінного впровадження в свою діяльність, потрібне зосередження на вітчизняних аспектах, особливостях бачення сучасних методів управління.

З огляду на виділені потреби, метою дослідження є розроблення системи подолання проблемності вбудовування загального управління якістю в бізнес-середовище України. Відповідно до поставленої мети завдання полягають у виявленні основних негативних факторів, що впливають на адекватне сприйняття нової бізнес-філософії, їх аналізі, обґрунтуванні причин розвитку проблем, а також формулюванні потрібних заходів щодо їх вирішення згідно з українською специфікою.

Серед низки труднощів процесу впровадження загального управління якістю в Україні, який вже запущений і визнаний національними органами в області якості як найбільш перспективний для вдосконалення організацій, головними є наступні:

1. Розстановка акцентів у розумінні якості.

На заході філософія якості послідовно пройшла етапи відбраковування, контролю якості, гарантії якості і прийняла форму загального управління якістю [4]. Причому основною рушійною силою цього розвитку був і залишається споживач. Саме боротьба за споживача змушувала менеджерів шукати нові підходи в бізнесі, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів з найвищою якістю. Для українського шляху ступором в цьому ланцюжку розвитку стала адміністративно-командна система Радянського Союзу, де попит та пропозиція були предметом державного планування [5]. Відповідно, ніякого механізму задоволення запитів споживачів не існувало, що критично негативно позначилося на розвитку систем якості в їх сучасному аспекті. Систематична робота в галузі поліпшення якості продукції велася з точки зору відповідності стандарту, що встановлювалася або регулюючими органами, або виробником. Ця установка на “закріпленій” стандарт збереглася і до нашого часу, що виявляється в неадекватному сприйнятті на вітчизняному ринку міжнародних або українських сертифікатів якості – серія ISO 9000, 14000 тощо, та УкрСЕПРО відповідно. Стандартизація системи управління на підприємстві сприймається її творцями не як підхід до вдосконалення, а як відповідність формальним вимогам.

Така філософія згубна для українського суспільства, вона обмежує розвиток систем якості та призводить до ще більшого розриву з західними компаніями.

Спадщину радянського шляху можна перебороти зміною психології всіх суб'єктів ринку, постановкою акценту на споживача і еволюційним шляхом, який вже має спрощену форму для України внаслідок наявності світових знань та досвіду.

2. Проблема освіти та підготовки фахівців у сфері якості.

У нинішній час ця проблема стоїть дуже гостро для України, потребує якнайшвидшого вирішення, тому що саме вона є стрижнем усіх інших перешкод для впровадження TQM. Деякі фахівці вважають, що в радянський період була вихована достатня кількість необхідних кадрів у сфері якості, і це “виховання” має зберегтися. Але, на думку авторів, у радянських експертів є багато недоліків, які обов'язково потрібно викоринювати і змінювати спрямованість специфіки їхньої діяльності. Найголовніший з них – низька культура менеджменту, нерозуміння суті конкуренції та ролі якості в конкурентній боротьбі. Причина – технічна освіта, відсутність управлінського бачення проблем якості [6]. Як наслідок, в Україні більшість підприємств обмежується метою зниження кількості дефектів, підвищення надійності виробів, тобто технічної складової виробництва. Цей підхід вичерпав себе в XXI столітті і потребує докорінних змін. Шлях до цього лежить через підготовку фахівців з якості нової хвилі, що має на увазі переведення спеціальності експерта за якістю з кафедр матеріалознавства, товарознавства, стандартизації на кафедру менеджменту.

Це дозволить в освіті зробити акцент саме на управлінні якістю, а не її контролі.

Важливим інструментом сучасної підготовки фахівців у сфері якості стають навчальні заклади, що працюють в системі EOQ (Європейської організації з якості). Їх завдання – вирішувати питання гармонізації менеджмент – освіти, формувати сучасне бачення якості і компетентності, підготовка персоналу даного напрямку [7].

В Україні національним представником протягом декількох років є Українська асоціація якості (УАЯ), а саме Орган сертифікації персоналу, який співпрацює з рядом навчальних організацій України і Росії, які бажають розпочати роботу в системі ЕОQ, проводить оцінку відповідності їх освітніх процесів, програм і матеріалів, виробляє видачу сертифікатів міжнародного зразка.

Найбільш поширеним підготовчим центром з підвищення кваліфікації персоналу українських підприємств у сфері менеджменту є Центр підготовки персоналу “Прирост-Академія”, який співпрацює з УАЯ. Навчання в ньому ґрунтується на системному підході, дозволяє більш повно ознайомитися з теорією і практикою впровадження концепції ТQМ. Незважаючи на значні переваги та можливості після навчального курсу, небагато підприємств України звертають увагу на подібні центри, не надаючи їм значення і намагаючись заощадити на самостійній підготовці фахівців. Про це свідчить те, що з 2001 року Орган сертифікації персоналу УАЯ видав всього 546 сертифікатів ЕОQ [7]. Отже, ми поки що маємо кілька сотень професіоналів міжнародного рівня, а потреба у фахівцях даного класу сьогодні в Україні становить сотні тисяч.

Для досягнення цієї мети, на думку авторів, необхідно надати більший доступ компаніям до інформації про додаткову підготовку фахівців, надати більш сприятливі умови для можливості навчання, проводити роз’яснювальні безкоштовні курси, що в комплексі може залучити і зацікавити українські фірми.

3. Відсутність системного підходу, базової культури ТQМ.

ТQМ – це постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, залучення персоналу з урахуванням його потреб, потреб акціонерів, встановлення партнерських відносин з постачальниками, з огляду на постійно зростаючі інтереси споживачів, вивчення конкурентів, їх досвіду, переваг, використання новітніх технологій у галузі екології, зокрема щодо мінімізації шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище [8]. Це не стільки якість виробленої продукції або наданих послуг, скільки якість роботи підприємства в цілому, система взаємопов’язаних процесів.

Не виконуючи хоч один з перерахованих аспектів управління, втрачається синергетичний ефект, який в свою чергу і є метою впровадження концепції ТQМ.

В Україні не існує поки потрібної моделі загального управління якістю, існують лише окремі елементи, які не складаються воедино, в цілісну систему. Підприємства використовують частину сучасних інструментів вдосконалення бізнесу: 6 σ , стандарти ISO серії 9000, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), моделі самооцінки організації Т. Конті, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркінг тощо, при цьому не враховують, що всі вони засновані на ТQМ. Не можна вдосколювати те, чого ще немає. Спочатку формування культури якості – і лише потім її вдосконалення.

Ця проблема безсистемності властива не тільки сфері управління якістю, це проблема взагалі українського менеджменту [6]. Підприємства, які впроваджують нові інструменти і механізми, зіштовхуються з нерозумінням необхідності здійснення цієї роботи в існуючих умовах. Як наслідок, закріплені різні вимоги на практиці виконуються або не в повному обсязі або тільки на папері, що суперечить системному підходу у вирішенні завдань. Причини невиконання полягають у нестабільності виробничих, збутових, економічних процесів, що відбуваються на підприємстві. Для вирішення даної проблеми українським компаніям варто звернути увагу на слово “загальний” у назві аналізованої концепції, що передбачає участь у досягненні успіху та розвитку бізнесу кожного співробітника, встановлення командної роботи, спрямованість дій керівників на всі аспекти діяльності підприємства, адже відповідно до ТQМ неважливих процесів немає. Фундаментом цієї мети є в свою чергу придбання базових знань і навичок, культури управління якістю, які дозволять у подальшому використовувати розроблені заходом сучасні інструменти вдосконалення бізнесу не на примусовій або штучній основі, а згідно природному ходу розвитку управлінської філософії.

4. Переважання авторитарного стилю управління.

В Україні традиційно основним стилем управління більшості компаній є авторитарний стиль. Так склалося через безліч різних факторів, у першу чергу, з вини менталітету та виховання людей. У деяких областях це плюс, але в світлі концепції загального управління якістю – цей стиль діаметрально протилежний ТQМ, не вписується в рамки аналізованого підходу. Наслідком даного факту є неприйняття самими керівниками нової концепції менеджменту, відторгнення нововведень і еволюційного розвитку філософії лідерів.

Таблиця 1

Аналіз особливостей переходу від авторитарного стилю управління до стилю ТQМ

Область порівняння	Авторитарне управління	Концепція ТQМ
1. Центральна фігура	Керівник	Орієнтована на успіх команда
2. Інструмент впливу на людей	Повноваження керівника, страх і примус, накази	Харизматичний і професійний лідер, переконання, роз’яснення, заохочення
3. Опора управління	Контроль над людьми	Наділення людей повноваженнями
4. Шлях розвитку	Продовжує йти старим шляхом	Нововведення і творчий підхід
5. Об’єкт пошуку	“Швидке зміцнення”	Тривалі рішення
6. Дії з ресурсами	Контролює через розділення функцій	Оптимізує в контексті всієї організації
7. Правило роботи	Пошук винних	Пошук рішення

Як інструмент аналізу особливостей переходу від авторитарного стилю до стилю TQM пропонуємо наведену таблицю 1.

Наслідком зміни стилю управління стане створена система, всередині якої співробітники повинні взаємодіяти між собою без прямого втручання керівника, який у свою чергу повинен аналізувати процеси і шукати можливості для їх вдосконалення. Потрібні зміни є не простим завданням для вітчизняних компаній, але вони необхідні та невідкладні. Змусити працювати якісно дуже складно, тому вкрай важливо, щоб у роботу з поліпшення якості були залучені всі співробітники, які повинні відчувати, що їхня мета збігається з метою фірми.

Як видно, вирішення цієї проблеми перетинається з попередньою, що ще раз підкреслює важливість обраного шляху розвитку та залучення уваги підприємств до нього.

5. Недостатня орієнтація на споживача.

Система управління якістю, як і вся виробнича діяльність, повинна бути орієнтована на споживача. Його думка, інтереси відповідно до концепції TQM повинні стати основою планування діяльності підприємства і взагалі розвитку бізнесу [4]. Однак, крім навичок дослідження ринку і залучення нових клієнтів українські компанії не займаються активізацією маркетингових інструментів. Задоволення споживачів не ставиться головною метою, а якщо й існують спроби в цьому напрямку, то вони закінчуються лише на вмінні нав'язувати свій товар. Західні компанії давно усвідомили, що задовольнити клієнта – це мистецтво дати йому те, що він чекає і навіть більше. Як наслідок, збільшується частка постійних споживачів, лояльність до фірми, і це призводить до почуття впевненості на даному сегменті ринку.

Всі ці переваги доступні і підприємствам України, якщо поміняти підходи в маркетингу – від загального та нішевого до маркетингу один-на-один, маркетингу по базах даних. Але досягнення цілей лежить також через розширення поняття “споживач”, яке полягає в розгляді кожного наступного процесу на підприємстві в ролі споживача попереднього. Це процесний підхід (один з основних принципів TQM), про який більшість українських компаній не згадують і не використовують в якості стандарту. Він спрямований на задоволення внутрішніх споживачів, без якого не досягається заданий рівень якості як кожного окремого процесу, так і організації в цілому. У результаті, саме процесний підхід здатний вирішити завдання підтримки якості продукції на рівні, що забезпечує постійне задоволення встановлених або пропонованих вимог споживача на ринку [8].

Розглянуті перешкоди на шляху впровадження концепції TQM повинні вирішуватися, обговорюватися і бути помічені як бізнес-спільнотою, так і державою. Адже знайти причину проблем – це вже початок їх вирішення.

Важливим плюсом є те, що в Україні не зупиняється розвиток і поліпшення політики якості, створюється її функціонуюча інфраструктура. Державні органи ведуть активну діяльність по впровадженню національних і міжнародних програм, націлених на гармонізацію систем якості, їх вдосконалення за європейськими стандартами. Одним з успішних подібних заходів є програма Twinning, розпочата Європейською Комісією в 2007 році. Twinning має за мету допомогти країнам-бенефіціарам у розробці сучасних та ефективних управлінь, структури, персонал та управлінські навички яких відповідають відповідним стандартам країн-членів ЄС. В цьому проєкті приймали участь Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (ДССУ) та відповідні органи Франції та Німеччини. Внаслідок виконання програми та обміну досвідом було досягнуто наступне: провідні фахівці ДССУ пройшли тренінг в національних органах стандартизації ЄС, взагалі надана підтримка трансформації діяльності ДССУ в сфері стандартизації та управління якістю, проводилася розробка національної структури для фундаментальної та законодавчої метрології [7].

Окрім цього, Україна працює з багатьма іншими програмами розвитку в сфері якості, серед яких можна виділити план дій щодо зміцнення національної системи стандартизації, конкурс 100 кращих товарів України, конкурс на здобуття Премії СНД за досягнення у сфері якості продукції та послуг, “Сузір'я якості” (нагорода за досконалість EFQM), Всеукраїнський конкурс якості.

Особливу увагу, як видно, приділяється різним конкурсам і преміям, вони розглядаються як інструменти розвитку руху за якість і досконалість. Цьому сприяв їх розвиток в Америці (Національна премія якості Малколма Болдріджа), Японії (Премія Демінга), Європі (Європейська премія з якості), в результаті чого ці держави змогли укоренити філософію якості в бізнес-співтоваристві [4]. Дану мету переслідує і Україна, тим самим рекомендує для застосування в якості основи конкурсів на присудження національних нагород якості концепції TQM та Модель EFQM (за прикладом перерахованих вище зарубіжних нагород) [7].

Модель вдосконалення EFQM розроблена Європейським фондом управління якістю. Вона є ефективною стратегією впровадження TQM в організації, так як її критерії визначають та описують принципи загального управління якістю у формі найбільш зрозумілою керівникам [2]. Останнім часом EFQM стала засобом самооцінки діяльності українських підприємств на відповідність критеріям моделі національних премій за якість, що благотворно позначається на поступальній розвитку філософії якості та рух за впровадження TQM. Крім премій і нагород, в Україні вирішенню проблем з прийняття концепції загального управління якістю сприяють підручники і навчальні посібники з управління якістю, наукові публікації в періодичних виданнях, розроблені Інтернет-сайти (портали TQM). Проте, вжиті заходи не можуть повноцінно впоратися з поставленим завданням – формування та впровадження на українських підприємствах нової бізнес-філософії. У зв'язку з цим, на думку авторів, в якості додаткових інструментів доцільно було б використання наступних можливостей:

1. Розробити наукові основи адаптації TQM в Україні. Наявна інформація з проблем менеджменту якості складається з основ TQM на базі зарубіжних джерел і практичного досвіду окремих вітчизняних органі-

зацій. Для розробки ефективних систем управління якістю та використання методів вдосконалення в Україні цього необхідно формувати наукову базу впровадження та адаптації TQM, враховуючи національні особливості.

2. Спрямувати зусилля на реалізацію потенціалу премій і конкурсів якості. Незважаючи на активне використання національних конкурсів та премій якості, їх потенціал не реалізований повною мірою. Причина цього – позиціонування інструменту тільки як конкурсу, а не моделі вдосконалення, як для європейських організацій; не достатньо розвинена практика еталонного зіставлення з кращими у своїй галузі компаніями-лауреатами премії, конкурентами.

3. Включити в список послуг консультаційних фірм оцінку організацій за критеріями Всеукраїнського конкурсу якості.

4. Створювати інфраструктуру вдосконалення, взявши за основу досвід EFQM, залучаючи українські підприємства в обмін досвідом і кращими бізнес-рішеннями.

5. Розробити Інтернет-ресурс для он-лайн вдосконалення компаній (за прикладом Excellence One, E-Baldrige).

6. Забезпечити популярність і доступ до сучасних методів удосконалення підприємствам малого та середнього бізнесу.

7. Стабілізувати політичну і економічну ситуацію в країні. Загальна нестабільність змушує компанії приділяти більшу увагу політиці виживання на ринку, утримання своїх позицій, у той час як системи управління якістю відходять на другий план. До того ж, споживач, який є рушійною силою процесу вдосконалення в бізнесі через пред'явлення нових вимог до якості продуктів і послуг, сьогодні не може в повній мірі виконувати цю функцію. Невисокий рівень доходів більшості українського населення визначає ціну вирішальним фактором при виборі товару, а не якість і відповідність стандартам. Отже, стабільність країни є деякою запорукою успішного розвитку світового руху якості.

Підводячи підсумки, необхідно ще раз підкреслити, що в сучасних умовах майбутнє за системами, які орієнтовані на критерії глобального ринку. А це – система TQM як система загального управління якістю, система, орієнтована на якість. З огляду на це, визначено важливі та актуальні проблеми адаптації аналізованої концепції, з якими стикаються українські підприємства під час прагнення до вищого ступеня розвитку менеджменту: неадекватна розстановка акцентів у розумінні якості, проблема освіти та підготовки фахівців у сфері якості, відсутність системного підходу до TQM, переважання авторитарного стилю управління, недостатня орієнтація на споживача. Запропоновано можливі інструменти вирішення даних труднощів.

Проведена робота повинна бути продовжена у напрямку наукового обґрунтування виявлених проблем, детального аналізу наслідків їх впливу на окремі сегменти ринку та типи підприємств, а також створення української методологічної бази концепції TQM, що в сукупності допоможе вирішити наявну проблематику впровадження нової бізнес-філософії у вітчизняних компаніях.

Література

1. Gotzamani K. D. An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management / K. D. Gotzamani, G. D. Tsiotras // International Journal of Operations & Production Management. – Vol. 21. – No. 10. – 2005. – P. 1326–1342.
2. Coleman S. Where next for ISO 9000 companies? / S. Coleman, A. Douglas // The TQM Magazine. – Vol. 15. – No 2. – 2006. – P. 88–92.
3. Качалов В. А. Энциклопедия ошибок в менеджменте качества / В. А. Качалов // Стандарты и качество. – 2007. – № 1. – С. 51–53.
4. Захаров М. Г. Европейский уровень качества / М. Г. Захаров // Стандарты и качество. – 2007. – № 2. – С. 34.
5. Мазур И. И. Управление качеством : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2007. – С. 75–77.
6. II Научная конференция “Современный менеджмент : проблемы, гипотезы, исследования” // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 4. – С. 196–199.
7. Українська асоціація якості. – URL : <http://www.uaq.org.ua/>.
8. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / Под ред. О. П. Глудкина. – М. : Лаб. базовых знаний, 2008. – С. 82–86.

УДК 65.011.1:621

Л. В. САЧИНСЬКА
Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті розглянуто проблеми стратегічного планування, наведенні причини неефективної реалізації стратегій, запропоновано використовувати збалансованої системи показників на машинобудівному підприємстві, що дає можливість ефективно оцінити результати діяльності і реалізувати стратегію.