

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, наведені причини неефективної реалізації стратегій, запропоновано використовувати збалансованої системи показників на машинобудівному підприємстві, що дає можливість ефективно оцінити результати діяльності і реалізувати стратегію.

The problems of the strategic planning are considered in the article, aiming of reason of uneffective realization of strategies, it is suggested to utilize the balanced system of indexes on a machine-building enterprise which enables effectively to estimate the results of activity and realize strategy.

Сучасний розвиток економіки України базується на створенні умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Основою стратегічного планування виступає стратегія підприємства, за допомогою якої на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою та перепідготовкою кадрів.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства і його працівників. Ці вимоги диктуються не тільки могутньою ринковою конкуренцією і високими стандартами якості товарів, що випускаються підприємством, а й необхідністю гнучкої реакції фірми на ринкові і виробничі ситуації, які швидко змінюються.

Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності менеджера-керівника передбачати можливі ситуації на підприємстві і на цій основі змінювати структуру виробництва і керування; вводити у виробництво нові види продукції і правильно планувати їхні обсяги, інвестиції і прибуток для досягнення найбільшого ефекту.

У наш час питаннями зміни традиційних підходів до управління займаються все більше науковців. Серед них Е.Ю. Герасимова, А.Н. Русина Р. Каплан, Д. Нортон, А. Борисов, А.А. Пилипенко, Б. Фелпс та ін.

На думку Е.Ю. Герасимова і А.Н. Русина механізми розробки і реалізації стратегії одні і ті ж для будь-яких підприємств, не залежать від місця її застосування і виду бізнесу. Реалізація стратегії закладається ще на етапі розробки. Для того, щоб стратегія працювала, вона повинна бути сфокусованою, диференційованою, мати конкретний часовий горизонт:

1) сфокусованою – витікати з дерева цілей фірми: місія і цінності організації, бачення, реалізація бачення (створення потенціалу, визначення умов і обмежень, задоволення соціальних цілей стейкхолдерів), вартісні цілі, матеріальні цілі;

2) диференційованою – направленою на досягнення споживчих цінностей цільових сегментів клієнтів; містити рішення: зростання компанії досягається за рахунок розвитку продукту або освоєння нових ринків; містити конкурентну перевагу: за рахунок унікальності продукту, найбільшої технологічності (низької собівартості і ціни) або близькості до цільових клієнтів;

3) стратегія повинна бути формалізована [1].

Досліджуючи причини неефективної реалізації стратегії, незважаючи на їх різноманіття, можна їх об'єднати за такими ознаками:

1) нерозуміння та неприйняття стратегії працівниками, внаслідок панування на підприємстві традиційної функціональної спрямованості та організаційної інерції;

2) відсутність стимулів реалізації стратегії внаслідок орієнтації системи винагороди на мотивацію досягнення фінансових показників підприємства, а не на реалізацію стратегічних ініціатив;

3) фокусування зусиль менеджменту на операційній діяльності, концентрація уваги на аналізі фінансових показників та пошуку можливості виправлення відхилень від планових показників, відсутність постійного моніторингу, критичного перегляданню стратегії та корегування стратегічних намірів;

4) ігнорування необхідності ресурсної підтримки реалізації стратегічних ініціатив, які мають стати вихідною одиницею розробки майбутніх бюджетів підприємств.

Досить вагомий внесок для подолання перелічених проблем зробили професор Гарвардського університету Роберт Каплан і консультант Дейвід Нортон. У 1990 році вони провели дослідження десятка компаній з метою пошуку нових методів оцінки результатів діяльності. Зайнятися цією темою їх спонукало переконання, в тому, що фінансові показники діяльності втратили свою ефективність для сучасного комерційного підприємства. Результатом дослідження стала нова концепція, яку вони назвали "Збалансованою Системою Показників" (BCS), а пізніше стисло описали її в першій з трьох статей "Гарвард Бізнесревью" (Harvard Business Review): "Збалансована Система Показників – показники як чинники результатів діяльності" [4].

Протягом наступних чотирьох років декілька організацій упровадили Збалансовану Систему Показників і добилися негайних результатів. Каплан і Нортон виявили, що ці організації не тільки використовували Систему показників, щоб доповнити фінансові показники чинниками майбутніх результатів діяльності, але і розкривали свою стратегію через відбір показників для своєї Збалансованої системи. Оскільки все більше організацій у всьому світі вибирали як інструмент впровадження Систему показників, Каплан і Нортон узагальнили концепцію і інформацію про її застосування в своїй книзі "Збалансована Система Показателів".

З тих пір Збалансована Система Показників була упроваджена майже в половині компаній із списку “Форчн 1000” (Fortune 1000) і число компаній, що застосовують цю систему, продовжує неухильно рости. Що раніше вважалася інструментом, призначеним виключно для комерційного світу. Збалансовану Систему Показників модифікують і успішно упроваджують організації як некомерційного, так і державного сектора. Ці організації дізналися, що, лише трохи змінивши структуру Системи показників, вони можуть продемонструвати своїм членам цінність своєї діяльності і заходи, направлені на досягнення мети їх існування. Система показників виявилася настільки широко визнаною і ефективною, що “Гарвард Бізнес Ревью” недавно назвав її однією з 75 найвпливовіших ідей ХХ століття.

За досить невеликий термін існування даний підхід до виміру реалізації корпоративної стратегії набув надзвичайної популярності. Сьогодні збалансовану систему показників широко використовують підприємства різних масштабів та сфер діяльності. Серед найбільш успішних проектів впровадження BSC відмітимо компанії Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW Financial Services та інші. Збалансовану систему показників розробляють багато урядових організацій, у тому числі міністерство оборони США, Національна асоціація по реформуванню уряду США, активні розробки систем показників ведуть уряди Мексики та Бразилії [3].

На підтвердження поширення застосування даного управлінського інструменту свідчать дослідження консалтингової компанії Bain & Company, яка стверджує, що у 2008 році понад 57 % підприємств у світі використовували дану систему вимірювання, 78 % опитаних менеджерів задоволені її результативністю [2]. Така популярність BSC обумовлена триваючим пошуком дієвих механізмів реалізації стратегії підприємств, необхідністю узгодження інтересів акціонерів, працівників підприємства, споживачів, держави та інших стейхолдерів. Результати опитування, проведеного компанією Renaissance Solution свідчать про те, що серед основних факторів, що забезпечують успіх, 90 % компаній визначають розуміння стратегії персоналом компанії та дії, що орієнтовані на її реалізацію [6]. Цим вимогам відповідають системи вимірювання, якщо вони кореспондуються з системами винагороди.

Збалансована Система Показників – система стратегічного управління організації на основі виміру та оцінки її ефективності з ретельно підібраним набором показників на основі обраної стратегії так, щоб врахувати всі складові діяльності (фінансову, виробничу, маркетингову) [4].

Основу Збалансованої Системи Показників формують такі складові: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток. Структура збалансованої системи показників зображена на рисунку 1.

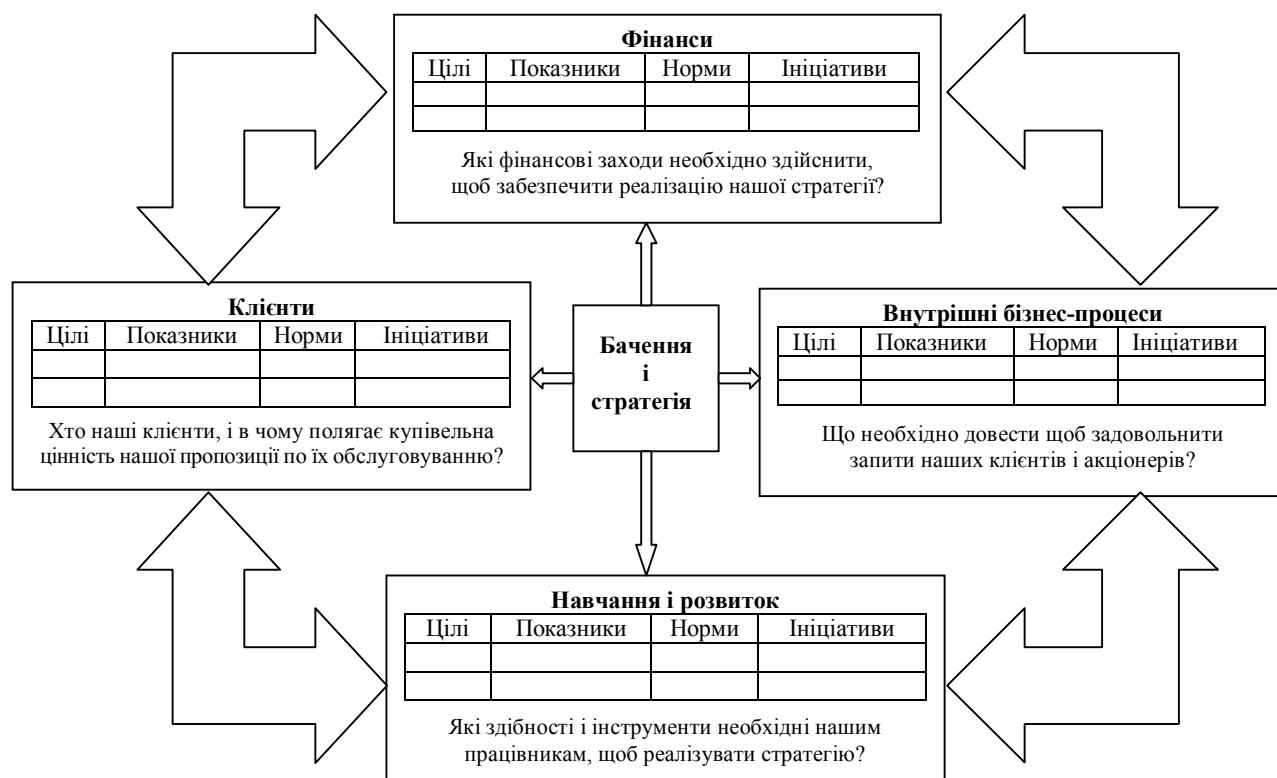


Рис. 1. Збалансована система показників

Найкращим способом визначення цілей діяльності є формулювання кожної складової Збалансованої Системи Показників у вигляді питання:

1) фінансова складова: Які фінансові заходи необхідно здійснити, щоб забезпечити реалізацію нашої стратегії? Вибір цілей фінансовою складовою залежатиме не тільки від стратегії, якою ми слідуємо, але і від

періоду життєвого циклу нашого підприємства. Підприємство, що росте, реалізовує стратегію оптимізації, більше увага приділятиме доходу на працівника, тоді як зріле підприємство може зосередитися тільки на скороченні витрат;

2) клієнтська складова: Хто наші цільові клієнти, і в чому полягає купівельна цінність нашої пропозиції по їх обслуговуванню? Купівельна цінність пропозиції, яку ми обираємо, і в результаті приведе до досягнення цілей і показників, визначених нами для цієї складової;

3) складова внутрішніх процесів: Які процеси ми повинні довести до досконалості, щоб задовольнити запити наших клієнтів і акціонерів? При роботі над цією складовою стає очевидним одне з багатьох переконань в Збалансованій Системі Показників. Більшість систем управління діяльністю орієнтуються на поступове поліпшення поточних організаційних процесів, а Збалансована система – з її орієнтацією на стратегію і взаємодію цілей і показників – може привести до створення абсолютно нових процесів, що збільшують цінність для покупців і ринкову вартість акцій;

4) складова навчання і розвитку персоналу: Які здібності і інструменти необхідні нашим працівникам, щоб реалізувати стратегію? Більшість організацій використовують складову навчання і розвитку персоналу, щоб зафіксувати питання підвищення кваліфікації працівників.

У свою чергу кожна складова повинна містити інформацію про:

- цілі, яких прагне досягти підприємство;
- показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- нормативи показників, які свідчать про досягнення (недосягнення) поставленої цілі;
- стратегічні ініціативи – комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого “розриву” між фактичними значеннями показників та їх цільовими значеннями.

Кожна стратегічна ініціатива повинна бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних. Стратегічні ініціативи повинні бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового значення показника. На думку розробників Збалансованої Системи Показників, ініціативи породжують результат, відповідно, реалізація стратегії здійснюється шляхом реалізації ініціатив.

Таким чином Збалансована Система Показників допомагає організаціям вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації та реалізовувати стратегію. Всі показники, вибрані для Збалансованої Системи, повинні бути зв'язані ланцюжком причинно-наслідкових відносин, що описують стратегію. При розгляді зв'язку між показниками необхідно також спробувати документально зафіксувати час і ступінь кореляцій.

Ефективна Збалансована Система Показників – це не просто спеціальний набір фінансових і нефінансових показників. Добре сконструйована Збалансована Система повинна розповідати про стратегію організації за допомогою ряду причинно-наслідкових зв'язків, властивих показникам системи.

Також необхідно підкреслили значення слова “баланс” у Збалансованій Системі Показників. Воно означає рівновагу між:

- фінансовими і нефінансовими індикаторами;
- внутрішніми і зовнішніми компонентами організації;
- індикаторами, що запізнюються і випереджаючими.

Результатом виконання процесу стратегічного планування є два документи: а) карта стратегії; б) рахункова карта організації. Карта стратегії формалізує обрану підприємством стратегію, а рахункова карта формалізує набір показників для контролю її виконання.

Саме розробка досконалої рахункової карти є основою організації обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Це твердження підтримує й А. Борисов, який стверджує, що поєднання системи збалансованих показників та процесного підходу створює основу для створення замкненого циклу контролінгу і управлінського обліку.

Ми пропонуємо використовувати Збалансовану Систему Показників стосовно машинобудівних підприємств для цього можна скористатись алгоритмом, у загальному вигляді логіка функціонування й впровадження концепції представлена на рис. 2 [5, с. 157].

Так Пилипенко А.А. пропонує використовувати рахункову карту, яка підсумує всі критичні компоненти Збалансованої Системи Показників в одному документі. Також вона включає: список стратегічних цілей, які беруться з карти стратегії організації; набір стратегічних показників, котрі вимірюють прогрес у досягненні цих цілей; планові значення показників за періодами; стратегічні програми, спрямовані на досягнення запланованих рівнів показників; бюджети, передбачені для виконання програм; список бізнес-процесів верхнього рівня, які зіставляють із кожним зі стратегічних показників. Рахункова карта має табличний вигляд, де у відповідність кожному процесу з урахуванням стратегічних цілей ставиться набір показників.

Прийнявши за основу стратегічного планування модель BSC можна досягти конкурентних переваг у витратах, часі та в доданій вартості для клієнтів, можливість реалізувати потоки в логістичних ланцюгах.

Вдалий підбір показників за концепцією BSC дасть змогу комплексно здійснювати функції планування, контролювання та регулювання логістичних процесів, мотивування її учасників і може створити умови для запровадження системи контролінгу логістичних ланцюгів поставок із координаційними функціями.

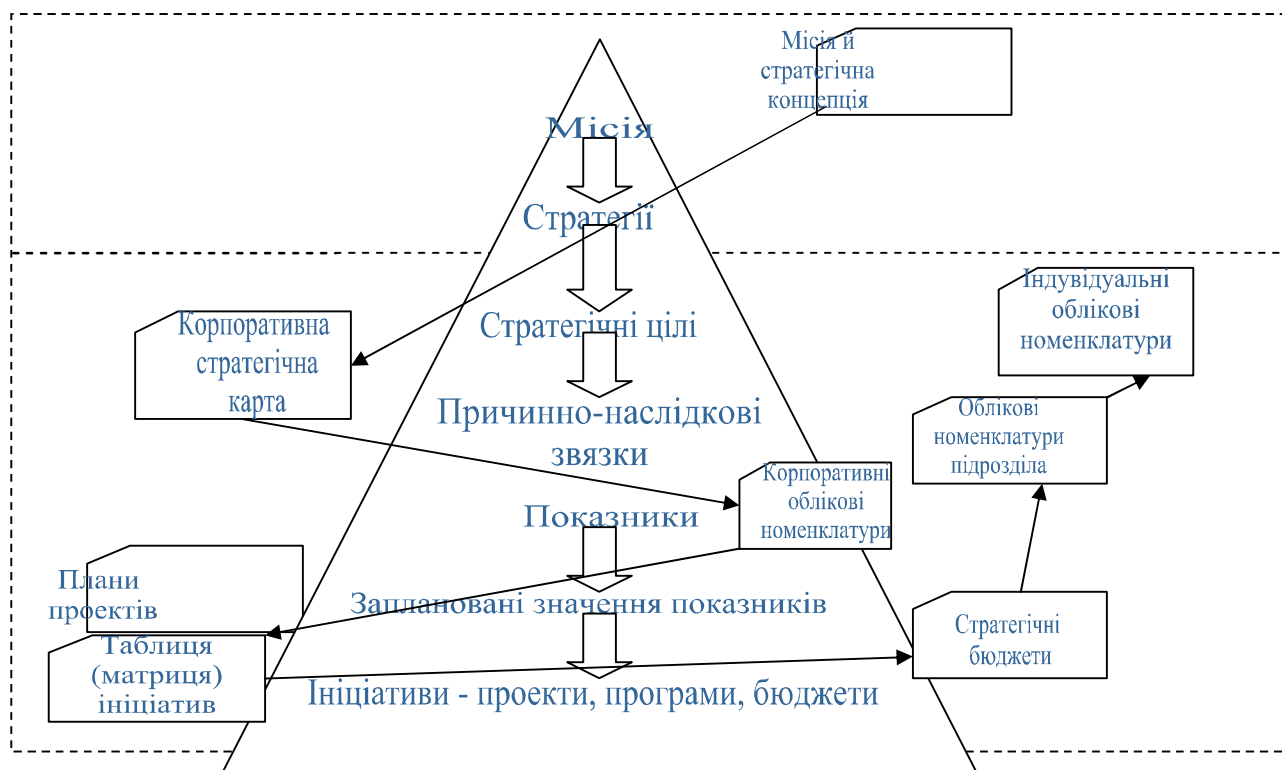


Рис. 2. Етапи організації системи збалансованих показників

У цілому, щоб організувати на підприємстві систему стратегічного обліку у відповідності до BSC, необхідно: мобілізувати керівництво на виконання програми змін; розробити бачення та стратегічні цілі підприємства; побудувати нульовий цикл BSC; проаналізувати ланцюги створення вартості, в яких бере долю підприємство; визначити найбільш значимі аспекти господарювання і відповідно до них узгодити цілі функціонування; відібрати цілі, що будуть фігурувати в BSC; встановити індикатори досягнення цілей; побудувати систему причинно-наслідкових зв'язків між обраними індикаторами; задати планові значення контрольованим індикаторам; розробити заходи щодо досягнення планових показників; провести каскадування обраних показників за рівнями управлінської ієрархії; розробити систему мотивації персоналу для досягнення обраних стратегічних альтернатив; інтегрувати систему BSC з наявною на підприємстві інформаційною системою (системою моніторингу); перетворити розробку стратегії в безперервний процес.

Підводячи підсумок зазначимо, що в сучасних умовах необхідно застосовувати нові підходи, одним з яких може бути Збалансована Система Показників. Її побудова надасть можливість кожному з підприємств досягти стратегічних результатів: одержання прибутку, ефективне управління підприємством, раціональне використання внутрішнього потенціалу, більше зацікавлення до праці кадрової складової. Також систему Збалансовану Систему Показників можна застосовувати як в цілому по підприємству так і для конкретного його підрозділу, це може бути виробничий відділ, відділ збуту, відділ постачання, відділ логістики.

Література

1. Герасимов Е. Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е. Ю. Герасимов, А. Н. Русин [Электронный ресурс] : <http://www.intalev.ua/index.php?id=9694>.
2. Дослідження консалтингової компанії Bain & Company "Management Tools and Trends 2003 Slide Presentation" [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії Bain & Company. – Режим доступу : http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupcode=2.
3. Каплан Р. Матрица для компании и страны / Р. Каплан // Эксперт Украины. – 2005. – № 45.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система показателей – шаг за шагом : Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов ; Пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : баланс-клуб, 2003. – 328 с.
5. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наукове видання / А. А. Пилипенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 276 с.
6. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели : Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – С. 8.