

ПОБУДОВА МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті визначено спільний простір взаємодії TQM та BSC у межах перспективних площин BSC та циклу Шухарта для різних типів організацій, у тому числі органів публічної влади. Проаналізовано внесок BSC у реалізацію ключових восьми принципів TQM.

При використанні BSC для реалізації TQM-стратегії BSC із системи показників оцінювання рівня реалізації стратегії перетворюється на систему стратегічного управління організацією у сфері якості. BSC робить систему управління в організації більш гнучкою та стійкою до викликів, що разом з реалізацією стратегії, орієнтованої на споживача, суттєво збільшує життєздатність організації в жорстких конкурентних умовах.

Ключові слова: загальне/всеохопне управління якістю (TQM), збалансована система показників (BSC), результат-орієнтований менеджмент (Performance Management), система управління якістю (СУЯ), стандарт ISO 9001, цикл Шухарта "плануй-виконуй-перевірай-дій".

За умов стрімкого зростання рівня конкуренції вижити вдається комерційним організаціям, які не просто орієнтуються на ринкове середовище, але прискіпливо вивчають потреби кожної групи потенційних покупців і ставлять ці потреби в основу своєї стратегії розвитку. Стратегія організації стає як ніколи важливою. Саме тому розбудова організації, орієнтованої на покупця (Building Customer-Focused Organization), і побудова бізнесу, орієнтованого на стратегію (Building Strategy Focused Business), є одними з основних ініціатив, які сьогодні реалізуються в усьому світі більшістю організацій, що динамічно розвиваються. Вищезазначені виклики також стосуються органів публічної влади, тільки в їх випадку замість жорстких вимог конкурентного середовища доцільно говорити про жорсткі вимоги суспільства щодо результативності та загальної ефективності їх діяльності.

Світова практика менеджменту відзначає загальне/всеохопне управління якістю (TQM) як найбільш успішну сучасну концепцію для забезпечення орієнтації організації на споживача. На практиці TQM, як правило, реалізується в системах управління якістю (далі – СУЯ). Водночас збалансована система показників (BSC) визнається однією з найкращих сучасних систем для реалізації принципу фокусування на стратегії. Постає питання можливості інтеграції арсеналів обох систем для досягнення максимальної результативності й ефективності в діяльності організації в умовах сучасного конкурентного середовища.

У вітчизняній фаховій літературі тема методології інтегрованого використання TQM та BSC поки що не знайшла свого відображення. Зарубіжні дослідники, насамперед, Захирул Хокуе (Z. Hoque), Хенрік Андерсен (H. Andersen), Штефан Хенш (Stefan Haensch) та інші, тільки починають формувати методологічну базу для спільно-

го використання TQM і BSC. Також недостатньо вивченою у фаховій літературі є реальна практика спільного використання двох систем у різних типах організацій.

Мета статті – знайти відповіді на вищезазначений виклик для сучасного менеджменту: вивчення механізмів взаємодії й побудови інтеграційної моделі СУЯ та BSC; розглянути вплив кожної із систем на іншу, спільний простір їх взаємодії при їх впровадженні в організації.

Дослідники відзначають слабку прив'язку планування в межах системи управління якістю до загальної стратегії організації та слабку мотивацію персоналу як однієї з перших у переліку причин невдач при впровадженні та тривалому функціонуванні системи управління якістю за принципами TQM. Цю тезу підтверджує досвід Запорізької облдержадміністрації, яка у 2009 р. впровадила систему управління якістю у своєму апараті, однак на 2013 р. система не функціонує. Отже, можливості арсеналу BSC у частині їх практичної корисності в подоланні вищезазначених проблем СУЯ, у тому числі в органах державного управління, стануть ще одним питанням, яке досліджуватиметься в статті.

Головним припущенням, яке досліджуватиметься, є теза, що при інтегрованому використанні TQM та BSC синергічно посилюватимуть ефект одна від одної.

Наукова новизна полягає в запропонованому визначенні спільного простору взаємодії TQM та BSC у межах перспективних площин BSC та циклу Шухарта "плануй – виконуй – перевірай – дій".

Спробуємо з'ясувати точки перетину двох систем, які впливатимуть на формування інтегрованого простору використання TQM та BCS.

Враховуючи, що система управління якістю є практичною реалізацією принципів

TQM, розглянемо, який внесок може зробити BSC у реалізацію ключових восьми принципів TQM, відображених у вимогах

стандарту ISO 9001 щодо побудови та функціонування систем управління якістю в організації (таб.).

Таблиця

Внесок BSC у реалізацію ключових восьми принципів TQM, відображених у вимогах стандарту ISO 9001 щодо побудови та функціонування СУЯ

№ з/п	Принципи TQM	Вимога стандарту ISO 9001 щодо реалізації відповідного принципу TQM у СУЯ	Внесок BSC у реалізацію відповідного принципу TQM
1	Орієнтація на споживача	Для підвищення задоволеності замовників найвище керівництво має забезпечити визначення й виконання їхніх вимог	–
2	Залучення персоналу	Доведення до всіх рівнів в організації важливості задоволення вимог замовника, а також регламентуючих та законодавчих вимог. Політика у сфері якості має бути поширеною та зрозумілою на всіх рівнях в організації	1. Ретранслює стратегію на всі структурні рівні організації. 2. Посилює мотивацію співробітників через прозорий механізм результат-орієнтованого винагородження
3	Системний підхід до управління	Забезпечити планування системи управління якістю з метою задоволення вимог стандарту та збереження цілісності системи управління якістю в процесі планування й впровадження змін до неї	Являє собою цілісну динамічну основу для системи стратегічного управління організацією на всіх стадіях управління
4	Прийняття рішень, що ґрунтуються на фактах	Забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування й моніторингу процесів, необхідних для системи управління якістю. Здійснювати моніторинг, вимірювання та аналіз цих процесів	1. Перекладає стратегію в операційні показники діяльності організації. 2. Надає механізм керівництву організації отримувати саме інформацію для прийняття рішень, а не дані
5	Процесний підхід	Визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації. Визначити послідовність та взаємодію цих процесів. Визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними	Концентрує увагу при плануванні на причинно-наслідкових взаємозв'язках цілей, процесів та критичних факторів успіху
6	Постійне поліпшення	Встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю й постійно поліпшувати її результативність відповідно до вимог стандарту	Надає механізм динамічного коригування курсу в ході реалізації обраної стратегії (у разі необхідності)
7	Відповідальність (відданість) керівництва	Найвище керівництво має надавати докази виконання своїх зобов'язань щодо розроблення та впровадження системи управління якістю й постійного поліпшення її результативності	–
8	Взаємовигідні відносини з постачальниками	Організація повинна оцінювати та вибирати постачальників, виходячи з їхньої здатності постачати продукцію відповідно до вимог організації	–

Аналіз таблиці дає підстави стверджувати, що BSC робить реальний внесок у реалізацію на практиці переважної більшості (п'яти з восьми) ключових принципів TQM, на яких базується функціонування СУЯ. Звертає на себе увагу той факт, що всі п'ять зазначених принципів: "залучення персоналу", "системний підхід до управління", "прийняття рішень, що ґрунтуються на фактах", "постійне поліпшення" і, нарешті, "процесний підхід" – так чи інакше пов'язані з внутрішніми управлінськими процесами організації. Отже, можна зробити висновок, що найбільше BSC позитивно впливатиме на СУЯ (TQM) саме в площині "Внутрішні процеси". Тому процеси взаємодії двох систем у цій площині BSC далі буде піддано більш детальному аналізу.

Щодо решти принципів варто висловити такі спостереження:

1. У випадку з принципом "орієнтація на споживача" логічно говорити про зворотний вплив – внесок TQM у площину BSC "Клієнти (споживачі)".

2. Хоча прямих факторів впливу BSC на реалізацію принципу "відданість керівництва" не виявлено, але слід звернути увагу на те, що відданість керівництва є необхідною складовою для успішного функціонування як СУЯ, так і BSC.

3. Також не є очевидною наявність прямих факторів впливу BSC на процес реалізації принципу "взаємовигідні відносини з постачальниками".

Результати аналізу ключових підходів та принципів функціонування СУЯ (TQM) та BSC, які викладені вище, дають змогу зробити висновок, що обидві системи мають багато спільного, насамперед:

1. Як TQM, так і BSC спрямовані на покращення результатів діяльності організації. Але між ними існує певна методологічна відмінність. TQM пропонує набір універсальних інструментів, чітка реалізація яких дає можливість без різних умов покращити рівень задоволеності споживачів та, як наслідок, загальні результати діяльності ор-

ганізації. BSC, на відміну від TQM, не дає організації "готових рішень". Натомість організація отримує міцний "каркас" для побудови та реалізації стратегічних планів. У разі чіткого усвідомлення критичних факторів успіху та причинно-наслідкових взаємозв'язків зусилля організації за допомогою BSC також поліпшуватимуть загальні результати її діяльності. Але вищезазначена методологічна відмінність у жодному разі не може бути перешкодою для спільного використання TQM та BSC, а навпаки, чітко вказує на сферу та можливість доповнення однією системою іншої.

2. Як СУЯ, так і BSC не є інструментами разового застосування, їх дія не закінчується після досягнення певного рівня якості або певних стратегічних цілей (усвідомлення цього є особливо важливим для керівників органів публічної влади України, враховуючи певні управлінські традиції).

3. СУЯ декларує принцип "орієнтованості на споживачів" як ключовий з восьми принципів. Водночас BSC передбачає відносини з клієнтами (споживачами) як одну із чотирьох головних площин аналізу та управління.

4. В основу СУЯ покладено процесний підхід. У BSC площина "внутрішні процеси організації" також є однією з ключових нефінансових площин аналізу й управління.

5. СУЯ декларує принцип "постійного поліпшення" (коригування системи). BSC також належить до динамічних інструментів управління, який передбачає коригування курсу (у разі необхідності) у ході реалізації обраної стратегії.

6. Обидві системи мають також багато спільного на організаційно-методичному рівні: відданість керівництва та максимальне залучення персоналу, використання по-

казників, які піддаються вимірюванню, тощо.

З іншого боку, у дослідницькій літературі не зустрічається відомостей про принципові відмінності СУЯ (TQM) та BSC або об'єктивні прояви негативного впливу однієї на іншу, які б заважали їх інтегрованому використанню.

Як єдине застереження автори деяких досліджень (Штефан Хенш та ін.) називають організаційну та технологічну складність процесів впровадження BSC та СУЯ (TQM) поодиночі, що інколи стає причиною невдачі їх застосування в деяких організаціях. Отже, інтегроване впровадження BSC та СУЯ (TQM) видаватиметься ще більш складним процесом для організації. Але слід звернути увагу на суб'єктивність природи можливостей виникнення організаційних і технологічних складностей у процесі інтегрованого впровадження BSC та СУЯ (TQM) в організації, які залежать від суб'єктивних внутрішніх факторів (кваліфікації персоналу, волі керівництва тощо) та прийнятої системи управління в організації. Тобто підстав стверджувати, що такі труднощі можуть об'єктивно виникати в переважній більшості організацій, до того ж реально загрожувати успіху впровадження систем, немає. Але, якщо говорити про рівень обласних державних адміністрацій, то слід зазначити, що кваліфікація персоналу й управлінська культура певною мірою можуть стати стримувальними факторами інтегрованого впровадження BSC та СУЯ (TQM).

Враховуючи вищевикладене, спробуємо окреслити сферу спільного простору взаємодії СУЯ та BSC для організації, яка впровадила обидві системи й окремо виділяє стратегію якості в загальній стратегії (рис. 1).

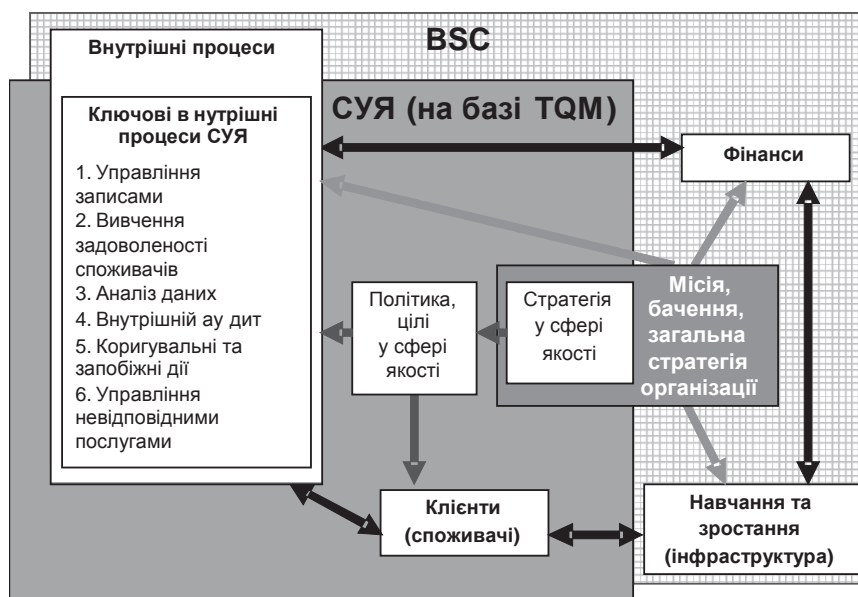


Рис. 1. Сфера спільного простору дії СУЯ та BSC

Вочевидь, що серед 4 перспективних площин BSC спільними із СУЯ будуть “клієнти/споживачі” та “внутрішні процеси” в частині процесів системи управління якістю.

Завдання стратегії якості як частини загальної стратегії організації знаходиться в політиці та річних цілях у сфері якості. У свою чергу, вони впливатимуть на процеси СУЯ. Використання BSC допомагатиме чіткій трансляції цілей та завдань у сфері якості у внутрішніх процесах СУЯ, що позитивно впливатиме на результативність процесів. Враховуючи, що будь-яка оптимізація процесів СУЯ спрямована на збільшення рівня задоволеності споживачів, від такої оптимізації виграватимуть клієнти/споживачі організації.

Рисунок 1 дає змогу чітко побачити, чим BSC та СУЯ (TQM) можуть доповнювати од-

на одну. Планування й реалізація заходів щодо оптимізації факторів у площинах “навчання та зростання” й “фінанси” сприятимуть сталому функціонуванню та вдосконаленню СУЯ у стратегічній перспективі. СУЯ, у свою чергу, органічно доповнює арсенал BSC у перспективних площинах “клієнти” та “внутрішні процеси”.

Предметно розглянемо площину внутрішніх процесів організації в розрізі взаємодії BSC-СУЯ (TQM). Традиційне бачення послідовності внутрішніх процесів організації з погляду BSC (Роберт Каплан (R. Kaplan) та Девід Нортон (D. Norton)) подано в лівій частині на рис. 2. Втім, традиційна схема послідовності внутрішніх процесів організації доповнюється відповідними процесами СУЯ (права частина рис. 2).

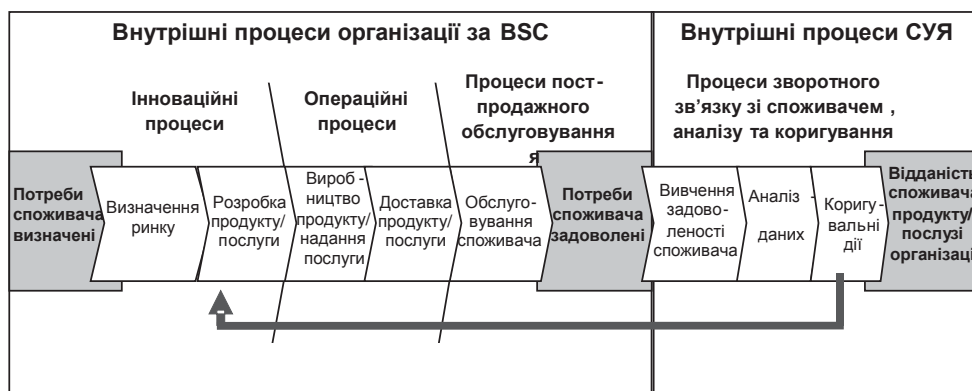


Рис. 2. Інтеграція внутрішніх процесів СУЯ до загальних внутрішніх процесів організації за BSC з погляду відносин зі споживачем

Рисунок 2 ілюструє ключову перевагу організацій, які використовують як BSC, так і СУЯ (TQM), над тими, що використовують виключно BSC. Спільне використання BSC та СУЯ (TQM) додає організації сталості у відносинах зі споживачем. Внутрішні процеси СУЯ забезпечують шлях організації від простого задоволення потреб споживача до відданості споживача продукту/послугі організації, головним чином за рахунок налагодження ефективного зворотного зв'язку зі споживачем, реагування на його вимоги та побажання. У випадку органів публічного управління замість відданості споживача послугі організації доцільно говорити про стабільне зростання рівня довіри споживача/громадянина органу управління. Зворотний зв'язок та коригування забезпечуються в межах внутрішніх процесів СУЯ. При цьому коригування за результатами аналізу вимог та побажань споживача до продукту/послуги міститиме в тому числі інноваційні процеси, коли на вимогу споживача відбуватиметься модернізація продукту/послуги. Таким чином, при розгляді поданої на рис. 2 схеми інтеграції внутрішніх процесів СУЯ у внутрішні процеси організації за BSC слід враховувати можливість циклічності процесів. У цьому світлі логічно провести аналогію

із циклом Шухарта “плануй – виконуй – перевіряй – дій”. “Інноваційні процеси” (див. рис. 3) відповідатимуть стадії “плануй” циклу. “Операційні процеси” та “процеси пост-продажного обслуговування” – відповідно стадії “дій” циклу. У випадку органів публічної влади замість процесів продажного обслуговування можемо говорити про супроводження споживача (консультації роз'яснення споживачу щодо його подальших дій після отримання послуги тощо). “Процеси зворотного зв'язку зі споживачем, аналізу та коригування” відобразатимуть стадії “перевіряй” та “дій” циклу. Враховуючи логіку вищезазначеної аналогії, варто детальніше розглянути, як інструментарій BSC сприятиме функціонуванню організації, що впровадила СУЯ (TQM), у межах циклу Шухарта.

З погляду циклу Шухарта “плануй – виконуй – перевіряй – дій” взаємодія BSC та СУЯ виглядає так:

1. На стадії “Плануй” циклу інструментарій BSC використовують для ретрансляції стратегії у сфері якості до всіх структурних рівнів організації, включно до рівня співробітника як конкретних оперативних цілей (оперативного плану) його діяльності в зоні його компетенції. Це дає розуміння кожному співробітнику щодо внеску, який він ро-

бить у досягнення стратегічних цілей організації у сфері якості через його повсякденну оперативну діяльність. Саме відсутність прив'язки оперативних цілей кожного співробітника до стратегії організації у сфері якості, а отже, нерозуміння своєї ролі в

системі управління якості простими виконавцями в організації, не рідко, як свідчить практика (у тому числі досвід Запорізької облдержадміністрації), є одним з ключових факторів провалу впровадження СУЯ, або її тривалого успішного функціонування.

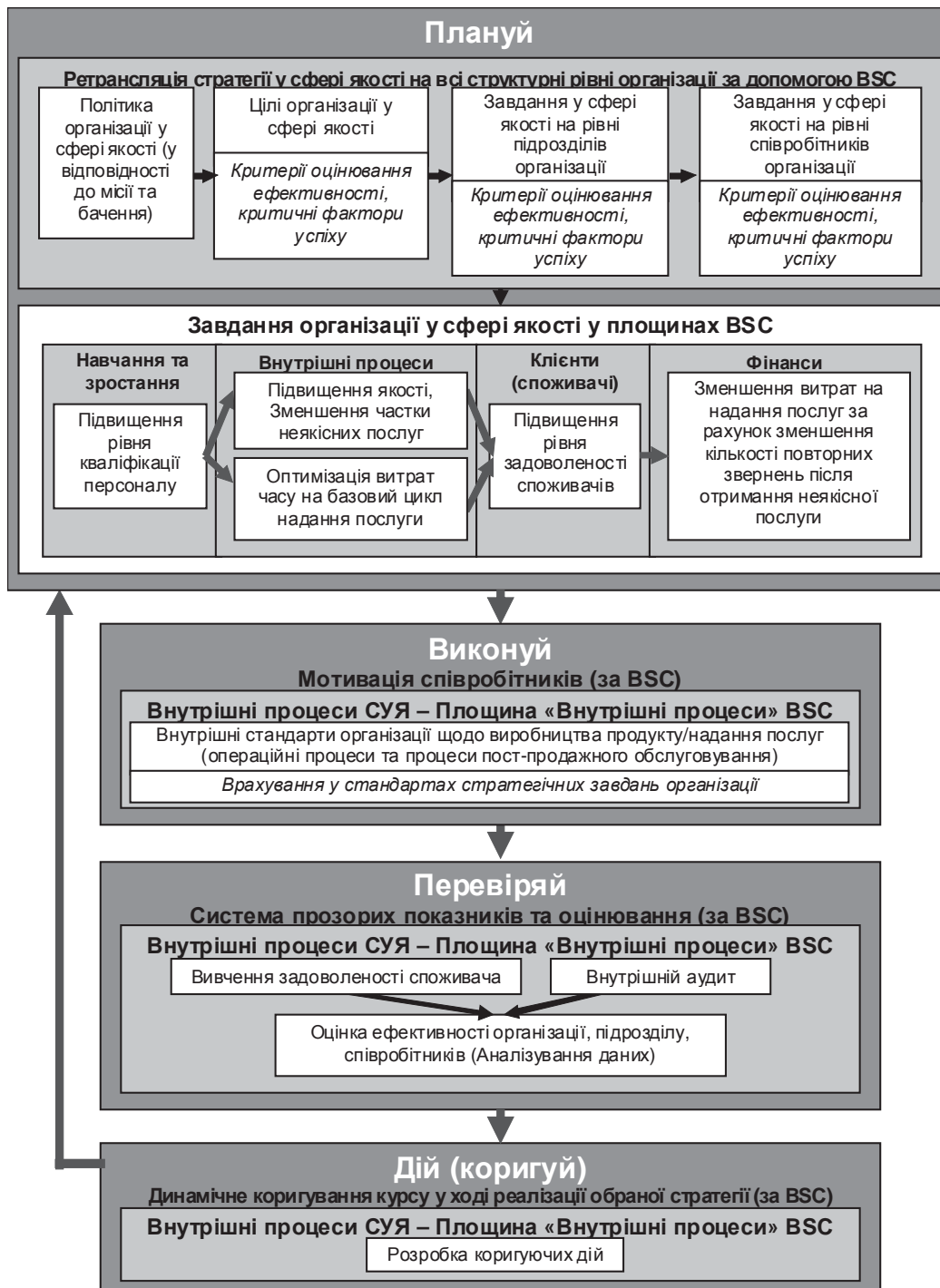


Рис. 3. Взаємодія BSC та СУЯ (TQM) за циклом Шухарта "плануй – виконуй – перевіряй – дій"

На стадії планування важливу роль відіграє застосування таких інструментів BSC, як критичні фактори успіху та причинно-наслідкові взаємозв'язки цілей, процесів. Через створення причинно-наслідкової мережі й виробленої на її основі подальшої стратегії підприємства носій рішення (директор), "перетворювач" (менеджер) і кожен

окремих членів організації (виконавець) можуть простежити, які дії мають стратегічне значення, як відбувається впровадження стратегії на окремих етапах. Використання критичних факторів успіху в комбінації з причинно-наслідковими взаємозв'язками дає змогу передбачити можливі "вузькі місця" в стратегічних планах та передбачити

відповідні запобіжні дії, що суттєво впливатиме на повноту реалізації таких планів.

Інструментарій BSC також допомагає визначити послідовність завдань та впливу від їх виконання при плануванні в системі управління якістю через розуміння причинно-наслідкових зв'язки між ключовими площинами організації (за BSC). Планові завдання, спрямовані на підвищення рівня кваліфікації персоналу, впливатимуть на оптимізацію внутрішніх процесів організації, що, у свою чергу, збільшуватиме рівень задоволеності споживачів завдяки покращенню якості (рис. 3). На горі цього ланцюга кращий рівень задоволеності споживачів позитивно впливатиме на фінансову площину через зменшення витрат на реклаमाції та збільшення виручки від реалізації (для комерційних організацій).

2. Завдяки BSC на стадії "Виконуй" вищеописаний механізм трансформації стратегічних завдань у оперативний план конкретного співробітника разом з прозорими критеріями оцінювання його виконання дають змогу організації запровадити ефективну прозору систему фінансових винагород персоналу з орієнтацією на його результативність у сфері якості. За умов використання вищезазначеного механізму щорічне оцінювання державних службовців з формальної процедури може перетворитись на ефективний механізм заохочення результативних працівників місцевих державних адміністрацій. Отже, інструментарій BSC дає можливість суттєво підвищити рівень фінансової мотивації персоналу, що також додає сталості функціонуванню системи управління якістю організації.

Матриця механізму ретрансляції стратегічних завдань в оперативні плани так само дає змогу враховувати стратегічні цілі організації у внутрішніх стандартах організації щодо виробництва продукту/надання послуг, які регламентують процедури в межах операційних процесів та процесів постпродажного обслуговування. Це надає додаткову можливість співробітникам у своїй повсякденній оперативній діяльності завдяки слідуванню внутрішнім стандартам бути більш орієнтованими на стратегічні цілі організації у сфері якості.

3. На стадії "Перевірйай" система прозорих показників та оцінювання (за BSC) суттєво поліпшує механізм реалізації процесів вивчення задоволеності споживача, внутрішнього аудиту й аналізування даних, а також збільшує їх ефективність. Через прив'язку показників оцінювання до стратегічних цілей у сфері якості, крім картини поточного стану справ в організації, керівництво організації за результатами стадії "Перевірйай" отримує інформацію щодо того, наскільки поточна діяльність спрямована на реалізацію стратегічних завдань у межах СУЯ (TQM). Це дає змогу вивести управління СУЯ з оперативного на стратегічний рівень.

4. На стадії "Дій/Корегуй" BSC озброює організацію механізмом динамічного коригування курсу в ході реалізації обраної стратегії в разі такої необхідності. Не в останню чергу динамічність забезпечується за рахунок використання в BSC не тільки традиційних – показників/індикаторів, що запізнюються, а й випереджальних. Якщо показники, що запізнюються, відображають результати минулої діяльності, то випереджальні індикатори являють собою фактори діяльності, які призводять до виникнення показників, що запізнюються. Отже, постійний моніторинг випереджальних індикаторів до настання дій, які потім оцінюють показники, що запізнюються, дає змогу коригувати стратегічні плани в процесі їх реалізації до отримання кінцевої оцінки щодо результатів їх реалізації.

Висновки. Інструментарій BSC системно додає СУЯ на всіх стадіях циклу Шухарта, а не тільки на стадії оцінювання. BSC допомагає організації сформулювати стратегію (з урахуванням місії та бачення), перекласти її в оперативні плани та зрозумілу систему показників результативності, реалізувати стратегічні плани й провести оцінювання їх реалізації, зробити коригування стратегії в разі необхідності. Отже, маємо наочне підтвердження тези, що при використанні BSC для реалізації TQM-стратегії, BSC із системи показників оцінювання рівня реалізації стратегії перетворюється на систему стратегічного управління організацією у сфері якості.

Виведення СУЯ за допомогою BSC з оперативного на стратегічний рівень планування з використанням випереджальних показників додає СУЯ та організації в цілому сталості, дає змогу передбачати й оперативно усувати перепони, на які або складно, або взагалі неможливо вчасно реагувати при використанні традиційних систем планування. Отже, BSC робить систему управління в організації більш гнучкою та стійкою до викликів, що разом з реалізацією стратегії, орієнтованої на споживача, суттєво збільшує життєздатність організації в жорстких конкурентних умовах.

Крім вищезазначених, особлива практична цінність BSC для системи управління якістю виявляється в можливостях, які надає BSC організації в подоланні "ахілєсової п'яти", при впровадженні та функціонуванні СУЯ – недостатнього рівня мотивації персоналу.

Таким чином, на методологічному рівні складається чітка картина того, як використання BSC суттєво збільшує на практиці ймовірність успішного впровадження та функціонування системи управління якістю в організації.

З іншого боку, інструментарій СУЯ (TQM) при інтегрованому використанні разом з BSC підвищує ефективність останньої в площинах "клієнти/споживачі" та "внутріш-

ні процеси”, фокусуючи увагу на клієнт-орієнтованих внутрішніх процесах організації, що дає змогу перейти організації на новий рівень спілкування зі споживачем від простого задоволення потреб до відданості споживача продукту/послугі організації.

Підсумовуючи результати вищевикладених досліджень, маємо всі підстави стверджувати, що ключова гіпотеза про те, що при інтегрованому використанні TQM та BSC синергічно посилюватимуть ефект одна від одної, віднайшла достатньо підтверджень на теоретичному рівні. Зрозуміла, універсальна методологія синергічної взаємодії TQM та BSC може слугувати міцним підґрунтям для успішного інтегрованого застосування двох систем у різних типах організацій на практиці. Крім очевидних перспектив використання інтеграційної моделі двох систем в організаціях комерційного сектору (як виробничих і у сфері послуг), вона також може бути застосована до організацій у сфері публічного управління, особливо якщо розглядати органи публічної влади як суб'єкти надання спеціалізованих послуг. Подальші дослідження в розв'язок ключових тез цієї статті будуть присвячені саме аплікації моделі до органів місцевої виконавчої влади України на рівні обласних державних адміністрацій.

Список використаної літератури

1. ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю : Вимоги [Електронний ресурс]. – К. : Держспоживстандарт України. – 2009. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sub/data/upload/publication/chernovytska/ua/6337/9001-2009.pdf?s398224032=a4a03bc1c64f5135c3b75e133c77387e>.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Электронный ресурс] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – Режим доступа: http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/141077/Kaplan_-_Sbalansirovannaya_sistema_pokazatelei.pdf.
3. Нивен Пол Р. Система сбалансированных показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
4. Хенш Штефан. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001:2000 [Электронный ресурс] / Хенш Штефан // Технологии качества жизни. – 2002. – № 2. – Т. 2. – С. 33–40. – Режим доступа: <http://www.interface.ru/misc/basc.html>.
5. Hoque Z. Total quality management and the Balanced Scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research [Электронный ресурс] / Z. Hoque // Critical Perspectives on Accounting. – 2003. – № 14. – С. 553–566. – Режим доступа: <http://www.distrodocs.com/12185-total-quality-management-and-the-balanced-scorecard-approach#?w=500>.
6. Hoque Z. Celebrating the 20th anniversary of the Balanced Scorecard: Relevance lost or relevance gained and sustained? [Электронный ресурс] / Z. Hoque // La Trobe University. – Melbourne : Australia. – 2012. – Режим доступа: <http://www.asb.unsw.edu.au/schools/accounting/Documents/z.%20Hoque%20-%20Celebrating%20the%2020th%20Anniversary%20of%20the%20Balanced%20Scorecard.pdf>.
7. Kaplan Robert S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review, Harvard University. – Boston ; USA. – 2007. – Режим доступа: <http://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Using%20the%20Balanced%20Scorecard%20as%20a%20Strategic%20Management%20System.pdf>.
8. Kaplan Robert S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / Robert S. Kaplan [Электронный ресурс] // Harvard Business School, Harvard University. – Boston ; USA. – 2010. – Режим доступа: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>.
9. Rohm Howard. Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems [Электронный ресурс] / Rohm Howard // Balanced Scorecard Institute, USA. – 2002. – Режим доступа: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/812%20Strategy/2010/Balanced%20Scorecard.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2013.

Касьяненко Д.В. Построение модели интеграции системы управления качеством и сбалансированной системы показателей

В статье определяется общее пространство взаимодействия TQM и BSC в рамках перспективных плоскостей BSC и цикла Шухарта для различных типов организаций, в том числе органов публичной власти. Анализируется вклад BSC в реализацию ключевых восьми принципов TQM.

При использовании BSC для реализации TQM-стратегии BSC из системы показателей оценки уровня реализации стратегии превращается в систему стратегического управления организацией в области качества. BSC делает систему управления в организации более гибкой и

устойчивой к вызовам, что вместе с реализацией стратегии, ориентированной на потребителя, существенно увеличивает жизнеспособность организации в жестких конкурентных условиях.

Ключевые слова: общее/всеобъемлющее управление качеством (TQM), сбалансированная система показателей (BSC), результат-ориентированный менеджмент (Performance Management), система менеджмента качества (СМК), стандарт ISO 9001, цикл Шухарта "планируй – выполняй – проверяй – действуй".

Kasianenko D. Building an integration model of Quality management system and the Balanced Scorecard

The article contents research of TQM-BSC influence on each other and their common space of interaction while their implementation in different types of organizations, including public authorities. Another subject for analyses is contribution of BSC to realization of eight key principles of TQM represented in ISO9001 standard's requirements to organization in building and functioning of quality management systems. Joint usage of TQM-BSC contributes to organization sustainability in relationship with its customers. Internal QMS-processes assure the way of organization from simple customers' satisfaction to customers' commitment to products/services of the organization. That effect is reached mainly through arranging effective feedback from customers and furthermore reacting on their wishes and requirements. The following assumption finds its confirmation that in case of using BSC to implement TQM-strategy, BSC is transformed from the system of indicators for evaluation of level of strategy realization to the system of strategic management of organization.

The common space of TQM-BSC interaction is identified in measures of BSC-perspectives and the Shewhart's PDCA-cycle. The set of BSC instruments contributes to QMS on each stage of Shewhart's PDCA-cycle, not only at "Check" stage. BSC helps organization to form its strategy, to transform it into operational plans and understandable system of performance evaluation indicators, to implement strategic plans, to evaluate the level of their realization and finally to correct the strategy if needed. Thereby BSC makes organization's management system more flexible and resistant for challenges, which considerably increases viability of organization under tough competition while implemented together with customer oriented strategy.

The author of the article comes to the conclusion that integrated usage of TQM-BSC causes synergetic effect on each other, which has enough confirmations on theoretical level. Understandable, universal methodology of synergetic interaction of TQM-BSC can serve as solid background for using both systems in different types of organizations in practice.

Key words: Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), Performance Management, Quality management system, ISO 9001 standard, W. Shewhart's Plan-Do-Check-Act cycle (PDCA-cycle).