

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2007 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2007]. Kyiv: Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2008.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2008 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2008]. Kyiv: Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2009.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2009 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2009]. Kyiv: Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2010.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2010 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2010]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2011.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2011 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2011]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2012.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2012]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2013.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2013 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2013]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2014.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2014]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2015.

Shediakov, V. E. "Rozvytok sotsialnoho partnerstva v trudovii sferi yak napriam podolannya mozhlyvykh zahroz natsionalnii bez-petsi" [The development of social partnership in the labor sphere as a direction to overcome possible threats to national security]. <http://www.niss.gov.ua/aryicles/957/>

"Tsili staloho rozvytku 2016-2030" [The sustainable development goals 2016-2030]. <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-stoloho-rozvytku>

Zaloznova, Yu. S. *Formuvannia ta rozvytok systemy upravlinnia personalom vuhilnykh shakht* [The formation and development of the personnel management system of coal mines]. Donetsk, 2010.

УДК 657.6

BALANCED SCORECARD ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

© 2016 **ЛУЦЮК І. В.**

УДК 657.6

Луцюк І. В. Balanced Scorecard як інструмент підвищення ефективності контрольної функції системи управління якістю продукції

Мета статті полягає в обґрунтуванні методики застосування системи засобів стратегічного контролю для збалансування управління якістю продукції та в розробленні рекомендацій щодо використання для цих цілей інструментарію Balanced Scorecard. Розкрито зміст і особливості стратегічного контролю як одного із засобів досягнення стратегічних цілей управління якістю продукції. Обґрунтовано доцільність розширення інформаційної бази внутрішнього контролю шляхом включення нефінансових показників із урахуванням принципів управління якістю та інтересів різних груп стейкхолдерів. Запропоновано використання моделі Balanced Scorecard для цілей контролю формулювання та реалізації стратегії управління якістю на підприємстві, що дає можливість оцінити рівень досягнення стратегічних цілей і розробити програму заходів щодо усунення недоліків та мінімізації управлінських ризиків.

Ключові слова: *якість, управління якістю, контроль, стратегічний контроль, збалансована система показників.*

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Луцюк Ірина Віталіївна – асистент, кафедра обліку та аналізу, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: iryna.vi.lutsiuk@lpnu.ua

УДК 657.6

Луцюк І. В. Balanced Scorecard как инструмент повышения эффективности контрольной функции системы управления качеством продукции

Цель статьи заключается в обосновании методики применения системы средств стратегического контроля для сбалансирования управления качеством продукции и в разработке рекомендаций по использованию для этих целей инструментария Balanced Scorecard. Раскрыты сущность и особенности стратегического контроля как одного из средств достижения стратегических целей управления качеством продукции. Обоснована целесообразность расширения информационной базы внутреннего контроля путем включения нефинансовых показателей с учетом принципов управления качеством и интересов различных групп стейкхолдеров. Предложено использование модели Balanced Scorecard для целей контроля формулирования и реализации стратегии управления качеством на предприятии, что дает возможность оценить уровень достижения стратегических целей и разработать программу мероприятий по устранению недостатков и минимизации управленческих рисков.

Ключевые слова: *качество, управление качеством, контроль, стратегический контроль, сбалансированная система показателей.*

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 15.

Луцюк Ірина Віталіївна – асистент, кафедра учета и анализа, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: iryna.vi.lutsiuk@lpnu.ua

UDC 657.6

Lutsiuk I. V. The Balanced Scorecard as a Tool to Enhance Efficiency of the Control Function of the System for Quality Control of Production

The article is aimed at substantiation of methods of applying the system of means of strategic control in order to balance the production quality control as well as development of recommendations on the use of tools of the Balanced Scorecard for this purpose. Essence and features of strategic control as a means of achieving the strategic goals of management of the product quality have been disclosed. Expedience of expanding the information base of internal control through the inclusion of non-financial indicators has been substantiated, taking into consideration principles of the quality management along with interests of different groups of stakeholders. It has been proposed to use a model of the Balanced Scorecard for purposes of controlling the formulation and implementation of a quality management strategy at enterprise, which provides an opportunity to evaluate the level of achievement of the strategic objectives and develop a programme of activities for elimination of deficiencies together with minimizing the managerial risks.

Keywords: *quality, management of quality, strategic control, balanced scorecard.*

Fig.: 2. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Lutsiuk Iryna V. – Assistant, Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: iryna.vi.lutsiuk@lpnu.ua

Життєво необхідним для підприємства є дотримання та постійне покращення якості продукції, що актуалізує роль внутрішнього контролю як засобу досягнення суб'єктом стратегічних цілей розвитку. Традиційні методи внутрішньогосподарського контролю в основному базуються на оцінюванні фінансових показників, у той час як базові принципи управління якістю обумовляють необхідність врахування низки факторів організаційного, маркетингового, кадрового характеру, інформація про які у фінансовій звітності відсутня.

Дослідженню питань, пов'язаних із сутністю, призначенням, методикою та перспективами розвитку стратегічного контролю присвячені праці Воронка Р. М., Данилюк І. В. та Михайлишин Н. П., Мачкур А. А., Редченка К. І., Шершньової З. Є. та ін. Проблематика взаємозв'язку системи збалансованих показників та обліку і контролю знайшла відображення в дослідженнях Андросюк А. А., Лаговської О. А., Толкача В. В. та ін. Позитивно оцінюючи вагомі напрацювання вітчизняних і закордонних науковців у сфері стратегічного контролю та його інструментарію, варто відзначити недостатню опрацьованість питання реалізації контрольної функції в системі стратегічного управління якістю.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методики застосування системи засобів стратегічного контролю для збалансування управління якістю продукції та розробленні рекомендацій щодо використання для цих цілей інструментарію Balanced Scorecard, враховуючи його економічну сутність та характерні ознаки реалізації.

Функції менеджменту реалізуються в рамках системи управління якістю на підприємстві за такими сферами:

- ✦ функції забезпечення якості, що виконуються в межах загальних функцій підприємства на кожному етапі життєвого циклу;

- ✦ функції оперативного управління якістю (функції з коригувальних та запобіжних дій), пов'язані з кожним етапом життєвого циклу або із сукупністю деяких із них;
- ✦ функції стратегічного управління якістю (зокрема, систематичні функції поліпшення якості), які охоплюють всі етапи життєвого циклу [14, с. 720].

Зважаючи на важливість контролю як функції управління, логічно зумовленою є його класифікація за рівнями управління, наведена, зокрема в роботі [5, с. 14], в якій виокремлено стратегічний, тактичний і оперативний контроль.

Спорідненим є поділ внутрішнього контролю на операційний, управлінський і стратегічний, представлений в дослідженні [11]. Операційний контроль, що здійснюється нижчою управлінською ланкою, призначений для перевірки поточної діяльності підприємства на основі даних бухгалтерського обліку. Управлінський контроль опрацьовує інформацію для прийняття коротко- та середньострокових управлінських рішень. Об'єктом контролю є ефективність діяльності підприємства в цілому, а інформаційна база включає дані бухгалтерського обліку, інші фактори та нефінансові показники, серед яких рівень задоволення споживачів, ефективність бізнес-процесів, задоволеність персоналу. Стратегічний контроль повністю спирається на управлінський, що дає змогу мінімізувати витрати на його проведення і максимізувати цінність отриманих даних, що здатні в будь-який момент часу оцінити виконання місії і досягнення стратегічних цілей.

Характерні ознаки окремих видів внутрішнього контролю узагальнено в *табл. 1*.

Як відзначає К. І. Редченко «сучасний контроль поступово еволюціонує від «пасивних» форм, коли основна увага спрямовувалася на виявлення порушень

Таблиця 1

Порівняльна характеристика видів внутрішньогосподарського контролю

Характеристика	Операційний контроль	Управлінський (тактичний) контроль	Стратегічний контроль
Мета контролю	Диференційована оцінка поставлених завдань	Оцінка ефективності діяльності підприємства	Оцінка ефективності реалізації місії підприємства та його стратегічних цілей
Рівень управління	Нижчий	Вищий, середній, нижчий	Вищий
Об'єкти контролю	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – технічних, економічних, організаційних тощо системи, що формується
Інформаційна база	Облікова інформація	Облікова інформація, нефінансові показники	Облікова інформація, нефінансові показники, стратегічний план
Глибина керуючого впливу	Система спостереження й отримання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності (еквівалентний контроль з впливом на майбутні рішення)
Методичний інструментарій	Органолептичні, документальні та розрахунково-аналітичні прийоми	Збалансована система показників (Balanced Scorecard), піраміда результативності, модель ділової переваги, система показників відповідальності (ASC) та ін.	

Джерело: узагальнено на основі [2; 6; 10–12; 15].

та недоліків, до «активної» діяльності з виявлення стратегічних перспектив підприємства та сприяння досягненню довгострокових цілей» [12, с. 331].

На ролі контролю у стратегічному управлінні наголошує С. В. Бардаш, формулюючи мету внутрішнього контролю як «встановлення фактичних параметрів господарської системи, її елементів, у т. ч. умов та результатів її функціонування, а також надання рекомендацій щодо приведення фактичних параметрів у відповідність до стратегічних та тактичних орієнтирів діяльності, встановлених норм та стандартів» [4, с. 7].

Стратегічний контроль включає:

- ✦ *контроль стратегічних передумов* – охоплює припущення, зроблені у процесі планування;
- ✦ *контроль реалізації* – спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії.

Вищезгадані складові відбуваються у межах стратегічного нагляду, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво вплинуть на діяльність підприємства і зможуть поставити під сумнів успіх запланованих заходів [7, с. 106].

За Л. А. Мачкур система стратегічного контролю об'єднує чотири структурні елементи:

- ✦ контроль за відхиленнями від стратегічних планів (контроль реалізації стратегії);
- ✦ контроль стратегічних передумов (перевірка припущень стосовно зовнішніх факторів та власного ресурсного потенціалу);
- ✦ завчасне попередження (забезпечення інформації для вироблення рішень з усунення стратегічних відхилень);
- ✦ неспокосоване спостереження (стратегічний моніторинг, безперервне сканування зовнішнього середовища) [10, с. 17].

Таким чином, відмітними ознаками стратегічного контролю в порівнянні з операційним та управлінським є: розширений спектр джерел інформації для проведення контролю; використання поряд з внутрішньою

інформації зовнішнього середовища; орієнтація на майбутнє; оцінювання передумов прийняття управлінських рішень; нижча точність та рівень формалізації методів контролю; гнучкість моделей стратегічного контролю та їх орієнтація на формування стратегічних альтернатив; креативність суб'єктів контролю; послаблення зв'язку між операцією та її результатом; тривалий період здійснення контрольних дій та впливу його результатів.

Внутрішньогосподарський контроль забезпечує досягнення визначеної стратегії шляхом використання прогностичних і фактичних даних, процесу виявлення відхилень від запланованих показників та надання інформації для прийняття ефективних рішень щодо виявлених відхилень [6, с. 97].

На етапі формування стратегічних цілей і до моменту їх реалізації здійснюється попередній контроль, метою якого є попередження відхилень від стратегії, оцінка обґрунтованості та доцільності окремих заходів ще до початку їх впровадження. У подальшому має місце наступний контроль, об'єктом якого є результати діяльності підприємства, досягнуті після реалізації управлінських рішень. Висновки та пропозиції суб'єктів наступного контролю є базою для подальшого формування стратегічних цілей. Схематично механізм стратегічного контролю, запропонований у дослідженні [2], зображено на *рис. 1*.

Основним компонентом моделі є підсумковий контроль, ефективність якого значною мірою залежить від оперативного реагування на відхилення, виявлені в процесі попереднього контролю. Об'єктом підсумкового контролю є результати реалізації стратегії, які можуть бути незадовільними, базуючись на хибному формулюванні стратегічних цілей [2, с. 15–16].

Однією з визначальних ознак стратегічного контролю є розширення його інформаційної бази шляхом включення нефінансових показників. Це пов'язано з недоліками фінансово орієнтованих систем показників: запізнитий характер фінансових показників, зумовлений

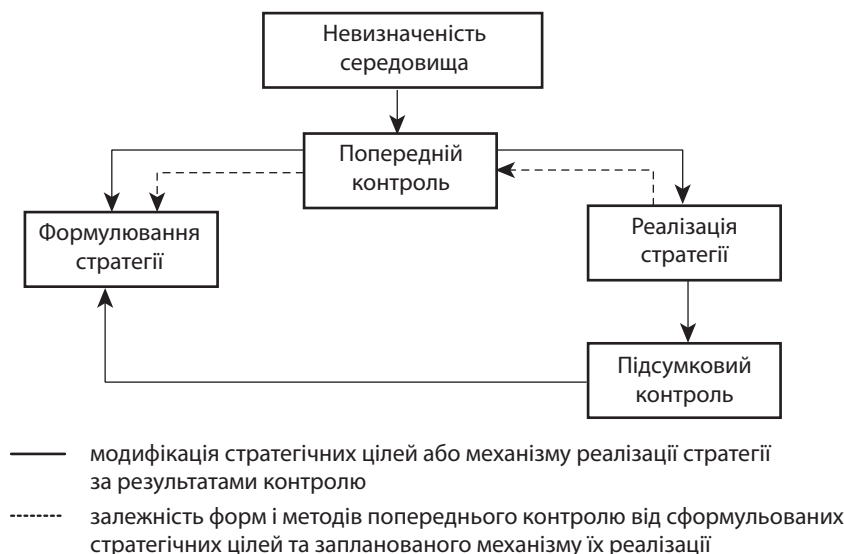


Рис. 1. Механізм стратегічного контролю

часовим лагом між здійсненням операцій, відображенням їх в облікових регістрах і занесенням до підсумкової статистичної звітності, призначеної для кінцевих споживачів; високий ступінь узагальнення (зазвичай, рівень деталізації показників обмежений тим, на якому складається баланс, тобто рівнем підприємства або підрозділу); завдяки фінансово-орієнтованим показникам менеджери концентрують увагу на короткостроковому прибутку, а не на довгостроковій вигоді. Це стимулює відмову від довгострокових інвестицій (проведення модернізації устаткування, навчання працівників тощо); недостатня інформативність для управління в сучасних умовах, що зумовлює короткостроковість планування у сфері якості; непрозорість причин і наслідків [3, с. 69].

Необхідність урахування показників нефінансового характеру впливає з принципів управління якістю:

- ✦ *орієнтація на споживача* – підприємство повинне розуміти дійсні та майбутні потреби споживачів, задовольняти їхні вимоги й намагатися перевершити їхні очікування;
- ✦ *лідерство* – лідери визначають напрями дій і створюють середовище, у якому люди можуть бути цілком задіяні для досягнення цілей;
- ✦ *залучення персоналу* – люди є основою організації, і повне залучення їх можливостей сприяє досягненню цілей;
- ✦ *процесний підхід* – система управління організацією будується на основі управління мережею процесів;
- ✦ *системний підхід* – означає ідентифікацію, розуміння та керування системою взаємозалежних процесів за їхніми внесками в досягнення встановлених цілей;
- ✦ *постійне поліпшення* – виступає стратегічною метою діяльності організації;
- ✦ *прийняття рішень на основі фактів* – ефективні рішення базуються на логічному аналізі й раціональній оцінці інформації та первинних даних;
- ✦ *взаємовигідні відносини з постачальниками* – такі відносини посилюють можливості обох сторін у створенні цінності [8].

Принципи лідерства та постійного вдосконалення обумовлюють стратегічну спрямованість системи управління якістю, а отже, необхідність реалізації інструментарію стратегічного контролю, націленого на досягнення довгострокових цілей.

Дотримання принципів управління якістю обумовлює врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін: споживачів, персоналу, постачальників. Тому об'єктом контролю як функції менеджменту якості не можуть бути лише фінансові показники діяльності підприємства.

Для оцінювання ефективності функціонування системи управління якістю на підприємстві доцільно

застосовувати систему Balanced Scorecard (BSC), що включає блоки взаємопов'язаних показників за чотирма напрямками: «Фінанси/Економіка», «Ринок/Споживачі», «Бізнес-процеси», «Інфраструктура/Персонал». При цьому фінансові показники є «пізніми» у зв'язку з їх орієнтацією на минулі події, а нефінансові – «ранніми», оскільки підприємство ще має можливість здійснити певні коригуючі заходи і запобігти погіршенню «пізніх» (фінансових) показників.

У межах моделі Balanced Scorecard вищезгадані блоки пов'язані між собою системою стратегічних причинно-наслідкових зв'язків (рис. 2).

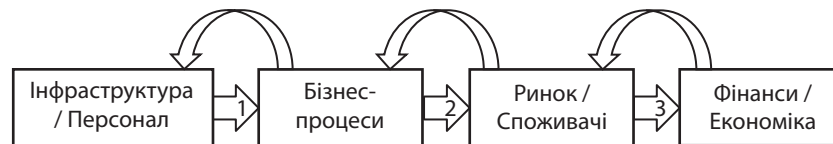


Рис. 2. Причинно-наслідкові зв'язки моделі Balanced Scorecard [1]

Прямий зв'язок у системі реалізується таким чином:

1) кваліфіковані, мотивовані працівники, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують належну якість бізнес-процесів;

2) налагоджені бізнес-процеси (низький рівень браку, швидка обробка і виконання замовлень клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволення потреб споживачів, досягнення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства;

3) високий рівень попиту на продукцію та позитивний імідж підприємства на ринку є запорукою позитивних фінансових показників.

Зворотний ланцюжок моделі є таким: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати у блоці «Ринок/Споживачі»; незадоволеність клієнтів свідчить про наявність проблем у компоненті «Бізнес-процеси», обумовлених недоліками – у блоці «Інфраструктура/Персонал» [13].

Як слушно зазначає Лаговська О. А., ув'язка різноспрямованих показників за аспектами (фінанси, навчання та перспективи зростання, внутрішньогосподарські процеси, клієнти, соціальна сфера) приводить до того, що BSC є дієвим обліково-аналітичним інструментом управління діяльністю суб'єкта господарювання в межах обраної стратегії розвитку [9, с. 195].

Збалансована система показників має два напрями застосування [1]:

1) у цілях управлінського контролю, де використання цієї системи допомагає спостерігати і контролювати виконання запланованих заходів (часто з врахуванням найкращих досягнень у певній сфері лідерами ринку). Збалансована система показників є комплексною, проте сфокусована на оцінюванні результативності діяльності;

2) у цілях стратегічного контролю, коли збалансована система показників дає змогу спостерігати за діяльністю підприємства та її ефективністю з точки зору відповідності обраній стратегії. При цьому змінюється роль збалансованої системи показників – з відслідко-

вування результативності окремих процесів до моніторингу реалізації стратегічних цілей та оцінки рівня виконання заходів, необхідних для їх досягнення.

Одним з найважливіших завдань стратегічного контролю є виявлення та запобігання відхиленням у сфері управління якістю до моменту їх виникнення. У зв'язку з цим важливим є об'єктивне оцінювання поточного стану управління якістю. З цією метою необхідно визначити набір індикаторів – показників, критичні

значення яких вказуватимуть на ті чи інші проблеми в управлінні якістю (табл. 2).

Моніторинг показників-індикаторів за кожним із блоків дає змогу встановити їх критичні значення, що сигналізують про недоліки системи управління якістю. Формування рекомендацій за результатами контролю та оперативне реагування спрямоване на виявлення ймовірних відхилень від стратегічних цілей та розроблення системи заходів щодо їх врегулювання.

Таблиця 2

Застосування моделі Balanced Scorecard як засобу контролю в системі управління якістю продукції

Стратегічні цілі	Індикатори	Застосування для реалізації контрольних завдань системою управління якістю продукції
1	2	3
Фінанси/Економіка		
Максимізація прибутку	Чистий прибуток. Обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Економічний ефект від підвищення якості продукції	Характеризує ступінь досягнення цілей управління якістю з точки зору задоволення інтересів власників, інвесторів та кредиторів суб'єкта господарювання, дає можливість встановити вплив управлінських заходів у сфері якості на зміну ринкової вартості підприємства та прибутковості його діяльності
Оптимізація витрат	Витрати на якість продукції в розрізі груп. Частка витрат на якість у загальному обсязі витрат. Частка витрат від неналежної якості у загальному обсязі витрат	
Підвищення рентабельності за рахунок високої якості продукції	Рентабельність продажу продукції. Співвідношення темпу зростання доходу і темпу зростання витрат на якість. Коефіцієнт ефективності додаткових витрат на підвищення якості продукції	
Ринок/Споживачі		
Формування позитивного іміджу підприємства та довіра споживачів до пропонованого продукту	Частка ринку, що належить підприємству. Рівень виконання умов договорів. Частка постійних клієнтів. Плинність активних клієнтів	Характеризує ефективність системи управління та досягнення стратегічних цілей з точки зору сприйняття якості продукції споживачем. Індикатори цієї компоненти належать до «пізніх», а отже, впливу на них в межах поточного операційного циклу підприємство немає. Результати контролю можуть бути враховані при формуванні наступних стратегічних цілей та системи заходів щодо їх реалізації
Максимізація задоволення потреб споживача	Обсяги та вартість поверненої продукції неналежної якості. Індекс задоволеності споживача (на основі опитувань). Витрати на гарантійний ремонт та після-продажне обслуговування	
Безпека продукції для споживача	Кількість виставлених претензій покупцями. Наявність судових позовів через завдання шкоди життю і здоров'ю споживача. Штрафні санкції, пов'язані із неналежною якістю продукції	
Бізнес-процеси		
Належна якість вхідних виробничих ресурсів	Показник рівня якості вхідних матеріальних ресурсів. Кількість претензій, виставлених постачальникам сировини	Контрольні дії спрямовані на оцінювання результативності виробничо-господарської діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на ступінь задоволення споживачів і цінність продукту для них. Однак, на відміну від індикаторів компоненти «Ринок/Споживачі», вчасно ідентифікувавши виявлені недоліки в межах окремих бізнес-процесів на основі сигнальних показників, підприємство може вжити заходів щодо їх усунення ще до передачі продукту покупцю без шкоди для ділової репутації

1	2	3
Високий рівень якості продукції	Питома вага браку у собівартості виготовленої продукції. Відхилення фактичної собівартості продукції від планової. Частка сертифікованої продукції	
Мінімізація відходів виробництва	Частка відходів у загальних матеріальних витратах підприємства. Рівень втрат від невикористання доходів (визначається як відношення незворотніх відходів до їх загального обсягу). Коефіцієнт корисного використання матеріалів	
Інфраструктура/Персонал		
Підвищення кваліфікації працівників	Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу у сфері якості	Характеризує дотримання одного з ключових принципів управління якістю – постійного удосконалення. Реалізація механізму стратегічного контролю в рамках компоненти «Інфраструктура/персонал» є дієвим інструментом поліпшення якості за рахунок удосконалення організаційних процесів та ефективного використання кадрового потенціалу
Зацікавленість працівників у підвищенні якості продукції	Рівень вмотивованості працівників. Абсолютна сума і питома вага утримань відшкодування браку з вини працівника. Бонуси та заохочення за пропозиції щодо підвищення якості продукції	
Постійне поліпшення якості продукції	Кількість та вартість впроваджених інновацій, що сприяли підвищенню якості продукції. Економічний ефект від впровадження інновацій. Період окупності інноваційного проекту	

Джерело: авторська розробка.

ВИСНОВКИ

Використання інструментарію стратегічного контролю є підґрунтям для формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та дієвим засобом коригування процесу реалізації стратегії управління якістю. Використання фінансових і нефінансових показників моделі Balanced Scorecard як засобу контролю дає можливість оцінити рівень досягнення стратегічних цілей управління якістю та розробити програму заходів щодо усунення недоліків та мінімізації ризиків, що сприятиме підвищенню ефективності управління якістю. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. UK: 2GC Limited, 2001. 7 p.
2. Durden C. H. The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting // Discussion paper series. New Zealand: School of Accountancy, Massey University. 2001. 27 p.
3. Андросюк Л. А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 6 (144). С. 67–71.
4. Бардаш С. В. Організаційно-правова ідентифікація внутрішнього контролю у приватному секторі економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4 (66). С. 3–9.
5. Бутинець Т. А. Еволюція поглядів на форми та види господарського контролю: від «старого» до «нового» контролю. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 2 (60). С. 11–15.
6. Воронко Р. М. Стратегічний і управлінський контроль в організаційній структурі системи внутрішньогосподарського контролю підприємства. *Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2005. Вип. 7. ч. 2. С. 96–101.
7. Данилюк І., Михайлишин Н. Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12, ч. 3. С. 105–108.
8. ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник». URL: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor3058.html>
9. Лаговська О. А. Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2010. Вип. 2 (17). С. 186–196.
10. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Львів, 2003. 20 с.
11. Пакшина Т. П. Внутренний контроль и его место в системе эффективного менеджмента URL: <http://www.jourclub.ru/23/998/2/>
12. Редченко К. І. Концептуальні основи розвитку контролю на стратегічному рівні управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Вип. 3 (21). С. 324–333.
13. Толкач В. Balanced Scorecard – взгляд в будуще. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str051.html>
14. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник/за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2014. 856 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

Науковий керівник – Височан О. С., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»

REFERENCES

Androsiuk, L. A. "Upravlinnia yakistiu na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv" [Quality management based on balanced scorecard]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6(144) (2013): 67-71.

Bardash, S. V. "Orhanizatsiino-pravova identyfikatsiia vnutrishnyoho kontroliu u pryvatnomu sektori ekonomiky" [The legal identification of internal control in the private sector]. *Visnyk ZhDTU*, no. 4(66) (2013): 3-9.

Butynets, T. A. "Evoliutsiia pohliadiv na formy ta vydy hospodarskoho kontroliu: vid «staroho» do «novoho» kontroliu" [The evolution of views on the forms and kinds of economic control from "old" to "new" control]. *Visnyk ZhDTU*, no. 2(60) (2012): 11-15.

Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. UK: 2GC Limited, 2GC Limited, 2001.

Durden, C. H. "The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting". In *Discussion paper series*. New Zealand: School of Accountancy, Massey University, 2001.

Danyliuk, I., and Mykhailyshyn, N. "Rol stratehichnoho kontroliu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The role of strategic control in the enterprise management system]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 3, no. 12 (2013): 105-108.

"DSTU ISO 9000-2001 «Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk»" [GOST ISO 9000-2001 "Quality Management System. Terms and Dictionary"]. http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistiu_osnovni-polozhennja-ta-slovnikor3058.html

Lahovska, O. A. "Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument upravlinnia varistiu pidpriemstva: shliakhy zastosuvannia" [Balanced scorecard as a tool for cost management of the enterprise: applying]. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, no. 2 (17) (2010): 186-196.

Machkur, L. A. "Informatsiino-analitychne zabezpechennia stratehichnoho kontroliu diialnosti pidpriemstv v umovakh transformatsii ekonomiky" [Information-analytical support of strategic control activities of enterprises in conditions of economy transformation]. *Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.02.03*, 2003.

Pakshina, T. P. "Vnutrenniy kontrol i ego mesto v sisteme effektivnogo menedzhmenta" [Internal control and its place in the system of effective management]. <http://www.jourclub.ru/23/998/2/>

Redchenko, K. I. "Kontseptualni osnovy rozvytku kontroliu na stratehichnomu rivni upravlinnia pidpriemstvom" [The conceptual framework of development control at the strategic level of enterprise management]. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, no. 3(21) (2011): 324-333.

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Tolkach, V. "Balanced Scorecard – vzhlyad v budushcheye" [Balanced Scorecard – a look into the future]. <http://www.management.com.ua/strategy/str051.html>

Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu. Osnovy innovatsiinoho menedzhmentu: mahisterskyi kurs [Management of innovative activity. The basics of innovation management: master course]. Sumy: Universytetska knyha, 2014.

Voronko, R. M. "Stratehichni i upravlinskyi kontrol v orhanizatsiinii strukturi systemy vnutrishnyohospodarskoho kontroliu pidpriemstva" [Strategic and management control in the organizational structure of the system of internal control of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. Ekonomichni nauky vol. 2, no. 7 (2005): 96-101.