

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЗАСІБ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОПЕРАТИВНІ ПЛАНИ НА ВСІХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІВНЯХ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ

У статті проаналізовано трансформацію стратегії у сфері якості в оперативну діяльність структурних підрозділів та співробітників облдержадміністрації (ОДА) за допомогою збалансованої системи показників (BSC). Обґрунтовано, що розшифровка стратегічних завдань в індивідуальних планах співробітників дає можливість чіткого оцінювання внеску кожного працівника в реалізацію стратегії ОДА у сфері якості та прив'язки системи преміювання до результатів співробітника в реалізації стратегії.

**Ключові слова:** загальне/всеохопне управління якістю (TQM), збалансована система показників (BSC), система управління якістю (СУЯ).

### I. Вступ

Дослідники відзначають слабе розуміння персоналом своїх ролі та завдань у межах функціонування системи управління якістю (далі – СУЯ) в організації як одну з ключових причин невдач при впровадженні та тривалому функціонуванні СУЯ за принципами загального/всеохопного управління якістю (TQM). Подібна ситуація заважає активному залученню персоналу до СУЯ, що фактично порушує один з восьми базових принципів TQM.

Ця теза наочно підтверджується практикою впровадження СУЯ в апараті Запорізької облдержадміністрації, де протягом 2009 р. фактично було розроблено та впроваджено СУЯ на рівні основної документації, політики та цілей у сфері якості, однак стратегічні плани організації у сфері якості не відображено в оперативних планах структурних підрозділів й індивідуальних планах співробітників. Отже, функціонування СУЯ в апараті облдержадміністрації (ОДА) стало давати збій.

У процесі пошуку управлінських інструментів, які допомогли б подолати описану проблему, привертає до себе увагу збалансована система показників (BSC). Як показує світова практика використання BSC у комерційних організаціях, BSC ретранслює положення загальної стратегії до всіх структурних рівнів організації, у тому числі до рівня співробітника, як конкретні оперативні цілі (оперативний план) його діяльності в зоні його компетенції.

Цим зможе BSC бути корисною облдержадміністрації для ретрансляції положень стратегії у сфері якості в оперативні плани її структурних підрозділів та співробітників?

Окремо механізми та ефект від впровадження BSC в органах публічного управління в своїх працях розглядають Роберт Каплан (R. Kaplan), Девід Нортон (D. Norton) та Пол Нівен (P. Niven). Однак до сьогодні теорія та практика спільного

використання СУЯ та BSC, особливо у сфері публічного управління, недостатньо досліджені у фаховій літературі. У вітчизняній науковій літературі ця тема поки що не набула відображення. Зарубіжні дослідники, насамперед, Захирул Хокус (Z. Hoque), Хенрік Андерсен (H. Andersen), тільки починають формувати методологічну базу для спільного використання TQM та BSC, але переважно в комерційному секторі.

### II. Постановка завдання

Мета статті – обґрунтувати, як BSC може сприяти конвертації положень стратегії у сфері якості в оперативну діяльність структурних підрозділів та співробітників облдержадміністрації, а отже, підвищити рівень сталості СУЯ в ОДА.

### III. Результати

Для аналізу трансформації стратегії у сфері якості в оперативну діяльність структурних підрозділів та співробітників ОДА за допомогою BSC, необхідно побудувати модель планування стратегії у сфері якості у форматі BSC для облдержадміністрації, яка впровадила або впроваджує СУЯ. Алгоритм планування у форматі збалансованої системи показників наведено на рисунку.

Стратегія ОДА, відображена в BSC, відповідає положенням Політики у сфері якості. Цілі/завдання в BSC відображають Цілі/завдання ОДА у сфері якості на відповідний рік. Планові завдання та ініціативи BSC мають знайти своє відображення в річних планах ОДА на трьох рівнях організаційної структури:

- річному плані ОДА;
- річних планах структурних підрозділів ОДА;
- індивідуальних річних планах співробітників структурних підрозділів ОДА.

Критичні фактори успіху визначають, виходячи з аналізу стану взаємодії ОДА із зовнішнім середовищем, насамперед зі споживачами, внутрішніх процесів, структури та ресурсів організації.

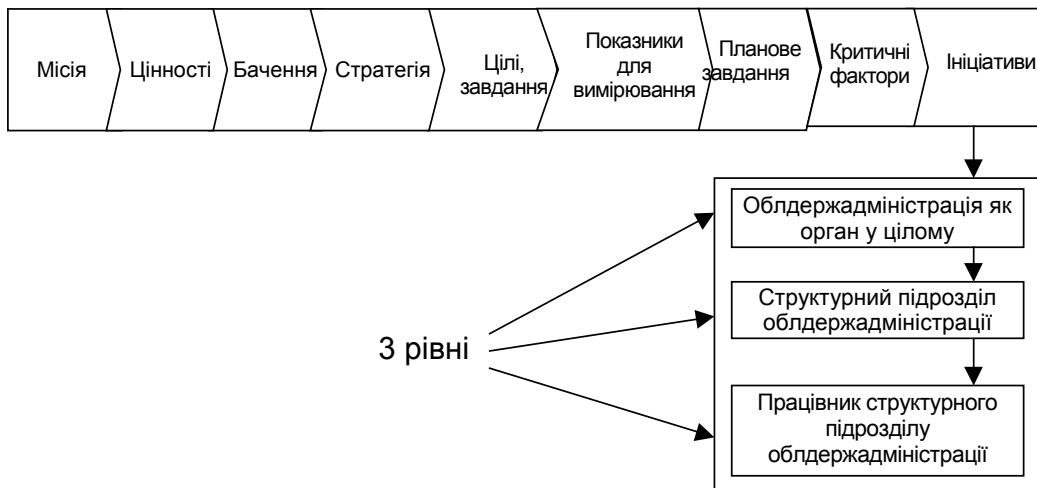


Рис. Алгоритм планування у форматі збалансованої системи показників в облдержадміністрації

Ініціативи являють собою конкретні дії щодо виконання планових завдань з урахуванням критичних факторів. На рівні ОДА в цілому вони можуть бути сформульовані у вигляді відповідних програм, проектів, які спрямовуються на досягнення цілей та нейтралізацію негативних складових відповідного критичного фактора успіху. При цьому має чітко простежуватися узгодження ініціатив усіх рівнів організаційної структури згори вниз. Фактично ініціативи організації мають бути розшифровані в ініціативах нижчого рівня. Структурні підрозділи беруть участь у реалізації ініціатив ОДА, відповідаючи за реалізацію окремих напрямів у межах проектів/програм згідно зі сферою їх компетенції. Тобто структурний підрозділ реалізує певну ініціативу ОДА в частині послуг у цілому або процесів у межах надання відповідної послуги, за які він відповідає. Співробітники відповідного підрозділу ОДА беруть участь у реалізації ініціатив організації в частині процесів та процедур у межах надання послуг, що належать до їх компетенції.

Модель карти BSC облдержадміністрації представлена в таблиці. Проаналізуємо, як ініціативи ОДА беруть реалізовані на рівні структурного підрозділу (далі – підрозділ), який відповідає за забезпечення доступу до публічної інформації (як правило, відділ або сектор у структурі апарату ОДА). Послуга, що надається структурним підрозділом, – “забезпечення права доступу громадян до публічної інформації” має дві складові: активний доступ (забезпечення розгляду запитів на інформацію) та пасивний доступ (забезпечення оприлюднення інформації).

Проаналізуємо детально послугу забезпечення розгляду запитів на інформацію. У межах першої ініціативи (комплекс заходів із ви-

вчення задоволеності споживачів згідно з Положенням “Про вивчення задоволеності споживачів” СУЯ ОДА та затвердженим планом у розрізі кожної послуги) на виконання першої мети підрозділ забезпечує:

- розробку анкети споживача для вивчення рівня задоволеності послугою;
- дотримання календарного плану проведення анкетування;
- розповсюдження та збір заповнених анкет споживачів (для неелектронної форми);
- аналіз результатів анкетування та підготовку пропозицій керівництву щодо покращення послуги;

Друга ініціатива (програма з підвищення кваліфікації персоналу ОДА в галузі комунікативних технологій) на виконання першої мети спрямована на зменшення негативного впливу критичних факторів, що викликані недостатнім володінням співробітниками адміністрації комунікативними технологіями. У межах цієї ініціативи співробітники структурного підрозділу братимуть участь у централізовано організованих в ОДА відповідних тренінгах та семінарах.

Перша ініціатива (комплекс заходів з перегляду процедур модернізації або коригування процесів надання послуги) у межах реалізації другої мети відобразатиметься в таких діях підрозділу:

- аналіз своєчасності фіксації нових вимог споживачів щодо послуги, підготовка пропозицій щодо вдосконалення механізму фіксації;
- аналіз наявності внутрішніх резервів у діючих процедурах модернізації та коригування послуги, підготовка пропозицій щодо вдосконалення таких процедур, особливо тих, де присутня взаємодія з іншими структурними підрозділами ОДА.

Таблиця 1

**Модель планування стратегії у сфері якості у форматі BSC для облдержадміністрації (рівень адміністрації в цілому)**

Місія →	Цінності →	Бачення →	Стратегія →
Облдержадміністрація забезпечує дотримання конституційних прав та свобод громадян, соціально-економічний розвиток та здійснення виконавчої влади на території регіону	1. Орієнтація на споживача  2. Прагнення максимальної доступності послуг, що надаються організацією  3. Прагнення максимальної ефективності (досягнення максимальних результатів при використанні мінімально можливого обсягу ресурсів)  4. Прагнення постійного вдосконалення/поліпшення організації (кваліфікації персоналу та інфраструктури, внутрішніх процесів, комунікації зі споживачами та іншими зовнішніми контрагентами тощо)	За п'ять років облдержадміністрація являтиме собою організацію з ефективною результат-орієнтованою системою управління, що динамічно розвивається, має високий рівень задоволеності споживачів та доступності послуг, які вона надає	1. Налагодження та підтримка постійної комунікації з усіма категоріями споживачів шляхом вивчення їх думки щодо оцінювання якості послуг облдержадміністрації та вимог, які споживачі до них висувують 2. Своєчасна модернізація та розвиток послуг, що надаються облдержадміністрацією, з урахуванням вимог споживачів до відповідних послуг та забезпечення постійного поліпшення якості їх надання 3. Досягнення доступності послуг, що надаються облдержадміністрацією, для якомога ширшої аудиторії споживачів регіону 4. Оптимізація внутрішніх процесів надання послуг в облдержадміністрації з метою підвищення їх результативності та зменшення їх ресурсоемності 5. Активне впровадження інноваційних технологій та методів роботи для максимальної відповідності послуг облдержадміністрації сучасним вимогам споживачів, що стрімко змінюються

Продовження табл. 1

Цілі, завдання →	Показники для вимірювання →	Планове завдання →	Критичні фактори →	Ініціативи
<p>1. Проводити регулярне вивчення рівня задоволеності всіх категорій споживачів якістю послуг, що надаються облдержадміністрацією</p>	<p>1. Періодичність проведення заходів з вивчення задоволеності споживачів</p> <p>2. Частка охоплення всіх категорій споживачів заходами з вивчення задоволеності</p> <p>3. Задоволеність споживачів рівнем та формами комунікації з ОДА (відсоток задоволених)</p>	<p>Протягом року щокварталу проводити анкетування всіх категорій споживачів</p> <p>Збільшити протягом року на 10% частку споживачів, повністю задоволених комунікацією з ОДА</p>	<p>1. Небажання значної кількості споживачів витратити час на анкетування</p> <p>2. Низький рівень повернення споживачами анкет з відповідями</p> <p>3. Недостатнє володіння персоналом ОДА комунікативними технологіями для забезпечення якісної комунікації зі споживачем</p>	<p>1. Комплекс заходів із вивчення задоволеності споживачів згідно з Положенням «Про вивчення задоволеності споживачів» СУЯ ОДА та затвердженим планом у розрізі кожної послуги</p> <p>2. Програма з підвищення кваліфікації персоналу ОДА у галузі комунікативних технологій</p>
<p>2. Максимально скоротити необхідний час на модернізацію або коригування процесів надання послуг з моменту виявлення такої потреби з боку споживачів</p>	<p>1. Необхідний час на модернізацію або коригування процесів надання послуг (кількість робочих днів з моменту виявлення такої потреби до оновлення відповідних процесів)</p> <p>2. Задоволеність споживачів швидкістю реагування на потреби модернізації або корегування послуг (відсоток задоволених)</p>	<p>Протягом року скоротити на 10% середній необхідний час на модернізацію або коригування процедур надання послуг</p> <p>Збільшити протягом року на 10% частку споживачів, повністю задоволених швидкістю реагування ОДА</p>	<p>1. Слабкий рівень володіння населенням сільських районів інформаційними технологіями, що запобігає активному використанню електронного доступу до послуг ОДА</p> <p>2. Обмеженість обсягів бюджетного фінансування на масштабні програми перетворень</p>	<p>1. Комплекс заходів з перегляду процедур модернізації або коригування процесів надання послуги</p> <p>2. Комплекс заходів з покращення оперативного планування та перегляду норм навантаження персоналу з урахуванням пріоритетності питань</p>
<p>3. Розширити доступ споживачів, насамперед у сільських районах області, до послуг, що надаються облдержадміністрацією</p>	<p>1. Кількість точок у районах області, де можна замовити та отримати послуги в розрахунок на 5 тис. населення</p> <p>2. Задоволеність споживачів рівнем доступності послуг облдержадміністрації (відсоток задоволених)</p>	<p>Забезпечити протягом року збільшення на 15% кількості точок у районах області для замовлення та отримання послуг ОДА</p> <p>Збільшити протягом року на 10% рівень задоволеності споживачів доступністю послуг</p>	<p>1. Програма зі встановлення безкоштовних електронних кіосків доступу до офіційного сайту ОДА в адмінбудівлях та поштових відділеннях районних центрів і великих населених пунктах</p> <p>2. Кампанія з роз'яснення населенню районів принципів роботи е-кіосків</p> <p>3. Заходи із залучення інших джерел фінансування, крім обласного бюджету</p>	<p>1. Програма розвитку внутрішнього електронного документообігу та внутрішньої мережі (Інтранету) для структурних підрозділів ОДА</p> <p>2. Заходи із залучення інших джерел фінансування, крім обласного бюджету</p>
<p>4. Реорганізувати внутрішні процеси надання послуг для скорочення робочого часу та фінансових ресурсів, що на них витрачаються</p>	<p>Працездатність процесу (людина-годин)</p> <p>Собівартість процесу (грн)</p>	<p>Скоротити протягом року на 10% витрати робочого часу на базові внутрішні процеси надання послуг</p> <p>Скоротити протягом року на 5% собівартість внутрішніх процесів</p>	<p>1. Брак досвіду в керівників середньої ланки в ОДА щодо реорганізації управлінських процесів</p> <p>2. Обмеженість обсягів бюджетного фінансування на масштабні програми перетворень</p>	<p>1. Перегляд внутрішніх стандартів та процедур надання послуг</p> <p>2. Вивчення та впровадження кращих практик інших ОДА та органів місцевого самоврядування</p> <p>3. Програма розвитку внутрішнього електронного документообігу та внутрішньої мережі (Інтранету) для структурних підрозділів ОДА</p>
<p>5. Максимально перевести процедури замовлення та отримання послуг населенням в електронну форму за допомогою мережі Інтернет</p>	<p>Частка послуг, що надаються облдержадміністрацією населенню в електронній формі, від загальної кількості послуг облдержадміністрації (%)</p>	<p>Довести протягом року до 20% частку послуг, що надаються в електронній формі</p>	<p>1. Обмеженість обсягів бюджетного фінансування на масштабні програми перетворень</p> <p>2. Недостатній рівень володіння персоналом облдержадміністрації інформаційними технологіями</p>	<p>1. Комплекс заходів із запровадження замовлення та отримання послуг ОДА населенням через офіційний сайт ОДА</p> <p>2. Заходи із залучення інших джерел фінансування, крім обласного бюджету</p> <p>3. Програма з підвищення кваліфікації персоналу ОДА в галузі інформаційних технологій</p>

Друга ініціатива (комплекс заходів з покращення оперативного планування та перегляду норм навантаження персоналу з урахуванням пріоритетності питань) у межах реалізації другої мети спрямована на зменшення негативного впливу критичного фактора перенавантаження персоналу поточними питаннями, що заважатиме швидкій реакції на потреби модернізації/ коригування послуг. У межах реалізації цієї ініціативи в підрозділі переглядатимуться положення про підрозділ, порядки, процедури й посадові інструкції щодо розстановки пріоритетності завдань та оптимізації навантаження.

Усі три ініціативи в межах реалізації третьої мети не належать до компетенції підрозділу.

Реалізація першої ініціативи на виконання четвертої мети (перегляд внутрішніх стандартів та процедур надання послуг) вимагатиме від підрозділу проведення аналізу процедур надання послуги, відображених у відповідному стандарті щодо:

- оптимізації взаємодії з іншими структурними підрозділами та керівництвом ОДА, задіяними у процесах надання послуги (пошук можливостей скорочення необхідного часу на здійснення відповідних процедур);
- пошук зайвих повторень операцій у межах процесів надання послуги.

Друга ініціатива (вивчення та впровадження кращих практик інших ОДА та органів місцевого самоврядування) у межах реалізації четвертої мети спрямована на зменшення негативного впливу критичного фактора браку досвіду в керівників середньої ланки в ОДА щодо реорганізації управлінських процесів. Для реалізації ініціативи на своєму рівні підрозділ вивчатиме й упроваджуватиме кращий досвід облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування, які посідають перші місця в національних незалежних громадських рейтингах щодо забезпечення доступу до публічної інформації.

У межах третьої ініціативи четвертої мети (програма розвитку внутрішнього електронного документообігу та внутрішньої мережі (Інтранету) для структурних підрозділів ОДА) підрозділ розроблятиме процедури взаємодії (у формі відповідного порядку) структурних підрозділів ОДА у межах забезпечення електронного документообігу за запитами щодо надання публічної інформації та в Інтранеті (електронне робоче спілкування, консультації спеціалістів інших структурних підрозділів ОДА з уповноваженим підрозділом).

Четверта ініціатива (заходи із залучення інших джерел фінансування, крім обласного бюджету), яка також запобігає проявам критичного фактора, не належить до компетенції підрозділу.

Перша ініціатива (комплекс заходів із запровадження замовлення та отримання послуг ОДА населенням через офіційний сайт ОДА) у межах п'ятої, останньої, мети вимагатиме від підрозділу розробки загального вигляду та змісту стандартної форми для подання запиту на інформацію через офіційний сайт ОДА й порядку опрацювання в адміністрації запитів, по-

даних через офіційний сайт ОДА відповідно до вимог чинного законодавства.

Реалізація другої ініціативи на виконання п'ятої мети (заходи із залучення інших джерел фінансування, крім обласного бюджету) не належить до компетенції підрозділу.

У межах третьої ініціативи на виконання п'ятої мети (програма з підвищення кваліфікації персоналу ОДА в галузі інформаційних технологій) для зменшення впливу відповідного критичного фактора співробітники підрозділу братимуть участь у централізовано організованих в ОДА тренінгах та семінарах.

Конкретні ініціативи/дії на рівні працівників підрозділу визначатимуться керівництвом підрозділу в межах вищезазначених ініціатив підрозділу та компетенції відповідного співробітника.

Отже, бачимо, що підрозділ є повністю або частково задіяним у реалізації ініціатив на виконання чотирьох з п'яти стратегічних цілей ОДА у сфері якості. Ініціативи, що реалізовуватимуться підрозділом, торкаються трьох перспективних площин BSC: "клієнти/споживачі", "внутрішні процеси" та "навчання та зростання".

У площині "клієнти/споживачі" підрозділ відповідає за безпосередній контакт зі споживачами в межах надання послуги із забезпечення розгляду запитів на інформацію, а отже, і заходи з вивчення рівня задоволеності споживачів якістю відповідної послуги. Підрозділ також братиме участь у розробці форми для подання запиту на інформацію через офіційний сайт ОДА, яка забезпечуватиме замовлення споживачем послуги в електронному вигляді.

Головна робота підрозділу відбувається в площині "внутрішні процеси" в частині оптимізації процесів та процедур надання послуги з урахуванням стратегічних цілей у сфері якості.

У площині "навчання та зростання" співробітники підрозділу виступатимуть набувачами нових знань і навичок у сфері комунікативних, інформаційних технологій та кращих практик у сфері вдосконалення управлінських процесів, які потім реалізуються в діяльності підрозділу в двох інших площинах. Отже, наявний причинно-наслідковий зв'язок якості реалізації підрозділом деяких з вищезазначених ініціатив від покращення певних знань та навичок.

З іншого боку чітко простежується причинно-наслідковий зв'язок між якістю розробки загального вигляду та змісту стандартної форми для подання запиту на інформацію через офіційний сайт ОДА й зручністю цієї форми у використанні для споживачів. Отже, результат підрозділу щодо реалізації відповідної ініціативи матиме суттєвий вплив на площину "клієнти/споживачі" в частині впровадження успішного нового формату для замовлення послуги, а тому на загальний успіх реалізації цієї ініціативи ОДА стосовно цієї послуги. Розуміння цього причинно-наслідкового зв'язку та знання стану справ у підрозділі дає змогу передбачати можливі критичні фактори другого порядку для ре-

алізації цієї мети (на рівні структурного підрозділу), що, у свою чергу, дасть можливість розробити та реалізувати відповідні запобіжні дії. У цьому випадку, скажімо, відома наявність браку досвіду з розробки подібних форм у відповідальних співробітників підрозділу може бути компенсована попередніми спланованими заходами з вивчення кращого досвіду інших органів виконавчої влади тощо.

Отже, при плануванні за допомогою BSC ініціатив у межах стратегії управління якістю на другому організаційному рівні керівник структурного підрозділу аналізує причинно-наслідкові зв'язки та можливі критичні фактори реалізації відповідних ініціатив у підрозділі. Маючи чітке уявлення про кадровий потенціал та наявні ресурси в підрозділі керівник підрозділу може побачити критичні фактори, які неможливо передбачити при плануванні на вищому організаційному рівні, та запропонувати відповідні запобіжні ініціативи.

Наприклад, наряд чи керівники ОДА під час планування стратегії у сфері якості за допомогою BSC могли б передбачити, що працівники відділу із забезпечення доступу до публічної інформації мають недостатні навички зі складання анкет щодо вивчення задоволеності споживачів. Керівники ОДА й не повинні досконало володіти такими деталями, а от компетентний начальник відповідного підрозділу, напевне, мусить це знати. Як результат серед загальних ініціатив на рівні ОДА не передбачили заходів з покращення відповідних навичок. Некоректно (неточно) складена анкета негативно впливатиме на точність відповіді споживачів, що може призвести до некоректного трактування вимог споживачів. Це, у свою чергу, призведе до розробки та реалізації некоректних заходів щодо модернізації та коригування послуги. Як кінцевий результат цього кола отримуємо некоректне реагування на потреби споживача, а як наслідок – незадоволеного споживача та марне витрачання зусиль та коштів. Механізм каскадування планування у форматі BSC (аналіз критичних факторів причинно-наслідкових зв'язків та планування ініціатив на виконання стратегічних цілей організації на всіх її структурних рівнях) дає змогу уникнути подібних проблем.

#### IV. Висновки

Таким чином, у форматі BSC планування відбувається згори вниз керівництва ОДА до рівня виконавців. Виконавець може побачити, якій внесок у реалізацію стратегічних завдань організації робить безпосередньо він (так само це може побачити та проконтролювати його керівник). З іншого боку, можливість чіткої оцінки внеску будь-якого виконавця в реалізацію стратегії ОДА у сфері якості дає можливість прив'язати систему преміювання до результативності співробітника щодо реалізації стратегії. Тобто створити серйозний стимул для працівників ОДА бути продуктивними у сфері якості, що, у свою чергу, додасть сталості у функціонуванні СУЯ в облдержадміністрації.

Отже, за результатами аналізу побудованої вище моделі планування стратегії ОДА у сфері якості у форматі BSC маємо всі підстави стверджувати, що інструментарій BSC є достатньо універсальним ефективним засобом сприяння функціонуванню СУЯ не тільки в комерційних організаціях, а й в органах публічної влади.

#### Список використаної літератури

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Электронный ресурс] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – Режим доступа: [http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/141077/Kaplan\\_-\\_Sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazatelei.pdf](http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/141077/Kaplan_-_Sbalansirovannaya_sistema_pokazatelei.pdf).
2. Нивен П.П. Система сбалансированных показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
3. Andersen H. Effective quality management through third-generation balanced scorecard / H. Andersen, V. Lawrie, G. Savic // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2004 – № 7. – Т. 53. – С. 634–645. – Режим доступа: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851464&show=pdf>.
4. 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>.
5. Kaplan Robert S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System – Harvard Business Review, Harvard University [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – Boston, USA – 2007 – Режим доступа: <http://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Using%20the%20Balanced%20Scorecard%20as%20a%20Strategic%20Management%20System.pdf>.
6. Kaplan, Robert S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard [Электронный ресурс] / Robert S. Kaplan // Harvard Business School, Harvard University. – Boston, USA. – 2010 – Режим доступа: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>.
7. Rohm H. Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems [Электронный ресурс] / Howard Rohm // Balanced Scorecard Institute, USA – 2002. – Режим доступа: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/812%20Strategy/2010/Balanced%20Scorecard.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2013.

**Касьяненко Д.В. Сбалансированная система показателей как средство трансформации стратегии управления качеством в оперативные планы на всех организационных уровнях облгосадминистрации**

*В статье проанализировано трансформацию стратегии в области качества в оперативную деятельность структурных подразделений и сотрудников облгосадминистрации (ОГА) с помощью сбалансированной системы показателей (BSC). Обосновано, что расшифровка стратегических задач в индивидуальных планах сотрудников дает возможность четкой оценки вклада каждого работника в реализацию стратегии ОГА в области качества и привязки системы премирования к результатам сотрудника в реализации стратегии.*

**Ключевые слова:** *общее/всеобъемлющее управление качеством (TQM), сбалансированная система показателей (BSC), система менеджмента качества (СМК).*

**Kasianenko D. BSC as a tool to transform quality management strategy to operational plans on all organizational levels of regional state administration**

*Weak understanding of their role and tasks by employees in measures of quality management system of organization is reported by many researches to be one of the key reasons for unsuccessful implementation or long-lasting functioning of quality management systems (QMS), built on Total Quality Management (TQM) principles. The mentioned above situation prevents personnel involvement to QMS, which in fact breaks one of eight basic TQM principles.*

*The world practice of management witnesses that Balanced Scorecard (BSC) retranslate general strategy to all structural levels of organization, while using in commercial organizations, including each employee through suiting individual operational plans to the strategy.*

*This article is dedicated to analyses of how BSC helps to transform quality management strategy to operational activities of structural units and employees in regional state administration. For further analyses the author builds up a model of strategy planning in BSC format for regional state administration, using critical factors of success and cause-effect relations. The joint usage of QMS and BSC is shown through planning QMS strategy. Structural unit in charge of assuring access to the public information is taken as basic level for analyses.*

*Planning in BSC format goes from the top to the very bottom of organization. The model gives a clear picture of how BSC helps regional state administration to transform strategic goals to operational plans on all structural levels of organization through cascading. Therefore employee can easily identify his/her personal contribution to the strategy realization.*

*The results of analyses of quality management strategy planning model, based on BSC format, allow us to make a conclusion that decryption of strategic goals into individual plans of employees gives an opportunity for regional state administration to evaluate contribution of each of them to strategy realization. Which therefore allows to connect bonus system to employees results in strategy realization.*

**Key words:** *Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), Quality management system (QMS).*