

видання]. – Режим доступу: <http://www.ecoteco.ru/library/magazine/1/economy/glossary-terminov-i-ponyaty-zelenoy-ekonomiki>.

4. Іванов О. Міжнародний досвід «зеленого» розвитку економіки / О. Іванов // Зовнішні справи. – 2010. – № 7–8. – С. 20–23.

5. Мішенін Є. Логістичне управління промисловим виробництвом у контексті розвитку «зеленої» економіки в Україні/ Є. Мішенін, І. Коблянська // Економіст. – 2012. – № 1. – С. 8–12.

6. Навстречу «зеленой» экономике России (обзор) // Центр экологической политики России Института устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации, 2012. – 46 с. / [Електронне видання]. – Режим доступу: http://sustainabledevelopment.ru/upload/File/Reports/ISD_UNEP_GE_Rus.pdf.

7. Харічков С. «Зелені інвестиції» як каталізатор переходу до нового курсу розвитку економіки: міжнародні орієнтири і перспективи впровадження / С. Харічков, Н. Андреева // Економіст. – 2010. – № 12. – С. 16–21.

8. Financial Dictionary // Investopedia: a forbes digital company [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.investopedia.com/dictionary/>.

9. Global green new deal. Policy brief. March, 2009. – 40 p. // United Nations Environment Programme / [Електронне видання]. – Режим доступу: http://www.unep.org/pdf/A_Global_Green_New_Deal_Policy_Brief.pdf.

УДК 351:005.6

Денис Кас'яненко

ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ЗАГАЛЬНОГО/ВСЕОХОПНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Світова практика менеджменту відмічає загальне/всеохопне управління якістю (TQM) як найбільш успішну сучасну концепцію для забезпечення орієнтації організації на споживача. В той же час збалансована система показників (BSC) визнається однією з кращих сучасних систем для реалізації принципу фокусування на стратегії. Тому спільне використання TQM та BSC має забезпечити організації одночасну орієнтацію на споживача та концентрацію на стратегії.

Ця стаття фокусує увагу на теоретичних засадах взаємодії TQM та BSC. Аналізуються три підходи до розуміння такої взаємодії та можливі варіанти просування організації в процесі вдосконалення її системи управління між різними середовищами: середовища поза TQM-BSC, середовища TQM, середовища BSC, спільного середовища TQM-BSC.

Ключові слова: загальне/всеохопне управління якістю (TQM), збалансована система показників (BSC), результат-орієнтований менеджмент (Performance Management).

© Кас'яненко Д.В., 2013.

☞ Сьогодні характеризується карколомними темпами розвитку інформаційного суспільства та технологій, прискоренням процесів глобалізації, що у купі призводить до постійного посилення рівня конкуренції у різних сферах світової та національних економік. За умов стрімко зростаючого рівня конкуренції вижити вдається комерційним організаціям, що не просто орієнтуються на ринкове середовище, але прискіпливо вивчають потреби кожної групи потенційних покупців і ставлять дані потреби в основу своєї стратегії розвитку. Стратегія організації стає як ніколи важливою. Саме тому розбудова організації, орієнтованої на споживача (Building Customer-Focused Organization), і побудова бізнесу, орієнтованого на стратегію (Building Strategy Focused Business), є одними з основних ініціатив, які сьогодні реалізуються у всьому світі більшістю організацій, що динамічно розвиваються. «Орієнтація на споживача» є одним з панівних принципів у діяльності органів публічного управління в розвинених демократіях. Отже, вищезазначена тенденція повною мірою стосується й органів публічного управління.

Світова практика менеджменту відмічає загальне/всеохопне управління якістю (TQM) як найбільш успішну сучасну концепцію для забезпечення орієнтації організації на споживача. В той же час збалансована система показників (BSC) визнається однією з кращих сучасних систем для реалізації принципу фокусування на стратегії. Тому спільне використання TQM та BSC має забезпечити організації одночасну орієнтацію на споживача та концентрацію на стратегії.

☞ До сьогодні теорія та практика їх спільного використання, особливо у сфері публічного управління, залишаються недостатньо дослідженими у фаховій літературі з управління, на відміну від ефекту їх впровадження поодиночі. У вітчизняній фаховій літературі ця тема поки що не віднайшла свого відображення. Зарубіжні дослідники, насамперед, Захирул Хокуе (Z. Hoque), Хенрік Андерсен (H. Andersen), Тереза Ліббі (T. Libby) та Джон Вотерхаус (J. H. Waterhouse) тільки починають формувати методологічну базу для спільного використання TQM та BSC.

☞ Сьогодні найбільш актуальним теоретичним питанням у взаємодії TQM та BSC залишається ступень їх сумісності та глибина можливої інтеграції при спільному використанні.

☞ Ця стаття фокусує увагу на вивченні теоретичних засадах взаємодії TQM та BSC, насамперед, виявлення ступеня їх сумісності та можливої глибини інтеграції при спільному використанні.

Серед базових питань, що досліджуватимуться, слід зазначити:

- теоретичну природу взаємозв'язків TQM та BSC,
- вплив одної системи на іншу,
- логічну послідовність їх впровадження.

☞ Розуміння теоретичної природи взаємозв'язків/взаємодії TQM та BSC стає ключовим фактором для оцінки практичних перспектив їх спільного використання.

По-перше, проаналізуємо можливості взаємодії TQM та BSC на концептуальному рівні. В залежності від точки зору можливі різні підходи до розуміння такої взаємодії, насамперед:

- 1) бачення TQM та BSC як рівноправних управлінських концепцій/інструментів результат-орієнтованого менеджменту Performance Management.
- 2) бачення BSC як одного з інструментів загального управління, що базується на якості.

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Мета

Виклад основного матеріалу

3) бачення TQM як інструмента, що сприяє побудові стратегічного управління на базі системи збалансованих показників.

У першому випадку як BSC, так і TQM розглядаються рівнозначними елементами Performance Management, які можуть взаємодіяти, синергічно підсилюючи вплив на загальний результат діяльності організації при спільному використанні.

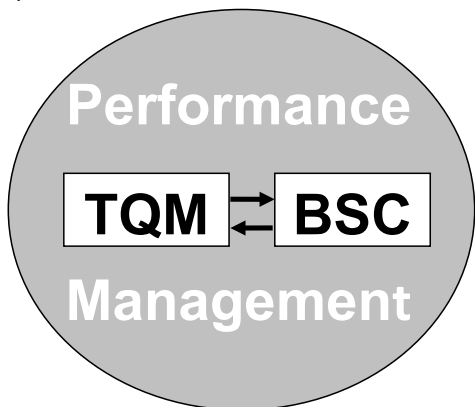


Рис. 1. TQM та BSC як рівнозначні елементи Performance Management

В цьому контексті Хенрік Андерсен (H. Andersen) вважає, що успішне впровадження TQM в системі менеджменту організації, як одного з управлінських інструментів, може бути суттєво підсилене, у разі спільної імплементації з системою стратегічного менеджменту діяльністю, такою як BSC. Більше того, дослідник вважає слабкий зв'язок між інструментарієм систем управління якістю та методами контролю реалізації загальної стратегії однією з можливих причин невдач при впровадженні менеджменту якості в організації, що безумовно впливає на загальні результати діяльності організації [2].

Захирул Хокуе (Z. Hoque) ще більш посилює зв'язок TQM та BSC, визнаючи, що організації, які зазнають невдачі у впровадженні TQM, можуть виправити ситуацію за рахунок використання підходів та інструментарію BSC. Дослідник стверджує, що саме поєднання інструментарію TQM зі стратегією організації, побудованою з використанням BSC, суттєво збільшують шанси на успішну реалізацію ініціатив та програм з управління якістю [4].

У другому випадку TQM розглядається як всеохопна філософія менеджменту на основі якості, в той час як BSC виконує роль інструменту вимірювання результатів діяльності (системи вимірювання). За таких умов BSC можна поставити в якості одного з елементів до ряду інших інструментів, які застосовуються для імплементації TQM [3].

Захирул Хокуе вважає, що використання BSC є природним продовженням впровадження TQM, коли TQM розглядається як стратегічна ініціатива, а BSC як система, що надає необхідну інформацію для підтримки процесу прийняття рішень у межах цієї стратегічної ініціативи та її оцінювання [4].

З цієї точки зору TQM визначає стратегічний напрямок організації, а BSC виступає у ролі інструменту, який допомагає визначити рівень дотримання стратегії та механізм корекції стратегічного напрямку в разі необхідності. У такій якості BSC не акцентує увагу на якихось окремих специфічних стратегічних цілях, але забезпечує балансування усього комплексу стратегічних цілей у різних площинах (фінансовій та нефінансових).

У третьому випадку саме BSC розглядається більше як концепція покращення результатів діяльності організації через збалансованість фінансової та нефінансових площин стратегічного планування. Припустимо, організація, яка впровадила та використовує в процесі стратегічного планування та подальшій реалізації стратегії BSC, визначає однією зі стратегічних цілей більшу орієнтованість на споживача. У якості механізму досягнення даної цілі обирається TQM. Тепер вже TQM виконує роль інструменту, за допомогою якого відбувається покращення, головним чином, у площинах (BSC) «взаємодії з клієнтами» та у «внутрішніх процесах організації», що у кінці ланцюжку впливає й на фінансові результати [1; 6].

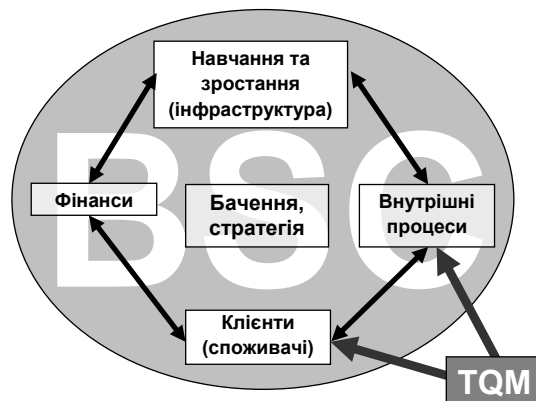


Рис. 2. TQM як інструмент, що сприяє побудові стратегічного управління на базі BSC

Однак, в дослідницькій літературі присутня дискусія щодо певного протиріччя у теоретичному обґрунтуванні третього випадку. Насамперед, відмічається, що саме обрана стратегія організації визначає сутність та тип системи управлінського контролю. BSC, сама по собі, не може виступати у ролі стратегії організації, а лише слугує системою для її розробки та реалізації (управлінського контролю). В той час як TQM може бути прийнятою в якості стратегії організації або хоча б її важливої частини. Ця теза обумовлює логіку переважного використання BSC після впровадження TQM. У зворотному порядку впровадження, у разі реалізації організацією стратегії, яка не передбачає сумісності з TQM, такий порядок впровадження теоретично матиме негативний вплив на загальні результати діяльності організації.

Слід відзначити, що вищезазначене протиріччя має стати предметом подальших досліджень для пошуку практичних підтверджень теоретичних тверджень та припущень на прикладах конкретних організацій.

У світлі можливих протиріч, для формування повної теоретичної картини взаємозв'язків TQM та BSC окрім взаємодії на концептуальному рівні необхідно також проаналізувати можливі варіанти просування організації в процесі вдосконалення її системи управління між різними середовищами: середовища поза TQM-BSC, середовища TQM, середовища BSC, спільного середовища TQM-BSC. Графічну ілюстрацію можливих варіантів такого просування Захирул Хокуе представляє у вигляді матриці, яку пропонується модифікувати, додатково визначивши на площині можливі напрями руху організації секторами матриці в процесі вдосконалення їх системи управління.

Отже, матриця взаємозв'язку та послідовностей впровадження TQM-BSC (рис. 3.) представляє собою координатну площину, поділену на 4 сектори:

- нижній правий – сектор 4 – відображає організацію, які не впровадили ані TQM, ані BSC,
- нижній лівий – сектор 3 – відображає організацію, які впровадили BSC, але не впровадили TQM,
- верхній правий – сектор 2 – відображає організацію, які впровадили TQM, але не впровадили BSC,
- верхній лівий – сектор 1 – відображає організацію, які впровадили як TQM, так і BSC.

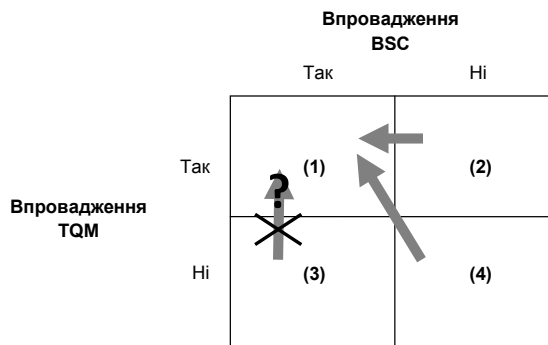


Рис. 3. Матриця взаємозв'язку та послідовностей впровадження TQM-BSC

Використання організацією потенціалу BSC матиме кращу результативність у TQM-середовищі, аніж поза ним, тому що BSC доповнюватиме TQM можливостями задоволення персоналу, що посилюватиме ефект від управління якістю на результати діяльності організації. Графічно ця теза ілюструється тим, що функціонування організації у секторі 1 (впроваджені разом TQM та BSC) буде більш оптимальним з точки зору результатів діяльності, ніж у секторі 2 (TQM без BSC).

Деякі дослідники вважають, що великі організації, які впровадили TQM, мають скоріше подолати шлях з сектору 2 до сектору 1, ніж невеличкі організації (Тереза Ліббі (T. Libby) та Джон Вотерхаус (J. H. Waterhouse), Захирул Хокуе та Венді Джеймс (W. James)) [5].

Кент Денієл (K. Daniel) та інші дослідники з'ясували, що, керівники організацій в США пов'язують преміальні виплати з чіткою постановкою завдань та зворотною реакцією на стратегію якості. Японські управлінці пов'язують преміальні виплати скоріше з чіткою постановкою завдань, ніж зі зворотною реакцією. Такій підхід є наслідком того, що японська філософія якості передбачає рух невеликими кроками до досконалості («Кайдзен»). Отже, японські управлінці очікують отримання преміальних виплат від покращень діяльності організації через реалізацію невеликих досяжних цілей [4].

Здійснюючи значні кроки у спробі наздогнати японські організації у перегонах за якість, управлінці американських організацій можуть очікувати преміальні виплати в залежності від результатів, а отже потребуватимуть зворотної реакції. Тому організації, які роблять значні кроки у покращенні управління якістю, прив'язуючи їх до преміальних виплат або компенсаційних пакетів, очікувано більше залежать від застосування підходів BSC, ніж організації, які здійснюють невеличкі послідовні кроки у сфері якості. Тому вбачається, що перший тип організацій рухатиметься з 2-го до 1-го сектору матриці швидше за другий тип організацій.

З іншого боку, стає явною відсутність теоретичних засад, які б у значній кількості випадків обумовлювали доцільність переходу організацій з сектору 3 до сектору 1 (тобто до TQM через BSC) з точки зору впливу на загальні результати діяльності організації. Як вже відміча-

лось вище, саме обрана стратегія організації визначає сутність та тип системи управлінського контролю. Отже, якщо в організації прийнята та реалізовується загальна стратегія, несумісна з TQM, BSC не зможе бути тим містком, який допоможе організації впровадити TQM. Спочатку доведеться докорінно переробити загальну стратегію організації. Згідно з цією тезою, BSC логічно переважно застосовувати після впровадження TQM, а не навпаки.

Також відсутні теоретичні підстави, які б завадили організації паралельно впроваджувати як систему управління якістю на базі TQM, так і BSC. Тобто, організація вирішує впровадити TQM-орієтовану стратегію та використовує інструментарій BSC для її розробки та реалізації. Графічно цей варіант відображається на матриці рухом з 4-го до 1-го сектору.

Отже, підсумовуючи дискусію щодо можливих шляхів взаємодії TQM та BSC на теоретичному рівні, можна зробити висновок, що визначення того, яка концепція з двох може слугувати інструментом для імплементації іншої концепції, залежить від точки зору та рівня впровадження кожної з концепцій в конкретній організації. Однак, на цей час світова практика менеджменту має більше описаних прикладів використання саме BSC у якості допоміжного інструменту для ефективного функціонування систем управління якістю, побудованих за принципами TQM.

Також маємо підстави стверджувати, що зрозуміла, універсальна методологія взаємодії TQM та BSC може слугувати міцним підґрунтям для успішного спільного застосування двох систем в різних типах організацій на практиці.

Перспективи подальших розвідок. Одним з напрямків для подальших практичних досліджень має стати питання щодо можливих негативних наслідків при впровадженні TQM після BSC у випадках реалізації організацією стратегії, яка не передбачає сумісності з TQM.

Література.

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 / [Електронне видання]. – Режим доступу: http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/141077/Kaplan_-_Sbalansirovannaya_sistema_pokazatelei.pdf.
2. Andersen, H., V., Lawrie, G., Savic, N. Effective quality management through third-generation balanced scorecard // International Journal of Productivity and Performance Management – 2004 – № 7. – Т. 53. – С. 634–645 / [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851464&show=pdf>.
3. Hannula, Mika. Kulmala, Harri I. Suomala, Petri. Total Quality Management And Balanced Scorecard A Comparative Analysis // Tampere University of Technology. – Tampere, Finland. – 1999 / [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://tta.mediacdbinet.fi/filebank/164-TotalQualityManagementAndBalancedScorecard.pdf>.
4. Hoque, Z. Total quality management and the Balanced Scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research, // Critical Perspectives on Accounting. – 2003 – №14. – С. 553–566 / [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.distrodocs.com/12185-total-quality-management-and-the-balanced-scorecard-approach#w=500>.
5. Hoque, Z. Celebrating the 20th anniversary of the Balanced Scorecard: Relevance lost or relevance

gained and sustained? // La Trobe University. – Melbourne, Australia. – 2012 / [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.asb.unsw.edu.au/schools/accounting/Documents/z.%20Hoque%20-%20Celebrating%20the%2020th%20Anniversary%20of%20the%20Balanced%20Scorecard.pdf>.

6. Kaplan, Robert S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard // Harvard Business School, Harvard University. – Boston, USA – 2010 / [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>.