

номіка: проблеми теорії і практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Вип. 175. – С. 207–211. 10. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами // *Фінанси України*. – 2003. – № 12. – 98 с. 11. Меренкова Л.О. *Управління витратами підприємства в ринковій економіці: Автореф. дис. ...канд. екон. наук.* – Харків, 2003. – 20 с. 12. Грещак М.Г., Коцюба О.С. *Управління витратами: Навч-метод. посібник для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с. 13. Данилович І.Є. *Управління витратами: Навч. посібник.* – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 228 с. 14. Цал-Цалко Ю.С. *Витрати підприємства: Навч. посібник.* – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с. 15. *APQC Process Classification Framework* / <http://www.apqc.org> – офіційний сайт громадського об'єднання “Американський центр продуктивності та якості”. 16. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – офіційний сайт Державного комітету статистики України. 17. [www.ons.gov.uk](http://www.ons.gov.uk) – офіційний сайт комітету статистики Великобританії.

УДК 330.3:519.86

К.О. Дорошкевич

Національний університет „Львівська політехніка”

## МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ПІД ЧАС ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТОТАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Дорошкевич К.О., 2006

Описано дві новітні концепції управління підприємством: стратегічні карти та систему тотального контролю за якістю, виокремлено причини їх виникнення та основні принципи. Стратегічні карти розглянуто як метод стратегічного менеджменту та інструмент контролінгу, надано перевагу використанню стратегічних карт як методу менеджменту. Розглянуто спільні ознаки стратегічних карт та системи тотального контролю за якістю. Наведено переваги від застосування двох систем для підприємства, що полягають у можливості здійснення оперативного контролю за якістю.

Two to the management by an enterprise are described: Balanced Scorecard and Total Quality Management. The reasons of origin basic principles of two conceptions are selected. Balanced Scorecard is considered as a method of strategic management system and instrument of controlling, advantage to the use of Balanced Scorecard as a method of management are given. The similar lines of Balanced Scorecard and Total Quality Management are considered. Advantages from application for an enterprise of two systems that consist in possibility of realization of operative control after quality are resulted.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Підприємству, що прагне здобути конкурентну перевагу на ринку в довготривалому періоді, важливо підтримувати належний рівень якості виробленого ним продукту чи наданої послуги. Для досягнення цього необхідно розуміти відмінність поняття якості для виробника та споживача. Якщо перший розглядає якість відсутністю відхилень поточного стану продукту від відповідних йому стандартних технічних параметрів, що є результатом проведення тестувань, то покупець сприймає якість в ширшому розумінні [3]. Для покупця якість продукту може визначатися фізичними властивостями: показниками безпеки, легкості в користуванні; якістю обслуговування: підтримкою виробу, гарантією тощо; психологічними аспектами. Отже, якість продукту повинна визначатися внутрішніми процесами виробництва у взаємозв'язку з різноманітними очікуваннями споживачів стосовно товару, тобто простежується взаємозв'язок: вимоги ринку – внутрішні процеси підтримки якості.

Сьогодні надзвичайно поширеною є система підтримки якості продукції, загальновідома як тотальне управління якістю. Ця система (TQM – Total Quality Management), що має вже більше як 50-річний досвід використання на підприємствах усього світу, актуальна для України, оскільки вітчизняні підприємства за рівнем якості виробленої продукції сьогодні не можуть конкурувати на світовому ринку. Низький рівень якості є, звичайно, не найголовнішою причиною відставання вітчизняних підприємств, проте запровадження цієї системи зможе частково підвищити ефективність їхньої діяльності.

Досліджуючи ще один новітній інструмент підтримки діяльності організації в довготривалому періоді в напрямку забезпечення вимог ринку, а саме – стратегічну систему менеджменту чи інструмент контролінгу (такими різними визначеннями тлумачиться збалансована система показників Balanced Scorecard (BSC)), постає необхідність окреслити можливість та важливість поєднання цих двох систем (TQM та BSC) до управління підприємством для досягнення бажаного результату в діяльності підприємства.

Отже, проблема полягає в необхідності забезпечення належного рівня якості продукції на вітчизняних підприємствах, що вимагає підтримання зв'язку вимог ринку із внутрішніми процесами забезпечення якості у поєднанні з довготривалим плануванням із застосуванням BSC.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою.** Збалансована система показників Balanced Scorecard – інструмент, який дає можливість здійснити втілення загальної стратегії підприємства у щоденних операційних процесах [1, 2]. Модель Balanced Scorecard, що на українську мову найбільш повно перекладається словосполученням “стратегічні карти”, була заснована Р. Капланом (професором Гарвардської школи бізнесу) та Д. Нортонем (президентом і засновником консалтингової фірми “Renaissance Solution”) у 1992 році під час дослідження дванадцяти американських підприємств. Це дослідження виявило невідповідність традиційних, фінансово орієнтованих систем показників, що розроблялися в індустріальну епоху, і з вимогами сучасної інформаційної ери. Результатом дослідження стало створення стратегічних карт, придатних для управління підприємством у сучасних умовах.

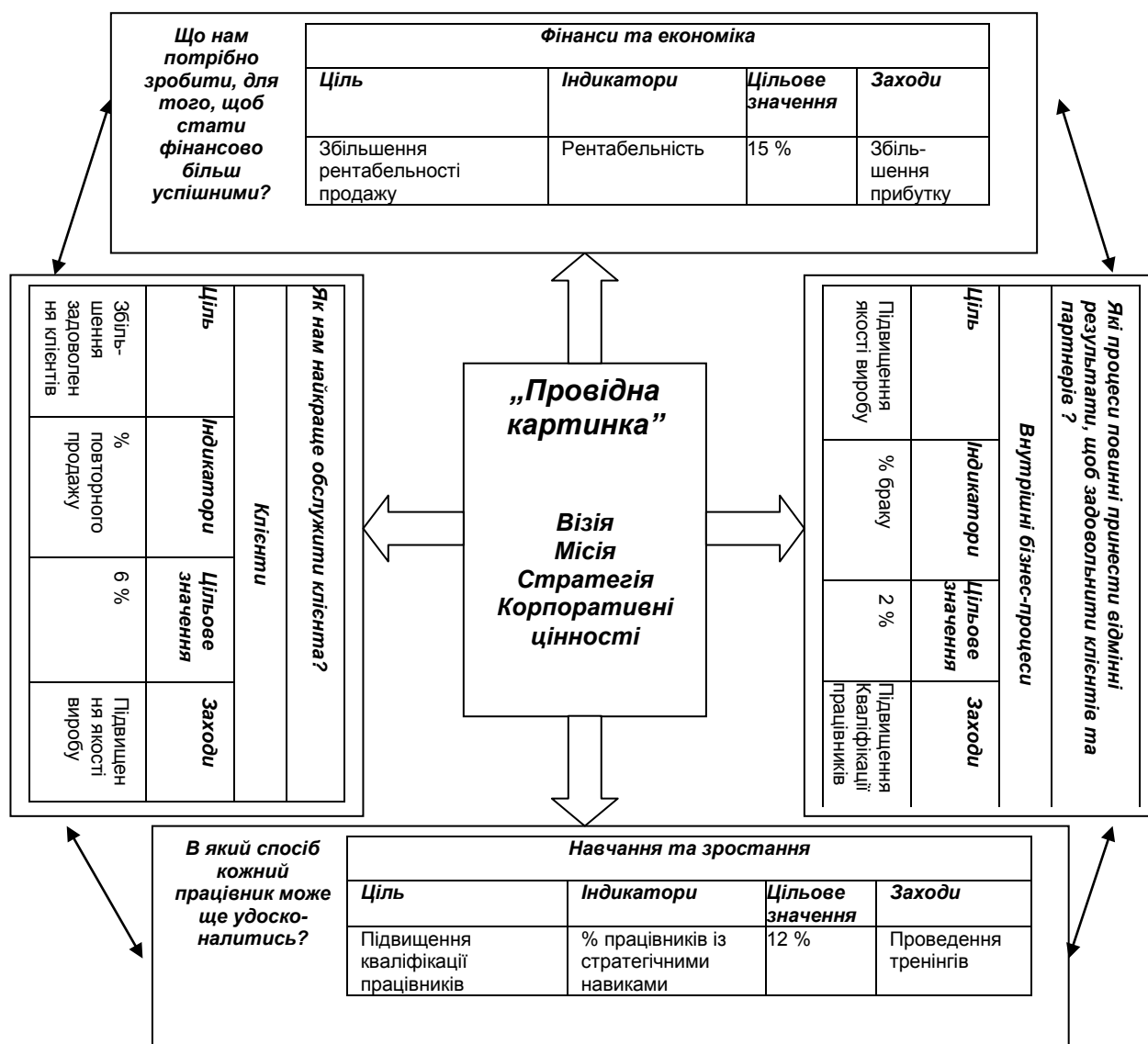
Модель BSC ґрунтується на таких основних принципах:

- уся необхідна керівництву підприємства інформація повинна бути такою, що вимірюється та подається за допомогою чотирьох блоків показників: “Фінанси”, “Ринок/споживачі”, “Внутрішні бізнес-процеси”, “Навчання та зростання”. Кожен блок показників містить відповідні йому цілі, показники, цільові значення та заходи (рис. 1);
- усі показники в межах моделі пов’язані між собою стратегічним причинно-наслідковим зв’язком;
- фінансові показники є такими, що належать до “пізніх” показників, тому що вони орієнтовані на минуле і занадто агреговані для розуміння співробітниками в повсякденних процесах. “Ранні” показники, навпаки, дають змогу вчасно здійснити коригуючі дії та уникнути погіршення значень пізніх показників. До них належать: частка ринку, час постачання чи обслуговування клієнтів тощо. Модель передбачає використання “ранніх” (нефінансових) та “пізніх” (фінансових) показників.

Аналіз останніх досліджень показав, що початково ця модель була інструментом стратегічного менеджменту [1, 2]. Сьогодні в економічній літературі говорять про стратегічні карти, як про нову систему менеджменту, систему показників за допомогою якої здійснюється перенесення стратегії підприємства на операційний рівень [5], та як про інструмент контролінгу [6], що охоплює весь спектр управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів підприємства. Німецькими дослідниками О. Вольтером [5] та М.Г. Бергардом [6, 7] запропоновано вважати стратегічні карти як інструмент стратегічного менеджменту як і контролінг (рисунок).

Сама система тотального контролю за якістю була запропонована Едвардом У. Демінгом [5], американським вченим, що займався статистичними методами контролю за якістю компанії “Western electric”, та викладена у чотирнадцяти постулатах. Постулати тотальної системи полягають у: наданні поліпшенню якості продукції і послуг статусу постійної цілі, прийнятті нової філософії, припиненні залежності від інспекції, припиненні практики укладання контрактів на основі низької ціни,

постійному покращанні системи, навчанні на робочому місці, провадженні інституту керівництва, подоланні страху, усуненні бар'єрів, уникненні порожніх лозунгів, виключенні цифрових квот для управління роботою, наданні можливості гордитися належністю до компанії, включенні кожного у роботу з удосконалення компанії [4].



Схематичне зображення стратегічних карт

Обидві із наведених концепцій віднесені Тімом Гіндле [9] до ста найважливіших ідей для менеджменту. До цієї групи також віднесені: abc-аналіз, бенчмаркінг, принцип Парето тощо. Автор в своїх дослідженнях також дає початок вирішенню наведеної проблеми та передбачає можливість поєднання багатьох із ста ідей на одному підприємстві одночасно.

**Цілі статті.** Відповідно до поставленої проблеми у цій статті наведено коротку характеристику стратегічних карт; вказано на роль, яку відіграють стратегічні карти у разі запровадження тотальної системи якості на підприємстві; окреслено можливості поєднання двох систем для підприємства, переваги від їх поєднання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У минулі роки, за допомогою впровадження різноманітних систем менеджменту, підприємство прагнуло створити цінність власної діяльності

для акціонерів і зацікавлених сторін. На ринку із високим рівнем конкуренції стратегії підприємства мають щоразу коротшу тривалість придатності, що вимагає її постійного пристосування і оновлення. Формування стратегії прямує від дискретного до безперервного процесу. Для своєчасної реакції з інноваційною концепцією керівники підприємств вдаються найчастіше до балансування між рівнем новизни та ринковими вимогами. Конкуренція і капітал на світовому рівні змушують підприємства, з одного боку, до створення довготермінової стратегії збільшення вартості, з другого, – до прискорення обов’язкової зміни. Проте пріоритет в межах концепції все-таки надається фінансовому аспекту як основному індикатору ефективності впровадженої системи. Автори концепції підкреслюють [1], що відповідно до фази життєвого циклу підприємства, воно переслідує різні фінансові цілі, що вимагає періодичної зміни фінансових показників. Важливо, що авторами концепції пропонується змінювати фінансові стратегії відповідно до трьох фаз життєвого циклу підприємства (ці фази відносяться до підприємства та належать так само і до продукту), а саме: “Росту”, “Насичення” та “Збору урожаю”. На фазі росту найбільш відповідними показниками, які доцільно було б включити до перспективи “Фінанси”, є ріст обсягу продажу та частка капіталовкладень. Грошовий потік на цій фазі використовувати недоцільно через те, що на фазі росту проявляється високий потенціал росту за початкового негативного грошового потоку та генерування інвестицій. На фазі зрілості підприємству потрібно сформулювати та утримати частку ринку. На цьому етапі сукупні грошові надходження поєднуються із виручкою під час розширення виробничих потужностей і покращання виробничих процесів, тому найбільш відповідними показниками на цьому етапі є рентабельність власного та загального капіталу (див. рисунок). Фаза збирання врожаю характеризується бажанням підприємства досягти високої віддачі від раніше задіяних інвестицій. Показники рентабельності на цьому етапі не є відповідними, оскільки вони схиляють до інвестицій у продукт, що більше не користується попитом, тому на цьому етапі варто використати показники виручки, робочого капіталу, нетто-виручки [7]. Стратегії на відповідному етапі життєвого циклу визначаються такими трьома фінансово-економічними темами:

- ріст прибутку та диференціація;
- зниження витрат та покращання продуктивності;
- користь від майнових цінностей, стратегії інвестування.

Стратегічна спрямованість цих карт дає можливість вважати їх стратегічною системою менеджменту, оскільки головною ціллю їх запровадження на підприємстві є забезпечення реалізації стратегії підприємства через поточні процеси в межах підприємства [1]. Під час формування системи показників стратегічна карта залучається до процесу менеджменту комунікаціями і подальшим розвитком стратегії, плануванням на підприємстві, системою мотивування, стратегічними ініціативами підприємства або організації, до зростання і систематизації в перерізі подальшого стратегічного розвитку.

Говорячи про стратегічні карти, як про інструмент контролінгу, важливо не лише керуватися визначенням контролінгу, як процесу, який, як і стратегічні карти, скерований на досягнення кінцевих цілей. Враховуючи суть функцій контролінгу, потрібно зауважити, що це процес синтезу обліку, контролю, аналізу, планування та коментування, в ході яких і досягаються цілі [8]. Отже, при зарахуванні стратегічних карт до системи контролінгу існує істотна концептуальна помилка, оскільки завдання стратегічних карт є набагато ширшим. Вони дуже активно здійснюють також мотивування персоналу, сприяють стратегічній обізнаності та збільшенню кількості працівників із стратегічними навиками (гасло четвертої перспективи “Навчання та зростання” говорить: “В який спосіб кожен із нас може стати ще кращим?”). Крім того, найбільш вживаний принцип/правило контролінгу – це “витрати-результати”, а стратегічні карти враховують витрати в тому ступені, в якому вони є показниками процесу перспективи “Внутрішні бізнес-процеси” та показниками результату перспективи “Фінанси”. В основу стратегічних карт покладено не лише певну стратегічну ціль, яка може полягати в зниженні витрат, а цілий комплекс явищ, що загалом можна об’єднати під назвою “Провідна картинка” (в німецькій літературі ця серцевина стратегічних карт має назву “leitbild”). “Провідна картинка” включає в себе місію, візію, корпоративні цінності та стратегічні цілі підприємства [6].

Досліджуючи систему тотального контролю за якістю та якість як таку, варто зазначити, що маючи постійний зв'язок із ринком та споживачами, стратегічні карти дають змогу чітко визначити вимоги споживачів до товару, якості його виконання та сприйняття. У межах стратегічних карт показники результатів одних перспектив є в той самий час показниками або результату, або процесу інших перспектив [5]. Наприклад, термін постачання чи задоволеність споживачів (цей показник має пряме відношення до якості та може бути розрахований експертним методом) є показником результату перспективи “Ринок/споживачі”, проте є лише частиною процесу досягнення стратегічної цілі і показником процесу підвищення рентабельності продажу, що є показником результату фінансового аспекту. У такий спосіб, розробляючи загальну стратегічну карту для підприємства, яке застосовує тотальний контроль за якістю, можливо зберегти стратегічний причинно-наслідковий ланцюг зв'язку між якістю виробу (що вимірюється одним або декількома показниками) та фінансовими результатами діяльності підприємства.

Тотальна система якості, замість дискусій про якість після закінчення процесу виробництва та здійснення продажу продукції, передбачає початок здійснення процесу виробництва із контролю за якістю. Тобто тотальний контроль за якістю також орієнтується саме на використанні нефінансових (“ранніх”) показників, що передбачено у концепції стратегічних карт. За допомогою вищезгаданих показників можна вчасно здійснити коригувальні дії з покращання відповідного аспекту якості (перспектива “Внутрішні бізнес-процеси”) і уникнути погіршення значення фінансових показників (перспектива “Фінанси”).

Отже, стратегічні карти сприяють підвищенню якості процесу шляхом вимірювання таких критичних факторів успіху, як, наприклад, ноу-хау співробітників. Прямі інвестиції в навчання працівників є ключовим чинником для інновацій, підвищення якості процесів, зниження витрат і скорочення тривалості обороту оборотного капіталу.

Досліджуючи постулати (основні принципи) впровадження тотальної системи якості та BSC на підприємстві, виявлено такі спільні ознаки:

- процеси формування BSC та TQM – неперервні процеси. Після запровадження стратегічних карт необхідним є постійне оновлення відповідно до шляху життєвого циклу підприємства та зміни стратегічних цілей. Останні розробки в галузі стратегічних карт – створення спеціалізованого відділу з управління стратегіями, до завдань якого входить формування та оновлення стратегічних карт [2]. TQM, своєю чергою, передбачає раціональне розміщення ресурсів, задоволення довготривалих цілей, конкурентоспроможність продукції, розширення бізнесу, що супроводжується новими робочими місцями [4];
- уникнення порожніх лозунгів. Для стратегічних карт це означає поєднання усіх показників у карті стратегічним причинно-наслідковим зв'язком. Для тотального контролю за якістю порожній лозунг – це заклик до якості без врахування способів її досягнення;
- під час впровадження цих двох систем важливим є сприяння самоосвіті працівників та залучення кожного до роботи в компанії. Стратегічні карти спрямовані на стратегічну обізнаність персоналу, а TQM – на щоденну участь керівників у процесі підвищення якості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Перед підприємством, що прагне ефективно працювати на ринку, відкривається багато можливостей для застосування досвіду західних компанії щодо системи управління. До таких методів можна віднести модель стратегічних карт, що дає змогу реалізувати стратегію підприємства (шляхом перекладення її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні виробничі процеси підприємства чи організації), та є швидше стратегічною системою менеджменту (системою показників), ніж інструментом контролінгу. Також до поширених систем управління підприємством можна віднести систему тотального контролю за якістю. Ця система має багато спільних ознак із моделлю стратегічних карт: ці системи є безперервними, передбачають загальну участь персоналу, ставлять перед собою лише потенційно досяжні цілі та впроваджують інститут керівництва. За спрямованості на тотальний контроль за якістю підприємству доцільно здійснювати планування та використання стратегічних карт, оскільки

тотальний контроль за якістю застосовує один із головних принципів формування стратегічних карт – використання “ранніх” показників, а стратегічні карти, своєю чергою, містять інформацію про показники навчання та зростання підприємства (його співробітників), що, на думку авторів концепції, є основою якості процесів. Крім того, стратегічні карти дають змогу виявити усі аспекти якості продукту для споживача, що включають психологічні та сервісні аспекти, та за допомогою показників залучаються до перспективи “Ринок/споживачі”.

У подальших дослідженнях доцільно запропонувати інформаційну систему, яка виконуватиме функції стратегічних карт під час прийняття підприємством напрямку на забезпечення тотального контролю за якістю, та ознайомитись на практиці із можливим досвідом застосування інтегрованих стратегічних карт із тотальним контролем за якістю, виділити переваги та недоліки.

1. Kaplan R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, January–February 1992. – 79 с. 2. Kaplan S. and Norton D.P. *Alignment*. *Harvard Business Review*, February 2006. – P.115. 3. Грабауров А.В. *Информационные технологии для менеджеров*. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с. 4. *Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)* / Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. 5. Wolter O. *Balanced Scorecard*, [http:// www.symposien.de](http://www.symposien.de). 6. Bernhard M.G. *Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Kennzahlensysteme entwickeln und Managementprozesse steuern*, [http:// www.symposien.de](http://www.symposien.de). 7. Bernhard M.G. *Grundprinzipien der Balanced Scorecard*, [http:// www.symposien.de](http://www.symposien.de). 8. Даїме А. *Практика контролінга*. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 254 с. 9. Tim Hindle, *Die 100 wichtigsten Management-Konzepte* [http:// www.ephorie.de](http://www.ephorie.de).

УДК 334.74:001.76

І.В. Литвин

Національний університет “Львівська політехніка”,

## ВЕНЧУРНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА ТА ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ

© Литвин І.В., 2006

Подано історичний огляд розвитку концепцій системного підходу у менеджменті, розкрито особливості його застосування у процесі управління венчурною організацією, розглянуто венчурну організацію як відкриту систему, виділено її елементи та взаємозв’язки між ними. Врахувавши чинники внутрішнього і зовнішнього середовищ, побудовано динамічну системну модель впливу цих чинників на венчурну організацію.

The historical survey of the management systems approach conception is offered; the peculiarities of the systems approach to the venture organization management application is considered; venture organization as disclosed system, its components and their interrelations are considered in the article. Taking into consideration the internal and external factors of the venture organization surroundings the dynamic system model of their influence on the venture organization is built in the article.

**Постановка проблеми та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Венчурне підприємництво – це ризикова діяльність, спрямована на отримання, використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних технологій, товарів, послуг. Одним із суб’єктів венчурного підприємництва є венчурні організації. Венчурні організації – це переважно малі підприємства у технологічно-прогресивних галузях економіки, залежні або відокремлені підрозділи великих