

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Н. В. ЗЛОБИНА

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ
ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ОРГАНИЗАЦИИ**



Тамбов
Издательство ГОУ ВПО ТГТУ
2011

УДК 338.24.004.12

ББК У291.572

3-68

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой управления
ГОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»

Т.Ю. Иванова

Доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Менеджмент»
ГОУ ВПО ТГТУ

В.В. Быковский

3-68 **Злобина, Н.В.**

Теория и методология управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации : монография / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 124 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-8265-1015-5.

На основе исследования системы менеджмента качества как инструмента развития организации обоснованы научные предпосылки и предложена концепция управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации.

Предназначена для научных работников и специалистов в области менеджмента качества, а также аспирантов и магистров экономических направлений подготовки.

УДК 338.24.004.12

ББК У291.572

ISBN 978-5-8265-1015-5

© Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ГОУ ВПО ТГТУ), 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Принципы менеджмента качества	5
1.2. Основы формирования системы менеджмента качества образовательной организации	11
1.3. Направления развития системы менеджмента качества организации	17
1.4. Инструменты улучшения системы менеджмента качества организации	39
Глава 2. НАУЧНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	61
2.1. Этапы формирования затрат на качество в организации	61
2.2. Эволюция методов учета затрат на качество в организации	65
2.3. Научные подходы к формированию затрат в системе менеджмента качества организации	72
Глава 3. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	82
3.1. Научные подходы к управлению стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	82
3.2. Модель управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	86
3.3. Жизненный цикл управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	91
3.4. Методы управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	115
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	118

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования организации изыскивают возможности развития менеджмента качества на основе современных инструментов стратегического анализа. Это позволяет не только сконцентрировать усилия, но и оптимизировать затраты, связанные с реализацией разработанных стратегических мероприятий.

В этой связи данная монография посвящена вопросам формирования концепции управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации на основе исследования экономического развития системы менеджмента качества организации, что позволяет систематизировать научные мысли и взгляды в отношении экономического обеспечения стратегического развития системы менеджмента качества организации.

Первая глава монографии «Система менеджмента качества как инструмент развития организации» раскрывает теоретические вопросы развития организации на основе системы менеджмента качества. Так, в данной главе представлены принципы менеджмента качества, основы формирования системы менеджмента качества, выделены основные направления улучшения системы менеджмента качества и предложены инструменты ее развития.

Во второй главе «Научные предпосылки управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации» освещены теоретические аспекты формирования затрат на качество по этапам, представлены эволюция методов учета затрат на качество и научные подходы к формированию затрат в системе менеджмента качества организации.

Третья глава «Концепция управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации» раскрывает результаты исследования концептуальных вопросов: научных подходов к управлению стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации; модели управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации; жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации и методов управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации.

Монография предназначена для научных исследователей в области менеджмента качества, студентов, аспирантов и преподавателей экономических направлений подготовки, а также читателей, интересующихся вопросами экономического обеспечения стратегического развития системы менеджмента качества организации.

Глава 1

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Современные подходы к управлению качеством базируются на восьми принципах, которые установлены в международных стандартах ИСО серии 9000 и являются определяющими для систем менеджмента качества [15, 18, 26, 27]. К ним относятся:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководителя;
- 3) вовлечение работников;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений, основанное на фактах;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Применение восьми принципов менеджмента качества обеспечивает преимущества всем заинтересованным группам (ИСО / ТК176 № 484. Принципы менеджмента качества):

- потребители получают продукцию, соответствующую их требованиям;
- сотрудники имеют большее удовлетворение работой;
- собственники и инвесторы получают прибыль на вложенный капитал и лучшие результаты организации;
- поставщики и партнеры получают взаимовыгодные и стабильные заказы;
- обществу также выгодно иметь организацию, выполняющую законодательные и нормативные требования, требования защиты окружающей среды.

Принципы международных стандартов ИСО серии 9000 нельзя реализовать сразу. Это возможно лишь при постепенном совершенствовании системы менеджмента качества на основе ИСО 9004. Необходимо также твердо осознавать, что для их внедрения и последующей реализации требуются соответствующее понимание и компетентность персонала, способность руководителей и рядовых работников организации воспринимать перемены.

Рассмотрим подробно каждый из восьми принципов.

1. *Ориентация на потребителя.* Этот принцип является новым для международных стандартов ИСО серии 9000. Он вводится вместо принципа обеспечения качества ИСО 9001–1994. Сегодня, в условиях глобальной конкуренции, организация должна знать настоящие и будущие потребности потребителей и выполнять не только сегодняшние требования, но и стремиться превзойти ожидания. Необходимо найти во внешней среде потребителя своей продукции и постепенно доказывать, что эта продукция ему нужна и удовлетворяет его требованиям.

Таким образом, устойчивость организации на рынке определяется ее способностью выпускать не ту продукцию, которую организация научилась делать, а такую, которая действительно представляет ценность для потребителя. Чтобы соблюдать принцип ориентации на потребителя, требуется понимание запросов потребителя, быстрое реагирование на изменения его ожиданий и соответствующие предупреждающие действия. Для этого необходимо измерять удовлетворенность потребителей и поддерживать взаимоотношения с ними, что послужит основой для построения контуров регулирования процессов организации, позволяющих корректировать и улучшать процессы в зависимости от степени удовлетворенности потребителей.

Теперь основная ставка предприятия делается на маркетинговые исследования и анализ рынка. Начав производство, организация должна как можно более точно знать, кто, когда и по какой цене купит ее продукцию. Новым лозунгом нашей жизни является: «Потребитель – главное действующее лицо в нашем бизнесе. Нет потребителя – нет и нас» [5].

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия: понимание всего диапазона потребностей и ожиданий потребителя относительно продукции, дисциплины поставки, цены, надежности и т.д.; обеспечение сбалансированного подхода к потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных лиц (владельцев, сотрудников, поставщиков, местного сообщества и общества в целом); доведение потребностей и ожиданий потребителей до сведения всех в организации; измерение удовлетворенности потребителя и измерения действия целесообразного результатам измерений.

2. *Лидерство.* Этот принцип не является новым для международных стандартов ИСО серии 9000. Роли руководителя организации придавалось большое значение и в стандартах ИСО серии 9000–1994, 2000, 2008 годов. Они резко повышали ответственность руководителей организации в отношении обеспечения качества. Новыми постулатами являются мотивация персонала к активной работе по улучшению деятельности организации, оценка качества управления организацией руководителем и его личный пример. Руководитель-лидер – необходимое условие устойчивого успеха организации.

Системы управления организациями, руководство проектами, разработка и внедрение систем качества – все это области деятельности, не способные выжить без лидерства.

Лидер – это человек, которому не надо пользоваться силой и преодолевать сопротивление. При прочих равных условиях наличие лидера обеспечивает колоссальные конкурентные преимущества.

Для того чтобы достичь успехов, организация должна учитывать в своей деятельности потребности всех заинтересованных сторон: потребителей, собственников, персонала, поставщиков, местного сообщества и общества в целом.

Руководитель-лидер должен:

- создавать и поддерживать общие ценности и модели норм поведения для руководителей организации всех уровней;
- устанавливать отношения доверия, исключая страх работников за возможные ошибки при проявлении инициативы;
- предоставлять работникам требуемые ресурсы, возможность обучения и свободу действий с обязательной отчетностью и ответственностью за выполняемую работу;
- инициировать, поощрять и признавать вклад работников в общий успех.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- постоянная активность и собственный пример;
- способность чувствовать перемены во внешней среде и реагировать на них;
- учет потребностей всех заинтересованных лиц, включая потребителей, владельцев, сотрудников, поставщиков, местное сообщество и общество в целом;
- ясное видение будущего организации;
- создание разделяемых всеми ценностей и моделей этических ролей на всех уровнях организации;
- создание атмосферы взаимного доверия и изгнание страха;
- обеспечение персонала необходимыми ресурсами и предоставление им свободы действий с ответственностью и отчетностью;
- побуждение сотрудников к проявлению энтузиазма и признание их вклада;
- ведение открытого и честного обмена информацией;
- обучение, тренировка и поддержка людей.

3. *Вовлечение персонала.* Важнейшим элементом всеобщего руководства качеством, относящимся, прежде всего, к персоналу является:

- понимание каждым работником собственной роли в организации и оценка своего вклада в общую работу;
- активное участие в улучшении своей деятельности;
- непрерывное повышение своей компетентности, знаний и опыта.

В ситуации, когда давление конкурентного рынка на производителя усиливается, от организации требуется невиданный ранее динамизм. Главными словами по отношению к работникам становятся: вовлеченность, соучастие, преданность.

На поведение персонала существенно влияет культура организации и стиль лидерства, отказ от командно-административной структуры взаимоотношений «начальник – подчиненный».

В нашем материальном мире мотивацией к творческому труду является соучастие каждого в прибылях организации, но не менее сильным мотиватором является доверие, которое проявляется, прежде всего, в глубоком делегировании полномочий и наделении ответственностью.

Обязательным элементом деятельности организации является обучение всех сотрудников, которое обеспечивает реализацию принципа непрерывного совершенствования. Обучение становится формой жизни.

Чем больше люди, работающие в организации, действуют ей во благо, тем более светлые перспективы открываются перед ней.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- наделение полномочиями на решаемые проблемы и ответственностью за их решение;
- активный поиск возможностей для улучшений;
- активный поиск возможностей для повышения своей компетентности, знаний и опыта;
- свободный обмен знаниями и опытом в командах и группах;
- сосредоточение на создании ценности для потребителей;
- новаторство и изобретательность в создании будущих целей организации;
- изменение в лучшую сторону представления потребителей, местных сообществ и общества в целом об организации;
- получение удовлетворения от своей работы;
- энтузиазм и гордость за принадлежность к своей организации.

4. *Процессный подход.* Этот принцип является практически новым для систем менеджмента качества. В стандартах ИСО серии 9000 версии 2000 и 2008 годов конструирование системы менеджмента качества начинается с разработки процессной структуры, ориентированной на

удовлетворение запросов потребителей. Все виды действий, совершаемых в организации, имеет смысл рассматривать как процессы.

Под процессами понимают логически упорядоченные последовательности этапов (шагов, элементов), преобразующих входы в выходы. Такое понимание близко к представлениям об алгоритмах и это не случайно, так как в жизни организаций все большую роль играют информационные технологии (ИТ). Процессный подход удобен прежде всего потому, что открывает широкие возможности для визуализации, а значит, и для вовлечения сотрудников, а также обеспечивает выявление и описание всех процессов, представляющих интерес для качества и для управления вообще. При таком подходе создается процессная структура, которая связывает все элементы общего процесса производства между собой и ориентирует каждый из них на достижение общей цели, каковой является удовлетворенность потребителей.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- определение именно того процесса, с помощью которого достигается желаемый результат;
- определение и измерение входов и выходов этого процесса;
- выявление интерфейса (способа «общения») процесса с функциональными подразделениями организации;
- оценивание возможных рисков, их последствий и вкладов в процессы для потребителей, поставщиков и иных заинтересованных лиц процесса;
- установление четкой ответственности, полномочий и учета для управления процессом;
- выявление внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других заинтересованных лиц процесса;
- рассмотрение при разработке процессов их этапов, действий, потоков, методов контроля, потребностей в обучении, оборудования, технологий, информации, материалов и других ресурсов, требуемых для достижения желанного результата.

5. *Системный подход*. Представление деятельности организации как системы процессов – именно это предполагает пятый принцип. Следование этому принципу проявляется в создании оптимальной сети процессов, установлении взаимосвязи между ними, как с точки зрения поставленных целей, так и с точки зрения согласования входов и выходов, а так же в создании системы измерений для оценки достигнутых результатов и обеспечения их дальнейшего улучшения.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- определение системы с помощью выявления или разработки процессов, влияющих на заданные цели;
- структурирование системы для достижения цели самым эффективным способом;
- понимание взаимозависимостей процессов в системе;
- постоянное улучшение системы с помощью измерения и оценивания;
- установление ограничений на ресурсы до начала действий.

6. *Постоянное улучшение.* Этот принцип являлся новым для международных стандартов ИСО 9000–2000 и имел целью стимулировать увеличение конкурентного преимущества организации на рынке и гибкость, необходимую для быстрого реагирования на изменения во внешней среде. Установление реалистичных, но амбициозных целей совершенствования, обеспечение их ресурсами и создание для персонала возможностей и условий для проявления энтузиазма вносят вклад в непрерывное совершенствование процессов.

Реализовать этот принцип возможно, только основываясь на соответствующих измерениях процессов и анализе результатов с точки зрения их продуктивности.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- применение основных концепций улучшения – постепенного и прорывного;
- использование периодического оценивания по установленным критериям совершенства для выявления областей потенциального улучшения;
- постоянное повышение работоспособности и эффективности всех процессов.

7. *Принятие решений на основе фактов.* Следование этому принципу предусматривает принятие решения и определенных действий на основе точных и достоверных данных, анализа подтвержденных фактов и требует доступности данных для тех, кому они требуются. Решения и действия, основанные на анализе данных и информации, направлены на максимизацию производительности и минимизацию отходов и переработки. Благодаря использованию подходящих управленческих инструментов и технологий, происходит улучшение показателей и расширение рыночной ниши.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- проведение измерений и сбора данных и информации, соответствующих релевантной цели;

- обеспечение точности, надежности и доступности данных и информации;
- анализ данных и информации с помощью подходящих методов;
- понимание ценности соответствующих статистических методов;
- принятие решений и проведение действий на основе баланса между результатами логического анализа, опыта и интуиции.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* Управление цепочками добавленных ценностей для клиентов создает новый тип отношений между поставщиком и потребителем – «вместе сделаем, вместе выиграем». Именно такие отношения создают конкурентные преимущества для пары «поставщик – потребитель».

Создание партнерских отношений гарантирует вовлечение и скоординированную работу при совместной разработке и совершенствовании продукции, процессов и систем, а также направлено на удовлетворение потребителей и постоянное совершенствование.

Реализация этого принципа в организации предполагает следующие действия:

- выявление и отбор основных поставщиков;
- установление отношений с поставщиками, которые сочетают краткосрочные выгоды с долгосрочными планами организации и общества в целом;
- ясный и открытый обмен информацией;
- инициирование совместной разработки и совершенствования продукции и процессов;
- совместное достижение четкого понимания требований потребителя;
- обмен информацией и планами на будущее;
- признание улучшений и достижений поставщика.

Соблюдение принципов менеджмента качества позволяет организации совершенствовать свою деятельность и получать дополнительные преимущества на рынке. Не являются исключением и образовательные организации, речь о которых пойдет в следующем параграфе.

1.2. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях хозяйствования качество образовательных услуг и выпускаемых специалистов, предоставляемых образова-

тельными организациями в целом, и вузами в частности, является основным фактором, способствующим повышению их конкурентоспособности [21].

Анализ подходов к управлению качеством в образовательной организации показал, что наиболее приемлемым и отвечающим требованиям сегодняшней практики является системный подход. Доказано, что высшее учебное заведение, являясь образовательной организацией, отвечает основным свойствам системы:

- целенаправленности (цели в области качества);
- сложности (множество структурных подразделений и сложность их взаимосвязи);
- делимости (образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая, хозяйственная деятельности);
- целостности (направленность действий структурных подразделений подчинено единым целям);
- многообразию элементов и различию их природы (различные виды деятельности имеют свою функциональную специфичность и автономность);
- структурности (взаимозависимость и взаимосвязь между подразделениями согласно иерархическим уровням).

Применительно к образовательным организациям, базисная методология подходов к управлению качеством, предлагаемая современными российскими и зарубежными учеными и практиками, в целом совпадает с общепринятыми принципами управления качеством.

Система управления качеством образовательной организации должна быть направлена на выпуск высококвалифицированных выпускников, посредством предоставления качественных образовательных услуг, удовлетворяющих требованиям рынка. В данном случае как результат производства образовательной организации рассматривается специалист, имеющий знания, навыки и умения, полученные им в ходе предоставления образовательных услуг и соответствующие требованиям сегодняшней практики. В качестве входа в процесс выступает абитуриент, а выходом процесса является специалист. Он предлагает свои знания на рынке труда и получает соответствующую оплату. Рассмотрение специалиста как конечной продукции деятельности образовательной организации облегчает выделение процессов системы менеджмента качества.

В основе СМК должен применяться процессный подход (основной бизнес-процесс – воспитательно-образовательный процесс вуза – при анализе декомпозируется на подпроцессы, а задача менеджмента отладить взаимодействия между подпроцессами для оптимизации все-

го процесса), а также должно быть заложено постоянное улучшение качества.

Основные задачи внедрения в деятельность образовательной организации системы менеджмента качества (СМК) состоят в том, чтобы посредством функционирования данной системы добиться:

- создания внутривузовской системы обеспечения качества подготовки специалистов в организации через основные направления его деятельности (образовательная, научно-исследовательская, подготовка научно-педагогических кадров, воспитательная, финансовая, информационная, социальная, хозяйственная, административно-управленческая);
- повышения имиджа организации, выражающегося в ответственности обучающихся (различных уровней) и преподавателей за результаты своей работы;
- роста доверия потребителей к выпускникам университета;
- формирования реализации экономических механизмов развития системы университетского образования в регионе, улучшения экономического положения сотрудников всех уровней;
- реорганизации системы управления воспитательно-образовательным процессом с целью мобилизации всех внутренних ресурсов и оптимизации затрат;
- осознания всем коллективом важности функционирования СМК университета;
- повышения ответственности и четкого разделения полномочий сотрудников всех уровней (преподавателей, кафедр, деканатов, УМУ, ректората);
- решения основной задачи СМК – устранение межфункциональных барьеров и создание вузовской команды качества за счет внедрения процессного подхода и идеологии (TGM) всеобщего управления качеством;
- развития организации на основе развития системы менеджмента качества.

В положении, регламентирующем деятельность подразделения, должна быть заложена четкая связь с политикой в области качества и со всей системой менеджмента качества (СМК) вуза.

Обязательно должны быть выделены конкретные процессы (виды деятельности) подразделений, которые ими осуществляются, с определением взаимодействий с другими подразделениями (внутренними поставщиками и потребителями). Для каждого процесса указывается руководитель и исполнитель (владелец) процесса. Должностные инструкции участников процесса необходимо привязать к СМК вуза и взаимодействиями «поставщик – потребитель».

В положении необходимо подробно описать процедуры управления зарегистрированными данными – записями (электронные и бумажные формы, ссылки на табель форм, шаблоны и т.п.).

Все термины должны находиться в четком соответствии с глоссарием терминов во избежание разночтений, а положение иметь кодировку (шифр), принятую в системе управления документацией вуза.

Система менеджмента качества образовательной организации должна учитывать, что организации, занимающиеся образовательной деятельностью, имеют ряд отличительных характеристик:

- они не производят овеществленной продукции. Потребление услуг начинается во время их предоставления;

- большая часть персонала образовательной организации непосредственно контактирует с внешним потребителем. В процессе оказания услуги потребитель воспринимает и оценивает (иногда на уровне подсознания) академический уровень, профессиональные знания;

- границы предоставленных услуг различны: они могут быть реализованы на основе стандартной образовательной программы или учебного плана, а в отдельных случаях предоставляются на основе соглашения между образовательной организацией и потребителем (корпоративным или частным);

- жизненный цикл продукции по длительности является значительным, так как срок обучения составляет от 4 до 6 лет (в среднем), что усложняет соответствие знаний, умений и навыков специалистов требованиям рынка;

- управление процессом предоставления большинства образовательных услуг имеет характер, схожий с управлением проектом. В этих условиях должны быть определены этапы получения и оценки промежуточных и конечных результатов.

Эти характеристики отличают процесс предоставления услуг от производственного процесса и приводят к необходимости специальной интерпретации системы менеджмента качества для сферы образовательных услуг.

В образовательной организации при создании СМК можно использовать в качестве базового стандарта, устанавливающего требования к системам менеджмента качества, стандарт ГОСТ Р ИСО 9001. Согласно стандарту можно разработать следующие этапы формирования системы менеджмента качества образовательной организации.

I. Анализ необходимости формирования системы менеджмента качества:

- осознание высшим руководством смысла, цели и задач разработки и внедрения системы менеджмента качества;

- установление требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- обсуждение с управленческим персоналом необходимости формирования системы менеджмента качества;
- принятие решения о создании системы менеджмента качества (утверждение ректоратом);
- формулирование ректоратом миссии, видения и политики в области качества образовательной организации.

Результат: первоначальная подготовка и осознание персоналом необходимости формирования системы менеджмента качества, определение стратегических целей в области управления качеством.

II. Формирование команды по разработке системы менеджмента качества:

- разработка организационной структуры управления качеством образовательной организации (назначение представителя руководства по качеству, формирование отдела управления качеством, создание Координационного Совета по качеству);
- определение ответственных лиц (уполномоченных по качеству) каждого структурного подразделения;
- обучение вопросам качества, в частности формирования систем менеджмента качества, управленческого, профессорско-преподавательского и технического персонала.

Результат: разработка и утверждение плана по формированию системы менеджмента качества и включение его в план работы образовательной организации.

III. Основная работа по формированию системы менеджмента качества:

- проведение SWOT-анализа (определение сильных и слабых сторон внутри организации, ее возможностей и угроз со стороны внешней среды);
- формирование календарного плана работ;
- разработка системы процессов деятельности организации;
- выделение ключевых процессов и их «владельцев»;
- разработка и внедрение документации системы менеджмента качества (руководство по качеству, документированных процедур, рабочих инструкций и т.п.);
- мониторинг реализации плана работ (разработка критериев оценки и методов постоянного улучшения процессов);

- самооценка системы менеджмента качества в подразделениях организации, отвечающих за ключевые процессы;
- составление и реализация плана корректирующих мероприятий;
- внутренний аудит.

Результат: подача заявки в орган по сертификации системы менеджмента качества.

IV. Сертификация системы менеджмента качества:

- работа экспертной комиссии органа по сертификации;
- устранение малозначительных несоответствий.

Результат: получение сертификата соответствия, обеспечение функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента качества.

V. Развитие системы менеджмента качества:

- определение направлений стратегического развития;
- идентификация стратегических затрат развития организации;
- разработка стратегического плана развития системы менеджмента качества;
- мониторинг и анализ реализации стратегического плана развития систем менеджмента качества;
- принятие корректирующих мероприятий.

Данные этапы являются универсальными и могут быть использованы организациями различного профиля и масштаба.

Формирование системы менеджмента качества также предполагает разработку следующей документации.

1. Стратегические документы.
2. Документированные процедуры.
3. Нормативные документы.
4. Внутренние документы.

Документация системы менеджмента качества позволяет повысить эффективность информационных потоков и своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды образовательной организации (табл. 1.2.1).

Система менеджмента качества уникальна для каждой образовательной организации и может эффективно функционировать только тогда, когда четко определены присущие конкретной организации цели и политика в области качества, а также виды деятельности и ответственность.

1.2.1. Структура документации системы менеджмента качества

Уровень документации	Документация	Содержимое документа	Основные пользователи документации
Уровень 1 – Стратегические документы	Политика в области качества. Руководство по качеству	Описывает системы качества в соответствии с установленной политикой в области качества и целями, а также стандартом ГОСТ Р ИСО 9001–2001	Руководство организации и потребители
Уровень 2 – Стандарты	Документированные процедуры системы качества	Описывают деятельность подразделений, необходимых для внедрения СМК (ее элементов)	Службы и подразделения организации
Уровень 3 – Внутренние документы	Положения, методические указания, правила и др.	Подробные рабочие документы	Персонал
Уровень 4 – Внутренние документы	Зарегистрированные данные	Протоколы, отчеты, приказы и т.д.	Аудиторы, руководство, персонал

1.3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из принципов современного менеджмента качества является постоянное улучшение деятельности организации [12]. Содержание данного принципа означает, что ее результаты становятся оптимальными, если работа осуществляется на основе управления знаниями в условиях созданной культуры непрерывного познания, инноваций и улучшения.

ГОСТ Р ИСО 9000–2008 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь» содержит ряд определений, отражающих сущность постоянного улучшения деятельности организации [18].

Улучшение качества – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнять требования к качеству.

Постоянное улучшение – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования.

Процесс установления целей и поиска возможностей улучшения должен быть постоянным, при этом следует использовать наблюдения аудита (проверки) и заключения по его результатам, анализ данных, анализ со стороны руководства и другие средства. Этот процесс обычно ведет к корректирующим или предупреждающим действиям.

Приведенные определения лежат в основе концепции постоянно-го улучшения деятельности организации. Эти идеи активно разрабатывались начиная с 1950-х гг. многими специалистами в области управления качеством: А. Фейгенбаумом, Дж. Джураном, Ф. Кросби, У.Э. Демингом, К. Исикавой, Г. Тагути, Дж. Харрингтоном и др. [23, 51, 57].

Одной из наиболее распространенных иллюстраций идеи постоянного улучшения является «цикл Деминга» (цикл PDCA) (рис. 1.3.1).

Основными элементами данного цикла управления являются:

- определение целей и принятие решения о необходимых переменах (разработка плана) (P);
- осуществление перемен (реализация плана) (D);
- измерение и анализ результатов (контроль выполнения плана) (C);
- проведение необходимых действий, если результаты не отвечают первоначально запланированным, или стандартизация действий в случае успеха (A).

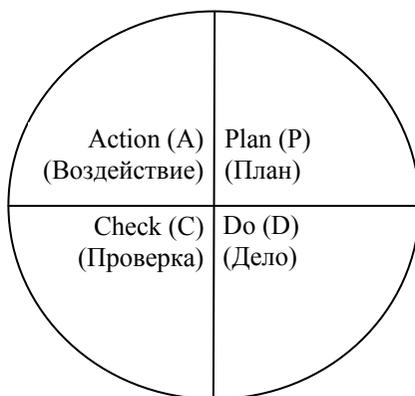


Рис. 1.3.1. Цикл У.Э. Деминга (цикл PDCA)

Затем следует повторение цикла, но с учетом полученных данных и результатов осуществленных перемен.

Во введении к стандарту ГОСТ Р ИСО 9001–2008 «Система менеджмента качества. Требования» достаточно четко определена необходимость реализации «цикла Деминга» как на уровне системы менеджмента в целом, так и при управлении каждым процессом. В п. 8.5.1 «Постоянное улучшение» содержится требование к организации постоянно повышать результативность функционирования системы менеджмента качества посредством реализации политики и целей в области качества, корректирующих и предупреждающих действий, с учетом результатов аудитов, анализа данных, а также анализа со стороны руководства.

В МС ИСО 9004:2009 (разд. 9 «Улучшение, инновации и обучение») отмечено, что руководству следует постоянно стремиться к улучшению результативности и эффективности процессов организации, а не ожидать появления проблемы, чтобы выявить возможности улучшения. Диапазон улучшений может быть от постепенных, постоянно продолжающихся до стратегических проектов прорыва в этой сфере. Улучшения могут привести к изменениям в продукции или процессах и даже в системе менеджмента качества или в организации в целом.

Целью постоянного улучшения деятельности организации является увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000–2008 действия по улучшению включают:

- а) анализ и оценку существующего положения с целью определения областей для улучшения;
- б) установление целей улучшения;
- в) поиск возможных решений для достижения целей;
- г) оценивание и выбор решений;
- д) выполнение выбранных решений;
- е) измерение, проверку, анализ и оценку результатов выполнения для установления того, достигнуты ли цели;
- ж) оформление изменений.

МС ИСО 9004:2009 содержит краткую характеристику сложившихся в мировой практике стратегий постоянного улучшения. В настоящее время реализуются два основных подхода [12]:

- 1) проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов или внедрению новых (как правило, их осуществляют специально создаваемые многопрофильные группы вне обычной деятельности);

2) деятельность по поэтапному постоянному улучшению, проводимая работниками в рамках существующих процессов.

Проекты прорыва обычно предусматривают перепроектирование существующей СМК и процессов. В действующей организационной практике такой подход получил название реинжиниринга. Хаммер М. определил реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы [72].

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому (приростному) (на единицы и даже десятки процентов) улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга – быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления – организация достигает существенного (прорывного) роста эффективности (в десятки и сотни раз) [31].

Реинжиниринг используется в трех основных ситуациях.

1. В условиях, когда организация находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.

2. Когда текущее положение организации может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Организация сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.

3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно менять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами организации все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает целостное и системное моделирование и кардинальную реорганизацию материальных, финансовых и информационных потоков, в результате чего упрощается организационная структура, перераспределяется и минимизируется

использование различных ресурсов, сокращаются сроки реализации потребностей клиентов, повышается качество их обслуживания. Определяющим критерием целесообразности применения реинжиниринга бизнес-процессов является длительность процесса. В «длинных» бизнес-процессах до 80% времени может тратиться на передачу объектов (в том числе документов) между операциями и задержку в очередях и только 20% собственно на работу.

Реинжиниринг дает более высокие результаты в тех областях деятельности, для которых характерны следующие особенности:

- диверсификация товаров и услуг (ориентация на различные сегменты рынка), вызывающая многообразие бизнес-процессов;
- работа по индивидуальным заказам, требующая высокой степени приспособляемости базового бизнес-процесса к потребностям клиентов;
- малая степень внедрения новых технологий (инновационных проектов), затрагивающих все основные процессы организации;
- многообразие кооперативных связей с партнерами организации и поставщиками материалов, обуславливающих альтернативность построения бизнес-процесса;
- большая сложность бизнес-процесса, в котором допускаются неопределенности вследствие недостаточной формализованности правил принятия решений;
- нерациональность организационной структуры, запутанность документооборота, вызывающие лишние операции и дублирование операций бизнеса.

Специфика реинжиниринга состоит в том, что существующая более 250 лет узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности как в производстве, так и, особенно, в управлении, отжили свой век и реинтегрируются ныне в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплоченные командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ. Причем работа в команде предполагает не столько всеобщее и постоянное одобрение по поводу любых действий ее членов, сколько творческие дискуссии и столкновение мнений с целью выработки наилучших нестандартных решений.

Для реинжиниринга характерно то, что он обычно проводится не благодаря существующей системе, а вопреки последней и, следовательно, обычно инициируется и проводится под управлением непосредственно высшего руководства организации, лидерство которого – ключевой фактор успеха.

Второй подход к реализации стратегии постоянного улучшения зародился в Японии после Второй мировой войны и получил название «кайдзен» [12]. В последние годы он находит все большее распространение и в западных странах. Философия кайдзен предполагает, что образ жизни человека, будь то работа, общественная или семейная жизнь, заслуживает постоянного улучшения. Центральная идея этого подхода заключается в том, что без совершенствования в организации не должно проходить ни дня. Кайдзен включает большую часть уникальных японских подходов, которые в настоящее время приобрели мировую известность (рис. 1.3.2) [12].

Кайдзен – это непрерывный процесс, в котором участвуют все сотрудники организации, следовательно, менеджеры любого уровня занимаются улучшениями.



Рис. 1.3.2. Составляющие подхода кайдзен

В целях содействия вовлечению работников и повышению их осведомленности о деятельности по улучшению руководству организации необходимо реализовать такие меры, как:

- формирование небольших рабочих групп с выбором лидеров самими группами;
- разрешение работникам управлять рабочим пространством и улучшать его;
- повышение знаний, накопление опыта и совершенствование навыков работников как часть деятельности организации в области менеджмента качества.

В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО серии 9000 улучшение является одной из функций менеджмента качества. Это в известной мере проблема, ибо любая система по определению консервативна. Любые инициативы по изменению, даже для целей улучшения, будут встречать определенное сопротивление элементов самой системы, в первую очередь менеджеров, привыкших к устоявшимся правилам поведения. Под улучшением системы менеджмента качества следует понимать повышение ее способности удовлетворять требования. Устранение же несоответствий по результатам аудитов есть лишь доведение реальной способности выполнять требования до запланированного уровня.

В настоящее время основными направлениями развития и улучшения систем менеджмента качества организаций и предприятий являются:

- 1) интеграция в СМК требований стандартов на системы менеджмента по отдельным аспектам деятельности;
- 2) внедрение отраслевых требований к системам качества организации;
- 3) применение лучших управленческих практик (best practice).

Внедрение международных стандартов ИСО серии 9000 в деятельность организации, как правило, предполагает построение интегрированной системы менеджмента (ИСМ), которая представляет собой часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более стандартов на системы менеджмента и функционирующую как единое целое. К основным преимуществам создания и функционирования таких систем можно отнести [12]:

- обеспечение большей согласованности действий внутри организации за счет синергетического эффекта, заключающегося в том, что общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов;
- минимизация функциональной разобщенности в организации, возникающая при разработке автономных управленческих подсистем;

- большая способность учитывать баланс интересов внешних сторон организации, чем при наличии параллельных систем;
- обеспечение более высокой степени вовлечения персонала в процессы улучшения деятельности организации;
- число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах; объем документов в интегрированной системе значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах; затраты на ее разработку, функционирование и сертификацию ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента.

Практическое создание интегрированных систем менеджмента осуществляется, как правило, по одному из следующих вариантов [12].

1. Создание аддитивных (от лат. *additio* – прибавление) моделей, когда к системе менеджмента качества организации, выполняющей роль базовой системы, последовательно добавляются система экологического менеджмента (СЭМ), система OHSAS и т.д. (рис. 1.3.3). При применении данного варианта временной интервал между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет.

2. Создание полностью интегрированных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно (рис. 1.3.4). Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества данного варианта создания ИСМ, он встречается крайне редко, в первую очередь из-за сложности выполнения всех необходимых работ.

Создание интегрированной системы менеджмента должно строиться на принципах, установленных в международных стандартах. При этом в качестве базовых целесообразно применять принципы, сформулированные в стандартах ИСО серии 9000, в первую очередь



Рис. 1.3.3. Аддитивная модель интегрированной системы менеджмента

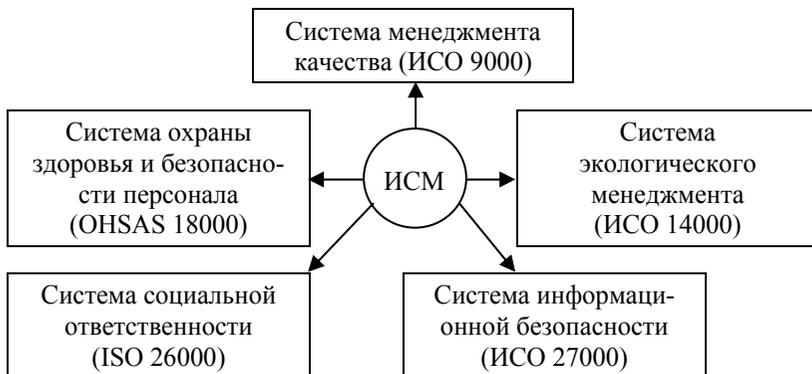


Рис. 1.3.4. Модель одновременного интегрирования систем

процессный и системный подходы, принцип постоянного улучшения, а также лидерство руководителя и вовлечение персонала. Реализация данных принципов, с одной стороны, позволяет гармонизировать требования отдельных стандартов, а с другой – обеспечивает наибольшую интеграцию элементов СМК с элементами других корпоративных управленческих подсистем. Классификация последних с позиций формирования ИСМ представлена в табл. 1.3.1 [12].

Порядок формирования ИСМ может быть аналогичен порядку создания СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2008.

1.3.1. Классификация управленческих подсистем для целей формирования интегрированной системы менеджмента организации

Классификационный признак	Виды управленческих подсистем
По отношению к целям (с позиции учета стратегией интересов заинтересованных сторон)	<ul style="list-style-type: none"> – менеджмент отношений с потребителями (CRM, CSI – Customer Satisfaction Index); – менеджмент отношений с персоналом (HRM, ESI – Employee Satisfaction Index); – менеджмент отношений с обществом (SA 8000, CSR – Corporate Social Responsibility); – менеджмент отношений с поставщиками и партнерами (MRP, SCM)

Классификационный признак	Виды управленческих подсистем
По отношению к целям-средствам (материальным, финансовым, информационным и временным ресурсам)	<ul style="list-style-type: none"> – логистика (Enterprise Resource Planning – ERP, Material Requirements Planning – MRP); – менеджмент оборудования (Total Productive Maintenance – TPM); – финансовый менеджмент, менеджмент затрат (Financial Management – FM, Activity Based Costing – ABC); – информационные технологии и системы (Information Technology – IT); – менеджмент времени (Time Management – TM, Just-in-Time – JIT)
По отношению к различным аспектам менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> – стратегический менеджмент (Strategic Management – SM); – менеджмент проекта (Project Management – PM); – маркетинговый менеджмент (Marketing Management – MM); – менеджмент знаний (Knowledge Management – KM, Learning Organizations – LO); – инновационный менеджмент (Innovation Management – IM); – менеджмент бизнес-процессов (Business Process Management – BPM); – менеджмент коммуникаций (Communication Management – CM); – менеджмент рисков (Risk Management – RM)

Помимо создания стандартизированных систем менеджмента качества предприятия и организации могут обращаться к так называемым лучшим управленческим практикам (best practice), представляющим собой формализацию уникального успешного практического опыта. Согласно идее лучшей практики в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным в другом. Иными словами, лучшие управленческие системы, подходы, процессы и инструменты – это те, которые дали выдающиеся результаты на

одном предприятии (организации) и которые могут быть адаптированы к деятельности других предприятия (организаций) [12].

Основные инструменты, методы и подходы из лучших управленческих практик, применяемых для развития и совершенствования СМК организации, приведены в табл. 1.3.2. [12].

1.3.2. Инструментарий лучших управленческих практик, применяемый для развития и совершенствования системы менеджмента качества организации

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
TPS (Lean production – бережливое производство)	Концепция менеджмента, основанная на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь, в том числе потерь из-за перепроизводства; потерь времени из-за ожидания; потерь при ненужной транспортировке; потерь из-за лишних этапов обработки; потерь из-за лишних запасов; потерь из-за ненужных перемещений; потерь из-за выпуска дефектной продукции. Концепция предполагает максимальную ориентацию на потребителя и вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника организации	Широкая
TPM (Total Productive Maintenance – всеобщее обслуживание оборудования)	Система технической поддержки оборудования, направленная на то, чтобы каждый станок, участвующий в процессе производства, был постоянно готов к выполнению необходимых операций. Основная цель применения – максимизация эффективности использования оборудования	Производство, широкая

Продолжение табл. 1.3.2

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
SMED (Single-Minute Exchange of Die – быстрая переналадка)	Процесс переналадки производственного оборудования для перехода от производства одного вида детали к другому за максимально короткое время (менее чем за 10 мин). Основная цель применения – сокращение непроизводительных потерь времени	Производство, широкая
JIT (Just-in-Time – «точно вовремя»)	Производство и доставка нужных материалов в нужное место и в нужных количествах точно к моменту, когда они необходимы. Основная цель применения – устранение простоев и скоплений материалов между операциями, что в свою очередь приведет к сокращению времени цикла производственного процесса	Производственная и складская логистика, широкая
Канбан (карточки сигнализации)	Средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или передачу изделий в производственной системе. Основная цель применения – сведение к минимуму незавершенного производства	Производство, широкая
CRM-система (Customer Relationship Management System – система управления взаимодействием с клиентами)	Информационная система, предназначенная для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о них и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов	Сбыт, широкая

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
<p>Пять «S» («Упорядочение»)</p>	<p>Система правил, предусматривающая рациональную организацию производственной среды, удобное и экономичное по затратам труда расположение оборудования и инструментов, эффективные способы хранения и перемещения сырья, материалов, инструментов, наличие удобных технических приспособлений, надписей и указателей. Основная цель применения – наведение порядка, чистоты, укрепление дисциплины и создание безопасных условий труда с участием всего персонала</p>	<p>Широкая</p>
<p>BSC (Balanced Score-card – сбалансированная система показателей)</p>	<p>Метод управления, предусматривающий перевод стратегических целей организации в конкретные мероприятия и оценку их результатов с помощью ключевых показателей эффективности. BSC – инструмент измерения выполненных работ и дальнейшего прогнозирования по четырем направлениям (финансовые процессы; процессы, связанные с потребителями; внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост), используемые для обеспечения основы для стратегических измерений и стратегического менеджмента</p>	<p>Планирование, широкая</p>

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
МВО (Management by Objectives – программно-целевой метод)	Метод, направленный на поиск возможностей для улучшения путем вовлечения работников в обеспечение эффективного выполнения бизнес-планов. Руководство организации должно установить главные ее цели, которые должны соответствовать требованиям SMART и быть разработаны на соответствующих уровнях организации. Необходим регулярный анализ достижения поставленных целей / задач для обеспечения их продвижения, выполнения, а также внесения требуемых изменений и разработки новых целей организации. Возможно, установить взаимосвязь между достижением поставленных целей и вознаграждением персонала	Планирование, широкая
Шесть сигм (Six Sigma)	Методика, направленная на определение, устранение дефектов и несоответствий в бизнес-процессах и на производстве. Ее применение основано на использовании ряда методов управления качеством, включая статистические, и подразумевает создание на предприятии группы специалистов в этой области («черные пояса»). Основная цель применения – минимизация вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности	Производство, широкая

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
<p>Программа «20 ключей к совершенствованию бизнеса» (практическая программа революционных преобразований на предприятиях Ивао Кобаяси)</p>	<p>Инструмент для оценки эффективности работы организации, включающий совокупность различных методов реализации постоянных улучшений и усовершенствований, внедряемых компаниями-лидерами. Главная цель программы – выявление и прекращение всех видов деятельности, не добавляющих ценность. Согласно этой системе вся деятельность компании разделяется на 20 областей, которые имеют важнейшее значение для конкурентоспособности и рентабельности. Каждая из областей оценивается с целью выявления слабых мест. Затем реализуются определенные мероприятия по усовершенствованию и развитию выявленных слабых направлений. Основная особенность системы состоит в том, что, помимо представления совокупности практических методов по усовершенствованию, она обеспечивает их интеграцию в единое целое, т.е. усовершенствование в одной сфере автоматически приводит к усовершенствованию в другой сфере</p>	<p>Широкая</p>
<p>Бенчмаркинг</p>	<p>Метод сравнения процессов и особенностей продукции (услуг) организации с аналогичными процессами и продукцией (услугами) признанных лидеров рынка, направленный на определение возможностей для улучшения</p>	<p>Широкая</p>

Наименование метода / инструмента	Краткая характеристика	Область применения
Самооценка	Деятельность, основанная на анализе выполнения работ собственными силами организации, идентификации возможностей и областей для улучшения и потенциального применения лучших методов менеджмента в организации	Широкая
Аутсорсинг	Метод управления, основанный на передаче части не основополагающих процессов организации сторонней компании	Широкая

Выбор того или иного варианта улучшения системы менеджмента качества организация осуществляет самостоятельно, исходя из ее состояния, уровня результативности и эффективности функционирования, а также наличия необходимых ресурсов. При этом на первых этапах функционирования СМК организации, как правило, используют типовые варианты и стандартизированные модели ее развития и улучшения. Это позволяет им сравнивать свою систему менеджмента качества и результаты ее функционирования с результатами других хозяйствующих субъектов в рамках бенчмаркинга.

Однако успешно развивающаяся компания, накопившая определенный опыт в области менеджмента качества, очень часто «вырастает» из стандартизированной модели СМК и ощущает осознанную необходимость что-то изменить в ней. «Момент, когда организация сможет сама для себя изменить модель под свою специфику, является поворотным пунктом в ее развитии – система управления стала зрелой» [12]. Особенностью данного этапа является то, что в организации усиливаются взаимопроникновение, взаиморазвитие и слияние менеджмента качества и менеджмента как такового, возникает единый вектор их направленности – стремление к организационному совершенству.

На сегодняшний день единого подхода к определению категории «организационное совершенство» не существует. Сущность данного понятия, уровни и подходы к достижению совершенства каждая организация определяет по-своему. В табл. 1.3.3 представлены лишь некоторые взгляды на содержание данной категории [12].

1.3.3. Подходы к определению совершенства применительно к деятельности организации

Автор	Содержание понятия
Аристотель	Совершенство есть не действие, а привычка
EFQM	<p>Деловое совершенство – передовая практика управления организацией и достижения результата, основанная на комплексе основополагающих концепций, включающих ориентацию на результат, особое внимание к потребителю, лидерство и постоянство целей, менеджмент на основе процессов и фактов, вовлеченность персонала, постоянное улучшение и инновации, взаимовыгодное партнерство, корпоративную социальную ответственность</p> <p>Устойчивое деловое совершенство – превосходные результаты в работе с точки зрения потребителей, сотрудников и общества, достигнутые сотрудниками и партнерами с использованием ресурсов и процессов на основе политики и стратегии, сформированных лидерами организации</p>
Кonti Т.	Совершенство – удел немногих, и его достижение стоит труда и больших усилий (особенно для руководителей). Даже если оно достигнуто, то не навечно, его необходимо достигать каждый день
Харрингтон Дж.	Совершенство – это всестороннее качество
Дальгард И., Дальгард-Пак С.М.	Совершенство предполагает осуществление совместной повседневной деятельности. Оно необязательно определяется сравнением системы или достижений с кем-то еще. Поиски совершенства начинаются с того, что мы лучше осуществляем свою деятельность по направлению к росту и улучшению. Совершенство затем должно перейти в способности, которыми обладает человек или группа людей

Автор	Содержание понятия
Окланд Дж.	Деловое совершенство базируется на том, что результаты для потребителей, цели бизнеса, акцент на безопасность и экологию взаимосвязаны в любой организации. При этом приоритетными направлениями инвестиций должны быть персонал и время: время для реализации новых концепций; время для тренинга; время для того, чтобы персонал понял преимущества этих концепций и стремился вперед к новой или измененной организационной культуре
Фоли К.Дж.	Организационное совершенство – методология управления, позволяющая посмотреть на цель деятельности и важнейшие характеристики современного предприятия с позиции менеджмента качества
Томсон А.А., Стрикленд А.Дж.	Совершенство организации – это совершенное исполнение совершенной стратегии

Каждый из авторских подходов, приведенных в табл. 1.3.3, предполагает и свою модель достижения совершенства. Сравнительная характеристика некоторых моделей приведена в табл. 1.3.4 [12].

Согласно подходу, предложенному С.М. Вдовиным и Т.А. Салимовой [12], представленные модели организационного совершенства далеко не исчерпывают существующие взгляды на рассматриваемый вопрос. Однако можно выделить несколько объединяющих их моментов:

- все модели базируются на понимании того, что качество различных объектов является их основой;
- в каждой модели в явном или косвенном виде присутствует лидерство как «мотор», приводящий в движение деятельность организации по направлению к совершенству;
- все модели акцентируют внимание на персонале, его потенциале, мотивации и стремлении к достижению совершенства;
- основной целью внедрения подходов является предвосхищение потребностей разнообразных заинтересованных сторон.

1.3.4. Сравнительная характеристика некоторых моделей достижения организационного совершенства

Модель	Цель применения модели	Составляющие модели	Условия успешности применения модели
Модель «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана	<ul style="list-style-type: none"> – достижение успеха в бизнесе; – превосходство по сравнению с конкурентами; – удовлетворение требований потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> – структура; – стратегия; – специальные навыки; – сотрудники; – стиль; – системы; – система общих ценностей 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на активные действия; – близость к потребителю; – простая форма; – сочетание гибкости и жесткости; – автономность и предприимчивость; – люди как фактор продуктивности; – локальное управление; – ориентация на ценность; – верность призванию
Модель совершенства EFQM	<ul style="list-style-type: none"> – демонстрация превосходства в бизнесе; – выявление организационных лидеров; – определение уровней совершенства; – постоянное улучшение деятельности 	<p>«Возможности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – лидерство – политика и стратегия; – персонал; – партнерство и ресурсы. <p>«Процессы»</p> <p>«Результаты»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – для потребителей; – для персонала; – для общества; – ключевые результаты 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на результаты; – ориентация на потребителей; – лидерство и постоянство целей; – менеджмент на основе процессов и фактов; – развитие и вовлеченность персонала; – постоянное изучение, инновации и улучшения; – развитие партнерства; – корпоративная социальная ответственность

Модель	Цель применения модели	Составляющие модели	Условия успешности применения модели
Модель Т. Конти	Непрерывное совершенствование всех аспектов и направлений деятельности организации	<p>«Системные факторы»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – лидерство; – организация; – стратегии, планы; – людские ресурсы; – прочие ресурсы. <p>«Процессы»</p> <p>«Миссии»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – удовлетворение потребителей; – бизнес-задачи и цели предприятия; – взаимная удовлетворенность организации и заинтересованных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> – лидерство руководства; – стратегическое управление партнерством; – вовлечение персонала; – управление процессами; – ориентация на потребителя; – постоянное совершенствование и инновации; – качество корпоративного управления
Модель «4P» И. Дальгарда и С.М. Дальгард-Пак	Совершенство должно перейти в способности, которыми обладает человек или группа людей в своей повседневной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – продукты; – процессы; – партнерство и команды; – персонал; – лидерство как основа модели 	<p>Заботиться больше, рисковать больше, мечтать больше, ожидать большего</p>

Продолжение табл. 1.3.4

Модель	Цель применения модели	Составляющие модели	Условия успешности применения модели
Модель тотального организационного совершенства Дж. Окланда	Достижение целей деятельности организации, реализация ее стратегий, в том числе в сфере социальной ответственности	<ul style="list-style-type: none"> – стратегическое планирование; – качество и процессы; – анализ процессов, документирование систем; – самооценка; – бенчмаркинг; – определение возможностей и приоритетов для улучшений; – персонал (развитие, обучение, командная работа); – реинжиниринг бизнес-процессов; – постоянное улучшение; – оценка достижений и обратная связь 	<ul style="list-style-type: none"> – эффективное лидерство; – обязательства осуществлять постоянные изменения; – формирование или изменение организационной культуры
Модель «4Р» производственной системы «Тойоты»	Успех в бизнесе, устойчивое развитие	<ul style="list-style-type: none"> – философия; – процесс; – персонал и партнеры; – решение проблем 	<ul style="list-style-type: none"> – принятие управленческих решений с учетом долгосрочной перспективы; – процесс в виде непрерывного потока, способствующий выявлению проблем; – использование системы вытягивания, чтобы избежать переизводства;

Окончание табл. 1.3.4

Модель	Цель применения модели	Составляющие модели	Условия успешности применения модели
			<ul style="list-style-type: none">– равномерное распределение объема работ, остановка производства, если того требует качество;– стандартные задачи;– основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам;– использование визуального контроля для выявления всех проблем;– использование надежной, испытанной технологии;– воспитание лидеров;– воспитание незаурядных людей и формирование команд;– уважение партнеров и поставщиков;– рассмотрение каждой ситуации;– принятие решений на основе консенсуса;– формирование обучающейся структуры за счет непрерывного самоанализа и совершенствования

Таким образом, организационное совершенство – это состояние, к которому непрерывно должна стремиться организация в процессе своей повседневной деятельности, предполагающее нахождение баланса между реализацией внутреннего организационного потенциала и предвосхищением потребностей и ожиданий потребителей, партнеров, собственников, персонала и общества, базирующееся на качестве осуществляемых процессов, системы менеджмента и деятельности организации в целом. При этом фундаментом для начала движения по пути к организационному совершенству должно быть качество во всех его проявлениях: от качества продукции и услуг, персонала и процессов до качества деятельности организации в целом, а необходимыми условиями достижения организационного совершенства должны быть [67]:

- желание и стремление организации продвигаться по пути к организационному совершенству; осознание бесконечности движения к совершенству, необходимости непрерывного обучения, познания нового;

- понимание как со стороны руководителей, так и со стороны персонала необходимости постоянных ежедневных действий по разрешению возникающих проблем;

- признание того, что понятие организационного совершенства меняется под влиянием времени и появления новых горизонтов развития;

- учет того, что, когда речь идет об организационном совершенстве, сравнение деятельности организации с другими по различным аспектам нередко может быть лишено смысла, – каждая организация сама определяет горизонты именно своего совершенства.

1.4. ИНСТРУМЕНТЫ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Среди инструментов улучшения системы менеджмента качества организации можно выделить управление рисками, аутсорсинг и SWOT-анализ, которые в современных условиях являются общепризнанными в мировой практике развития организаций.

Управление рисками, или другими словами, риск-менеджмент – это процесс разработки, принятия и выполнения управленческих решений, направленных на решение проблем. В процессе управления рисками минимизируется неблагоприятное влияние на организацию ряда факторов и сокращается возможность потерь, обусловленных появлением рисков.

Управление рисками должно быть интегрировано в общеорганизационный процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оператив-

ную реализацию. Отмечается, что важно не только осуществлять управление рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления. Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода. Этот подход в управлении рисками, является самым распространенным.

Прежде чем управлять рисками необходимо обнаружить риск проблему. При управлении риском возможны следующие действия: предупреждение, снижение, компенсация ущерба, поглощение [13].

Предупреждением (устранением) называют исключение источника риска в результате целенаправленных действий субъекта риска.

Снижением (контролем) риска называются вероятности реализации источника риска в результате действия субъектов риска. Снижение рисков может осуществляться различными методами, в том числе посредством применения таких методов, как диверсификация, секьюритизация, лимитирование.

Диверсификация – распределение риска между несколькими объектами, направлениями деятельности и др.

Секьюритизация – разделение операции кредитования на две части (разработки условий кредита и заключение договора; кредитование) с выполнением каждой из этих частей различными банками.

Лимитирование – установление предельных размеров инвестиций, партий закупаемых товаров, выдаваемых кредитов и др.

Вместе с тем известные зарубежные исследования методов управления риском оставляют вне поля зрения такие важных направления, как использование специальных форм сделок (факторинг, аккредитив и др.), использование организационно-правовой формы для снижения риска субъекта рыночной деятельности и др. Это позволило выделить нефондовое страхование. При нефондовой форме страхования расходы на страхование включают в цену при первичном распределении цены. Нефондовое страхование – это замкнутые отношения между участниками коммерческой сделки или проекта по уменьшению возможного ущерба за счет снижения уязвимости объектов риска посредством специально разработанных финансовых инструментов, видов сделок, исполнения ролей и др.

Самострахование – принятие риска на себя, создание субъектом риска специального фонда для возмещения вероятного убытка.

Поглощением риска называют принятие его без дополнительных мер предупреждения, снижения или страхования. Поглощение риска характерно для современной социально-экономической ситуации в России по следующим основным причинам:

- отсутствие финансовых ресурсов для страхования как у юридических, так и у физических лиц;
- относительная ненадежность части страховщиков в условиях политической нестабильности, инфляции, отсутствия доходных и надежных инвестиционных инструментов.

Эти обстоятельства делают для менеджеров управление риском особенно актуальным для развития системы менеджмента качества организации.

В связи с усложнением условий производственно-хозяйственной деятельности, нарастающим многообразием источников и возможных последствий риска их необходимо рассматривать в системной связи с другими факторами и параметрами хозяйственной и производственной деятельности субъектов рынка.

Необходимость системного подхода связана и с ростом расходов на контроль и управление рисками на всех иерархических уровнях (государство, предприятие, индивидуум). Эти расходы снижают эффективность общественного производства, а также могут влиять на социально-экономическую ситуацию в стране.

Системный подход в управлении рисками основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом. Системный подход может находить свое выражение в том, что:

1) целью обеспечения безопасности деятельности должна быть системная параллельная защита геополитических, политических, социальных, экономических, финансовых процессов, защита окружающей среды, конструкторских и технологических структур экономики от чрезмерных (недопустимых) рисков. Одновременно должны использоваться техника безопасности, охрана труда, управление конфликтами;

2) риски (различной физической природы и имеющие различные источники), связанные с одним объектом или операцией, рассматриваются как единый комплекс факторов, влияющих на эффективность и расход ресурсов;

3) рассматривается связь управления рисками с эффективностью систем и расходом ресурсов на нескольких иерархических уровнях: государство, территория, финансово-промышленная группа или холдинг, предприятие или предприниматель без образования юридического лица, семья и гражданин;

4) как некоторая единая система рассматриваются мероприятия по управлению рисками на различных этапах жизненного цикла товара или услуги (разработка, производство, эксплуатация, утилизация) и цикла разработки товара (эскизный проект, технический проект, опытные образцы);

5) мероприятия по подготовке, проведению, расчетам, учету операции (сделки) формируются и рассматриваются таким образом, чтобы разумно снизить риски этой операции;

6) разрабатывается комплекс мероприятий, ограничивающих риск на различных циклах организации (создание, развитие, зрелость, старение) в их взаимной связи для защиты от рисков деятельности организации в целом;

7) определяется множество (совокупность) действий объединенных целью повышения безопасности деятельности за счет использования ограниченного объема ресурсов, распределенных во времени и пространстве, рассматривают операции по предупреждению, снижению, страхованию и поглощению различных по своей природе рисков;

8) некоторое множество взаимосвязанных элементов рассматривают как систему управления рисками с использованием: законодательных мер; экономического и финансового воздействия; конструктивных и технологических решений; организационных мер (техника безопасности и охрана труда), природоохранных мероприятий;

9) рационально обеспечить некоторый баланс расхода ресурсов, интенсивности мер по управлению рисками и другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности;

10) в управлении целесообразно исследовать риск целей, определения способов и средств их достижения;

11) в менеджменте могут рассматриваться риски изучения и действия; риски планирования, организации, мотивации и контроля; риски тайны и конфиденциальности; риски управления конфликтом;

12) управление рисками должно иметь свою стратегию, тактику и оперативную составляющие;

13) управление рисками должно рассматриваться одновременно и как наука, и как искусство. На всех стадиях проектирования систем должно учитываться влияние человеческого фактора, творчество, необходимость работы в условиях жестких ограничений на время, влияние стресса.

Основной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования организации находящегося в условиях риска и неопределенности [13].

Применение на практике различных методик означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала организации, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объемом собственных финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно, определить, не приведет ли данный риск к банкротству организации. Оптимальная политика управле-

ния риском должна быть такой, чтобы предельные затраты на реализацию этой политики соответствовали предельной полезности, доставляемой ее применением.

Однако ввиду значительных информационных требований это трудно реализовать на практике. Фактически применяются более простые критерии, например, критерий минимума затрат на мероприятия по снижению риска до приемлемого уровня.

В конкретных случаях выбор средств снижения риска зависит от возможностей его предсказания. Так, известные, часто встречающиеся риски могут быть снижены с помощью специально разрабатываемых превентивных мер, т.е. нацеленных на предупреждение негативных последствий принимаемых решений. Предвидимые, но плохо контролируемые риски могут быть снижены за счет диверсификации производства.

Каждый из перечисленных инструментов снижения риска имеет как определенные преимущества, так и недостатки. Поэтому обычно используют определенные комбинации этих инструментов «подавления» рисков. В качестве ориентира при выборе средств снижения риска используют специальные схемы (табл. 1.4.1).

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта развития.

Этот план должен включать: результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в

1.4.1. Схема для выбора средств снижения риска

Возможные потери прибыли, ресурсов	Вероятность возникновения кризисной ситуации		
	высокая	средняя	низкая
1. Сравнимы с суммой активов проекта развития	Отвергнуть проект	Отвергнуть проект	Анализ путей снижения риска
2. Не превышает суммы расчетной выручки	Превентивные меры	Страхование риска	Страхование риска
3. Не превышает суммы расчетной прибыли	Превентивные меры	Применение политики резервирования, самострахования	

каждой области; результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта; результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта; рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта; перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков проекта.

Не менее эффективным инструментом совершенствования организации на основе развития системы менеджмента качества является *аутсорсинг*, предполагающий передачу части не основополагающих процессов сторонней организации, специализирующейся на реализации передаваемого функционального направления.

Внедрение аутсорсинга, как комплексного решения в области развития системы менеджмента качества организации, посредством повышения её результативности, требует тщательной проработки и подготовки. Отдельные этапы могут иметь различную продолжительность, в зависимости от развития рынка и отрасли, актуальности проблемы делегирования процесса, стратегических и оперативных целей организации и возможности их достижения при использовании аутсорсинга. Как показывает практика, внедрение аутсорсинга в систему менеджмента качества организации, позволяет добиться постоянного улучшения ее деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон:

- *организация-заказчик* использует недостающие ресурсы, современные технологии, что дает возможность достичь конкурентных преимуществ;

- *аутсорсер-исполнитель* получает необходимые условия для развития и совершенствования основной деятельности;

- *потребитель* имеет возможность купить продукцию или услугу высокого качества по доступной цене.

Внедрение процесса аутсорсинга состоит из нескольких основных этапов: рассмотрение возможности передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг, поиск потенциальных аутсорсеров, разработка контракта, выполнение контракта, оценка процессов системы менеджмента качества.

Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации разработан на основе источников [2, 34, 40, 53, 55] и представлен на рис. 1.4.1.

Этап 1. Рассмотрение возможности передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг.

Решение о внедрении процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации принимается руководством, исходя из анализа фактического состояния. Взвешивая возможности использования ресурсов других организаций с возможностями развития собственного производства, руководство вплотную подходит к решению проблемы «производить или покупать?». На это решение влияет множество факторов. Необходимо учитывать возможные перспективы и инновации, которые несет аутсорсинг, но не следует забывать о рисках.

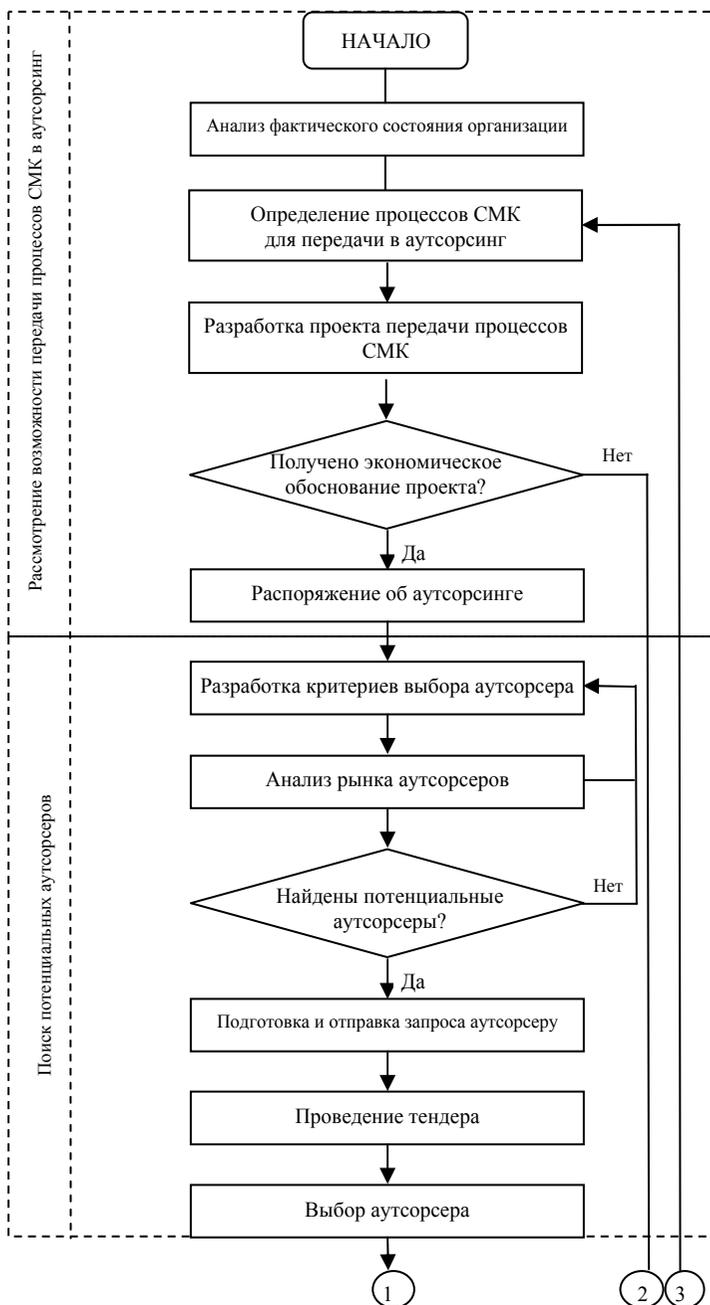
Существуют две ситуации, которые часто рассматриваются при принятии решения о передаче процесса в аутсорсинг [55].

1. Когда организация способна сама выполнить процесс, но все же выбирает аутсорсинг (по коммерческим или другим причинам). В данной ситуации критерии управления процессом должны быть заранее определены и, если это необходимо, преобразованы в требования к аутсорсингу.

2. Когда организация не может выполнить процесс своими силами. В данной ситуации организация должна обеспечить, чтобы меры по управлению процессом аутсорсинга, предложенные исполнителем, были адекватными. В некоторых случаях может понадобиться привлечь внешних специалистов для оценки адекватности этих мер.

Определить необходимость передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг может применение матрицы аутсорсинга; SWOT-анализ; качественное и количественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов.

После определения процессов системы менеджмента качества для передачи в аутсорсинг начинается разработка проекта. Здесь необходимо четко сформулировать цели передачи полномочий управления, форму и вид сотрудничества в рамках аутсорсинга. Отсутствие ясности формулировок целей и задач может повлечь за собой серьезные неприятности для организации-заказчика. Не следует передавать аутсорсеру выполнение работ, которые четко не описаны. При невозможности самостоятельного описания работ и процессов, передаваемых в аутсорсинг, целесообразно обратиться к услугам консультантов. Руководство организации должно сформулировать цели и задачи проекта по делегированию управления и, показать какую интегральную выгоду этот проект способен принести, каких показателей можно будет достигнуть. Поставленные цели проекта имеют основу для выбора партнера и будущего взаимодействия с ним.



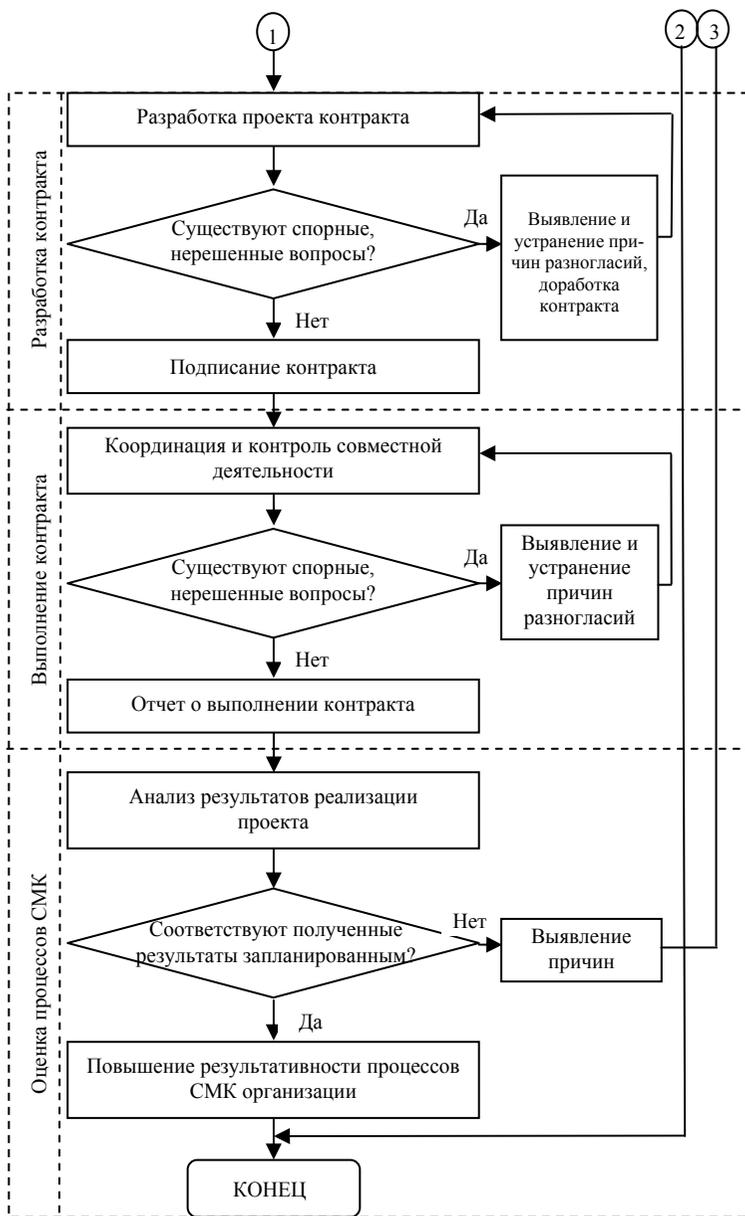


Рис. 1.4.1. Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации

Предварительное экономическое обоснование проекта связано с оценкой затрат на производство продукции / услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение (количественная оценка решения «производить или покупать?»). Для оценки собственных затрат все чаще используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный проект. Полезным является применение специальных методов измерения эффективности проекта, например, принципа альтернативных затрат. Хотя разработать подобные методы весьма непросто, практика показала, что их использование может обеспечить высокий уровень качества услуг, особенно, если в контракт заложены условия поощрения и штрафные санкции для стороны, нарушившей условия.

Результат этапа 1: решение об аутсорсинге.

Этап 2. Поиск потенциальных аутсорсеров.

При внедрении аутсорсинга одним из узких мест является вопрос правильного (обоснованного) выбора поставщика аутсорсинговой услуги.

Руководству необходимо разработать критерии выбора аутсорсера. Можно выделить ряд критериев на основе количественных и качественных показателей, которые являются общими для подавляющего большинства организаций. Количественные показатели отражают деятельность аутсорсера за последние несколько лет (стоимость услуг за аналогичные проекты, наличие достаточного числа специалистов, количество лет на рынке). К качественным показателям относятся опыт аутсорсера, качество предоставляемых услуг, гибкие условия контракта, репутация и т.д.

После утверждения критериев, происходит анализ рынка аутсорсеров и составляется реестр потенциальных аутсорсеров. Может оказаться, что никто не сможет предложить нужные услуги. Если подходящие аутсорсеры не найдены необходимо пересмотреть критерии выбора. При изучении рынка услуг аутсорсинга необходимо получить детальную информацию о каждом из поставщиков услуг. Возможно рассмотрение вопросов, касающихся таких моментов, как численность персонала организации, форма собственности, отношение к аутсорсингу, основные факторы риска при взаимодействии, основные причины, мешающие более активному использованию аутсорсинга. Объективная оценка партнеров позволит в дальнейшей работе снизить риск невыполнения требований контракта.

Далее, организациям из реестра, отправляется запрос на участие в открытом конкурсе (тендере). После получения согласия проводится тендер. Таким образом, выбирается организация-аутсорсер, предложившая наиболее выгодные условия, с которой в дальнейшем разрабатывается и заключается контракт.

Руководству организации также необходимо определить количество партнеров: один или несколько поставщик услуг. Привлечение нескольких аутсорсеров позволяет заказчику использовать преимущества каждого из них, а доля риска отдельного аутсорсера снижается за счет перераспределения затрат между несколькими исполнителями. Таким образом, выбор нескольких партнеров особенно актуален при выполнении дорогостоящих заказов. Кроме того, контракт сразу с несколькими аутсорсерами помогает повысить качество обслуживания и избежать «вздувания» цен за счет постоянной конкуренции между исполнителями. Однако при таком варианте возникает целый ряд дополнительных трудностей: следует убедиться, что выбранные аутсорсеры способны работать единой командой; необходимо непрерывно координировать работу аутсорсеров, которая ведется совместно, чтобы не было дублирования и тем самым не увеличивалась стоимость выполнения заказа. Чем больше аутсорсеров, тем больше гибкости при работе с ними, но меньшее количество аутсорсеров легче контролировать. В общем случае их количество зависит от сложности поставленной задачи и количества отдельных компонентов предлагаемых решений. Ведь организации важно приобрести дополнительную гибкость, но при этом не лишиться контроля.

При предоставлении услуг аутсорсинга зарубежной организацией в ряде случаев необходимо соответствие поставщика требованиям стандартов качества страны или организации-заказчика (отраслевым или внутренним стандартам). Как правило, первоначальный аудит проводится представителями организации-заказчика на данном этапе.

Результат этапа 2: выбор аутсорсера.

Этап 3. Разработка контракта. После выбора аутсорсера следует документально оформить права и обязанности сторон. Контракт об аутсорсинге определяет содержание передаваемых функций или видов деятельности и регламентирует отношения сторон – организации-заказчика и исполнителя (аутсорсера).

Разработкой проекта контракта, как правило, занимается группа специалистов организации-заказчика, так как именно заказчик формулирует свои требования к потенциальным аутсорсерам. Готовый проект контракта определенным образом связывает заказчика, ограничивает выбор поставщика услуг и снижает гибкость при переговорах.

В контракте необходимо определить методы и порядок управления процессом аутсорсинга. Этот порядок может касаться таких аспектов взаимодействия как: график работ, управление изменениями, процедура коммуникации, предоставление отчетности, разрешение конфликтных ситуаций и т.п. Данные требования должны быть включены в виде конкретных ссылок на соответствующие процедуры. Это позволит минимизировать риски при передаче деятельности на аутсорсинг. Также необходимо указать критерии качественной оценки аутсорсера. На основании этих критериев в дальнейшем будет проведена оценка результативности передачи процесса в аутсорсинг, разработаны и проведены предупреждающие и корректирующие действия, либо расторгнут контракт. Согласование механизмов разрешения спорных вопросов на этапе обсуждения проекта контракта позволяет предотвратить возникновение серьезных проблем в дальнейшем. В итоге контракт защищает стороны от возможного ущерба и убытков.

Если ответственность за выпуск продукции возлагается на организацию, и тот факт, что процесс (например, проектирование и разработка продукции или ее изготовление) выполнен аутсорсером, не является обоснованием для исключения этого процесса из системы менеджмента качества заказчика. Вместо этого, организация должна иметь возможность продемонстрировать, что она предпринимает достаточные меры для того, чтобы обеспечить выполнение этих процессов согласно соответствующим требованиям. Тип этого управления будет зависеть от важности процесса, связанного с этим производственным риском и компетенции аутсорсера удовлетворять требованиям к процессу. Например, управление может выражаться во включении в контракт пунктов по проверке у поставщика нормативно-технической документации, процессов в соответствии с требованиями к системе менеджмента качества поставщика, и др.

Контракт необходимо разработать таким, чтобы он максимально снижал риски аутсорсинга. Для этого он может быть краткосрочным на начальной стадии. Это позволит определить все скрытые издержки, и предусмотреть постоянный контроль при взаимодействии с аутсорсером. Кроме того, необходимо, чтобы контракт предусматривал постоянное стимулирование исполнителя. В случае некачественного выполнения своих обязанностей он может лишиться оплаты, премии или потерять заказ. Контракт должен быть достаточно гибким, чтобы предоставляемые услуги менялись вместе с изменяющимися условиями. Не стоит подписывать стандартные контракты, особенно в случае незнакомых технологий, так как может оказаться, что они содержат множество скрытых издержек.

Действующее законодательство Российской Федерации фактически никак не регламентирует применение такой формы сотрудничества, как аутсорсинг. Однако его возможность применения вытекает из положений Гражданского кодекса Российской Федерации, устанавливающего, что граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Это обусловлено тем, что в основе аутсорсинга всегда лежит выполнение определенных работ. Поэтому здесь могут использоваться широко применяемые на практике договоры подряда, возмездного оказания услуг.

Результат этапа 3: подписание контракта.

Этап 4. Выполнение контракта. Конкретное взаимодействие с партнером-аутсорсером в рамках контракта.

Организация должна обеспечить свою способность демонстрировать, в том числе внешним аудиторам, что аутсорсинговые процессы протекают в соответствии с требованиями. Наличие у аутсорсера сертификата на свою систему менеджмента качества может стать достаточным свидетельством реализации данных требований. Если требования к осуществлению аутсорсингового процесса установлены в виде ссылок на документированные процедуры организации-заказчика, то для демонстрации соответствия аутсорсинговых процессов требованиям, организации необходимо предусмотреть проведение аудита партнера (аудита второй стороны).

Процессы аутсорсинга взаимодействуют с другими процессами системы менеджмента организации (эти процессы могут выполняться самой организацией или они сами могут быть процессами аутсорсинга). В некоторых ситуациях невозможно проверить (верифицировать) выход процесса аутсорсинга (продукцию) последующим контролем или измерением. В этих случаях, организация должна гарантировать, что управление процессом аутсорсинга включает валидацию процесса [53, 55].

Контракт об аутсорсинге накладывает большую ответственность на исполнителя. Желание сохранять безупречную репутацию, сегмент рынка и стабильный заказ в условиях острой конкуренции обязывает аутсорсера выполнять договоренность на протяжении всего срока действия контракта.

В организации необходимо создать системы текущего контроля и мониторинга выполнения контракта. Совместная группа экспертов (включающая специалистов заказчика и исполнителя) должна наладить работу, которая обеспечит возможность внесения приемлемых дополнений и изменений, в случае возникновения спорных вопросов.

По результатам проведенных мероприятий составляется отчет, который может отражать ход выполнения контракта, отклонения по сравнению с установленным графиком, изменения в ценах и появление новых проблем, которые требуют пристального внимания партнеров. При этом высшее руководство организации также должно уделять внимание условиям контракта и планировать выполнение работ согласно графику или договоренности.

Основные принципы, обеспечивающие успех выполнения контракта, можно сформулировать следующим образом [53].

1. Формирование общей позиции заказчика и исполнителя, их совместного видения проекта контракта. Подобный стратегический подход означает, что сама идея делегирования управления, ее разработка и реализация должны исходить и поддерживаться высшим руководством организации-заказчика.

2. Единые позиции партнеров по бизнесу способствуют экономической выгоде от реализации аутсорсингового контракта. Растущая сложность процессов системы менеджмента качества для передачи в аутсорсинг требует возрастающей гибкости разработки соответствующих контрактов. В ряде случаев специально разрабатываются механизмы «риск / вознаграждение», которые стимулируют стороны к лучшему выполнению работы.

3. Четко работающий механизм связей между исполнителем и заказчиком должен отражать специфику и соответствовать сложности контракта. По мере усложнения предоставляемых услуг все более тесной становится связь между партнерами. В частности, совместное планирование работ и решение возникающих проблем, обсуждение предлагаемых нововведений или изменений в используемых методиках. Все это осуществляется в дополнение к ежемесячным отчетам по выполнению контракта.

4. Сторонам необходимо выработать и утвердить механизм поддержания связей в обычных ситуациях, когда идет нормальный режим выполнения контракта. Кроме этого, следует предусмотреть процедуры решения возникающих проблем в особых или чрезвычайных случаях.

Результат этапа 4: отчет о выполнении контракта.

Этап 5. Заключительным этапом внедрения аутсорсинга является обязательный элемент современного менеджмента: **оценка процессов системы менеджмента качества**. Анализ результатов позволяет сделать выводы об эффективности принятого решения и узнать соответствуют ли полученные показатели работы запланированным. А также выявить проблемы и возможные пути их решения. Ошибки в управлении процессом аутсорсинга могут и должны быть исправлены. Иногда

эти ошибки возникают непосредственно из ненадлежащего исполнения контракта, но они могут быть также и следствием неправильного планирования на начальных стадиях подготовки проекта передачи процесса системы менеджмента качества в аутсорсинг.

Результат этапа 5: решения со стороны руководства по повышению результативности системы менеджмента качества организации и ее процессов.

Опыт удачного внедрения аутсорсинга в систему менеджмента качества нельзя слепо переносить с одной организации на другую. Необходимо учитывать отличия в уровне развития экономики, законодательной базы и способах ведения бизнеса, характерные разным странам. Тем не менее, изучая пример других организаций, можно получить представление о передаче процесса в аутсорсинг и результатах принятых решений, а зачастую и найти общие пути развития. Такой опыт явно будет полезен организациям, стремящимся улучшить позиции в своем целевом сегменте или желающим выйти на мировой рынок. Ведь применение такого эффективного инструмента менеджмента как аутсорсинг, позволяет получить значительные преимущества в условиях жесткой конкуренции современной экономики.

Следующим стратегическим инструментом развития системы менеджмента организации выступает **SWOT-анализ**, представляющий собой метод, основанный на определении сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) [21, 28].

Сильные стороны (Strengths) – это преимущества организации.

Слабости (Weaknesses) – это недостатки организации.

Возможности (Opportunities) – это факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

Угрозы (Threats) – это факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, получая определенную картину «поля боя», можно принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT-анализ – это промежуточное звено между формулированием миссии организации и определением ее целей и задач. Все происходит в следующей последовательности (рис. 1.4.2).

1. Определяется основное направление развития организации в целом и системы менеджмента качества в частности (ее миссия).

2. Взвешиваются свои силы и оценивается рыночная ситуация, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ).

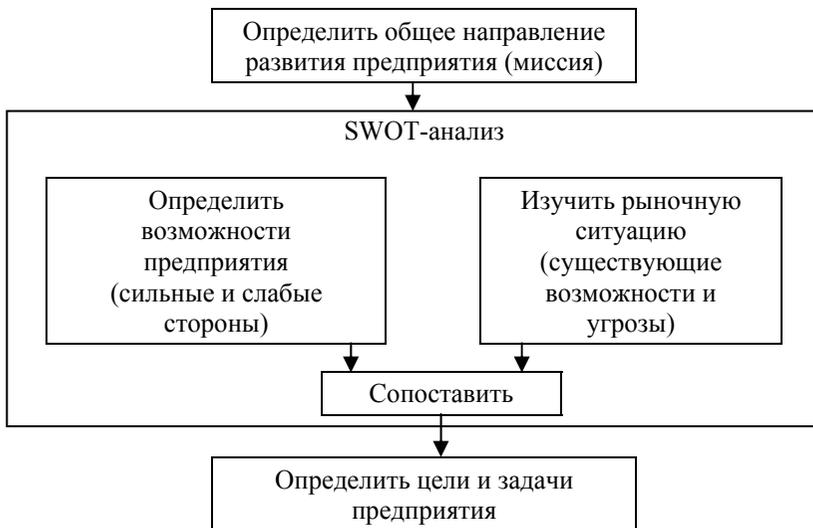


Рис. 1.4.2. Схема проведения SWOT-анализа

3. После этого перед организацией определяются цели с учетом ее реальных возможностей.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рис. 1.4.3. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны организации, а также ее рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны организации – то, в чем она преуспела или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, лидерстве руководителя, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой техноло-

	Рыночные возможности (Opportunities)	Рыночные угрозы (Threats)
Сильные стороны организации (Strengths)	СиВ	СиУ
Слабые стороны организации (Weaknesses)	СлВ	СлУ

Рис. 1.4.3. Матрица SWOT-анализа

гии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции (предоставляемых услуг), известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны организации – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что пока ей не удается по сравнению с другими компаниями и ставит организацию в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, низкое качество услуг (продукции) и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимуществ. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что с точки зрения SWOT-анализа возможностями являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать организация.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Итак, определив, что должен представлять собой результат SWOT-анализа, можно рассмотреть шаги проведения SWOT-анализа.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон организации.

Первый шаг SWOT-анализа – оценка собственных сил. Первый этап позволит определить, каковы сильные стороны и недостатки организации.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны организации, необходимо:

- 1) составить перечень параметров, по которому необходимо оценивать организацию;
- 2) по каждому параметру определить, что является сильной стороной организации, а что – слабой;
- 3) из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны организации и занести их в матрицу SWOT-анализа (рис. 1.4.3).

Для оценки организации необходимо воспользоваться следующим списком параметров.

1. Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии организации, наличие взаимодействия между отделами и т.п.).

2. Производство (предоставление услуг) (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.).

3. Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость организации, прибыльность вашего бизнеса и т.п.).

4. Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг в организации, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.).

5. Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров / услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Далее следует заполнить таблицу.

Определение сильных и слабых сторон организации

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников организации	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров, проверенный и надежный поставщик комплектующих	Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

После этого из всего списка сильных и слабых сторон организации необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы

SWOT-анализа (рис. 1.4.3). Оптимально, если ограничиться 5 – 10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Далее переходим ко второму шагу – определению возможностей и угроз.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз.

Второй шаг SWOT-анализа – это своеобразная «разведка местности» – оценка рынка. Этот этап позволит оценить ситуацию вне организации и понять, какие у нее есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон организации. Для этого необходимо выполнить следующие действия.

1. Составьте перечень параметров, по которому будет оценена рыночная ситуация.

2. По каждому параметру необходимо определить, что является возможностью, а что – угрозой.

3. Из всего перечня следует выбрать наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров.

1. Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.).

2. Факторы конкуренции (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.).

3. Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.).

4. Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.).

5. Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.).

6. Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.).

7. Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.).

8. Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.).

9. Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.).

10. И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.).

Далее, как и в первом случае, заполняется таблица: в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий – существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром.

Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Увеличение доли на рынке	Появление крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	Формирование новой розничной сети	Получение заказа после результатов тендера
3. и т.д.		

После заполнения таблицы, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) необходимо оценить по двум параметрам, задав себе два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на организацию?» Таким образом, составляются отдельные матрица возможностей и матрица угроз. Выберите те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на ваш бизнес. Эти 5 – 10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рис. 1.4.3).

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, и можно оценить полный перечень основных сильных и слабых сторон своей организации, а также открывающиеся перед бизнесом перспективы и грозящие ему

опасности. Однако это еще не все. Теперь нужно сделать последний шаг и сопоставить имеющиеся у организации сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами.

Шаг 3. Сопоставление и определение комбинаций сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на вопросы, касающиеся дальнейшего развития вашего бизнеса:

1. Каким образом можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации?

2. Какие слабые стороны организации могут мне в этом помешать?

3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами организации, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей организации условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица).

Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Появление новой розничной сети. 2. и т.д.	УГРОЗЫ 1. Появление крупного конкурента. 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции. 2. 3. и т.д.	Как воспользоваться возможностями и попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	За счет чего можно снизить угрозы и удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость продукции. 2. 3. и т.д.	Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив эту матрицу можно:

1) определить основные направления развития организации (ячейка 1, показывающая, как можно воспользоваться открывающимися возможностями);

2) сформулировать основные проблемы организации, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (остальные ячейки таблицы).

Теперь можно перейти к постановке целей и задач организации. Важным моментом проведения SWOT-анализа является возможность получения информации. На самом деле большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации уже имеется в распоряжении большинства топ-менеджеров. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах организации. Все, что нужно сделать – это собрать все эти разрозненные факты (взяв отчеты бухгалтерии, отдела производства и продаж, переговорив с вашими работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их. Для этого необходимо привлечь к сбору и анализу данной информации нескольких ключевых сотрудников организации, так как в одиночку легко упустить какую-либо важную деталь.

Конечно, информацию о рынке (возможностях и угрозах) получить несколько сложнее. Но и здесь положение не безвыходное. Вот несколько источников, из которых можно почерпнуть полезные сведения:

1) результаты маркетинговых исследований, обзоры вашего рынка, которые иногда публикуются в газетах и журналах;

2) наконец, всю необходимую информацию можно получить, заказав маркетинговое исследование у специализированной компании.

Таким образом, предложенные инструменты развития организации в целом и ее системы менеджмента качества в частности позволят адекватно реагировать на изменения рынка и своевременно принимать эффективные управленческие решения в области стратегического развития.

Глава 2

НАУЧНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Основными факторами, определяющими конкурентоспособность продукции, являются ее качество и цена. Поэтому вопросы, связанные с обеспечением качества, не могут рассматриваться в отрыве от экономической деятельности организации. В анализе маркетинговой деятельности организации важное место отводится вопросу повышения конкурентоспособности продукции в целях завоевания и удержания лидирующих позиций на внешнем и внутреннем рынках. Под конкурентоспособностью продукции понимают характеристику продукции, которая показывает ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. В свою очередь, конкурентоспособность можно определить отношением измеренного качества продукции к цене, и повышения конкурентоспособности можно добиться за счет роста качества производимого товара [58]. Кроме того, в анализе конкурентоспособности помимо оценки качества должны учитываться имидж организации, его деловая активность, условия договоров на поставку товара, наличие сертифицированной системы менеджмента качества. Одним из вариантов измерения качества при оценке конкурентоспособности может являться учет затрат на качество. Правильное измерение качества – первоочередная задача администрации организации, и поэтому руководство должно разработать наиболее рациональный подход к учету средств, затраченных на обеспечение качества и конкурентоспособности продукции [58]. Концепция экономической оценки, принятая в стандартах ИСО, является инструментом, который позволяет определить последствия любых решений, принимаемых в рамках системы качества. Она отражает мировой опыт многолетних исследований экономических вопросов качества продукции. Очевидно, что внимание, уделяемое этим вопросам организации, непосредственно связано с жесткой конкуренцией, необходимостью постоянного уменьшения стоимости качества и цены продукции, так как только экономически взвешенные решения в области обеспечения качества могут гарантировать в рыночной экономике долгосрочное достижение максимальной выгоды.

Существующая в российских организациях система бухгалтерского учета и отчетности не позволяет выделить затраты на обеспечение качества из общей суммы производственных затрат. Следствием этого является распространенное среди руководителей организаций мнение, согласно которому затраты на качество сравнительно несложно определить простым суммированием заработной платы работников службы качества, премий рабочим за бездефектное изготовление продукции, учтенных потерь от брака и признанных рекламаций. Однако такое мнение не отражает действительного положения дел. Именно поэтому при практическом применении стандартов ИСО вопросы, связанные с оценкой и учетом затрат на качество, вызывают наибольшие трудности. Необходимо отметить, что в последнее время интерес к этой проблеме возрос, постепенно осознаются важность и сложность оценки затрат на качество, а также необходимость изменить всю действующую в организации систему учета и отчетности.

Таким образом, предпринята попытка систематизировано изложить и доработать методологию измерения, учета и оценки затрат на качество на основе уже имеющегося у руководства опыта. Затраты на обеспечение качества продукции рекомендовано выделять в части общих затрат на производство и эксплуатацию продукции за весь период ее службы. С экономических позиций эти затраты представляют собой сумму текущих и единовременных затрат изготовителя и потребителя на всех этапах жизненного цикла (петли качества) при производстве и использовании продукции, включая предоставление услуг, соответствующих предъявляемым требованиям или установленным нормам. Эти затраты могут быть почти равны прямым затратам на изготовление изделий. Измерение и оценка затрат на качество будут зависеть от цели, которую преследует организация. Оценка затрат может производиться для:

- выявления размеров необходимых капиталовложений (инвестиций денежных средств);
- обеспечения требуемого уровня качества выпускаемой продукции при минимизации общих затрат на ее производство и эксплуатацию;
- оптимизации цены продукции и услуг организации;
- выявления взаимосвязей затрат на обеспечение качества и результатов хозяйственной деятельности организации;
- определения областей затрат на качество, требующих принятия мер по совершенствованию организации производства.

При этом в системе менеджмента деятельность, связанная с определением, учетом и оценкой затрат на качество, должна носить посто-

янный характер, что требует закрепления за функциональными подразделениями выполнения работ в соответствии со структурой и составом затрат. Формирование структуры и состава затрат приводит к необходимости разработки классификации, которая позволяла бы в максимальной степени учесть все виды затрат.

В общем смысле, затратами на качество являются расходы, связанные с установлением уровня качества, его достижением в процессе производства, контролем, оценкой и информацией о соответствии продукции требованиям качества, надежности и безопасности, а также расходы, связанные с установлением отказов изделий в организации или в условиях его эксплуатации потребителем.

Качество продукции должно гарантировать потребителю удовлетворение его запросов, надежность продукции и экономию затрат. Эти свойства формируются в процессе всей воспроизводственной деятельности организации, на всех ее этапах и во всех звеньях. Вместе с этим образуется стоимостная величина продукта, характеризующая свойства от планирования разработок продукции до ее реализации и послепродажного обслуживания. На рисунке 2.2.1 показана цепочка формирования затрат и стоимости товара и услуги.

Она позволяет конкретизировать принцип гарантии качества и увидеть когда, т.е. на каком этапе деятельности, и где, в каком подразделении, он реализуется. Поскольку за каждый этап и подразделение несет ответственность руководитель, становится ясно, кто отвечает за качество продукции. То, что подразумевают под гарантиями, есть технические, технологические, экологические, эргономические, экономические и иные показатели качества, которые и обеспечивают удовлетворение запросов потребителя.

Затраты на качество связаны не только непосредственно с производством продукции, но и с управлением этим производством.

Укрупненные затраты, связанные с качеством продукции, можно разделить на научно-технические, управленческие и производственные. Научно-технические и управленческие подготавливают, обеспечивают и контролируют условия производства качественной продукции, т.е. как бы предопределяют наличие и величину производственных затрат.

Если разработка и конструирование новой продукции осуществляются внешними организациями, то затраты, обеспечивающие качество в организации, будут включать в себя только издержки на внедрение. В отдельных случаях, особенно при производстве новой продукции, контроль за ее подготовкой и освоением ведут конструкторские подразделения.



Рис. 2.2.1. Цепочка формирования затрат и создание стоимости продукции

С целью управления затратами, связанными с обеспечением качества продукции, надо различать базовые затраты, которые образуются в процессе разработки, освоения и производства новой продукции и являются в дальнейшем до момента ее снятия с производства их носителем, и дополнительные затраты, связанные с ее совершенствованием и восстановлением утерянного (неполученного по сравнению с запланированным) уровня качества.

Основная часть базовых затрат отражает стоимостную величину факторов производства, а также общехозяйственные и общепроизводственные расходы, относимые на изготовление конкретного изделия через смету затрат.

Дополнительные затраты включают в себя затраты на оценку и затраты на предотвращение. К первым относятся расходы, которые несет предприятие для того, чтобы определить, отвечает ли продукция запланированным техническим, экологическим, эргономическим и прочим условиям. Ко вторым относятся расходы на доработку и усо-

вершенствование продукции, не отвечающей стандартам, лучшим мировым образцам, требованиям покупателя, на проверку, ремонт, усовершенствование инструмента, оснастки, техники и технологии, а в отдельных случаях и на остановку производства.

Существует еще одна группа издержек, которые при их возникновении следует относить или к базовым, или к дополнительным в зависимости от новизны продукции. Это затраты на брак и его исправление. Их величина может существенно колебаться и состоять как из расходов на производство забракованной в дальнейшем продукции при наличии неисправимого брака или дополнительно к этому затрат на его исправление, если брак не окончательный, а может также включать оплату морального и/или физического ущерба, нанесенного потребителю некачественной продукцией [11].

Впервые тема затрат на качество прозвучала в 1959 г., в американском военном стандарте MIL-Q-9858 «Требование к программам качества». Далее появилась в национальных стандартах США, Великобритании, Германии [24]. Позже в стандарт ИСО 9004:1994 был включен раздел «Экономические соображения по поводу затрат, связанных с качеством». В то же время в 1994 г. этот вопрос отсутствовал в стандартах ИСО 9001–9003, на соответствие которым проводилась сертификация. Это означает, что требование учета затрат не было обязательным и при сертификации третьей стороной не рассматривалось. Стандарт ИСО 10014 расширяет понятие «экономика качества» и рассматривает наряду с требованиями сокращения затрат, задачи увеличения доходов предприятий и степени удовлетворенности потребителей. Впервые в стандарте удалось совместить экономику качества с принципами всеобщего управления качеством (TQM). В версии международных стандартов ИСО 2000 и 2008 годов обозначено, что экономика качества выступает важнейшим элементом функционирования и развития системы менеджмента качества организации.

ИСО 10014 содержит три модели, применяемые для описания затрат, связанных с качеством, но не исключает их доработки или комбинирования всех моделей: оценка затрат, связанных с качеством; оценка затрат на процессы; оценка потерь от ненадлежащего качества [27, 52]. Все эти модели более привычно называются PAF (расходы, связанные с предупреждением, оценкой, отказами), стоимостная модель процесса.

2.2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Методы определения, планирования и учета затрат на качество являются важной составной частью всеобщего менеджмента качества.

Именно поэтому пункт 4 стандарта ISO/TR 10014 «Руководящие принципы управления экономикой качества» гласит, что организации необходимо определить, документировать главную цель, политику и задачи в области качества для того, чтобы планировать работы, добавляющие ценность и снижающие затраты, чтобы максимизировать экономический эффект. Система качества, в которой отсутствуют экономические механизмы обеспечения и улучшения качества, не может быть эффективной.

Важным вопросом в исследовании является терминология. Однозначная терминология в области экономики качества позволяет структурировать понятийный аппарат. При стандартизации терминологии устанавливаются и классифицируются основные понятия, дается их непротиворечивое и однозначное толкование. К сожалению, терминология в области экономики качества никогда не стандартизировалась (за исключением нескольких терминов, вошедших в британский стандарт BS 6143) [10, 11].

Термин «стоимость» определяется как цена товара, это затраты денежных средств на приобретение товара, на выполнение работ и услуг, на получение благ, а в трудовой теории, стоимость – овеществленный в товаре труд товаропроизводителя [8]. На получение благ могут быть затрачены не только денежные средства, но и определенное время (которое можно было бы использовать в других целях, для получения других благ), собственный труд и т.п. Таким образом целесообразно определить стоимость как совокупность затрат всех видов ресурсов на получение определенных благ.

Американскими специалистами в области качества термин стоимости качества был введен в научный обиход и широко использовался отечественными и зарубежными учеными. В 1961–1962 гг. Американской ассоциацией по контролю качества и Европейской Организацией по Качеству велись разработки по исследованию стоимости качества [69]. Но зарубежные ученые в своих разработках, используя термин «стоимость качества», не давали определения этого понятия. В некоторых работах понятия «стоимость качества» и «затраты на качество» являются тождественными понятиями.

Американская экономическая школа определяет категорию стоимости качества как «расходы на предупреждение дефектов, связанных с оценкой качества и наличием брака», как «расходы и убытки, которые возникают при обеспечении необходимого уровня качества изделия или для удовлетворения требований потребителей», как «средства, затраченные на достижение требований к качеству». Исходя непосредственно из определения стоимости, это последнее из трех предложенных определений «стоимости качества», наиболее точно передает его смысл [61].

Обобщая весь накопленный опыт зарубежных и отечественных специалистов, «Конфлакс» предлагают пользоваться следующим термином: стоимость качества – это совокупность всех видов ресурсов, затраченных на достижение, поддержание и гарантирование качества объекта (продукции, услуги) на всех этапах его жизненного цикла. Стоимость качества складывается из затрат на достижение и поддержание качества в процессе производства (т.е. непосредственно затрат на обеспечение качества), затрат на гарантирование качества (т.е. затрат на выявление и устранение отклонений качества), затрат на улучшение качества, убытков, возникающих из-за потери качества (поскольку учитываются все затраченные ресурсы) и затрат потребителя на поддержание качества в период эксплуатации.

Затраты на соответствие процесса и затраты вследствие несоответствия процесса определены в известной модели затрат на качество: Британский стандарт BS 6143 «Guide to the economics of quality» Part 1 «Process cost model» («Руководство по экономике качества» Часть 1 «Модель затрат на процесс») [10, 11].

В общем случае издержки означают денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятия своей производственной и коммерческой деятельности [9].

Поскольку менеджмент качества включает в себя обеспечение, улучшение, планирование и управление качеством [14], то затраты на качество определяют как выраженные в денежной форме затраты на планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности по обеспечению, улучшению и управлению качеством.

Законченная концепция, касающаяся взаимосвязи управленческой и финансовой сторон обеспечения качества, в которой была предложена классификация и приведен укрупненный состав затрат на обеспечение качества, была выдвинута Джураном в 1951 г. До этого времени освещались лишь конкретные виды применения функционально-стоимостного анализа. Затраты на научно-исследовательские работы, затраты на разработку рабочего проекта, затраты на планирование и технологическую подготовку производства, затраты на процесс производства, затраты на проведение анализа причин, вызывающих появление дефектов и административные затраты на разработку и проведение программ по обеспечению качества объединены в самостоятельные статьи [59, 60].

Классификация А. Фейгенбаума продолжила работы Дж. Джурана. Все затраты на обеспечение качества подразделяются на четыре группы: предупредительные, оценочные затраты (контроль качества), издержки вследствие внутренних и внешних отказов [69].

Могут быть выделены недостатки модели:

- приведены только затраты на обеспечение качества;
- убытки от брака включены в состав затрат на качество, что не согласуется с сутью этих категорий расходов и классификация охватывает только часть затрат на обеспечение качества.

Кросби Ф., изучая вопросы стоимостной оценки качества, делает вывод, что изготовителю приходится платить не за качество, а за его отсутствие, т.е. прибыль снижается из-за потерь брака, переделок и ремонта. Он считал, что «всегда дешевле сделать работу с первого раза, чем потом ее переделывать» [57].

Японские специалисты в основу классификации затрат на качество предложили положить принцип полезности затрат для управленческой деятельности, разделив их на две категории: затраты положительные и затраты отрицательные. К отрицательным затратам относились все затраты, которые должны исчезнуть при 100% качестве продукции (идеальная ситуация – полное отсутствие несоответствий). Классифицируются только затраты на обеспечение качества и отрицательные затраты вошли в состав затрат на обеспечение качества [51].

По Е.М. Карлику, представлявшему ленинградскую экономическую школу, разграничиваются затраты на повышение уровня качества и на обеспечение необходимого качества. Классификация охватывала все стадии создания и потребления продукции, но результаты не нашли широкого практического применения [38].

Затраты по качеству в разной литературе классифицируются по самым разным системам классификации. По А.Е. Хачатурову и Ю.А. Куликову затраты на качество разделены по признакам классификации (табл. 2.2.1) [70]. В признаке – по целевому назначению – отсутствуют затраты на планирование качества; выделение отдельно затрат на создание системы качества нецелесообразно, поскольку эти затраты так же подразделяются на четыре основных составляющих менеджмента качества [70]: планирование, обеспечение, управление и улучшение качества.

Не выделены затраты, которые имеют наибольшее значение для коммерческой стратегии фирмы – постоянные (содержание основных фондов) и переменные (сырье, оплата рабочей силы, энергии) [27].

В классификации «Конфлакс» введен новый вид затрат – отрицательно необходимые затраты. Это затраты, направленные на осуществление деятельности по обнаружению уже возникших дефектов и несоответствий, а не направленные на предупреждение возникновения дефектов и несоответствий.

2.2.1. Классификация затрат на качество по различным признакам

Признаки классификации	Группа затрат
По целевому назначению	На улучшение качества На обеспечение качества На управление качеством На создание системы качества
По экономическому характеру затрат	Текущие и единовременные
По виду затрат	Производительные и непроизводительные
По методу определения	Прямые и косвенные
По возможности учета	Поддающиеся прямому учету Не поддающиеся прямому учету Экономически нецелесообразно учитывать
По стадиям жизненного цикла продукции	На качество при разработке продукции На качество при изготовлении продукции На качество при использовании продукции
По отношению к производственному процессу	На качество в основном производстве На качество во вспомогательном производстве На качество при обслуживании производства
По возможности оценки	Планируемые и фактические
По характеру структурирования	По предприятию По производству По видам продукции
По объемам формирования и учета	На продукцию На процессы На услуги
По субъектам отношений	У поставщиков сырья, организаций изготовителя и потребителя товара

Затраты на качество выступают как внутренняя экономическая основа всей системы качества, так как их учет, анализ и оценка создают предпосылки для принятия оптимальных управленческих решений [58].

Адлер Ю.П. отмечает [5], что система первичного, оперативного и бухгалтерского учета не подходит для учета затрат на качество, поскольку финансовый учет ведется в интересах внешних пользователей (государственные, налоговые, финансовые, судебные и другие органы, банки, потребители), а управленческий – в интересах внутренних пользователей и представляет коммерческую тайну (использует информацию и вне организации – конкуренты, поставщики, политика, социальная среда и т.д.). В конце 40-х гг. XX в. за рубежом системы учета претерпели изменения, в отличие от России – бухгалтерский учет разделился на финансовый и управленческий [68]. Область управленческого учета много шире области финансового учета, финансовый учет является поставщиком первичной информации, документации, цифр и фактов.

Так же Ю.П. Адлер предлагает для организации управленческого учета пользоваться термином «система экономики качества», которая должна обладать следующими качествами [5]:

- при решении задач возникающих при выборе одного из альтернативных вариантов действий, необходимо информационное обеспечение на начальном этапе (сбор, подготовка и анализ информации);

- необходимо, чтобы плановые экономические показатели не отрывались от действительности в результате изменений, происходящих как во внешней среде организации, так и во внутренней (сбор, обработка информации на этапах планирования, осуществления и контроля деятельности организации). Успех зависит от слаженного взаимодействия всех участников деятельности и гибкого согласованного реагирования на изменения рынка [2].

Принципы планирования и учета затрат на качество тесно связаны с подходами к их классификации. Рахлин К. и Скрипко Л. рассматривают классификацию затрат, их планирование и учет на основе перехода от метода калькулирования к бюджетному методу [59 – 62]. Разработанный ими метод основывается на классификации затрат по видам деятельности. Это значит, что каждому виду деятельности, осуществляемой в рамках системы качества, соответствует статья затрат. Осуществляется финансовое управление, предусматривающее сравнение фактических затрат с бюджетными. При этом устанавливаются бюджеты подразделений, руководители которых несут ответственность за то, чтобы произведенные расходы их не превышали [62].

Таким образом, планировать затраты на качество надо путем составления бюджетов (смет затрат) подразделений предприятия или организации на основе текущих и перспективных планов по качеству, а учет затрат – на основе субсчетов по каждому подразделению [61].

Принципы организации планирования и учета затрат на качество для всех предприятий и организаций должны быть общими. Принципы планирования и учета затрат на качество включают:

- периодичность;
- взаимосвязь с видами деятельности, реализуемыми в системе качества;
- экономическая значимость затрат;
- децентрализация;
- использование единых планово-учетных единиц измерения;
- достаточность информации;
- преемственность и многократность использования;
- бюджетное (сметное) управление затратами.

Принцип бюджетного или сметного управления затратами означает, что все описанные выше процедуры могут быть осуществлены только на основе планирования и учета затрат на качество путем составления бюджетов подразделений предприятия. При этом бюджетное планирование и учет затрат выступают, в первую очередь, как средство управления производственной деятельностью в области качества [61, 68].

Таким образом, основной задачей бюджетного планирования затрат на качество является распределение ресурсов по видам деятельности, реализуемым в системе качества, и контроль за их использованием со стороны руководителя подразделения и высшего руководства. В этом случае всю деятельность предприятия по реализации и использованию экономических аспектов управления качеством можно разбить на пять этапов.

1. Составление смет затрат на качество в подразделениях.
2. Согласование и утверждение смет затрат на качество предприятия.
3. Ведение учета затрат на качество и контроль за исполнением смет.
4. Проведение анализа причин отклонений от смет затрат на качество.
5. Принятие управленческих решений, направленных на снижение затрат.

Среди достоинств описанного подхода можно отметить, что использование метода планирования и учета затрат на качество по видам деятельности позволяет руководителю каждого подразделения принять эффективное управленческое решение.

2.3. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЗАТРАТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Рациональное управление затратами на качество является ключевым элементом (процессом) эффективного функционирования организации в условиях рыночной экономики. Организацию, которая способна эффективно управлять затратами на качество и выпускать продукцию с меньшими затратами, чем у конкурентов, ждет успех. Поскольку цену на продукцию определяет рынок, то меньшая себестоимость выпускаемой продукции в организации, позволяет получить большую прибыль и соответственно большие возможности для дальнейшего развития бизнеса.

Элемент «Учет и анализ затрат на качество» присутствовал в старой версии стандартов ИСО серии 9000. Этот элемент был изложен в МС ИСО 9004–1994, но был не обязательным, а рекомендуемым. В новой версии стандартов ИСО 9000–2000 этот элемент (процесс) вообще отсутствует в явном виде. Имеются только рекомендации в ИСО 9004 по мониторингу и измерению финансовых показателей функционирования процессов (п. 8.2.1.4), проведению экономического анализа деятельности (п. 8.4) и предупреждению потерь. Это объясняется тем, что экономика качества это внутреннее дело предприятия. Для потребителя важна конечная цена на продукцию, которую определяет не конкретный изготовитель, а рынок, которому присущи переизбыток товаров и услуг и конкуренция [40].

Можно обозначить несколько подходов к классификации затрат на качество:

- модель, в которой затраты группируются под названием «Предупреждение – Оценка – Отказы» (известна как модель PAF, изложена в стандарте ИСО 9004–1994 и BS 6143: часть 2);

- модель, согласно которой затраты группируются как затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствия (модель процесса, изложенная в BS 6143: часть 1 и ИСО/ТО 10014–1998);

- модель, согласно которой затраты группируются по различным стадиям жизненного цикла продукта (модель жизненного цикла). Основой модели жизненного цикла является борьба, в первую очередь, с дефектами на всех стадиях жизненного цикла продукции, при этом наиболее приоритетным является вкладывание средств в устранение дефектов на ранних стадиях. Здесь действует правило десятикратного возрастания затрат на устранение дефектов, выявленных на последующих стадиях жизненного цикла. Дефекты должны выявляться на стадии подготовки производства и освоения изделия. Отечественная практика показывает, что имеющиеся дефекты выявляются в большей

степени на стадии серийного производства и эксплуатации, что приводит к необоснованно большим затратам предприятий по их устранению, которые списываются на себестоимость продукции;

– модель, основанная на идентификации и измерении дефектов, добавляющих цену в бухгалтерской отчетности и происходящих в результате плохо спланированных или плохо выполняемых работ.

По результатам комплексного анализа деятельности организации в области качества, можно рекомендовать подход к классификации затрат на качество, основанный на модели «Предупреждение – Оценка – Отказы» применительно не только к продукции, но и к процессам СМК.

При использовании данного подхода к моделированию затрат на качество много времени тратится на идентификацию и классификацию затрат – предупредительные, оценочные и обусловленные отказами. Применение такой классификации требует особой внимательности. Многие затраты с равным основанием можно отнести к любой из трех категорий. Например, рассмотрения проекта могут считаться предупредительными затратами, однако, рассмотрения являются по существу этапом контроля и, как таковые, могут считаться оценочными затратами. Далее, будучи проводимыми с целью выловить дефекты на более ранней стадии, чем они проявятся, эти рассмотрения могут считаться издержками вследствие отказа.

Существует точка зрения, что увеличение предупредительных затрат должно приводить к снижению полных затрат на качество. Наряду с этим верно то, что предупредительные затраты сами по себе должны быть целью для снижения, т.е. являться категорией незначительной.

Истинная ценность отчетности о затратах на качество, составленной на основе использования модели PAF, заключается в возможности измерить характеристики процесса, внести изменения и проконтролировать влияние этих изменений.

СМК требует управления процессами, а не только конечными результатами. Это является основой улучшения качества и производительности труда как в производственных, так и в сервисных предприятиях. Каждый сотрудник обслуживает какой-либо процесс и вносит свой вклад в него, и каждый процесс должен иметь конкретного хозяина, отвечающего за эффективность этого процесса.

Обоснованным и необходимым является разделение между затратами на обеспечение соответствия требованиям (обычно можно улучшать) и затратами, вызванными несоответствиями.

Затраты на соответствие – затраты, необходимые для исполнения всех установленных и предполагаемых потребностей заказчиков (потребителей) при отсутствии недостатков (отказов) в существующем процессе (ИСО/ТО 10014–1998).

Затраты вследствие несоответствия – затраты, понесенные организацией вследствие недостатков в существующем процессе (ИСО/ТО 10014–1998).

Затраты на процесс – полные затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствия для конкретного процесса (BS 6143).

Может возникнуть необходимость соотнести РАФ-модель с моделью затрат на процесс. В таком случае затратами на соответствие можно считать предупредительные и оценочные затраты в сумме с базовыми затратами на процесс, а затратами вследствие несоответствия – издержки, вызванные отказами.

Затраты на соответствие являются просто индикатором затрат на соответствие требованиям заявленных стандартов. Они не отражают эффективный или даже необходимый процесс. Их следует рассматривать как объект для снижения затрат.

Практические рекомендации для снижения затрат

Предпосылками для проведения работ могут быть следующие факторы.

1. Необходимость эффективного функционирования предприятия и устойчивого получения прибыли.

2. Требования стандартов (по эффективному использованию финансовых и других выделяемых ресурсов, снижению непроизводительных расходов (потерь) ресурсов по выполняемым контрактам).

3. Необходимость обеспечения рентабельности выпуска гражданской продукции и товаров народного потребления. При больших накладных расходах получается большая себестоимость, которая часто выше цены на данную продукцию, устанавливаемую рынком.

4. В настоящее время почти все предприятия оборонного комплекса разрабатывают и внедряют системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов, которые основаны на требованиях ГОСТ Р ИСО и в полной мере отражают требования государственного заказчика. Так как в основу систем менеджмента качества положен процессный подход, то и управление затратами на качество должно осуществляться в рамках идентифицированных процессов СМК.

Может быть предложена следующая методология.

1. Используя при анализе затрат на качество РАФ-модели необходимо различать затраты на соответствие и затраты, связанные с несоответствиями.

При этом к затратам на соответствие относятся внутренние затраты на обеспечение наиболее эффективным способом соответствия продукции или услуг декларированным (заявленным) стандартам, определяемым заданным специфицированным процессом [55].

Затраты на соответствие (инвестиции в качество) – это затраты на функционирование процесса в соответствии с заданными требованиями стопроцентно эффективным способом. Это не предполагает, что эффективный процесс равнозначен необходимому процессу. Скорее это означает процесс, функционирование которого в рамках специфицированных процедур не может быть достигнуто при более низких затратах. Это минимальные затраты на специфицированный процесс.

К затратам вследствие несоответствия (отказы внутренние и внешние) относятся стоимость затраченного времени, материалов, ресурсов, связанных с процессом поступления, производства, отгрузки и исправления неудовлетворительной продукции и услуг. Это затраты из-за неэффективности специфицированного процесса, т.е. избыточные затраты человеческих ресурсов, материалов, оборудования, возникающие вследствие неудовлетворительных входных потоков, допущенных ошибок, забракованных выходных потоков и разных других видов потерь. Такие затраты рассматриваются как затраты не по существу процесса.

2. Так как в основу систем менеджмента качества положен процессный подход, то предлагается и управление затратами осуществлять в рамках идентифицированных процессах СМК. Затраты не должны ограничиваться только операционными работами, а должны охватывать все работы организации.

Цель – распределить затраты по процессам СМК, а не «размывать» их в накладных расходах.

3. В рамках процесса необходимо обеспечить возможность разделения затрат по следующим видам:

- затраты на соответствие процесса (инвестиции в качество);
- затраты вследствие несоответствия (внутренние и внешние отказы).

В соответствие с требованиями ГОСТ Р необходимо вести учет затрат по контрактам и видам продукции [55].

Предлагается также предусмотреть возможность разделения затрат по:

- операциям процесса;

- подразделениям, задействованным в процессе (для обоснования планирования и оценки реализации бюджетов подразделений);
- причинам, с целью выявления наиболее важных и критических, в отношении которых в первую очередь необходимо разработать корректирующие действия.

Информация по затратам на качество является основой для принятия обоснованных управленческих решений.

4. В рамках идентифицированных процессов СМК предлагается установить единую классификацию затрат по видам, типам (категориям) и элементам (единый формат учета и оценки затрат с целью возможности их сопоставления) на основе PAF-модели [52, 55].

Существуют различные виды затрат.

Затраты на соответствие (инвестиции в качество):

- на предупреждение (профилактику);
- на оценку;
- на реализацию процесса оптимальным способом.

Затраты вследствие несоответствия:

- связанные с внутренними отказами;
- связанные с внешними отказами.

Виды несоответствий:

- дефекты;
- задержки;
- ошибки;
- бесполезная трата;
- аварии.

Виды издержек, связанных с потерями:

- простои;
- неиспользованные мощности;
- отложенные доставки;
- упущенные заказы;
- потерянные потребители.

Элементы затрат:

- люди;
- оборудование;
- материалы;
- окружающая среда.

5. Для возможности сопоставления затрат и их анализа должен быть установлен единый оценочный показатель. Самым универсальным показателем является оценка в рублях. Для этого необходимо использовать единую нормативную базу. Считается необходимым сформировать нормативы труда, материалов, износа основных производст-

венных фондов, санитарно-эпидемиологические нормы, другие экономические и финансовые нормативы.

6. Для каждого процесса СМК должна быть построена модель затрат на процесс, включающая все виды затрат на процесс. Модель строится на основе идентификации всех ключевых работ, подлежащих контролю, и отнесения их к затратам на предупреждение и оценку, или к затратам вследствие несоответствия (отказы) (BS 6143: часть 1, 2) [10, 11].

В основу классификации затрат на качество организации предлагается положить принцип полезности затрат, разделив их на две группы [27]:

1) полезные затраты, включающие расходы на предупреждение дефектов (инвестиции в качество) и затраты на оценку качества;

2) убытки – расходы, связанные с браком, потери от неудач (внутренние и внешние).

Важность и необходимость определения затрат на качество приводит к потребности в создании соответствующей документации на предприятии.

Документацию такого рода рекомендуется разрабатывать на основе Британского стандарта BS 6143:1990 [10, 11]. Рекомендованный для использования при разработке документации стандарт состоит из двух самостоятельных частей.

1. BS 6143:1990 Часть 1 «Руководство по экономике качества. Модель стоимостного процесса». В стандарте излагается метод применения оценки затрат на качество к любому процессу или услуге, признается важность определения качества процесса. Затраты на качество группируются по двум основным категориям – затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствия, что служит упрощению классификации. Метод зависит от используемой модели процесса, приводятся рекомендации по использованию различных рациональных методов. Применение модели управления процессом совместимо с концепцией всеобщего (тотального) управления качеством.

2. BS 6143:1990 Часть 2 «Руководство по экономике качества. Модель предупреждения, оценки и отказов». В стандарте представлена пересмотренная (по сравнению с версией 1981 г.) на основе приобретенного опыта версия традиционного метода оценки затрат на качество в производственных отраслях.

Все затраты в соответствии с BS 6143:1990 руководство организации должно классифицировать на две группы:

1) затраты на соответствие – это затраты на предупредительные меры по контролю качества и затраты на стандарты (нормы) по качеству для обеспечения их работы;

2) затраты на отказы, ведущие к снижению прибыли, независимо от того, чем они вызваны.

В свою очередь эти две широкие группы затрат, относящихся к качеству, должны классифицироваться организацией как [37, 42]:

- предупредительные затраты (инвестированные в качество денежные средства);
- оценочные затраты (инвестированные в качество денежные средства);
- издержки, обусловленные внутренними отказами;
- издержки, обусловленные внешними отказами.

Классификация затрат на качество по Британскому стандарту BS 6143:1990 (Часть 2) [10, 11], предлагаемая к применению в организации, приведена в табл. 2.2.2.

2.2.2. Классификация затрат по Британскому стандарту BS 6143:1990. Часть 2, предлагаемая к применению в производственной организации

Затраты на качество продукции			
Предупредительные меры		Потери от неудач	
Затраты на предупреждение брака	Затраты на оценку качества	Потери от неудач, проявившиеся внутри предприятия	Потери от неудач, проявившиеся вне предприятия
Планирование качества	Допроизводственные затраты	Лом	Рекламации
Проектирование и разработка оборудования для контроля, испытаний и измерений качества	Входной контроль	Замена, переделка, ремонт	Рекламация в течение гарантийного срока
Рассмотрение качества и контроль проекта	Лабораторные приемочные испытания	Анализ неисправностей или дефектов / отказов	Повторно поставленные и возвращенные изделия

Затраты на качество продукции			
Предупредительные меры		Потери от неудач	
Затраты на предупреждение брака	Затраты на оценку качества	Потери от неудач, проявившиеся внутри предприятия	Потери от неудач, проявившиеся вне предприятия
Калибровка КИП	Контроль и испытания	Повторный контроль и испытания	Потеря продаж
Калибровка и ТО производственного оборудования, используемого для оценки качества	Оборудование для контроля и испытаний	Понижение сортности продукции	Ответственность за качество продукции
Обеспечение качества у поставщика	Материалы, используемые при контроле и испытаниях	Простои	
Обучение в области качества	Анализ результатов контроля и испытаний, отчетность, хранение протоколов		
Надзор за качеством	Контроль эксплуатационных характеристик		
Получение и анализ информации о качестве, отчетность	Рассмотрение и одобрение		
Программа улучшения качества	Оценка запасов		

Организации может быть предложено к практическому использованию сочетание всех методов калькуляции затрат, связанных с обеспечением качества, изложенных в ранее действующих рекомендациях ИСО 9004-1 (раздел 6) «Финансовые аспекты системы качества», а именно:

А. Метод калькуляции затрат на качество. Затраты на качество при использовании данного метода предприятию рекомендуется подразделить на затраты, являющиеся результатом внутренней хозяйственной деятельности, и на затраты на внешние работы.

Составляющие затрат, являющихся результатом внутренней хозяйственной деятельности, анализируются руководством на основе моделей калькуляции затрат и включают:

1. Затраты на профилактику (инвестиции в качество) – затраты на все виды деятельности по предотвращению несоответствий.

2. Затраты на оценивание (инвестиции в качество) – затраты на испытание, контроль и обследование для оценки выполнения требований к качеству.

3. Внутренние затраты, являющиеся следствием дефектов, т.е. затраты, возникающие до поставки продукции из-за того, что продукция не отвечает требованиям к качеству. В частности, их составляют затраты на повторное предоставление услуги, вторичную обработку, переделку, повторные испытания, брак. Затраты на профилактику и оценивание считаются производительными, тогда как внутренние затраты вследствие дефектов считаются убытками.

4. Внешние затраты, являющиеся следствием несоответствий, – это затраты, возникающие после поставки продукции из-за того, что продукция не отвечает требованиям к качеству. Включают в себя, в частности, затраты на техническое обслуживание и ремонт некачественной продукции у потребителя, гарантии и возвраты, прямые затраты и скидки на изъятие продукции, на издержки, связанные с юридической ответственностью за качество продукции.

Б. Метод калькуляции затрат, связанных с процессами. Метод может использоваться предприятием для анализа стоимости соответствия и стоимости несоответствия любого процесса. Понятия «соответствия» и «несоответствия» определяются следующим образом:

– стоимость соответствия – это затраты, понесенные предприятием с целью удовлетворения всех сформулированных и подразумеваемых запросов потребителей при безотказности существующего процесса;

– стоимость несоответствия – затраты, понесенные вследствие нарушения существующего процесса.

В. Метод определения потерь вследствие низкого качества. При использовании данного метода основное внимание должно уделяться внутренним и внешним потерям вследствие низкого качества и определению материальных и нематериальных потерь.

Материальные потери представляют собой внутренние и внешние затраты предприятия, являющиеся следствием несоответствий.

Нематериальными потерями являются:

- внешние – потери, обусловленные сокращением в будущем объемами сбыта из-за неудовлетворенности потребителя качеством продукции и тем самым потери рынков;

- внутренние – потери вследствие снижения производительности труда из-за переделок, низкого уровня использования производственных мощностей предприятия и т.п.

Рекомендованные методы могут быть приняты руководством организации как основополагающие при реализации процесса учета и анализа затрат на качество.

Тщательная разработка модели затрат важна для успеха метода и является первостепенной задачей владельца процесса. Будучи разработанной, модель может использоваться для регулярной отчетности о ее характеристиках. Чтобы этого достичь, модель должна оставаться стабильной, что позволит проводить сравнение с предыдущими периодами и наблюдать за тенденциями в затратах. Выбор регистрируемых параметров в ключевых работах имеет наибольшее значение. Модель должна анализироваться в самом начале ее использования, чтобы убедиться в ее эффективности и чтобы гарантировать, что она продолжает оставаться эффективной.

В соответствии с утвержденной моделью учета затрат на качество периодически должна проводиться оценка затрат на процесс и оформляться отчет по установленной форме. Источник данных для оценки затрат должен быть идентифицирован. Этот источник должен извлекаться из информации, уже проверенной финансовой службой предприятия.

Периодически необходимо проводить анализ затрат на качество процессов СМК, выделять наиболее проблемные процессы, имеющие большие суммарные затраты или большой процент затрат вследствие несоответствия (по отношению к общим затратам на качество процесса).

Таким образом, известная ранее модель учета затрат на качество продукции организации или предприятия дополнена и предполагает помимо известных подходов выделение самостоятельной системы организационной оценки затрат на процессы СМК и экономико-организационной модели затрат подразделений, работающих внутри системы менеджмента качества.

Глава 3

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях хозяйствования перед организациями стоит задача поиска новых решений по развитию и повышению эффективности текущей деятельности. В настоящее время в современных условиях развития организации, внедряющие системы менеджмента качества сталкиваются с проблемами внедрения системы экономики качества. Эти проблемы неразрывно связаны с переходом российских предприятий на работу в условиях процессного подхода, который диктует четкий контроль за расходом финансовых ресурсов в организации. Поэтому актуальность в этой ситуации приобретают вопросы планирования, разработки, внедрения и совершенствования системы управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, решение которых существенно влияет на улучшение ее функционирования.

Наличие такой системы, позволит выявлять наиболее болезненные процессы в системе менеджмента качества организации оценить ее сильные и слабые стороны и с помощью корректирующих мероприятий совершенствовать и оценивать эффективность как отдельных процессов, так и системы в целом.

Однако при построении системы управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества по словам Дж. Кампанеллы [76] следует четко понимать, что затраты, связанные с качеством, не сводятся к одной-единственной составляющей, а представляют собой сложную систему, состоящую из многих элементов, являющихся частью выполняемых в организации функций или процессов.

Такое понимание предполагает наличие как минимум двух подходов формирования управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации: функционального и процессного.

Первый подход с точки зрения стратегических затрат предпочтителен для государственного планирования и регулирования, при котором поставщики и субподрядчики связаны с основным заказчиком

оборудования, сырья, материалов необходимостью выполнения государственного плана. Когда достаточно жестко и однозначно определены цены и условия поставок, а взаимодействие осуществляется независимо от платежеспособности подрядчика.

Что касается затрат, то они формируются на основе смет затрат, бюджетов доходов-расходов, которые можно планировать на ближнюю и дальнюю перспективу.

Второй подход актуален в системе управления когда в сметах затрат, в бюджетах не остается ни одной позиции, которую можно назвать постоянной, субподрядчики в основном представляют собой хаотичное нагромождение предприятий всех видов собственности. Частое изменение цены и условий поставок, во многих случаях можно ставить под сомнение факт возможности поставок вообще.

Сравнение этих подходов приводит к выявлению их основных отличий и особенностей.

Отличием функционального подхода (ФП) к управлению стратегическими затратами от процессного подхода является следующее:

- ФП является следствием специализации и разделения труда и позволяет выстраивать организационную структуру, ориентированную на функциональную специфику;

- ФП представляет организацию как систему функциональных подразделений (т.е. объектов управления, выделенных на основе функциональной общности);

- при ФП затраты находятся в прогрессивной зависимости от роста числа функций;

- при ФП руководство отвечает за качество производимого функцией продукта, принимая соответствующие оперативные решения и управляет ресурсами, обеспечивая эффективность их использования.

Процессный подход (ПП) к управлению стратегическими затратами обладает следующими характерными отличиями:

- ПП является следствием ориентации на конечный результат и средством представления (отображения) деятельности;

- ПП представляет организацию как систему процессов (т.е. объектов управления, выделенных на основе общности результата – продукта);

- при ПП затраты на управление растут нелинейно от числа функций управление ориентировано на специфику менеджмента;

- при ПП руководство отвечает за качество процесса, т.е. степень его способности достигать требуемых результатов и «конструирует» процесс, основываясь на цикле Деминга PDCA (Планируй – Делай – Контролируй – Анализируй).

Анализ этих особенностей показывает, что главная задача процессного подхода к управлению стратегическими затратами – это снижение суммарных стратегических затрат в рамках производства определенного результата, т.е. повышение эффективности. Такое снижение возможно за счет снижения затрат на производство (оптимизация процесса) и управление (процессное управление).

Следовательно, одной из составляющих возможных стратегий борьбы с конкуренцией и является стратегия, ориентированная на снижение стратегических затрат за счет грамотного процессного управления ими.

В настоящее время в системах управления затратами в качестве факторов управления используются в основном финансово-экономические показатели, которые сами по себе являются следствием, а не управляющими факторами, посредством которых можно изменить уровень затрат того или иного бизнеса.

Анализ управленческой документации, хозяйственной деятельности организаций показывает, что, как такового, планирования и процессного управления стратегическими затратами в большинстве организаций никогда не осуществлялось. В управленческой документации показатели затрат фигурируют в виде различных финансовых и экономических показателей, которые пытаются придать какую-то логику действиям при формировании бюджета, но когда дополнительно появляется информация о повышении тарифов, логика исчезает, что не позволяет ни в коей мере обеспечить эффективное процессное управление затратами.

Тем не менее, организации предпринимают определенные попытки управления стратегическими затратами в рамках системы менеджмента качества организации. По факту внешнего воздействия на бизнес формируются специальные группы решения определенных вопросов. Разрабатываются программы снижения затратных показателей. Формируются инвестиционные портфели, направленные на дальнейшее снижение издержек и т.д. Но, как показывает практика, эти меры носят разовый характер и с очередным увеличением цен на составляющие структуры затрат процесс управления повторяется снова и снова.

Таким образом, процессное управление стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации практически отсутствует, а оперативное если оно и есть, то носит временный характер. Это является следствием того, что внешнее окружение организаций резко изменилось, а внутренняя структура и принципы управления остались прежними.

Какой должна быть системы управления стратегическим затратами в системе менеджмента качества организации? По нашему мнению, построение системы управления стратегическим затратами предполагает:

- формирование структурного подразделения, обеспечивающего управление стратегическими затратами;
- формальное описание существующих процедур управления стратегическими затратами в организации;
- описание новых процессов управления стратегическими затратами, в том числе учета, контроля и планирования, внедрения и совершенствования;
- построение моделей основных уровней управления стратегическими затратами, используя современные инструменты управления качеством, описания методик их использования и поддержания актуальности;
- обеспечение стратегической направленности принятия решений в области управления стратегическими затратами;
- четкое определение объектов управления;
- вся документация должна одинаково восприниматься на всех уровнях управления;
- планирование должно работать не по свершившемуся факту, а на упреждение негативных последствий изменения внешнего окружения бизнеса;
- управление должно быть поставлено на системную основу, а не осуществляться время от времени.

Реализация вышеизложенного возможна за счет внедрения процессного управления стратегическими затратами, заключающегося на начальной стадии в реализации следующих этапов.

1. Определение назначения стратегических затрат организации.
2. Определение политики и цели учета стратегических затрат организации.
3. Определение ключевых процессов влияющих на стратегические затраты организации.
4. Определение последовательности ключевых процессов.
5. Определение владельцев ключевых процессов.
6. Определение документации по учету и снижению стратегических затрат в ключевых процессах.

При этом система процессного управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации должна строиться на процессном способе отражения систем. В процессном способе отражения систем, в отличие от объектного, каждому входу соответст-

вует выход, а его элементы постоянны. Кроме того, процессное представление систем, принятое в системном анализе, является условием четкого разделения и взаимоувязки в них функций и методов управления стратегическими затратами.

Таким образом, система процессного управления стратегическими затратами, может стать мощным инструментом управления организацией в целом. Она способна служить индикатором эффективности управления во многих областях деятельности организации, измеряя цены допускаемых ошибок. Следовательно, программа процессного управления стратегическими, должна стать неотъемлемой составной частью любых действий, направленных на повышение эффективности систем менеджмента качества организации. Общая цена качества при этом будет указывать на имеющиеся у организации возможности совершенствования, и служить основой для измерения достижений в области менеджмента качества.

Резюмируя, хотелось бы отметить, что величины затрат, связанных с качеством, служат не только обобщенным индикатором эффективности менеджмента качества, но и способствуют установлению приоритетов в проведении насущных корректирующих действий. Как утверждал наставник по качеству д-р Джозеф Джуран: «Если вам удалось свести к нулю потери от дефектов и Вы приступаете к снижению затрат на контроль качества, то Вы не просто управляете затратами на обеспечение качества, но в прямом смысле начинаете ковать деньги» [76].

3.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Модель управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества может быть представлена на следующих уровнях управления организацией (рис. 3.2.1):

- онтологическом;
- эпистемологическом;
- аксиологическом;
- практиологическом.

На онтологическом уровне должны быть идентифицированы субъект, объект и предмет, терминосистема, т.е. представлены концептуальные элементы управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации. Субъектом управления выступают потребители (внутренние и внешние) и менеджеры. Объектом управления являются затраты на развитие системы менеджмента качества организации. Предметом управления являются процессы формирования затрат.



Рис. 3.2.1. Модель управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации

На эпистемологическом уровне должны быть определены функции, принципы, цели и задачи. Фундаментальное значение на данном уровне имеют функции управления.

Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение в области управления затратами в системе менеджмента качества организации следующие функции: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Планирование стратегических затрат в системе менеджмента качества представляет вид деятельности, связанный с установлением целей, разработкой стратегии и планов организации и ее составных элементов. Исследование научных трудов ученых разного времени [32, 54] показало, что за последние 40 лет цели организаций в области планового управления качеством практически не претерпели изменений. Одним из условий реализации функции планирования во второй половине XX в., по мнению научного исследователя Б.К. Злобина, должна быть комплексность, которая предполагает охват всего комплекса мер, направленных на повышение качества продукции, включая улучшение качества исходного сырья и материалов, совершенствование технологии, повышение роли операция по доводке готовой продукции и подготовке ее к потреблению [32]. Следует отметить, что данное условие актуально и в настоящее время.

Организация как функция управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации устанавливает каким образом в организации управляют затратами, т.е. кто это делает, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами и методами. Также в рамках реализации данной функции определяются области возникновения затрат в области менеджмента качества и центры ответственности за их соблюдение. Центры ответственности должны быть созданы на базе структурных подразделений организации и включать специалистов и ответственных лиц в области менеджмента качества. Разрабатывается организационная структура управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, с определением иерархической системы линейных и функциональных связей руководителей и специалистов, участвующих в управлении затратами, которая должна быть совместима с организационной структурой управления организацией в целом.

Мотивация предполагает формирование внутренних и внешних факторов, способствующих побуждению персонала организации к активизации деятельности и достижению целей в области менеджмента качества. Кроме того, мотивация включает действия руководителя по выбору наиболее эффективных коммуникативных каналов и разрешению организационных конфликтов. При управлении стратегическими

затратами в системе менеджмента качества организации мотивация должна быть ориентирована на побуждение персонала к соблюдению установленных планом затрат и поиску возможностей их снижения. Мотивацию можно осуществлять как материальными, так и нематериальными инструментами. В настоящее время одно условие должно быть соблюдено неукоснительно – нельзя стимулы к соблюдению и экономии затрат заменять наказанием за перерасход. В этом случае, основные усилия работников будут направлены на оспаривание уровня планируемых затрат и их завышения. И как результат – трудновыполнимая задача достижения основной цели организации в области менеджмента качества – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат.

Одной из самых показательных функций управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации выступает контроль. Если целью контрольной функции во второй половине XX в. было обеспечение выпуска продукции высокого качества при минимальных затратах на контроль посредством количественной оценки [54], то в настоящее время контроль предполагает мониторинг исполнения, сравнение результатов с целями, корректировку существующих отклонений, а также количественную и качественную оценку и учет результатов работы организации [68].

В настоящее время эффективность контрольной функции обуславливается, в частности, корректировочными управленческими действиями, ориентированными на предупреждение (что принципиально отличает современный взгляд и исторический).

Координация как функция управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации является связующим звеном в комплексной и системной реализации вышеуказанных функций, среди которых планирование, организации, мотивация и контроль. Данная функция предполагает внесение своевременных изменений в области менеджмента качества с последующей корректировкой плана реализации функций с целью исключения срыва в достижении запланированного экономического результата системы менеджмента качества организации.

К основным принципам управления затратами, выработанным современной практикой относятся:

- системный подход к управлению затратами;
- единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на различных стадиях жизненного цикла продукции – от создания до утилизации;

- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции;
- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения управления затратами;
- повышение заинтересованности производственных подразделений организации в снижении затрат.

В современном менеджменте качества доминируют следующие принципы:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителя;
- вовлеченность персонала;
- системный подход к управлению;
- процессный подход к управлению;
- улучшение каждого процесса;
- информация, основанная на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Однако следует отметить, что ориентация на современное стратегическое развитие системы менеджмента качества организации вносит свои коррективы в идентификацию принципов управления затратами.

В этой связи считаем целесообразным выделение основных современных принципиальных особенностей управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации:

- учет стратегических затрат организации, связанных с удовлетворением скрытых потребностей потребителей с целью формирования их лояльности;
- системная ориентация управления стратегическими затратами, предполагающая идентификацию видов затрат, причин их возникновения и последствий, а также их системное взаимодействие;
- экономическое обеспечение мотивационной программы стратегического менеджмента качества организации (при использовании программно-целевого подхода к управлению);
- процессное управление стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, включающее разработку карты процессов с выделением основных, вспомогательных и управленческих процессов, владельцев и исполнителей процессов, а также их процессного взаимодействия и определение центров ответственности;
- применение современных инструментов как управления затратами, так и менеджмента качества (статистические методы менеджмента качества, SWOT-анализ, «Бережливое производство», «Кайдзен», аутсорсинг, бенчмаркинг и др.).

Кроме того на аксиологическом уровне определяются цели и задачи в области управления стратегическими затратами. Например, целевыми ориентирами организации могут быть оптимизация стратегических затрат, формирование эффективной организационной структуры управления стратегическими затратами, и т.п. Согласно поставленной цели следующим действием выступает определение задач, способствующих достижению поставленной цели. Например, для оптимизации стратегических затрат, вполне уместно будет применение современных инструментов менеджмента качества.

На аксиологическом уровне необходимо заняться идентификацией процессов затратообразования на микро-, мезо- и макроуровнях управления СМК организации. Мезоуровень управления СМК организации представляют, прежде всего, основные процессы системы менеджмента качества организации (документооборот, ответственность руководства, процессы жизненного цикла продукции, менеджмент ресурсов, анализ, мониторинг и улучшение). Макроуровень представлен внутренними подпроцессами вышеуказанных процессов СМК организации, осуществляемыми в структурных подразделениях организации. Макроуровень представляет процессы топ-менеджмента организации и их идентификацию с процессами ее СМК. Соответственно на каждом уровне свои процессы затратообразования с ответственными лицами, объемами и сроками.

На практиологическом уровне осуществляется принятие и реализация тактических и оперативных управленческих решений в области управления стратегическими затратами в СМК организации.

Таким образом, современное управление стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации выступает динамическим процессом, включающим управленческие действия, направленные на эффективное экономическое обеспечение совершенствования системы менеджмента качества. Управление стратегическими затратами должно быть построено на основе научно-проблемной модели, позволяющей определить уровни управления и обоснованно, с научной точки зрения, решать экономические проблемы развития СМК организации.

3.3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

В рыночных условиях хозяйствования организации должны прилагать усилия для функционирования и выживания в долгосрочной перспективе. Только ориентир на стратегическое развитие позволит органи-

зации грамотно и рационально использовать имеющийся потенциал и задействовать резервы, выявленные в ходе реализации стратегии.

Наглядно представить последовательность процессов управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации можно с помощью модели жизненного цикла.

Жизненный цикл – не умозрительная модель, а реальный прикладной инструмент управления, воплощающий преимущества системного подхода. Его полезность действительно трудно переоценить. Так построение модели жизненного цикла позволяет:

- 1) упростить понимание процесса управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества, представив его конечный результат в виде кумулятивного итога более простых, промежуточных результатов;

- 2) разбить процесс на самостоятельные, логически взаимосвязанные временные блоки;

- 3) структурировать работы процесса и построить на базе этого структурную модель управления стратегическими затратами;

- 4) определить содержание, технологию и динамику процесса управления;

- 5) определиться с принципами организации системы стратегического управления качеством.

На рисунке 3.2.2 изображена модель жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации.

Модель состоит из 10 этапов:

- 1) определение мотивации стратегических преобразований в рамках действующей системы менеджмента качества;

- 2) определение предназначения (миссии) преобразований;

- 3) анализ исходного (экономического, социального, финансового, правового, технологического и др.) состояния организации;

- 4) проведение процедур по аудиту организаций и в частности сфер деятельности, задействованных в стратегическом преобразовании;

- 5) определение стратегических партнеров по развитию системы менеджмента качества;

- 6) выработка стратегии достижения цели;

- 7) разработка концепции проведения стратегических преобразований;

- 8) разработка экономической программы стратегических преобразований;



Рис. 3.2.2. Модель жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации

9) реализация экономической программы стратегических преобразований организации в рамках действующей системы менеджмента качества;

10) совершенствование механизма управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации.

Состав этапов модели универсален для процесса управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества любой организации, независимо от ее масштаба и сферы деятельности. Некоторые этапы могут, правда, объединяться, а иногда менять последовательность, но в целом вышеуказанные этапы удовлетворяют требования системы управления качеством. Кроме того, как видно из модели, каждый из этапов реализуется в соответствии циклом Деминга (P – Планирование, D – выполнение, C – проверка, A – Воздействие) [1].

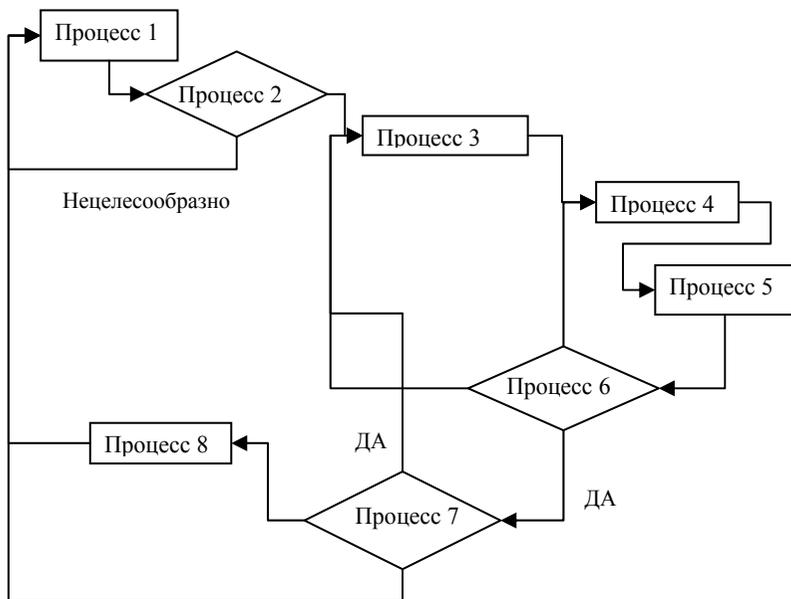


Рис 3.2.3. Карта технологической реализации жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации

Технологическую реализацию жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации можно представить в виде карты процессов (рис. 3.2.3).

На данной карте процессов реализация жизненного цикла осуществляется следующим образом. В ходе процесса 1 управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации создается специализированная рабочая группа, которая может состоять как из собственных кадров организации, нацеленной на стратегическое развитие, так и из специалистов, приглашенных со стороны.

Специалисты подобной группы должны владеть знаниями в следующих областях: стратегическое управление, менеджмент, прогнозирование, конфликтология, разработка управленческих решений, исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и т.д. Специалисты также должны обладать искусством решения проблем в процессе разработки и реализации стратегии развития, практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в области управления, понимать и учитывать специфику работы организации в региональной и

отраслевой инфраструктуре, знать функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и т.п. Группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультирующего органа при аппарате управления организацией. Критериями отбора в состав специалистов являются специфика личности, опыт практической деятельности, характер образования и социально-психологическая направленность деятельности. В группу могут войти специалисты отдела управления качеством, планово-финансового отдела, бухгалтерии и отдела стратегического развития.

На втором этапе (Процесс 2) жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по стратегическому развитию системы менеджмента качества организации. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» в план развития объекта – систему менеджмента качества, совершается переход к процессу 3.

На 3 этапе (Процесс 3) проводится разработка управленческих решений в области экономического обеспечения стратегического развития системы менеджмента качества организации, которая осуществляется в свою очередь в несколько этапов. Основными из них являются сбор исходной информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение направлений развития на основе имеющегося потенциала и резервов, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения поставленных целей. Кроме того, на данном этапе могут применяться инструменты управления, такие как бенчмаркинг и аутсорсинг [2]. Бенчмаркинг представляет собой процесс совершенствования деятельности организации на основе изучения опыта компаний-лидеров и его адаптацией к своей деятельности. Аутсорсинг представляет практику передачи части бизнес-процессов организации сторонней компании с целью более рационального использования выделенных средств на реализацию стратегии.

На четвертом этапе (Процесс 4) создается система реализации управленческих решений по управлению стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения управленческого решения стратегической направленности, а также по своей квалификации он должен

соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач. В противном случае выполнение мероприятий по эффективному управлению стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации пойдет по иной схеме, отличающейся от запланированной, а может быть станет невозможным.

На пятом этапе (Процесс 5) управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества осуществляется организация выполнения разработанных на предыдущем этапе управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных при стратегическом развитии системы менеджмента качества. Управление реализацией выработанных решений в области управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации осуществляется на основе мероприятий, сроков, исполнителей и необходимых ресурсов. На данном этапе фундаментальное значение имеет согласованность действий всех заинтересованных лиц, задействованных в реализации стратегии развития системы менеджмента качества организации.

На следующем этапе (Процесс 6) необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации в рамках развития системы менеджмента качества. В случае, когда исполнение решения не привело к каким-либо изменениям (положительным или отрицательным), рассматривают причины, по которым не выполнены решения или получены результаты, отличные от запланированных. После определения причин неудовлетворительного исполнения управленческого решения подготавливают новое с учетом полученных результатов от уже проведенных мероприятий антикризисного управления. В случае если выполнение управленческого решения дало свои положительные результаты, т.е. в работе организации наметились тенденции к улучшению системы менеджмента качества, но не в том объеме, который необходим, то вносятся корректировочные изменения в систему реализации управленческих решений. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности экономического обеспечения стратегического развития системы менеджмента качества организации, т.е. оно выполнено и получены необходимые результаты, в деятельности компании произошли изменения к лучшему, то осуществляется переход к следующему этапу управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации.

Важной составляющей модели управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества является система контроля и

раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Рассмотрим некоторые из них.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия организации по достижению целевых ориентиров может быть отрицательная реакция партнеров, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей на те, или иные мероприятия, проводимые организацией, и их предложения. В этом смысле показательными являются всевозможные изменения организации (организационные, структурные, экономические и др.), частая и необоснованная смена поставщиков, выход на новые рынки, рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в ее стратегии. Другим существенным признаком предстоящей кризисной ситуации является изменение в структуре управления и атмосфере, царящей на уровне топ-менеджмента.

2. Признаки грядущей кризисной ситуации включают также характер изменений финансовых показателей деятельности организации, своевременность и качество представления финансовой отчетности и проведения аудиторских проверок. Предметом тщательного наблюдения здесь являются задержки с предоставлением бухгалтерской отчетности и ее качество, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне квалификации персонала. Кроме того, специалисту о неэффективности финансового управления может говорить:

- изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушения определенной их пропорциональности;
- увеличение или уменьшение материальных запасов, что может свидетельствовать либо о заинтересованности, либо о возможной неспособности организации выполнить свои обязательства по поставкам;
- увеличение задолженности организации поставщикам и кредиторам;
- уменьшение доходов организации и падение его прибыльности, обесценение его акций, установление нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию (услуги) и т.д.

Настораживающими признаками являются также внеочередные проверки организации, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т.д.

Измерение, анализ такого рода признаков на этапах жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации с последующей подготовкой высшему руководству расширенного аналитического отчета для принятия решения по продолжению выбранной стратегии развития системы менеджмента качества организации.

Процесс 7. Проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по стратегическому развитию системы менеджмента качества организации, которая состоит в определении того, какой дальнейший ориентир стратегического развития необходимо выбрать.

На заключительном для данной карты процессов этапе (Процесс 8) управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества разрабатываются мероприятия по прогнозированию не только будущих целевых показателей стратегического развития системы менеджмента качества, но и показателей ее экономического обеспечения. Прогнозирование является неотъемлемой частью технологии стратегического развития. Оно позволяет если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Таким образом предложенный жизненный цикл позволяет наглядно представить процессно-ориентированное управление стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, которое в современной управленческой практике является одним из ключевых направлений в совершенствовании деятельности организации.

3.4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях хозяйствования процесс принятия управленческих решений стратегического характера базируется на информации о затратах и финансовых результатах деятельности организации. Одним из эффективных инструментов в управлении затратами предприятия является система учета стандарт-кост, в основе которой лежит принцип учета и контроля затрат в пределах установленных норм и нормативов и по отклонениям от них [21].

Метод нормативного определения затрат возник в начале XX в. в США. Это был один из принципов научного менеджмента, предложенных Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном и другими инженерами, которые дали толчок развитию системы нормативного учета затрат [55]. Они применяли стандарты, чтобы выявить «единственный наилучший путь» использования труда и материалов. Стандарты обеспечивали информацией для планирования хода работ так, что потребление материалов и труда сводилось к минимуму.

Впервые полную действующую систему нормативного определения затрат в 1911 г. разработал и внедрил в США Ч. Гаррисон [21]. Идея стандарт-коста у Ч. Гаррисона трансформировалась в два положения:

– все произведенные затраты в учете должны быть соотнесены со стандартами;

– отклонения, выявленные при сравнении фактических затрат со стандартами, должны быть расчленены по причинам.

Со времени своего возникновения система учета стандарт-кост успешно развивалась и сейчас широко используется многими ведущими фирмами стран с развитой рыночной экономикой.

Термин стандарт-кост состоит из двух слов: «стандарт», который означает количество необходимых производственных затрат (материальных и трудовых) для выпуска единицы продукции или заранее исчисленные затраты на производство единицы продукции или оказания услуг, а слово «кост» – это затраты, приходящиеся на единицу продукции. Таким образом, стандарт-кост в полном смысле слова означает затраты по стандарту. Эта система направлена, прежде всего, на контроль за использованием прямых издержек производства, а смежные калькуляции – для контроля накладных расходов.

Система стандарт-кост удовлетворяет запросы производителей и служит мощным инструментом для контроля производственных затрат. На основе установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и реализацию изделий, исчислить себестоимость единицы изделия для определения цен, а также составить отчет об ожидаемых доходах будущего года. При этой системе информация об имеющихся отклонениях используется руководством для принятия оперативных управленческих решений.

В основе системы стандарт-кост лежит предварительное (до начала производственного процесса) нормирование затрат по статьям расходов:

- основные материалы;
- оплата труда основных производственных рабочих;
- производственные накладные расходы (заработная плата вспомогательных рабочих, вспомогательные материалы, арендная плата, амортизация оборудования и др.);
- коммерческие расходы (расходы по сбыту, реализации продукции).

Предварительно исчисленные нормы рассматриваются как твердо установленные ставки, с тем чтобы привести фактические затраты в соответствие со стандартами путем умелого руководства предприятием. При возникновении отклонений стандартные нормы не изменяют, они остаются относительно постоянными на весь установленный период, за исключением серьезных изменений, вызываемых новыми экономическими условиями, значительным повышением или снижением стоимости материалов, рабочей силы или изменением условий и мето-

дов производства. Отклонения между действительными и предполагаемыми затратами, возникающие в каждом отчетном периоде, в течение года накапливаются на отдельных счетах отклонений и полностью списываются не на затраты производства, а непосредственно на финансовые результаты организации.

Схематически система учета стандарт-кост выглядит следующим образом.

1. Выручка от продажи продукции.
2. Стандартная себестоимость продукции.
3. Валовая прибыль (п. 1, 2).
4. Отклонения от стандартов.
5. Фактическая прибыль (п. 3, 4).

Калькуляция, рассчитанная при помощи стандартных норм, является основой оперативного управления производством и затратами. Выявляемые в текущем порядке отклонения от установленных стандартных норм затрат подвергаются анализу для выяснения причин их возникновения. Это позволяет администрации оперативно устранять неполадки в производстве, принимать меры для их предотвращения в будущем.

Следует отметить, что система стандарт-кост в зарубежной практике не регламентирована нормативными актами, в связи с чем не имеет единой методики установления стандартов и ведения учетных регистров. Даже внутри одной компании действуют различные нормы: базисные, текущие, идеальные, прогнозные, достижимые и облегченные.

При установлении норм широко используются физические (количественные) стандарты, позволяющие измерить в натуральном выражении расход материала, количество рабочей силы и объем услуг, необходимых для производства данного изделия. Эти физические стандарты затем умножают на коэффициенты в денежном исчислении и получают стандартные стоимостные нормы.

В связи с тем, что накладные расходы охватывают множество отдельных статей, часть которых трудно или нецелесообразно измерять точно, стандарты накладных расходов даются в денежной оценке без указания количественных норм. Исключение составляют важнейшие составные части накладных расходов (например, непроизводственная заработная плата), по которым в некоторых случаях могут устанавливаться количественные стандарты.

В условиях рыночной экономики цены на материалы подвержены непрерывным колебаниям в зависимости от спроса и предложений. Поэтому стандарты на материалы устанавливаются большей частью либо исходя из уровня цен, которые действуют в момент разработки

стандартов, либо исходя из определения средних цен, которые будут преобладать в течение периода использования норм. Соответственно стандарты ставок заработной платы по операциям технологического процесса часто являются средними расценками.

Нормы расхода материалов и производственной заработной платы устанавливаются обычно в расчете на одно изделие. Для контроля за накладными расходами разрабатываются сметные ставки за определенный период, исходя из намеченного объема продукции. Сметы накладных расходов носят постоянный характер. Однако при колебаниях объема производства для контроля за накладными расходами создаются переменные стандарты и скользящие сметы.

В основе установления скользящих смет накладных расходов лежит классификация затрат в зависимости от величины объема выпуска на постоянные, переменные и полупеременные. Последние, в свою очередь, разбиваются на постоянные и переменные составные элементы. В результате сметная ставка (норма) накладных расходов определяется как сумма переменной их части по заранее установленным нормам на единицу объема выпуска и постоянных издержек.

Для исчисления стандартной себестоимости продукции нормативные затраты на материалы, рабочую силу и накладные расходы суммируются.

Главное в стандарт-косте – контроль за наиболее точным выявлением отклонений от установленных стандартов затрат, что способствует совершенствованию и самих стандартов затрат. При отсутствии же такого контроля применение стандарт-коста будет иметь условный характер и не даст надлежащего эффекта.

Принципы этой системы являются универсальными, поэтому их применение целесообразно при любом методе учета затрат и способе калькулирования себестоимости продукции.

Вместе с тем этой системе присущи свои недостатки. На практике очень трудно составить стандарты согласно технологической карте производства. Изменение цен, вызванное конкурентной борьбой за рынки сбыта товаров, а также инфляцией, осложняет исчисление стоимости остатков готовых изделий на складе и незавершенного производства. Стандарты можно устанавливать не на все производственные затраты, в связи с чем на местах всегда ослабляется контроль за ними. Более того, при выполнении производственной компанией большого количества различных по характеру и типу заказов за сравнительно короткое время исчислять стандарт на каждый заказ практически невозможно. В таких случаях вместо научно обоснованных стандартов на каждое изделие устанавливают среднюю стоимость, которая является базисом для определения цен на изделие.

Несмотря на эти недостатки, руководители фирм и компаний используют систему учета стандарт-кост как мощный инструмент контроля за издержками производства и калькулирования себестоимости продукции, а также для управления, планирования и принятия необходимых управленческих, технических, организационных и других решений.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что нормативный метод учета затрат и система стандарт-кост не являются тождественными понятиями. Однако идея обеих систем едина – установление нормативов (стандартов), выявление и учет отклонений с целью обнаружения и устранения проблем в производстве и реализации продукции. В настоящее время происходит процесс реформирования отечественной системы бухгалтерского учета. Она все больше стала соответствовать требованиям рыночной экономики и международным стандартам финансовой отчетности.

Достаточно широко используется метод анализа затрат на качество – FMEA-анализ (Failure Mode and Effects Analysis). FMEA-анализ представляет собой технологию анализа возможности возникновения дефектов и их влияния на потребителя. FMEA-анализ проводится для разрабатываемых товаров и процессов с целью снижения риска потребителя от потенциальных дефектов.

FMEA-анализ в настоящее время является одной из стандартных технологий анализа качества изделий и процессов, поэтому в процессе его развития выработаны типовые формы представления результатов анализа и правила его проведения.

Данный вид функционального анализа используется как в комбинации с функционально-стоимостным и функционально-физическим анализом, так и самостоятельно. Он позволяет снизить затраты и уменьшить риск возникновения дефектов.

FMEA-анализ, в отличие от ФСА, не только прямо анализирует экономические показатели, в том числе затраты на недостаточно высокое качество, а позволяет выявить именно те дефекты, которые обуславливают наибольший риск потребителя, определить их потенциальные причины и выработать корректирующие действия по их устранению еще до того, как эти дефекты проявятся и таким образом предупредить затраты на их исправление.

Обычно FMEA-анализ проводится для новой продукции или процесса. FMEA-анализ процессов может проводиться для:

- процесса производства продукции;
- процесса эксплуатации товара потребителем.

FMEA-анализ процесса производства обычно производится у изготовителя ответственными службами планирования производства, обеспечения качества или производства с участием соответствующих специализированных отделов изготовителя и, при необходимости, потребителя. Проведение FMEA-анализа процесса производства начинается на стадии технической подготовки производства и заканчивается своевременно до монтажа производственного оборудования. Целью FMEA-анализа процесса производства является обеспечение выполнения всех требований по качеству процесса производства и сборки путем внесения изменений в план процесса для технологических действий с повышенным риском.

FMEA-анализ бизнес-процессов обычно производится в подразделениях, выполняющих данный бизнес-процесс. В проведении анализа, кроме представителей этих подразделений, принимают участие представители службы обеспечения качества, представители подразделений, являющихся внутренними потребителями результатов бизнес-процесса и подразделений, участвующих в выполнении этапов бизнес-процесса. Целью этого вида анализа является обеспечение качества выполнения запланированного бизнес-процесса. Выявленные в ходе анализа потенциальные причины дефектов и несоответствий позволяют определить причину неустойчивости системы. Выработанные корректирующие мероприятия должны обязательно предусматривать внедрение статистических методов, в первую очередь для тех операций, где выявлен повышенный риск.

Этапы проведения FMEA-анализа следующие.

1. Построение компонентной, структурной, функциональной и потоковой моделей объекта анализа.

Если FMEA-анализ проводится совместно с функционально-стоимостным и функционально-физическим анализом, используются ранее построенные модели.

2. Исследование моделей.

В ходе исследования моделей определяются:

- потенциальные дефекты для каждого из элементов компонентной модели объекта.

Такие дефекты обычно связаны или с отказом функционального элемента (его разрушением, поломкой и т.д.), с неправильным выполнением элементом его полезных функций (отказом по точности, производительности и т.д.) или с вредными функциями элемента.

В качестве первого шага рекомендуется перепроверка предыдущего FMEA-анализа или анализ проблем, возникших за время гарантийного срока. Необходимо также рассматривать потенциальные дефекты, которые могут возникнуть при транспортировке, хранении, а

также при изменении внешних условий (влажность, давление, температура);

- потенциальные причины дефектов.

Для их выявления могут быть использованы диаграммы Исикавы, которые строятся для каждой из функций объекта, связанных с появлением дефектов;

- потенциальные последствия дефектов для потребителя.

Поскольку каждый из рассматриваемых дефектов может вызвать цепочку отказов в объекте, при анализе последствий используются структурная и потоковая модели объекта;

- возможности контроля появления дефектов.

Определяется, может ли дефект быть выявленным до наступления последствий в результате предусмотренных в объекте мер по контролю, диагностике и др.

Проводится ряд экспертных оценок;

- определяются следующие параметры:

а) параметр тяжести последствий для потребителя (проставляется обычно по 10-балльной шкале; наивысший балл проставляется для случаев, когда последствия дефекта влекут юридическую ответственность);

б) параметр частоты возникновения дефекта (проставляется по 10-балльной шкале; наивысший балл проставляется, когда оценка частоты возникновения составляет 1/4 и выше);

в) параметр вероятности необнаружения дефекта (является 10-балльной экспертной оценкой; наивысший балл проставляется для «скрытых» дефектов, которые не могут быть выявлены до наступления последствий);

г) параметр риска потребителя (показывает, в каких отношениях друг к другу в настоящее время находятся причины возникновения дефектов; дефекты с наибольшим коэффициентом приоритета риска подлежат устранению в первую очередь).

Результаты анализа заносятся в специальную таблицу. Выявленные «проблемные места» подвергаются изменениям, т.е. разрабатываются корректирующие мероприятия.

Часто разработанные мероприятия заносятся в последующую графу таблицы FMEA-анализа. Затем пересчитывается потенциальный риск после проведения корректировочных мероприятий. Если не удалось его снизить до приемлемых пределов, разрабатываются дополнительные корректирующие мероприятия и повторяются предыдущие шаги.

По результатам анализа для разработанных корректирующих мероприятий составляется план их внедрения. Для этого определяется:

- в какой временной последовательности следует внедрять эти мероприятия и сколько времени потребуется на проведение каждого мероприятия, через сколько времени после начала его проведения проявится запланированный эффект;

- кто будет отвечать за проведение каждого из этих мероприятий и кто будет конкретным его исполнителем;

- где (в каком структурном подразделении) мероприятия должны быть проведены;

- из какого источника будет производиться финансирование проведения мероприятия.

Таким образом, FMEA-анализ позволяет проанализировать возможности возникновения дефектов, а также выявить степень их влияния на потребителей.

Функционально-физический анализ (ФФА) был создан в 70-е гг. XX в. в результате работ, параллельно проводившихся учеными Германии и СССР.

Целью ФФА является анализ физических принципов действия, а также технических и физических противоречий в технических объектах для того, чтобы оценить качество принятых технических решений и предложить новые. При этом широко используются:

- 1) эвристические приемы, т.е. обобщенные правила изменения структуры и свойств технических объектов;

- 2) анализ следствий из общих законов и частных закономерностей развития технических объектов; эти законы применительно к различным отраслям промышленности установлены работами отечественных ученых;

- 3) синтез цепочек физических эффектов для получения новых физических принципов действия технических объектов; в настоящее время существуют программные продукты, автоматизирующие данный процесс.

Обычно функционально-физический анализ проводится в следующей последовательности.

1. Формулировка проблемы.

Для этого могут быть использованы результаты функционально-стоимостного анализа или FMEA-анализа. Описание проблемы должно включать назначение технического объекта, условия его функционирования и технические требования к нему.

2. Составление описания функций назначения технического объекта.

Описание базируется на анализе запросов потребителя и должно содержать четкую и краткую характеристику технического объекта, с помощью которой можно удовлетворить возникшую потребность. Описание функций технического объекта включает:

- действия, выполняемые им;
- объект, на который направлено действие;
- условия работы технического объекта на всех стадиях его жизненного цикла.

К надсистеме относится внешняя среда, в которой функционирует и с которой взаимодействует рассматриваемый объект. Анализ надсистемы производится с помощью структурной и потоковой модели технического объекта.

3. Составление списка технических требований к объекту.

Данный список должен базироваться на анализе требований потребителей. На этой стадии целесообразно использовать приемы описанной технологии развертывания функций качества (QFD).

4. Построение функциональной модели технического объекта (обычно в виде функционально-логической схемы).

5. Анализ физических принципов действия функций технического объекта.

6. Определение технических и физических противоречий для функций технического объекта.

Такие противоречия возникают между техническими параметрами объекта при попытке одновременно удовлетворить несколько требований потребителя.

7. Определение способов разрешения противоречий и направления совершенствования технического объекта.

Для того, чтобы реализовать совокупность потребительских свойств объекта, отраженных в его функциональной модели, модель преобразуется в функционально-идеальную. Поиск вариантов технических решений часто производят с помощью морфологических таблиц.

8. Построение графиков, эквивалентных схем, математических моделей технического объекта.

Важно, чтобы модель была продуктивной, т.е. позволяла найти новые возможные решения. К формированию морфологической таблицы целесообразно приступить тогда, когда появится несколько предлагаемых решений для различных функциональных элементов технического объекта.

Применение ФФА позволяет повысить качество проектных решений, создавать в короткие сроки высокоэффективные образцы техники

и технологий и таким образом обеспечивать конкурентное преимущество организации.

В современных условиях деятельность отечественных производителей должна быть ориентирована на выпуск высококачественной и конкурентоспособной продукции при максимальном снижении затрат на ее производство. Поэтому особую значимость приобретает использование передовых форм и методов организации труда и управления производством, применяемых в экономически развитых странах. В этой связи особый интерес представляет метод управления производством по системе JIT («just-in-time», т.е. «точно в срок»).

Система JIT зародилась в Японии в середине 70-х гг. XX в. в компании «Тойота» и в настоящее время с большим успехом применяется во многих промышленно развитых странах. Для обозначения этой системы в Японии применяется термин «канбан», означающий «карточка», или «визуальная система записи». Термин «JIT» является просто английским выражением, принятым в японских деловых кругах и, возможно, не имеющем японского эквивалента.

Суть системы JIT сводится к отказу от производства продукции крупными партиями. Взамен этого создается непрерывно-поточное предметное производство. При этом снабжение производственных цехов и участков осуществляется столь малыми партиями, что по существу превращается в поштучное. Данная система рассматривает наличие товарно-материальных запасов как зло, существование которого затрудняет решение многих проблем. Требуя значительных затрат на содержание, большие материальные запасы отрицательно сказываются на нехватке финансовых ресурсов, маневренности и конкурентоспособности предприятия. С практической точки зрения главной целью системы JIT является уничтожение любых лишних расходов и эффективное использование производственного потенциала предприятия.

Система JIT является более увязанной со спросом, нежели традиционный метод «выбрасывания продукции на рынок». При этой системе действует принцип: производить продукцию только тогда, когда в ней нуждаются, и только в таком количестве, которое требуется потребителям. Спрос сопровождает продукцию через весь производственный процесс. При каждой операции производится только то, что требуется для следующей операции. Производственный процесс не начинается до тех пор, пока с места последующей операции не поступит сигнал о необходимости приступить к производству. Детали, узлы и материалы доставляются только к моменту их использования в производственном процессе.

Система JT предусматривает уменьшение размера обрабатываемых партий, практическую ликвидацию незавершенного производства, сведение к минимуму объема товарно-материальных запасов и выполнение производственных заказов не по месяцам и неделям, а по дням и даже по часам. В этих условиях упрощается система производственного учета, так как появляется возможность осуществления учета материалов и затрат на производство на одном объединенном счете. Кроме того, при применении этой системы часть затрат предприятия из разряда косвенных переходит в разряд прямых. Например, в условиях организации производства по системе JT рабочие производственных линий, занятые выпуском продукции, обязаны производить также техническое обслуживание, ремонт и наладочные работы, которые при традиционных условиях осуществляются другими рабочими и относятся к категории косвенных затрат. Это, в свою очередь, увеличивает точность исчисления себестоимости единицы продукции.

Управление стоимостью отличается от производственного учета тем, что под этим в данном случае понимается регулирование уровня затрат независимо от того, имеют ли они непосредственное влияние на товарно-материальные запасы или финансовую отчетность, или нет. Применение принципов JT упрощает процесс учета производственных затрат и помогает менеджерам регулировать и контролировать расходы. Такое упрощение приводит к лучшему качеству производства, лучшему обслуживанию и лучшей оценке стоимости.

Традиционно система производственного учета имеет тенденцию становиться все более сложной с множеством счетно-учетных операций и отчетных данных. Упрощение же этого процесса преобразовывает систему производственного учета в систему управления стоимостью. При системе учета JT учет материалов и незавершенного производства ведется на одном объединенном счете. В этих условиях использование обособленного счета для контроля за складскими запасами материалов теряет свою актуальность.

В условиях применения системы учета JT прямые затраты на оплату труда и заводские накладные расходы на счета производства не списываются. Прямой труд рассматривается как дополнительная часть общезаводских накладных расходов. Более того, сами заводские накладные расходы вместе с прямыми затратами оплаты труда списываются непосредственно на себестоимость реализованной продукции.

В традиционной бухгалтерии при организации закупок многими фирмами основное внимание уделяется учету отклонений от цены приобретения материалов. Приемлемые отклонения от расчетной цены, как правило, достигаются за счет приобретения большого количе-

ства материалов с соответствующими скидками или за счет закупок низкого качества. В условиях же JIT основной упор делается на качество, доступность и общую стоимость операций, а не только на уровень закупочных цен.

На многих предприятиях с традиционной организацией производства большая часть усилий в области производственного учета тратится на внедрение нормативов по трудозатратам и накладным расходам, а также на определение и учет отклонений от этих нормативов. В компаниях же, работающих по системе JIT, отмечается снижение внимания к учету отклонений по затратам на рабочую силу и накладным расходам. Даже те фирмы, которые по-прежнему используют анализ отклонений, подчеркивают, что переход на эту систему влечет за собой изменение ракурса внимания. Использование анализа отклонений сохраняется на уровне предприятия, но основное внимание с позиций абсолютной значимости отклонений для каждого конкретного случая переходит на учет вероятных тенденций развития производственного процесса.

Кроме того, традиционные показатели эффективности (как, например, выполнение норм выработки и коэффициент использования оборудования), являющиеся общепринятыми во многих системах производственного учета, не вписываются в рамки принципов управления стоимостью в системе JIT. Причины такого несоответствия заключаются в следующем:

- все эти показатели стимулируют формирование товарно-материальных ценностей без учета необходимых в режиме реального времени потребностей;
- следование принципу оценки эффективности преимущественно по нормативным показателям ведет к приоритету объема производства над объемом реализации и качеством продукции;
- прямые трудовые затраты у большинства организаций составляют 5...15% от величины полных затрат на производство продукции;
- применение коэффициентов использования оборудования является неприемлемым потому, что оно способствует завышению запасов товарно-материальных ценностей по сравнению с уровнем потребностей в них.

В заключение хочется отметить, что потенциальные преимущества системы JIT многочисленны. Во-первых, ее применение приводит к уменьшению уровня запасов, что означает меньше вложений капитала в товарно-материальные запасы. Поскольку система требует иметь в наличии для немедленного использования минимальное количество

материалов, то благодаря этому существенно снижается общий уровень запасов.

Во-вторых, в условиях применения системы ЛТ надежность выполнения заказа намного возрастает, поскольку значительно меньше времени отводится на закупку и хранение материалов. Сокращение цикла выполнения заказа и возрастание уровня качества исполнения также способствуют существенному уменьшению потребности в резервном запасе, который представляет собой дополнительные учетные единицы запасов, служащие для предохранения от возможного дефицита. В этих условиях график производства в рамках планово-производственной перспективы также сокращается. Это позволяет выиграть время, необходимое для того, чтобы отреагировать на изменения конъюнктуры рынка. Производство продукции небольшими партиями благодаря ускоренному переходу в нормальное рабочее состояние способствует достижению большей гибкости.

В-третьих, при применении этой системы отмечается улучшение качества производства. Когда заказанное количество продукции невелико, источник проблем с качеством легко выявляется и коррективы вносятся немедленно. В этих условиях у работников многих фирм наблюдается большее понимание значения качества, что, в свою очередь, ведет к улучшению качества производства на рабочих местах.

К другим преимуществам системы ЛТ можно отнести:

- уменьшение капитальных затрат на содержание складских помещений для запасов материалов и готовой продукции;
- снижение риска морального старения запасов;
- снижение потерь от брака и уменьшение затрат на переделку;
- уменьшение объема документации;
- снижение затрат на основные производственные материалы за счет повышения их качества.

Кроме того, система ЛТ воздействует на характер производственного учета. В условиях ее применения часть косвенных затрат переходит в разряд прямых. Такая трансформация понижает частоту использования носителей разнородных затрат для распределения затрат между видами продукции, тем самым увеличивая точность калькуляции затрат. По этой системе происходит преобразование производственного учета в систему управления стоимостью, которая используется для обеспечения потребностей менеджеров в принятии эффективных управленческих решений о виде, цене, себестоимости, составе и путях сбыта продукции, способствуя дальнейшему совершенствованию производственной и коммерческой деятельности.

Выживание и эффективная деятельность организации в условиях рыночной экономики во многом определяются степенью развития управленческого учета. И если финансовый учет нацелен на соответствие отчетности организации внешним по отношению к компании требованиям и его формы регламентированы государством, то ведение управленческого учета направлено на совершенствование управления бизнесом и методов его реализации – предмет выбора топ-менеджеров организации.

Для обеспечения эффективного управления организацией необходим интегрированный метод анализа и оптимизации затрат по всем статьям его деятельности. Такой метод управленческого учета получил в экономической литературе название Cost Management (СМ), при котором акцент был перенесен с подсчета затрат на планирование и использование систем их учета. Изменение взглядов на учет в управлении было вполне естественной реакцией на глобальные изменения экономической системы, такие, как бурное развитие информационных технологий, изменение характера производства, транснациональная конкуренция.

В 1990-е гг. на основе общей теории СМ был разработан новый метод управленческого учета – Strategic Cost Analysis (SCA – стратегический анализ затрат).

Стратегический анализ затрат – важнейшая часть СМ, базирующийся на термине value chain (цепь образования потребительной стоимости), который стал центральным объектом стратегического менеджмента.

Согласно методу SCA деятельность организации трактуется как цепь образования потребительной стоимости (последовательность операций по созданию стоимости изделия). Каждое звено цепи рассматривается как с позиции ее необходимости в производственном процессе, так и с позиции потребляемых ею ресурсов. Затем определяется cost driver (кост-драйвер) – управляющий фактор, т.е. параметр, который характеризует стоимость выполнения конкретной операции. Путем контроля кост-драйверов и перестройки цепи образования стоимости предполагается достичь устойчивого преимущества над конкурентами.

Такое внимание специалистов в области SCA к работе организации в условиях острой конкуренции объясняет тот факт, что управленческий учет в рамках этой теории фактически подчинен целям маркетинга. Если при традиционном ценообразовании за основу берется себестоимость продукции и она воспринимается как данность, то практика целевой себестоимости исходит из маркетинговых оценок емкости рынка и конкурентоспособной цены. Исходя из объема произ-

водства и розничной цены определяется целевая себестоимость. Задача стратегического анализа затрат – конструирование такой цепи образования стоимости, чтобы реальная себестоимость не превышала целевую.

Таким образом, стратегия ценового лидерства предполагает поддержание того же качества продукции (услуг), что и у конкурентов, но при более низких затратах и, следовательно, ценах. Ценовое лидерство достигается за счет экономии на объемах производства, тщательного контроля затрат, минимизации затрат на этапах НИОКР, обслуживания, продаж и рекламы.

Помимо ценового лидерства SCA предусматривает такой фактор, как «уникальность», т.е. продукты «brand-name», дизайн, сервис.

Возможность следовать той или иной стратегии зависит от того, как фирма управляет своей цепочкой образования стоимости (ЦОС) по сравнению с конкурентами. Таким образом, анализ ЦОС необходим для определения того ее сегмента, где могут быть снижены затраты либо повышена потребительная стоимость. Для достижения этой цели следует рассматривать ЦОС в масштабе не только одной фирмы, но и отрасли, т.е. учитывать процесс образования стоимости от добычи ресурсов до оказания сервисных услуг по ремонту готовой продукции. Такой масштаб позволит определить тот участок отраслевой ЦОС, где фирма потенциально может реализовать одну из своих стратегий и синхронизировать выбор своей стратегии с отраслевым окружением.

Именно рассмотрение отраслевой ЦОС отличает методологию стратегического анализа затрат (или стратегического управления затратами) от анализа в рамках традиционного управленческого учета, областью которого являлась лишь технология добавления стоимости внутри фирмы.

Отраслевые показатели, оказывающие сильное влияние на рыночные предложения отдельных организаций, в случае использования SCA успешно поддаются анализу и учету.

Рассмотрим пример использования методов SCA в конкретной ситуации [48]. Компания-производитель видеотехники решает снабдить модель видеомэгнитофона самоочищающимися головками. С позиций традиционного управленческого учета затраты на такое совершенствование считались бы неверными. Анализ с использованием ЦОС выглядит следующим образом: «Если магнитофон не имеет самоочищающихся головок, то пользователь должен будет потратить дополнительно 250 р. в год на приобретение специальной чистящей кассеты. Средний срок эксплуатации составляет 4–5 лет, т.е. общие затраты составят не менее 1000 р., не считая времени и неудобств.

Затраты предприятия на установку самоочищающихся головок составят 100 р. на единицу выпуска. Эта разница может быть перекрыта увеличением цены, так как экономия на ЦОС составит 900 р.».

Таким образом, анализ затрат в рамках традиционного управленческого учета зачастую оказывается неэффективным, так как недооцениваются внешние по отношению к предприятию звенья отраслевой ЦОС, что приводит к увеличению затрат и отрицанию выгодных решений.

Как же строится система стратегического анализа затрат на предприятии?

ЦОС разделяет отрасль на отдельные стратегические звенья, поэтому начальной точкой анализа затрат является определение ЦОС отрасли, отнесение затрат, доходов и активов к различным ее звеньям. Затем устанавливаются факторы, от которых зависят затраты на каждом звене ЦОС – кост-драйверы. И, наконец, формируется система действий, в результате которых фирма может получить конкурентные преимущества.

Звенья отраслевой ЦОС – это основные массивы затрат в бизнес-процессах, например, закупка сырья, транспортировка и т.д. (естественно, для каждой отрасли они различны). Кост-драйверы для каждого звена ЦОС также выделяются отдельно.

Диагностика кост-драйверов для понимания характера затрат в каждом звене – второй шаг в создании и анализе ЦОС. В отличие от традиционного управленческого учета, где единственным кост-драйвером считается объем выпуска, в стратегическом анализе затрат рассматриваются структурные и операционные виды кост-драйверов.

Структурные кост-драйверы определяются особенностями экономической политики компании. SCA предлагает пять критериев для выбора структурных кост-драйверов:

- 1) масштаб производства, определяющий объем инвестиций в производство, НИОКР, маркетинг;
- 2) охват – степень вертикальной интеграции;
- 3) опыт экономический опыт осуществления предполагаемых операций;
- 4) технологии и их специфика;
- 5) сложность – широта номенклатуры продукции (услуг).

Операционные кост-драйверы характеризуют способность фирмы успешно реализовывать свою структурную политику. Перечень основных операционных кост-драйверов содержит:

- вовлечение персонала в достижение общих целей организаций;

– всеобщее управление качеством (TQM – Total Quality Management), основанное на следующих принципах: принятие решений на фактах, системный и процессный подход, лидерство руководителя, вовлечение в процессы улучшения качества всего персонала и т.п;

- уровень загрузки мощностей;
- эффективность расположения мощностей;
- конструкция изделий;
- связи с поставщиками и потребителями.

Третий шаг в анализе ЦОС – создание устойчивого конкурентного преимущества. Для каждого звена ЦОС формулируются два ключевых вопроса: могут ли быть снижены затраты на звено при том же уровне потребительной стоимости (дохода); может ли быть увеличена потребительная стоимость (доход) без увеличения затрат.

Таким образом, задача состоит в лучшем контроле затрат, чем у конкурента, или в реорганизации ЦОС для получения большей потребительной стоимости.

Метод SCA может предоставлять информацию для стратегических решений по таким вопросам, как оценка затрат по изменению атрибутов изделий и измерение стоимости «барьеров», которые необходимо преодолеть конкурентам для создания устойчивого конкурентного преимущества (объем инвестиций).

Стратегический анализ затрат в части разработки и оценки ЦОС тесно связан с техникой учета и спецификой конкретной организации и требует профессиональной оценки и анализа его деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии представлены следующие результаты научной работы по разработке теоретических и методологических основ управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации:

– определено, что система менеджмента качества выступает одним из самых действенных и эффективных инструментов развития организации;

– охарактеризовано, что формирование системы менеджмента качества должно осуществляться на основе следующих принципов: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками;

– обосновано, что основными направлениями развития системы менеджмента качества являются: интеграция в СМК требований стандартов к системе менеджмента по отдельным аспектам деятельности, внедрение отраслевых требований к системам качества организации, применение лучших управленческих практик (best practice);

– для улучшения системы менеджмента качества предложено применение следующих инструментов стратегического развития: управление рисками, аутсорсинг и SWOT-анализ, которые в современных условиях являются общепризнанными в мировой практике развития организаций;

– обосновано выделение нескольких подходов к классификации затрат на качество:

1) модель, в которой затраты группируются под названием «Предупреждение–Оценка–Отказы» (известна как модель PAF);

2) модель, согласно которой затраты группируются как затраты на соответствие и затраты вследствие несоответствия (модель процесса, изложенная в BS 6143: часть 1 и ИСО/ТО 10014);

3) модель, согласно которой затраты группируются по различным стадиям жизненного цикла продукта (модель жизненного цикла). Основой модели жизненного цикла является борьба, в первую очередь, с дефектами на всех стадиях жизненного цикла продукции, при этом наиболее приоритетным является вкладывание средств в устранение

дефектов на ранних стадиях. Здесь действует правило десятикратного возрастания затрат на устранение дефектов, выявленных на последующих стадиях жизненного цикла. Дефекты должны выявляться на стадии подготовки производства и освоения изделия. Отечественная практика показывает, что имеющиеся дефекты выявляются в большей степени на стадии серийного производства и эксплуатации, что приводит к необоснованно большим затратам предприятий по их устранению, которые списываются на себестоимость продукции;

4) модель, основанная на идентификации и измерении дефектов, добавляющих цену в бухгалтерской отчетности и происходящих в результате плохо спланированных или плохо выполняемых работ;

– выделено, что в современной практике функционирования системы менеджмента качества отсутствует практика управления стратегическими затратами;

– рассматривая методологические основы, выделяют функциональный и процессный подход к управлению стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации;

– обосновано, что процессное управление стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, заключается на начальной стадии в реализации следующих этапов: определение назначения стратегических затрат организации, определение политики и цели учета стратегических затрат организации, определение ключевых процессов влияющих на стратегические затраты организации, определение последовательности ключевых процессов, определение владельцев ключевых процессов, определение документации по учету и снижению стратегических затрат в ключевых процессах;

– доказано, что модель управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества может быть представлена на следующих уровнях управления организацией: онтологическом, эпистемологическом, аксиологическом, практиологическом;

– предложена модель жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, состоящая из следующих комплементарных этапов: определение мотивации стратегических преобразований в рамках действующей системы менеджмента качества; определение предназначения (миссии) преобразований; анализ исходного (экономического, социального, финансового, правового, технологического и др.) состояния организации; проведение процедур по аудиту организаций и в частности сфер деятельности, задействованных в стратегическом преобразовании; определе-

ние стратегических партнеров по развитию системы менеджмента качества; выработку стратегии достижения цели; разработку концепции проведения стратегических преобразований; разработку экономической программы стратегических преобразований; реализацию экономической программы стратегических преобразований организации в рамках действующей системы менеджмента качества; совершенствование механизма управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации;

– охарактеризованы методы управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, среди которых стандарт-кост, «точно в срок», FMEA-анализ, функционально-физический анализ, стратегический анализ затрат.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аванесов, Е.К. Самооценка организационного процесса компании и СМК / Е.К. Аванесов, В.Е. Швец // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 1. – С. 4 – 10.
2. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
3. Александров, С.Л. Место и взаимосвязь функций измерений, анализа и улучшений в схемах процессов организации / С.Л. Александров // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 11. – С. 50–51.
4. Аниськина, Н.Н. Как превратить СМК в инструмент повышения успешности организации / Н.Н. Аниськина // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 3. – С. 16 – 19.
5. Адлер, Ю.П. Хороший потребитель – довольный потребитель / Ю.П. Адлер, С.В. Турко. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2006. – 44 с.
6. Белобрагин, В.Я. Анализ отчета ИСО-2008: отраслевой разрез / В.Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2010. – № 5. – С. 88 – 91.
7. Белобрагин, В.Я. Основы технического регулирования : учеб. пособие / В.Я. Белобрагин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008.
8. Буданцева, И.А. Регулирование затрат по обеспечению качества продукции / И.А. Буданцева, А.Д. Плоткин. – М. : Изд-во стандартов, 1989. – 184 с.
9. Бадалов, Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции / Л.М. Бадалов. – М. : Экономика, 1982. – 205 с.
10. Британский стандарт BS 6143:1992. «Руководство по экономике качества. Модель затрат на процесс». – М. : Трек, 1997. – 28 с.
11. Британский стандарт BS 6143:1990. «Руководство по экономике качества. Модель предупреждения, оценки и отказов» / пер. Н.П. Бородкиной // Все о качестве. Зарубежные разработки. О распределении затрат на качество.– 2003. – Вып. 41. – С. 75 – 98.
12. Вдовин, С.М. Разработка системы менеджмента качества организации / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2010. – С. 6.
13. Висков, М.М. Технологические особенности стратегического управления рисками в системе менеджмента качества организации / М.М. Висков, Н. В. Злобина // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2011. – № 6. – С. 246 – 251.

14. Варакута, С.А. Управление качеством продукции / С.А. Варакута. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 207 с. (Серия «Вопрос – ответ»).
15. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
16. Версан, В.Г. Стандарты ИСО 9000. Закономерный путь развития – менеджмент предприятия в целом / В.Г. Версан [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vniis.ru/uf/Vercan%29Standards%20ISO%209000.pdf>. – Загл. с экрана.
17. Галеев, В. Менеджмент процессов в системе качества – от теории к практике / В. Галеев, К. Пичутин // Сертификация. – 2004. – № 1. – С. 26 – 28.
18. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Изд-во стандартов, 2009. – 30 с.
19. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Система менеджмента качества. Требования. – М. : Изд-во стандартов, 2008. – 23 с.
20. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 46 с.
21. Герасимов, Б.И. Управление качеством / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – 2-е изд. стер. – М. : КНОРУС, 2007. – С. 178.
22. Горбашко, Е.А. Повышение качества управления на основе менеджмента качества // Стандарты и качество. – 2009. – № 3. – С. 88 – 90.
23. Горбашко, Е.А. Управление качеством : учеб. пособие / Е.А. Горбашко. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.
24. Динес, В.А. Резервы качества продукции: проблемы и решения / В.А. Динес, В.М. Ларин, Н.В. Лапина. – Саратов : СГСЭУ, 2007. – 302 с.
25. Елиферов, В.Г. Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни. – М. : Вершина, 2006. – С. 177.
26. Ефимов, В.В. Улучшение качества проектов и процессов / В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 185 с.
27. Ефимов, В.В. Экономика качества : учеб. пособие / В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2003.
28. Злобина, Н.В. Стратегическое управление затратами на качество в системе менеджмента качества организации // Управление качеством в нефтегазовом секторе. – 2011. – № 1. – С. 22 – 24.
29. Злобина, Н.В. Стратегические инструменты развития системы качества организации // Научно-технические ведомости Санкт-Петербург. гос. политех. университета. – СПб. : Из-во СПбГПУ, 2010. – № 6. – С. 105 – 110.

30. Злобина, Н.В. Механизм постоянного улучшения экономического обеспечения системы менеджмента качества организации // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. – 2011. – № 1. – С. 62 – 65.
31. Злобина, Н.В. Перспективные направления развития менеджмента организации : монография / Н.В. Злобина, О.В. Кольцова, Н.В. Шубина. – Тамбов : Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина. – 2010. – 120 с.
32. Злобин, Б.К. Экономический механизм повышения качества продукции. – М. : Мысль, 1980. – 239 с.
33. Качалов, В.А. Какие процессы «необходимы для СМК / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 1. – С. 34–35.
34. Качалов, В.А. Что же такое «аутсорсинг»? / В. А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 4. – С. 36 – 39; – № 5. – С. 28 – 33.
35. Качалов, В.А. Что определяет границы области распространения СМК? / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 6. – С. 24 – 27.
36. Качалов, В.А. Что такое целостность СМК и как ее сохранять? / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 3. – С. 36 – 41.
37. Карлик, Е.М. Затраты на обеспечение и повышение качества продукции. Их классификация. / Е.М. Карлик, Д.С. Демиденко // Стандарты и качество. – 1997. – № 8. – С. 27 – 31.
38. Карлик, Е.М. Классификация затрат на обеспечение качества продукции / Е.М. Карлик, Е.М. Шкловский // Стандарты и качество. – 1975. – № 11. – С. 82 – 85.
39. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсона ; пер. с англ. А. Раскина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
40. Календжян, С.О. Аутсорсинг для развития предпринимательства / С.О. Календжян // Российское предпринимательство. – 2003. – № 6. – С. 105–106.
41. Керимов, В.Э. Методы управления затратами на качество. – М. : Маркетинг, 2005. – С. 151 – 176.
42. Конарева, Л.А. Стоимость качества / Л.А. Конарева. – М. : Наука, 1971. – 156 с.
43. Каурова, О.В. Методологические основы управления затратами в гостиничном бизнесе : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2011. – 47 с.

44. Львов, Д.С. Экономика качества продукции / Д.С. Львов. – М. : Экономика, 1972. – 316 с.
45. Логанина, В.И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях. Практическое руководство : учеб. пособие / В.И. Логанина, О.В. Карпова, Р.В. Тарасов. – М. : КДУ, 2008. – 148 с.
46. Логанина, В.И. Системы качества : учеб. пособие / В.И. Логанина. – М. : КДУ, 2008. – 358 с.
47. Маслов, Д.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM : учеб. пособие / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина. – Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2006. – 107 с.
48. Методы управления затратами и качеством продукции : учеб. пособие / В.Э. Керимов, Ф.А. Петрище, П.В. Селиванов, Э.Э. Керимов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 108 с.
49. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : учеб. пособие / В.Ю. Огвоздин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2009. – 304 с.
50. Окрепилов, В.В. Эволюция качества / В.В. Окрепилов. – СПб. : Наука, 2008. – 744 с.
51. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества : учеб. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : РИА «Стандарты и качество». – 2004.
52. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты менеджмента качества : учебн. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : РИА «Стандарты и качество». – 2004.
53. Румизен, М.К. Управление знаниями. Полное руководство / М.К. Румизен. – М. : АСТ, 2004. – 318 с.
54. Рогов, А.И. Планирование качества промышленной продукции. – М. : Экономика, 1971. – 262 с.
55. Рудомёткина, А.Н. Совершенствование управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности на основе аутсорсинга логистических функций : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009. – 24 с.
56. Салимова, Т.А. Организационное совершенство: модели достижения / Т.А. Салимова // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 4. – С. 34 – 39; № 5. – С. 20 – 24.
57. Салимова, Т.А. Управление качеством : учебник / Т.А. Салимова. – М. : Омега-Л, 2010. – 414 с.

58. Серёгин, В.Э. Экономический анализ процедур управления затратами на качество продукции промышленного предприятия : монография / В.Э. Серёгин, Е.Б. Герасимова ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

59. Скрипко, Л.Е. Практика применения экономических методов в СМК на российских предприятиях // Экономика качества (Сер. «Всё о качестве. Отечественные разработки»). – Вып. 4. – М. : НТК «Трек», 2001. – С. 46 – 50.

60. Скрипко, Л.Е. Экономические аспекты системы менеджмента качества : учеб. пособие / Л.Е. Скрипко. – СПб. : Конфлакс, 2004. – 70 с.

61. Скрипко, Л.Е. Экономические рычаги улучшения систем качества / Л.Е. Скрипко. – Вып. 14. – М. : НТК «Трек», 2002. – 45 с.

62. Свиткин, М.З. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин. – СПб. : Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. – 403 с.

63. Тишков, Ю.С. Оценка функционирования системы менеджмента качества по результатам внутренних аудитов / Ю.С. Тишков // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 4. – С. 18 – 23.

64. ТРМ в простом и доступном изложении / А. Итикава, И. Такаги, Ю. Такэбэ [и др.] ; пер. с яп. А.Н. Стерляжникова ; под науч. ред. В.Е. Рагимшина, Т.М. Куприяновой. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 128 с.

65. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дж Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2000.

66. Ульянов, М.С. О важности процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения в системах менеджмента качества организаций / М.С. Ульянов, А.В. Адуцкевич // Аудит, оценки и другие измерения. – М. : НТК «Трек», 2010. – С. 4 – 26.

67. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 235 с.

68. Управление затратами на предприятии : учеб. пособие / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев, А.Н. Асаул, Т.А. Фомина ; под общ. ред. Г.А. Краюхина. – 3-е изд., переб. и доп. – СПб. : Издательский дом «Бизнес пресса», 2006. – 352 с.

69. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. науч. ред. А.В. Гличев. – М. : Экономика, 1986. – 471 с.

70. Хачатуров, А.Е. Основы менеджмента качества : учеб. пособие / А.Е. Хачатуров, Ю.А. Куликов. – М.: Дело и сервис, 2003. – 304 с.
71. Харрингтон, Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, Ф. Воул. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.
72. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. – 332 с.
73. Шаклеин, Т. Просто о системе менеджмента качества / Т. Шаклеин. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/text/302/171887>. – Загл. с экрана.
74. Шалаев, А.П. Процессное управление в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008. И не только / А.П. Шалаев // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 1. – С. 14 – 17.
75. Шанк, Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк. – СПб. : Бизнес – Микро, 1999. – 288 с.
76. Экономика качества. Основные принципы и их применение / под ред. Дж. Кампанеллы ; пер. с англ. А. Раскина ; науч. ред. Ю.П. Адлер и С.Е. Щепетова. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 232 с.
77. ISO/TC176/SC2/№ 630R2. ISO 9000. Introduction and Support Package : Guidance on "Outsourced Processes". – Пакет документов по введению и поддержке ИСО 9000–2000: «Руководство по применению процессов аутсорсинга». – URL : <http://www.regcon.ru>.

Научное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Компьютерное макетирование М. А. Евсейчевой

Подписано в печать 20.06.2011.

Формат 60 × 84 / 16. 7,21 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 275.

Издательско-полиграфический центр
ГОУ ВПО ТГТУ
392000, Тамбов, ул. Советская, 106, к. 14