

Л.А. Андросюк (Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут», Україна)

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті визначено місце якості в забезпеченні розвитку поліграфічних підприємств України. Досліджено особливості фінансово-орієнтованих систем показників і запропоновано використання збалансованої системи показників для оцінювання ефективності управління якістю продукції.

Ключові слова: якість, ефективність, збалансована система показників, конкурентоспроможність, ефективність.

Лит. 10.

Л.А. Андросюк (Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт», Украина)

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье определено место качества в развитии полиграфических предприятий Украины. Исследованы особенности финансово-ориентированных систем показателей и предложено использование сбалансированной системы показателей для оценки эффективности управления качеством продукции.

Ключевые слова: качество, эффективность, сбалансированная система показателей, конкурентоспособность, эффективность.

L.A. Androsiuk (National Technical University of Ukraine
"Kyiv Polytechnical Institute", Ukraine)

QUALITY MANAGEMENT BASED ON BALANCED SCORECARD

The article defines the role of quality in the development of printerries in Ukraine. The peculiarities of the financially-oriented systems of indices are investigated and the use of the balanced scorecard for the estimation of management efficiency of product quality is offered.

Keywords: quality; efficiency; balanced scorecard; competitiveness; efficiency.

Постановка проблеми. Динаміка інвестування в поліграфічну галузь України характеризується зниженням інвестиційної активності та інвестиційного попиту, що пов'язано з низьким рівнем норми прибутку, ростом заборгованостей і неплатежів, застарілістю матеріально-технічної бази тощо [1, 110; 2; 10]. Все це знижує пріоритетність для інвестора та конкурентоспроможність поліграфічних підприємств і потребує перегляду підходів до формування й забезпечення якості поліграфічної продукції. Забезпечення якості потребує як належної матеріально-технічної бази й кваліфікованого персоналу, так і системного підходу до питань управління якістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економіці якість є одним із найважливіших чинників підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки. Дослідженню питань управління якістю продукції присвячено праці таких вчених, як С.Д. Ільєнкова [8], П.А. Калита [4], В.М. Мішин [6] та інших. Проблеми формування та впровадження збалан-

сованої системи показників висвітлено в працях Р. Каплана [5], Д. Нортонна [5], Л.С. Мейсела [9]; на підприємствах України – О.М. Кизима [3].

Невирішена частина проблеми. Для економічного розвитку підприємств галузі першочергового значення набуває питання управління якістю продукції та послуг, особливо оцінювання ефективності діючих і запроєктованих систем. Однак, незважаючи на велику кількість і глибину проведених досліджень, питання впровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності управління якістю поліграфічної продукції потребує більш детального вивчення.

Мета дослідження: обґрунтувати доцільність використання збалансованої системи показників в управлінні якістю продукції поліграфічних підприємств та розкрити її особливості.

Основні результати дослідження. Управління якістю не може бути ефективним після того, як продукція вироблена. Ця діяльність має здійснюватись у процесі виробництва. При цьому потрібні не окремі розрізнені та епізодичні дії, а сукупність заходів постійного впливу з метою підтримки відповідного рівня якості. Важливою є діяльність із формування та забезпечення якості, яка передуює процесу виробництва. Як і будь-який об'єкт, якість потребує управління, яке здійснюється через функції з урахуванням дії визначених законів і принципів. Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників, а саме: вимоги державних стандартів, техніко-технологічне оснащення підприємства, трудові ресурси та інтелектуальний капітал, вподобання та вимоги замовників і споживачів тощо. В умовах економіки для суб'єкта господарювання головним критерієм доцільності здійснюваних заходів є:

- результативність, яка характеризується отриманням ринкових, фінансових, соціальних результатів, що виражаються у виручці, доходах, задоволенні потреб, матеріальній вигоді та соціальній користі;

- ефективність являє собою відносний ефект від отриманих результатів діяльності, процесу, операцій, проекту, що визначається як відношення результату до витрат, які обумовили його отримання.

Від якості рішень щодо цілей залежить результативність, а від якості дій – ефективність. Для визначення ефективності управління якістю необхідний вибір критеріїв оцінювання. Проведений аналіз показав, що на багатьох вітчизняних поліграфічних підприємствах стратегія розвитку має умовний характер і недостатньо формалізована. Як правило, при її формуванні та реалізації враховуються економічні інтереси тільки однієї сторони – власника. Працівники здебільшого не обізнані із загальною стратегією розвитку підприємства, в результаті чого вони діють неузгоджено, в межах інтересів певних корпоративних груп. Недостатньо повно використовуються належні методи та способи оцінювання рівня задоволеності замовників та ефективності управління якістю (такі, які б враховували особливості конкретного підприємства).

Сучасні системи аналітичних показників передбачають таку структуру оціночних показників діяльності підприємства для управлінської системи, на основі якої здійснюється розподіл ресурсів, управління персоналом, збір та опрацювання інформації й удосконалюються управлінські процеси [3, 28]. В

результаті аналізу різних методик оцінювання ефективності й оптимізації процесів [3; 5; 9; 10] у межах системи управління якістю нами пропонується впровадження збалансованої системи показників Каплана і Нортон як критерію оцінювання ефективності управління якістю продукції на поліграфічному підприємстві. Збалансована система показників виникла як альтернатива традиційній системі аналітичних показників оцінювання діяльності, в основі якої були тільки фінансові параметри, розраховані за даними статистичної звітності підприємств. На основі проведеного аналізу нами були виділені такі недоліки фінансово-орієнтованих систем показників:

- запізнілий характер фінансових показників, зумовлений часовим лагом між здійсненням операцій, відображенням їх в облікових регістрах і занесенням до підсумкової статистичної звітності, призначеної для кінцевих споживачів;

- високий ступінь узагальнення. Зазвичай, рівень деталізації показників обмежений тим, на якому складається баланс, тобто рівнем підприємства або підрозділу;

- завдяки фінансово-орієнтованим показникам менеджери концентрують увагу на короткостроковому прибутку, а не на довгостроковій вигоді. Це стимулює відмову від довгострокових інвестицій (проведення модернізації устаткування, навчання працівників тощо);

- недостатня інформативність для управління в сучасних умовах, що зумовлює короткостроковість планування у сфері якості;

- непрозорість причин і наслідків.

Основне призначення збалансованої системи показників – відобразити місію та стратегію підприємства в системі взаємопов'язаних показників. При цьому вона зберігає зв'язок з традиційними фінансовими параметрами; разом з тим, вводяться нові оціночні характеристики інших видів управління. Цілі та показники системи формуються індивідуального для кожного підприємства, тобто галузеві особливості, стратегічні цілі та вимоги часу відображаються на формуванні системи оціночних показників і критеріях оцінювання. Основний акцент робиться на поєднанні якісних і кількісних показників, взаємозв'язку та взаємоузгодженості ретроспективних індикаторів ефективності з перспективними.

8 принципів управління якістю відповідно до міжнародних стандартів серії ІСО: орієнтація на споживача, управління, залучення працівників, процесний і системний підходи до управління, постійне покращення, заснований на фактах підхід до прийняття рішень, взаємовигідні відносини з постачальниками – можуть бути інтегровані в стратегію якості завдяки використанню збалансованої системи показників, впливаючи таким чином на її формування та реалізацію в коротко- та довгостроковій перспективах.

У центрі збалансованої системи показників знаходиться причинно-наслідкова мережа, що охоплює все підприємство [5, 47]. Постановка лише фінансових цілей є недостатньою, оскільки залишається невирішеним питання досягнення цих цілей. Важливим є формування та відслідковування декількох напрямів діяльності підприємства. Так, Р. Каплан і Д. Нортон визначили, що оцінювання ефективності має здійснюватись як мінімум за 4 напрямками

(перспективами): фінанси, клієнти, процеси та потенціали [5]. Фінансова перспектива містить ті цілі і змінні величини, які вимірюють фінансовий результат діяльності. Фінансові показники є результативними та виступають цільовими орієнтирами. Покращення показників інших перспектив фактично є засобом досягнення поставлених фінансових цілей. З урахуванням перспективи зацікавлених сторін («клієнти») нами пропонується досліджувати ефективність управління якістю шляхом використання таких показників, як об'єм і частка ринку, структура клієнтів, їхня лояльність тощо.

Напрямок дослідження «процеси» вказує на те, за допомогою яких процесів відбувається досягнення цілей зацікавлених сторін і фінансових цілей. Необхідно розглядати не всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а лише ті, що мають ключове значення для формування та забезпечення якості. Показники перспективи «навчання та зростання» дозволяють описати здатність підприємства до навчання та росту і фокусуються на таких елементах: люди з їхніми здібностями, навичками та мотивацією; інформаційні системи з високим рівнем оперативності; організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень. Зростання та розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з використанням і створенням інновацій. Інновації (формалізовані та неформалізовані знання) та науково-технічний персонал як носій цих знань складають основний капітал сучасних конкурентоспроможних підприємств, що робить дану перспективу актуальною.

Разом з тим, недоліком у застосуванні збалансованої системи показників є те, що вона безпосередньо не застосовується для обґрунтування стратегії, а може лише допомогти впровадженню вже розробленої. Вона змушує встановити взаємозв'язки між загальною стратегією та фінансовими цілями, які є орієнтирами при визначенні завдань і параметрів всіх інших складових.

Висновки. Як показав проведений аналіз, для підвищення ефективності управління якістю продукції поліграфічного підприємства необхідно:

по-перше, забезпечення випуску якісної продукції як джерела конкурентних переваг не лише на базі належного матеріально-технічного та кадрового забезпечення, але й системного підходу до управління якістю;

по-друге, впровадження та адаптація систем управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів якості;

по-третє, застосування дієвих методів оцінювання ефективності управління якістю продукції, одним із яких є збалансована система показників.

1. Видавничо-поліграфічна галузь України в цифрах: 2001–2007 рр. / Уклад. В.І. Воробйов, О.М. Петрашова, Ю.В. Швець; Укрвидавполіграфія, УкрНДІСВД. – К.: УкрНДІСВД, 2010. – 174 с.

2. Експрес-випуски // Державний комітет статистики // www.ukrstat.gov.ua.

3. Збалансована система показників: Монографія / За ред. М.О. Кизима. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 192 с.

4. *Калита П.Я.* Перспективные методы и средства повышения стабильности качества продукции и снижения затрат // Финансово-экономические системы поддержки решений в комплексном управлении производством. – К.: Ин-т кибернетики НАН України, 2003. – С. 97–116.

5. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

6. Мишин В.М. Управление качеством: Учебник для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.

7. Палига Є.М., Пушак Г.І., Пушак Я.Я. Стан та розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України: регіональний аспект. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2009. – 187 с.

8. Управление качеством / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; Под. ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 334 с.

9. Maisel, L.S. (1992). Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach. Journal of Cost Management, 6(2): 47–52.

10. McNair, C.J., Lurch, R.L., Cross, K.F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? Management Accounting, 11: 82–91.

Стаття надійшла до редакції 4.03.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Маркетинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка, д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2011. – 632 с. Ціна без доставки – 140 грн.

Має гриф підручника від МОН України.

У підручнику в концентрованому вигляді викладено зміст усіх нормативних дисциплін по спеціальності «Маркетинг». По кожній з дисциплін базового курсу пропонуються контрольні питання, тести, глосарій і література.

Для викладачів, майбутніх бакалаврів і магістрів, аспірантів, маркетологів-практиків, наукових працівників, а також для всіх, хто цікавиться сучасними технологіями маркетингу.

Зміст

Розділ 1. Базовий маркетинг

Розділ 2. Маркетинговий менеджмент

Розділ 3. Маркетингові дослідження

Розділ 4. Товарознавство

Розділ 5. Стандартизація і сертифікація продукції та послуг

Розділ 6. Поведінка споживача

Розділ 7. Логістика

Розділ 8. Маркетингова товарна політика

Розділ 9. Товарна інноваційна політика

Розділ 10. Маркетингова політика розподілу

Розділ 11. Інфраструктура товарного ринку

Розділ 12. Промисловий маркетинг

Розділ 13. Інформаційний маркетинг

Розділ 14. Маркетинг у банку

Розділ 15. Маркетинг послуг

Розділ 16. Інформаційні технології в маркетингу

Розділ 17. Міжнародний маркетинг

Розділ 18. Кон'юнктура світових товарних ринків

Розділ 19. Маркетингова цінова політика

Розділ 20. Маркетингова політика комунікацій

Розділ 21. Рекламний менеджмент

Розділ 22. Стратегічний маркетинг

Розділ 23. Комерційна діяльність

посередницьких організацій

Розділ 24. Маркетинг персоналу