

*I.M. РЄПІНА***ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На сьогоднішній день збалансована система показників (BSC) є дієвим інструментом стратегічного управління підприємством та одночасно направлена на покращення його оперативної діяльності. Система BSC добре поєднується із системою управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 9004:2018. BSC реалізує вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2015 в частині відповідальності керівництва і системи вимірів, аналізу і безперервних удосконалень та узгоджується з рекомендаціями міжнародного стандарту ISO 9004:2018 з поліпшення діяльності, який направлено на постійне удосконалення діяльності підприємства. Збалансована система показників є механізмом, який надає можливість переводити бачення організації та її стратегію в набір збалансованих показників, які оцінюють важливі напрями діяльності організації – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу. Збалансована система показників відрізняється від інших систем показників добре збалансованою концепцією причинно-наслідкових зв'язків. Збалансована система показників є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю функціонування підприємства, так як дає змогу дослідити його фінансову та нефінансову складову. Збалансована система показників є інструментом поширення інформації в організації. Використання BSC необхідне, коли підприємство удосконалює діяльність в напрямі підвищення якості. При цьому на підприємстві виділяють бізнес-процеси; призначають персонал, відповідальний за кожен процес; визначають роботи, що складають ці процеси; визначають показники та критерії для оцінки кожного процесу. Підприємства і організації в усьому світі позитивно сприйняли і впровадили збалансовану систему показників, в результаті чого швидко з'явилися позитивні результати їх діяльності: збільшення доходів та прибутків, направленість співробітників на досягнення загальних цілей, розширення партнерства підприємства зі споживачами, посередниками, постачальниками, постійна увага до стратегії та ін.

Ключові слова: збалансована система показників; система управління якістю; міжнародний стандарт; стратегія; підприємство

*I.M. RIEPINA***BALANCED SCORECARD IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE**

To date, the balanced scorecard (BSC) is an effective tool for strategic management of an enterprise and at the same time is aimed at improving its operational activities. The BSC system is well combined with a quality management system that meets the requirements of international standards ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018. It implements the requirements of the international standard ISO 9001:2015 in terms of responsibility of management and the system of measurements, analysis and continuous improvement, and is consistent with the recommendations of the international standard ISO 9004:2018 on the improvement of activities, which is aimed at the continuous improvement of the company's activities. The system of balanced scorecard is a mechanism that provides an opportunity to translate the vision of the organization and its strategy into a set of balanced scorecard that evaluate the important areas of the organization's activity - finances, customers, internal processes, training and development of personnel. A balanced scorecard differs from other scorecards in its well-balanced concept of causality. The balanced scorecard system is a tool for comprehensive evaluation and management of the effectiveness of the enterprise's functioning, as it allows to investigate its financial and non-financial components. A balanced scorecard is a tool for disseminating information in the organization. The use of BSC is necessary when the company improves its activities in the direction of improving quality. At the same time, business processes are distinguished at the enterprise; assign personnel responsible for each process; determine the works that make up these processes; determine indicators and criteria for evaluating each process. Enterprises and organizations around the world positively perceived and implemented balanced scorecard system, as a result of which positive results of their activities quickly appeared: increased income and profits, orientation of employees to achieve common goals, expansion of the enterprise's partnership with consumers, intermediaries, suppliers, constant attention to strategy, etc.

Keywords: balanced indicator system; quality management system; international standard; strategy; enterprise

Актуальність дослідження. У сучасному динамічному світі з високим рівнем конкуренції підприємства а організації повинні залучати значні фінансові, матеріалі, трудові ресурси, витратити достатньо багато часу для оцінки результатів своєї діяльності. На багатьох підприємствах системи оцінки результатів діяльності, як і раніше, складаються тільки з фінансових показників. Але за минулі десятиліття методи сучасного бізнесу кардинальним чином змінилися. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, їх навчання, взаємодія зі споживачами, постачальниками, посередниками, корпоративна культура на сьогоднішній день відіграють важливу роль у формуванні споживчої цінності і які важко цінити кількісно. У зв'язку з відсутністю оцінки таких важливих критеріїв багатьом організаціям не вдається правильно обрати і ефективно реалізувати свою стратегію. Для вирішення цього питання необхідна оціночна система, яка здатна зрівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних з

сьогоднішніми чинниками економічного успіху, і цим самим даючи можливість підприємству втілити свою стратегію в життя.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі проблеми вдосконалення діяльності підприємств на основі впровадження збалансованої системи показників в контексті впровадження та функціонування системи управління якістю ще не достатньо повно висвітлені. Найбільш відомими є праці Роберта Каплана та Девіда Нортонна [10], Томпсона А. і Стрікланда А. Дж. [11], Нівена Паула R.[9], Момота О.І. [7], Мельник Ю.М. [6] та ін. На сьогоднішній день спостерігається тенденція зростаючого інтересу до цієї проблеми як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці та практиці для забезпечення сталого розвитку підприємств. Конкурентна боротьба на глобальних ринках спонукає підприємства до пошуку сучасних, ефективних підходів до управління підприємством, зокрема до використання

збалансованої системи показників. Потребують подальшого розвитку питання висвітлення методологічних основ і практичних засад збалансованої системи показників та визначення можливих напрямів використання цієї концепції компаніями з урахуванням світового досвіду.

Основний виклад матеріалу. Збалансована система показників є дієвим інструментом переведення нематеріальних активів в реальну вартість для всіх заінтересованих в осіб і наданні підприємству можливості втілювати у життя різні стратегії. Збалансована система показників розроблена на початку 90-х років минулого століття Робертом Капланом (Robert Kaplan) та Девідом Нортеном (David Norton) – професорами Гарвардської школи бізнесу. Збалансована система оцінних показників, яку вони назвали терміном *Balanced Scorecard (BSC)* призначена для оцінювання реалізації стратегії підприємства.

Каплан Р. та Нортон Д. надали наступне визначення системи збалансованих показників: «Збалансована система оцінних індикаторів – це набір взаємопов'язаних цілей, оцінок, завдань та ініціатив, які описують стратегію компанії і спосіб її досягнення. Ця система допомагає перетворити такий складний об'єкт, як стратегія, у щось конкретне і доступне для розуміння» [10].

На думку О.І. Момота, збалансована система оцінних індикаторів – це перевірений спосіб поширення стратегії організації, орієнтування зусиль фахівців на стратегічні цілі і в остаточному підсумку – підвищення віддачі співробітників, технологічних інвестицій, бізнес-процесів і взаємовідносин з клієнтами [7].

Методика збалансованої системи показників переводить стратегію організації в цілі, показники, норми та ініціативи по чотирьох збалансованих напрямках – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток та навчання персоналу. Збалансована система показників відрізняється від інших систем показників добре збалансованою концепцією причинно-наслідкових зв'язків.

BSC надає можливість описати стратегію організації з допомогою низки взаємопов'язаних показників діяльності за чотирма складовими як результат взаємодії фінансових і нефінансових показників.

Як показує досвід, підприємства і організації в усьому світі швидко прийняли збалансовану систему показників та її переваги і в результаті цього з'явилися позитивні результати: збільшення доходів та прибутків, направленість співробітників на досягнення загальних цілей, розширення партнерства підприємства зі споживачами, посередниками, постачальниками, постійна увага до стратегії та ін.

Для підприємств, які формують та впроваджують збалансовану систему показників, виникає проблема вибору найбільш важливих показників з точки зору їх діяльності, так і визначення динаміки цих показників за всіма напрямками діяльності.

Використання BSC є просто необхідним, коли підприємство удосконалює діяльність в напрямі

підвищення якості, створює систему управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2015 «Системи управління якістю. Вимоги». При цьому на підприємстві виділяють бізнес-процеси; призначають персонал, відповідальний за кожен процес; визначають роботи, що складають ці процеси; визначають показники та критерії для оцінки кожного процесу.

Використання збалансованої системи показників при оцінюванні процесів дозволяє досягти реального одночасного вирішення найважливіших завдань підприємства, реалізації його стратегії та уникнути формального підходу до системи управління якістю. Супідрядність системи управління якістю та збалансованої системи показників наведена на рис. 1.

Система BSC відкриває додаткові можливості для управління, дозволяє контролювати операційний стан та стратегічний розвиток підприємства. Вона фактично реалізує вимоги стандарту ISO 9001:2015 в частині відповідальності керівництва і системи вимірів, аналізу і безперервних удосконалень. Збалансована система показників узгоджується з рекомендаціями стандарту ISO 9004:2018 з поліпшення діяльності, який направлено на постійне удосконалення діяльності підприємства, зокрема на розгляд вихідних даних самооцінки спільно з потенційними ключовими вигодами, які можна отримати від системи управління якістю.

Клієнтська складова. При виборі показників для клієнтської складової підприємства повинні дати відповіді на два питання: «Хто наші цільові споживачі та клієнти?» та «У чому полягає споживча цінність нашої пропозиції?». Обидва ці питання ставлять перед підприємством велику кількість складних завдань. Для забезпечення споживчої цінності своєї пропозиції підприємства можуть обирати одну із наступних стратегій [9]:

- стратегія мінімальних цін – орієнтація на досягнення низьких цін, низької собівартості та мінімально прийнятого рівня прибутковості продукції.

- диференціація продукції – підприємствам основну увагу приділяють розвитку своїх продуктів, намагаються досягти того, щоб їх продукт став на ринку кращим.

- тісний взаємозв'язок з клієнтами. Підприємство, яке орієнтується на тісний взаємозв'язок з клієнтами відрізняє намагання зробити все, щоб забезпечити задоволення різноманітних потреб споживачів. Такі підприємства направляють свої зусилля не на пошук разових операцій, що ведуть до короткотермінових вигід, а на встановлення довготермінових відносин на основі глибокого знання споживачів.

Оцінювання клієнтської бази передбачає використання таких відомих та широко вживаних на сьогодні показників, як задоволеність споживачів, лояльність споживачів, частка ринку, залучення нових споживачів та ін.

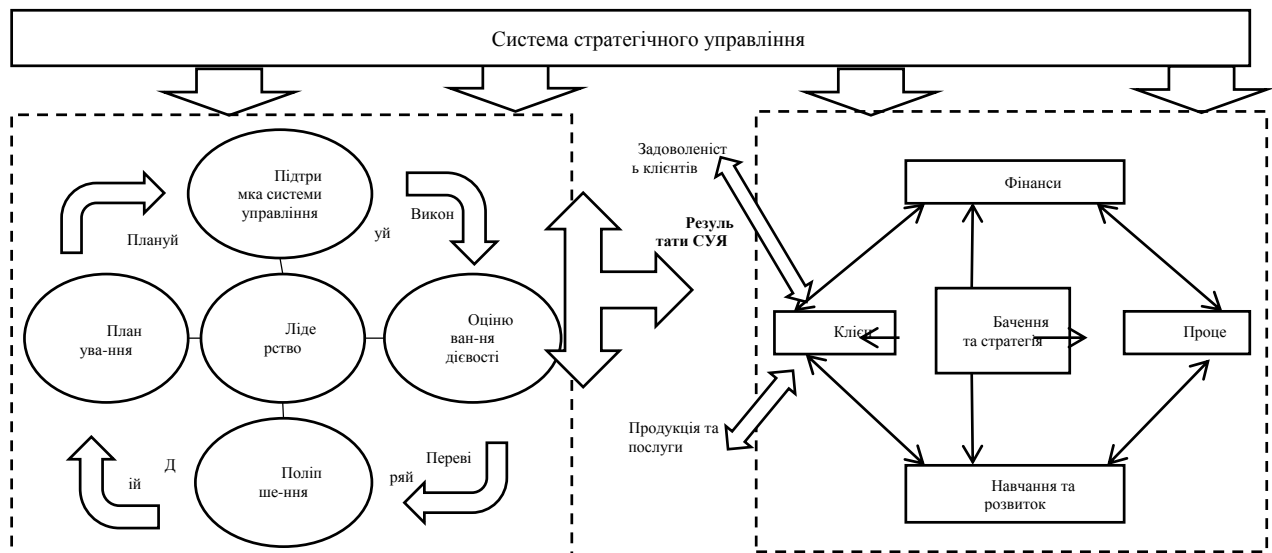


Рис. 1 - Супідрядність системи управління якістю та збалансованої системи показників.

Розроблено автором на основі [1, 2, 3, 4, 8]

Складова внутрішніх процесів. У складовій внутрішніх процесів, яка входить в збалансовану систему показників, потрібно визначити, в яких ключових бізнес-процесах підприємство повинне досягти досконалості для створення споживчої цінності для споживачів, і як наслідок, для акціонерів. Кожна із наведених вище стратегій для забезпечення споживчої цінності продукції може потягти за собою раціональне функціонування конкретних внутрішніх процесів, що є необхідним для обслуговування споживачів. Завдання полягає у тому, щоб визначити ці процеси і розробити самі ефективні показники для відслідковування результатів роботи. Як показує досвід, часто для того, щоб виправдати очікування клієнтів та акціонерів доцільним є виявлення нових внутрішніх процесів, а не направлення зусиль на додаткове покращення існуючих видів діяльності.

В складовій внутрішніх процесів можуть бути представлені такі показники як розробка продукту, виробництво, доставка, післяпродажне обслуговування, утилізація після використання.

Для забезпечення ефективного обслуговування споживачів деякі підприємства покладаються на деяких третіх осіб чи підприємств. В цьому випадку підприємству потрібно розробити такі показники внутрішніх процесів, які б відображали основні елементи таких відносин.

Складова навчання та розвитку. Показники складової навчання та розвитку в межах збалансованої системи показників є основою успіху трьох інших складових. Їх справедливо вважають основою, на якому побудовано балансовану систему показників. Як показує досвід, при визначенні клієнтської складової та складової внутрішніх бізнес-процесів, часто виявляються невідповідності між існуючою кваліфікацією працівників та інформаційними системами, а також рівнем, необхідним для досягнення поставлених цілей. Показники складової навчання та розвитку допомагають ліквідувати дану невідповідність і забезпечити стійкі результати

діяльності у майбутньому. До цієї складової можуть входити показники кваліфікації, досягнутого досвіду, задоволеності працівників, їх лояльності, доступність інформації для навчання та розвитку персоналу.

Фінансова складова. Фінансові показники роботи підприємства – важливий компонент збалансованої системи показників, які демонструють керівництву той факт, чи призводить реалізація стратегії, яка відображена у виборі показників інших складових, до більш високих кінцевих результатів. Зусилля, направлені на підвищення задоволеності клієнтів, підвищення якості внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток персоналу спрямовані в кінцевому рахунку на забезпечення високих фінансових показників роботи підприємства.

У фінансову складову включають фінансові показники роботи, такі як прибутковість та рентабельність діяльності, показники ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості та ін.

Збалансована система показників має певні переваги та недоліки з точки зору її застосування на підприємстві (рис. 2). До переваг можна віднести взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління; узгодження та поєднання BSC із системою управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 9004:2018; просту структуру для контролю та моніторингу діяльності підприємства; створення структури для формування стратегії зверху вниз. Збалансована система показників є інструментом поширення інформації в організації.

Недоліками є невиправдано велика роль кількісних показників, мале значення та ігнорування якісних параметрів; відсутність єдиних шкал вимірювання показників збалансованої системи; трудоємність процесу вимірювання та оцінювання показників збалансованої системи; спрощення діяльності підприємства; вибір показників може не точно відображати діяльність підприємства.

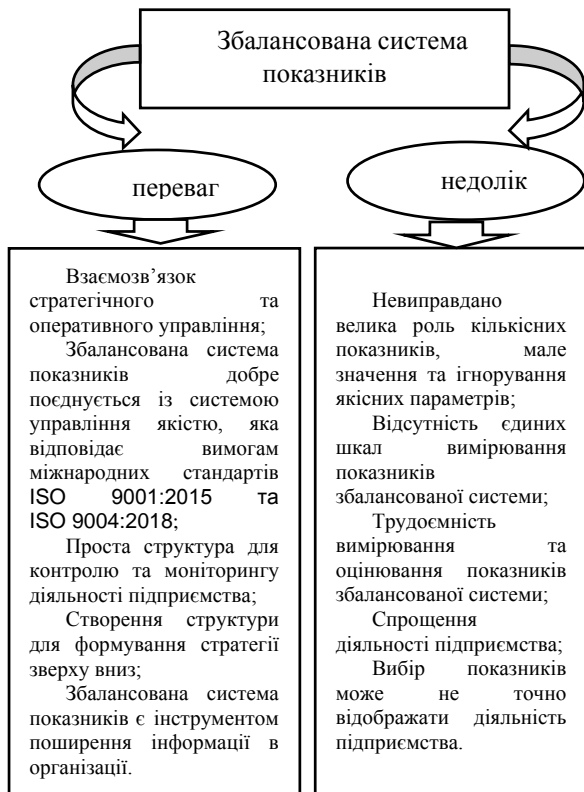


Рис. 2 - Переваги та недоліки збалансованої системи показників при застосуванні її на підприємстві Розроблено автором на основі [1, 5, 6, 8]

В таблиці 1 наведено інформацію щодо збалансованої системи показників підприємств індустрії краси з вказівкою груп показників, їх назви та періоду розрахунку.

Використання сучасних інформаційних технологій при впровадженні збалансованої системи показників є необхідним, оскільки обсяги інформації на підприємстві реального сектору, як правило, дуже великі.

Для багатьох підприємств збалансована система показників перетворилась з оцінного інструменту в інструмент управління для приведення короткотермінових дій у відповідність з обраною стратегією.

Збалансована система показників створюється на основі переводу стратегії підприємства в цілі, показники, норми та ініціативи для кожної із чотирьох складових. Для забезпечення точного переведення керівництво повинне чітко визначити бачення та стратегію підприємства.

BSC збалансовує точність фінансових показників, яка історично склалась на підприємствах, з чинниками майбутнього успіху. Тому ефективно збалансована система показників – це не просто набір фінансових та нефінансових показників, вона повинна нести інформацію про стратегію підприємства за допомогою низки причинно-наслідкових зв'язків. Документальна фіксація припущень, яка лежить в основі стратегії, за допомогою причинно-наслідкових зв'язків між показниками значно розширює можливості стратегічного навчання керівного персоналу [9].

Таблиця 1 - Збалансована система показників підприємства індустрії краси

Група показників	Назва показника	Період розрахунку
Фінансова складова	Обсяг доходу	Місяць, квартал, рік
	Обсяг прибутку	Місяць, квартал, рік
	Рентабельність	Місяць, квартал, рік
	Коефіцієнт ділової активності	Місяць, квартал, рік
	Показники використання майна	Місяць, квартал, рік
	Показники фінансової стійкості	Місяць, квартал, рік
Клієнтська складова	Показники ліквідності	Місяць, квартал, рік
	Задоволеність споживачів	Квартал, рік
	Лояльність споживачів	Квартал, рік
	Частку ринку	Квартал, рік
	Залучення нових споживачів	Квартал, рік
Складова внутрішніх процесів	Фактичне виконання замовлень в строк	Рік
	Час технологічної підготовки виробництва	Квартал, рік
	Інтегральний показник якості	Квартал, рік
	Частка нових видів продукції	Квартал, рік
Складова навчання та розвитку	Частка договорів, укладених зі стратегічними постачальниками	Квартал, рік
	Задоволеність співробітників	Квартал, рік
	Лояльність співробітників	Квартал, рік
	Витрати на соціальне забезпечення працівників	Рік
	Індекс зростання заробітної плати	Квартал, рік

Розроблено автором на основі [1, 4, 5, 6, 7]

Дана таблиця може мати більше стовпців, так як доповнюється іншою інформацією, наприклад, вказуються стратегічні цілі, підрозділи або особи, відповідальні за підготовку та виконання розрахунків.

Висновки. Таким чином, збалансована система показників є дієвим інструментом стратегічного управління, а також спрямована на покращення операційної діяльності підприємства.

Система збалансованих показників є механізмом, який надає можливість переводити бачення організації та її стратегію в набір збалансованих показників, які оцінюють важливі напрями діяльності організації.

BSC є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю функціонування підприємства, оскільки дає змогу дослідити як його фінансову, так і нефінансову складову, та взаємовплив груп показників.

Система BSC відкриває додаткові можливості для процесу управління, сприяє контролю операційного стану та стратегічному розвитку підприємства. Вона реалізує вимоги міжнародного стандарту

ISO 9001:2015 в частині відповідальності керівництва і системи вимірів, аналізу і безперервних удосконалень та узгоджується з рекомендаціями міжнародного стандарту ISO 9004:2018 з поліпшення діяльності, який направлено на постійне удосконалення діяльності підприємства.

Список літератури

1. Гриценко Л., Височина А. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. № 3 (129). С. 161–167.
2. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
3. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. (ISO 9004:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 28 с.
4. Котовська І. В. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015. № 1. С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_3.
5. Малярець Л., Штереверя А. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія. Харків: видавництво ХНЕУ, 2008. 180 с.
6. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 1. С. 192-203.
7. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
8. Juran, J.M. (1993) Made in USA: A Renaissance in Quality. *Harvard Business Review*, 71, 42-50.
9. Niven Paul R. (2014) Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley Corporate F&A. 355 p.
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Harvard Business Review Press, 336 p.
11. Thompson A, Strickland A. J. (2001) Strategic Management. McGraw-Hill Education. 1056 p.

References (transliterated)

1. Hrytsenko, L., & Vysochyna, A. (2012). Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannya stratehii pidpriemstva [A balanced scorecard as a tool for evaluating the company's strategy]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], 3 (129), 161–167. [in Ukrainian].
2. UkrNDNTs (2016) DSTU ISO 9001:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality management systems. Requirements]. Kyiv : UkrNDNTs [in Ukrainian].
3. UkrNDNTs (2018) DSTU ISO 9004:2018 Upravlinnia yakistiu. Yakist orhanizatsii. Nastanovy shchodo dosiahnennia staloho uspihku. [Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success]. Kyiv : UkrNDNTs [in Ukrainian].
4. Kotovska, I.V. (2015). Otsinka efektyvnosti stratehichnoho planuvannya na pidpriemstvi [Assessment of the effectiveness of strategic planning at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences], 1, 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_3. [in Ukrainian].
5. Maliarets, L., & Shtereveria, A. (2008). Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpriemstva: monografiia [Balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity: monograph]. Kharkiv: vydavnytstvo KhNEU [in Ukrainian].
6. Melnyk, Yu.M., & Savchenko, O.S. (2011). Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of applying a balanced system of indicators at domestic enterprises]. *Marketing i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation management], 1, 192-203 [in Ukrainian].
7. Momot, O.I. (2007). Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti. [Quality management and quality system elements]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
8. Juran, J.M. (1993) Made in USA: A Renaissance in Quality. *Harvard Business Review*, 71, 42-50.
9. Niven Paul R. (2014) Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley Corporate F&A. 355 p.
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Harvard Business Review Press, 336 p.
11. Thompson A, Strickland A. J. (2001) Strategic Management. McGraw-Hill Education. 1056 p.

Надійшла (received) 04.05.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Рєпіна Інна Миколаївна (Riepina Inna Mykolaivna) – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана; м. Київ, Україна; ORCID: 0000-0001-9141-0117 e-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua