

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА ТОВАРНОМУ РИНКУ

© Фещур Р.В., Меренюк Т.В., 2006

Визначено основні чинники, що впливають на величину витрат підприємств, проаналізовано структуру витрат на виробництво продукції в Україні та здійснено порівняння витрат на одиницю виробленої продукції в Україні та Великобританії. Уточнено сутність категорії „управління витратами” та досліджено ефективність використання бенчмаркінгу в процесі управління витратами.

The main factors that influence the amount of enterprises' costs are analyzed in the article. Also, production costs structure in Ukraine was considered and compared with the cost per unit of output in the United Kingdom. The essence of the category of “costs management” is specified and the efficiency of using benchmarking in costs management is researched.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний етап розвитку вітчизняних підприємств характеризується зниженням рівня їх прибутковості, збільшенням кількості збиткових підприємств, функціонуванням підприємств за рахунок збільшення кредиторської заборгованості, тобто високим рівнем неплатоспроможності, поширенням недобросовісної конкуренції та постійним зростанням рівня цін у зв'язку із збільшенням витрат виробництва. Економічна ефективність діяльності підприємств визначається співвідношенням виручки від реалізації продукції та витратами на її виробництво. Якщо підприємство має можливість знизити витрати виробництва за одночасного збереження якості продукції, то відповідно збільшить свої прибутки або матиме можливість знизити ціну продукції та збільшити обсяги її продажу, тобто підприємство отримає конкурентні переваги. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без ефективного управління витратами. Зниження та оптимізація витрат виробництва відбувається внаслідок управління ними. Управління витратами – це складний і багатогранний процес, який охоплює функції аналізу, планування, прогнозування, контролювання і регулювання витрат, мотивування персоналу, організування відповідного інформаційного забезпечення. Сьогодні проблемами управління витратами займається чимало дослідників, науковців, працівників підприємств та організацій, фінансистів, бухгалтерів тощо. Пріоритетними сферами діяльності для керівників вітчизняних підприємств є забезпечення розвитку підприємств та оптимізація структури їх витрат. Необхідно зазначити, що в Україні управління витратами ускладнюється неоднозначністю податкових та бухгалтерських підходів щодо визначення, визнання та структуризації витрат. Відповідно на вітчизняних підприємствах практикується ведення бухгалтерського, управлінського та податкового обліку, які між собою недостатньо кореспондуються. Крім того, внаслідок закритості всієї внутрішньої інформації неможливо провести порівняльний аналіз структури та динаміки витрат підприємств-конкурентів. Таке зіставлення (бенчмаркінг) уможливило б опанувати передовим досвідом у сфері оптимізації та зниженням витрат підприємств-конкурентів. Окрім економічного ефекту оптимізації витрат, в дію вступає соціальний, який полягає в ефективному використанні обмежених ресурсів, а отже, їх збереженні для наступних поколінь, що й зумовлює актуальність дослідження.

Динамічний розвиток автоматизації виробництва, тотальна комп'ютеризація, підвищення вимог споживачів до якості продукції, удосконалення логістичних та маркетингових процесів, підвищення конкуренції на ринку готової продукції та на ринку сировини і матеріалів істотно вплинули на структуру витрат підприємств. У багатьох галузях економіки розвинених країн використовують нові технології управління виробничими процесами, такими як система реінжинірингу, система процесно-орієнтованого управління витратами тощо. Оскільки матеріальні витрати підприємств промисловості України за 2000–2005 рр. становили 45–60 % від собівартості продукції залежно від галузі виробництва, то зниження цих витрат є одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств, у той час, як іноземні спрямовують свої зусилля на здійснення соціальної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Поняття витрат як таких, що утворюють вартість і не пов'язаних з потоками платежів за ресурси, сформулював Шмаленбах (1925 р.) [7, с. 289]. Різноманітні аспекти управління витратами підприємств досліджені такими авторами: Г. Фандель, С. Голов, Т. Меренкова, В. Янік, В. Панасюк, І. Данилович, О. Данилюк, С. Котлярів, Ю. Цал-Цалко, Дж. Шанк, С. Покропивний, О. Кузьмін, А. Загородній та ін. У працях цих авторів розкриваються сутність поняття витрат, їх класифікація та різноманітні способи управління ними. Незважаючи на значні досягнення у теорії та практиці стосовно проблеми оптимізації витрат, недостатньо опрацьованими і дискусійними залишаються питання однозначності понятійного апарата управління витратами, виявлення якнайвпливовіших чинників, розроблення механізму та положень щодо використання бенчмаркінгу в умовах зростання конкуренції.

Цілі статті. З огляду на актуальність теми та результати вивчення і аналізу літературних джерел [1–15] цілями дослідження є:

- визначення чинників, які істотно впливають на величину та структуру витрат підприємств;
- уточнення категорій „витрати” та „управління витратами”;
- дослідження можливості та ефективності використання бенчмаркінгу в процесі управління витратами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час дослідження проблем управління витратами насамперед необхідно звернути увагу на їх сутність. У літературі не існує єдиного трактування поняття витрат виробництва. Зокрема Г. Фандель наголошує, що поняття витрат не є однозначним, а також, що в його основу можуть бути покладені різні грошові оцінки, хоча й однакові за економічною суттю, але різні за цілями [7, с. 288–289]. Ю. Цал-Цалко визначає витрати як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [14, с. 14]. Також витрати трактують як грошове вираження суми ресурсів, використаних з певною метою [4, с. 97]. Як економічна категорія витрати виробництва характеризують суспільні відносини у сфері ефективності господарювання. Ефективність господарювання визначають і оцінюють за спільним для всіх ланок економіки принципом і єдиним критерієм – зіставлення результатів і витрат виробництва. У забезпеченні ефективності господарювання витрати виробництва виконують декілька функцій: облікову, нормативно-регульовальну, оцінну, керівну [6, с. 9–10].

Отже, узагальнення результатів досліджень, описаних в літературних джерелах [2, 6–7, 11, 13–14], дає змогу стверджувати, що витрати – це вартість ресурсів, послуг тощо, що споживаються для певних цілей підприємства з метою забезпечення необхідного рівня його ділової активності. Обсяг витрат підприємства безпосередньо визначає рівень прибутку як вираження ефективності діяльності підприємства, його добробуту, а структура, склад та пріоритетний цільовий розподіл витрат істотно впливає на забезпечення інноваційного, технологічного, кадрового та інших напрямків розвитку організації [8, с. 29]. Як зазначається в [12, с. 178], це зумовлено тим, що витрати виробництва безпосередньо впливають на процес ціноутворення продукції, планування майбутнього виробництва, планування прибутку та безпосередньо визначають рівень ефективності виробництва. Перед тим, як здійснювати планування, облік та аналіз витрат виробництва,

забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності й економічного розвитку підприємства, необхідно розкрити економічну природу витрат та розробити їх ефективну класифікацію. Використання єдиного узагальненого підходу до визначення витрат виробництва та їх класифікації сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств, призведе до спрощення ведення бухгалтерського обліку, усунення двозначності та забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах ринкової економіки [12, с. 180–181].

На формування витрат впливає багато чинників. Зокрема, в праці Фанделя Г. [7, с. 291–299] виділено чинники безпосереднього впливу, які відображені в табл. 1.

Таблиця 1

Чинники, що впливають на формування витрат*

Тип чинника	Чинники впливу	Пояснення
1	2	3
Чинники, які мають безпосередній зв'язок з виробництвом	Розмір підприємства (сукупна виробнича потужність, що диференційована за видами, кількістю та максимальною віддачею наявних потенційних факторів)	Формування економічно обґрунтованої величини підприємства, яка є компромісом між мінімальною та величиною, зумовленою вимогами виробництва, інерційністю і негнучкістю надто великих виробничих одиниць
	Виробнича програма підприємства (перелік номенклатури й асортименту продукції)	Регулюється підприємством. Безпосередній вплив на витрати зумовлений кількістю ресурсів, необхідних для виготовлення продукції, тому доречно застосувати різні методи (технології) виробництва для формування оптимальних витрат на одиницю продукції та використовувати системи нормування запасів
	Глибина виробництва на підприємстві	Характеризується кількістю стадій виробництва і тим, наскільки потреба в первинних, проміжних продуктах і деталях забезпечується власним виробництвом і якою мірою за рахунок поставок зі сторони
	Організація виробництва, форма його здійснення	Має три аспекти: рівень автоматизації, вид і тип виробництва на підприємстві
	Якість факторів виробництва	Необхідним є добір факторів виробництва такої якості, за якої витрати на одиницю продукції були б мінімальними. Можуть виникати раптові стрибки рівня витрат внаслідок різких змін параметрів якості факторів
	Завантаженість підприємства або потенційного фактора	Ступінь завантаженості – це відношення кількості одиниць продукції, що виготовляється за певний період до виробничої спроможності (виробничої потужності) або потенційного фактора
Пов'язані з іншими сферами діяльності	Процеси збуту продукції	Включають витрати, понесені під час реалізації продукції, що безпосередньо впливає на загальний рівень витрат підприємства, а отже, і на прибуток
	Фінансування	Нестача власного капіталу й короткий термін надання кредиту спонукає використовувати старі методи виробництва або збільшувати дебіторську заборгованість
	Дослідження і розвиток	Вартість цих робіт повинна враховуватися у витратах тих періодів, в яких результати досліджень і розробок впливають на результати виробництва
Дані для управлінських рішень	Податки та обов'язкові відрахування, оплата праці	Підприємство не може безпосередньо на них впливати. Наприклад, рівень зарплати на деяких підприємствах визначається на основі угод між спілками роботодавців та профспілками. Мінімальна заробітна плата, розмір податкових відрахувань регулюються державою

* Складено за [7].

Варто зазначити, що витрати підприємств, а також їх структура відіграють визначальну роль в ефективності діяльності підприємств та забезпеченні відповідного рівня рентабельності. Аналіз структури витрат дає змогу стверджувати, що найбільшу питому вагу у складі операційних витрат протягом 1999–2005 рр. за елементами в економіці України загалом займають матеріальні витрати, що пояснюється високим рівнем матеріаломісткості продукції (табл. 2) [16].

Таблиця 2

**Структура витрат на виробництво продукції (робіт, послуг)
за елементами по економіці України протягом 1999–2005 рр. [16]**

Рік	Матеріальні витрати, %	Амортизація, %	Витрати на оплату праці, %	Відрахування на соціальні заходи, %	Інші операційні витрати, %
1999	55,3	8,5	11,9	3,9	20,4
2000	53,8	6,5	11,0	3,4	25,3
2001	55,9	7,1	12,8	4,0	20,2
2002	54,9	7,1	13,8	4,5	19,7
2003	59,5	6,9	13,3	4,5	15,8
2004*	84,0	2,2	4,9	1,7	7,2
2005*	81,2	2,5	5,9	2,1	8,3

* У структурі матеріальні витрати включають вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки.

Аналізуючи витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) за елементами в економіці України найвиразнішу тенденцію до приросту мають матеріальні витрати та витрати на оплату праці, середній темп приросту яких відповідно становить 4,66 та 2,82 %. Отже, матеріальні витрати зростають більшою мірою, ніж заробітна плата працівників, що свідчить про неефективну економічну та соціальну політику держави.

За аналізу динаміки витрат на одиницю продукції різних країн виникають перешкоди технічного характеру. Зокрема немає уніфікованого поділу витрат виробництва за елементами, статистичні організації не ведуть розрахунки динаміки витрат на одиницю продукції за основними видами економічної діяльності, тобто стикаємося з проблемами зіставлення показників. В практиці країн ЄС прийнято визначати обсяг виробництва як суму валової операційної доданої вартості, витрат на оплату праці (компенсації), податків та проміжного власного споживання.

Порівнюючи витрати на одиницю виробленої продукції в Україні та Великобританії за 2004 р. (рис. 1), було виявлено, що економіка України є більше ніж на 10 % затратнішою (переважно через матеріаломісткість промисловості) [16–17]. Частка витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат в Україні дещо зростає, проте залишається незначною (у Великобританії частка витрат на оплату праці становить близько 45 %, а в Україні не перевищує 14 %).

У всіх галузях економіки витрати виробництва продукції чи надання послуг є значно вищими в Україні порівняно з Великобританією, окрім сфери транспорту та зв'язку. Сьогодні готельна та ресторанна діяльність в Україні є збитковою, оскільки перебуває на стадії інтенсивного розвитку, що потребує значних капіталовкладень.

Основний фінансовий результат діяльності підприємства – це прибуток, який є основою і джерелом засобів для його подальшого розвитку. В системі розвитку підприємства в умовах значних економічних обмежень підвищення фінансового результату безпосередньо пов'язано зі зниженням витрат. Різноманітні аспекти управління витратами підприємства досліджені багатьма науковцями (Данилович І.Є., Меренкова Т., Панасюк В., Фандель Г., Янік В.) [6–7, 11, 13].

У сучасній економічній літературі не існує однозначності в трактуванні сутності поняття управління витратами чи собівартістю продукції. Наведемо деякі з трактувань сутності управління витратами: це розроблення і реалізація управлінських впливів, що ґрунтуються на використанні об'єктивних економічних законів, щодо формування та регулювання витрат підприємства

відповідно до його стратегічних і поточних цілей [3, с. 736]; управління витратами ґрунтується на диференціації цільових носіїв витрат, розподілі між ними накладних витрат, оцінці ефективності використання ресурсів, аналізі операцій і процесів для оптимізації асортименту продукції і портфеля замовлень, вирівнюванні відхилень стосовно конкурентів у структурі собівартості продукції та якості обслуговування споживачів, визначенні рентабельності та ринкових сегментів і їх раціоналізації, скороченні чи усуненні неефективних операцій та реорганізації бізнес-процесів [1, с. 52–53]; це є процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцем та носієм за постійного контролювання рівня витрат і стимулювання їх зниження [9, с. 207]; процес управління витратами націлений на формування собівартості в попередньому і поточному періодах та поточному втручанні в діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану [2, с. 103]; це розроблення і реалізація управлінських впливів, що ґрунтуються на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей; складова система управлінського обліку [3, с. 736].

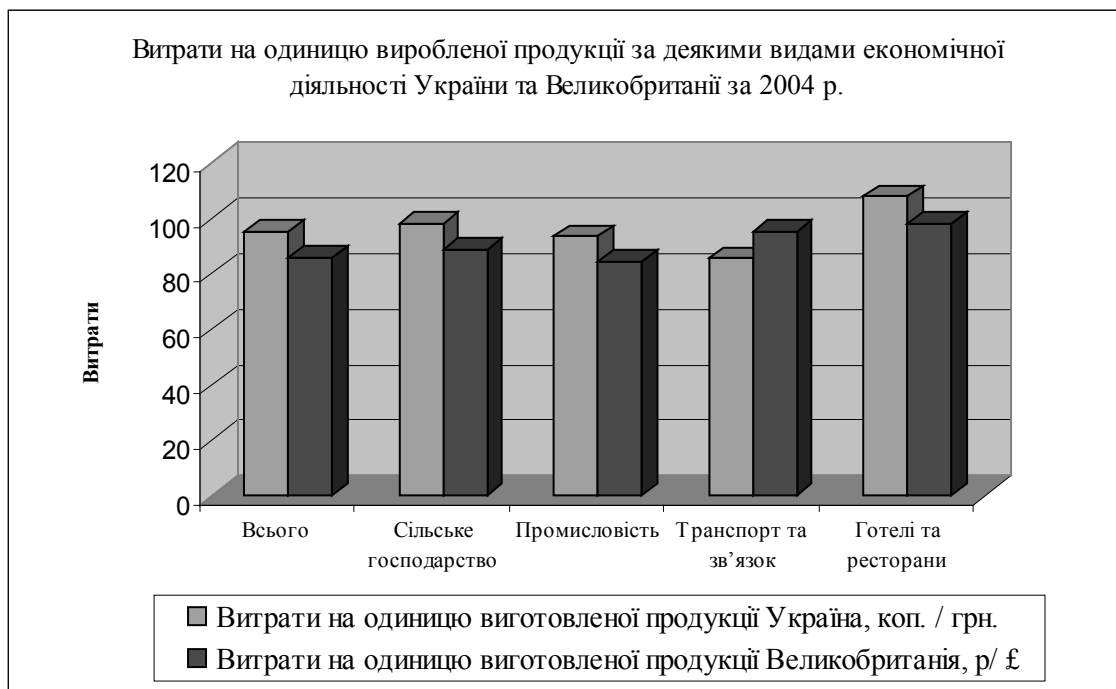


Рис. 1. Витрати на одиницю виробленої продукції за деякими видами економічної діяльності України та Великобританії за 2004 р.

Варто зазначити, що на вітчизняних підприємствах стратегічне управління витратами практично відсутнє, своєю чергою, оперативне має періодичний характер, що зумовлено динамічністю зовнішнього середовища поряд з тим, як внутрішня структура та принципи управління залишилися старими і адаптуються до нових умов дуже повільно.

Під час управління витратами необхідно забезпечити активний і своєчасний вплив на них з метою зниження рівня непродуктивних витрат, а також усунення впливу факторів, які спричиняють підвищення витрат виробництва та відповідно зниження ефективності роботи підприємства [6, с. 24–25].

Наукові здобутки багатьох зарубіжних авторів, таких як Ф. Дрімайла, Дж. А. Хігінса, Ч. Хорнгренца, К. Друрі та інших з питань розроблення й функціонування систем управління витратами, дає змогу зробити висновок про те, що побудова такої системи сприятиме підвищенню якості управління, а також орієнтуватиме діяльність підприємств на оптимізацію кінцевого результату [10, с. 71]. Отже, за допомогою управління витратами можна оптимізувати діяльність підприємства.

Система управління витратами є однією з підсистем загальної системи управління підприємством і тісно пов'язана з підсистемами управління товарооборотом, товарними запасами, фінансовими ресурсами тощо.

Аналіз літературних джерел [6, 11, 13] дає змогу виділити перелік функцій, які необхідно здійснювати в процесі управління витратами (рис. 2).

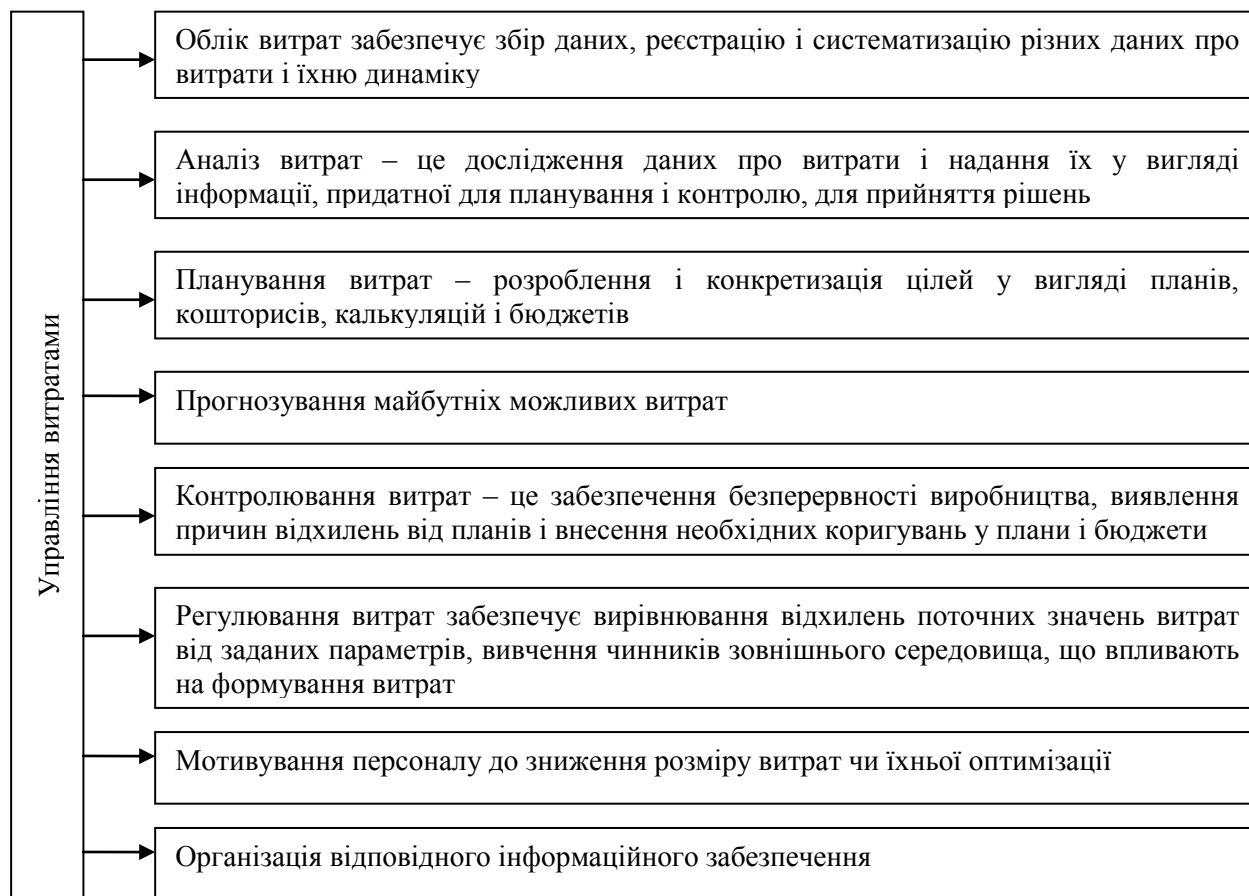


Рис. 2. Функції процесу управління витратами

Процес управління витратами має забезпечити виконання таких завдань [5, с. 18]:

- інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень;
- створення і підтримку на належному рівні бази даних для ціноутворення;
- отримання даних про результати діяльності підприємства;
- контролювання ефективності діяльності підприємства;
- розрахунок вартісної оцінки для статей балансу.

З метою мінімізації зусиль, витрат часу та коштів сучасні підприємства під час стратегічного планування витрат можуть використовувати бенчмаркінг, який є дієвим методом підвищення якості продукції та зменшення витрат на її виробництво.

Бенчмаркінг – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі (стосовно управління витратами), а також підприємств інших галузей (“out-of-box”) з метою розвитку. Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного, економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання їхніх найкращих методів роботи. Бенчмаркінг допомагає зрозуміти причини цих розбіжностей та ліквідувати їх. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для отримання ефекту необхідно зробити його інтегральною частиною інноваційного та процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності. Використання бенчмаркінгу дає можливість підвищити якість продукції та знизити витрати на її виробництво. Фактично бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються з урахуванням показників конкурентів [15].

Американський центр продуктивності та якості (APQC) розглядає бенчмаркінг як безперервний процес дослідження найкращого практичного досвіду, як ефективний інструмент безперервного удосконалення підприємства. Саме цей центр є осередком бенчмаркінгу, розробляє методики його проведення, збирає та аналізує інформацію тощо. Крім того, на світових теренах діє Глобальна мережа бенчмаркінгу, до якої сьогодні належать [15]: Chinese Productivity Center (Taiwan); Estonian Association for Quality (Estonia); Centre for Organizational Excellence Research, Massey University, New Zealand; Benchmarking Club Business Excellence of Russian Organization for Quality, Russia; Information Centre Benchmarking, Fraunhofer IPK, Germany; ТЕСТЕМ Benchmarking Centre, University of St. Gallen Switzerland; Dubai Quality Group, Dubai (UAE), а також створені осередки бенчмаркінгу в Австралії, Італії, Індії, Малайзії, ПАР, Словаччині, Великобританії, Польщі, Молдові, Швеції, що також є членами мережі. На жаль, Україна дуже відстає від цих країн, що істотно гальмує використання бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами, а відповідно і знижує їх конкурентоспроможність.

Одним із видів бенчмаркінгу є бенчмаркінг витрат, який дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару у будь-якій країні чи галузі. Як наслідок, з'являється можливість обґрунтованого впливу на витрати виробництва. Бенчмаркінг витрат може бути використаний в таких формах: порівняння однакових товарів за витратами виробництва (охоплюючи декілька чи всі країни); формування витрат виробництва при перепродажу товару; отримання об'єктивної думки про дизайн та якість товару цього підприємства; моніторинг патентів та ліцензій з метою уникнення порушень тощо.

Бенчмаркінг дає можливість зрозуміти, як працюють передові компанії, та допомагає визначити напрямки зменшення витрат виробництва, оптимізації їх структури, підвищення прибутковості для обґрунтування вибору стратегії діяльності підприємства. Однак процес бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем та відсутністю центрів бенчмаркінгу.

У той самий час, як відомі світові лідери, такі як Xerox, Ford Motor, IBM, AT&T, Du Pont, Eastman Kodak, Motorola та ін., з метою захоплення та утримування певної частки ринку використовують ці методи як стандарт управління, вітчизняні підприємства не оприлюднюють жодної інформації, а науково-методична література фактично не розвивається в цій сфері.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На сучасному етапі розвитку національної економіки все більшу увагу привертають системи управління витратами підприємства. Зменшення витрат виробництва надає підприємствам конкурентну перевагу, що призводить до збільшення їх прибутків. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, оскільки їх продукція виготовляється зі значно вищими витратами. Тому необхідним є зіставлення, проведення порівняння (бенчмаркінгу) витрат вітчизняних підприємств із світовими лідерами з метою виявлення і запозичення їхнього досвіду. Подальші дослідження за проблемою можуть стосуватись розроблення методики здійснення бенчмаркінгу витрат для вітчизняних підприємств різних галузей.

1. Данилюк О.М., Лелій В.Р. *Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Монографія.* – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 242 с. 2. Нападівська Л.В. *Управлінський облік: Монографія.* – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 450 с. 3. *Економічна енциклопедія: У 3 т. Т. 3.* С.В. Мочерний (відп. ред.). – К.: Вид. центр “Академія”, 2002. – 953 с. 4. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. *Фінансово-економічний словник.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с. 5. Мюллендорф Р., Карренбауэр М. *Производственный учет: снижение и контроль издержек. Обеспечение их рациональной структуры / Пер. с нем. М.И. Корсакова.* – М.: ЗАО “ФБК-ПРЕСС”. – 1996. – 18 с. 6. Панасюк В. *Управління витратами виробництва.* – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 118 с. 7. Фандель Г. *Теорія виробництва і витрат / Пер. з нім.; Під кер. і наук. ред. М.Г. Грецака.* – К.: Таксон, 2000. – 520 с. 8. Мельник О.Г. *Удосконалення управління витратами підприємства на засадах бюджетів // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”.* – 2005. – № 527. 9. Хараман Е.С., Колодяжская И.В. *Пути управления и оптимизация затрат предприятия // Эко-*

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 – офіційний сайт Державного комітету статистики України. 17. 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.