

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Н.В. Злобина, Е.М. Бакуменко

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рекомендовано экспертной комиссией
при научно-техническом совете университета
в качестве монографии*



Тамбов
Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
2012

УДК 65.004.12

ББК У291.21

3-68

Р е ц е н з е н т ы:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент» ФГБОУ ВПО «ТГТУ»

В.В. Быковский

Доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономический анализ и качество» ФГБОУ ВПО «ТГТУ»

С.П. Спиридонов

Злобина, Н.В.

3-68

Концептуальные основы экономического обоснования стратегического развития системы менеджмента качества организации : монография / Н.В. Злобина, Е.М. Бакуменко. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 124 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-8265-1153-4

Определены концептуальные основы экономического обоснования стратегического развития системы менеджмента качества организации: предложена модель управления стратегическими затратами в СМК; сформирован жизненный цикл управления стратегическими затратами в СМК; осуществлена систематизация организационного подхода к оценке стратегических затрат в системе менеджмента качества организации; предложен кластерный комплекс инструментов управления стратегическими затратами в СМК; обусловлена комбинированность видов стратегических затрат в СМК организации.

Предназначена для бакалавров, магистров и аспирантов экономических направлений подготовки, преподавателей экономического профиля, а также всех специалистов, интересующихся стратегическим развитием систем менеджмента качества организаций и экономическим обоснованием стратегических решений в исследуемой области.

УДК 65.004.12

ББК У291.21

ISBN 978-5-8265-1153-4

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2012
© Злобина Н.В., Бакуменко Е.М., 2012

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы экономики качества уже на протяжении многих десятилетий волнуют умы специалистов, занимающихся вопросами обеспечения и повышения качества продукции (услуг). Стоимость качества стала одной из самых важнейших предпосылок любых направлений организации, направленных на совершенствование качества или минимизацию затрат. Актуальность исследуемых в научной работе вопросов не вызывает сомнений в силу своей особой значимости в условиях вступления России во Всемирную торговую организацию. Вопросы качества продукции (услуг) выступают фундаментальными при повышении конкурентоспособности отечественной продукции и предприятий. Однако достаточно сложным является определение стоимости повышения качества продукции и экономического обоснования стратегических решений, принимаемых в рамках одного из самых распространенных инструментов управления – системы менеджмента качества (СМК).

Первая глава посвящена вопросам идентификации теоретических основ экономического обоснования стратегического развития СМК организации: предложена модель управления стратегическими затратами в СМК; сформирован жизненный цикл управления стратегическими затратами в СМК; осуществлена систематизация организационного подхода к оценке стратегических затрат в системе менеджмента качества организации.

Во второй главе рассматриваются методологические аспекты управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации: предложен кластерный комплекс инструментов управления стратегическими затратами в СМК («концептуальная», «информационная», «аналитическая», «стратегическая» группы); обусловлена комплементарность видов стратегических затрат в СМК организации, определены условия их прогнозирования на основе учета основных групп процессов, позволяющие установить оптимальный уровень стратегических затрат, при котором может успешно развиваться СМК.

В монографии предпринята попытка обоснования научной позиции авторов, базирующейся на концепции стратегического развития системы менеджмента качества и теоретико-методологических основах управления затратами, разработанных рядом зарубежных и отечественных ученых, посредством которых определяются процессы затратообразования, формируется цепочка управления затратами и воз-

никают стратегические варианты альтернативности затрат, являющиеся основой формирования комплексного многоуровневого подхода к управлению затратами, позволяющего повысить эффективность управленческих решений, направленных на стратегическое развитие СМК организации.

Научная работа подготовлена доктором экономических наук, профессором Н.В. Злобиной (введение, пп. 1.1, 1.2. гл. 1; гл. 2, заключение), аспирантом третьего года обучения Е.М. Бакуменко (пп. 1.3 гл. 1).

Монография предназначена для бакалавров, магистров и аспирантов экономических направлений подготовки, преподавателей экономического профиля, а также всех специалистов, интересующихся стратегическим развитием систем менеджмента качества организаций и экономическим обоснованием стратегических решений в исследуемой области.

Глава 1

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ 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 [30] 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 кото-

ром 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. При частом изменении 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 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 система 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 соответствует выход, а его элементы постоянны. Кроме того, процессное пред-

ставление систем, принятое в системном анализе, является условием четкого разделения и взаимоувязки в них функций и методов управления стратегическими затратами.

В монографии за основу взяты процессы СМК согласно стандартам ИСО серии 9000, среди которых «Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение».

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 затратами 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» [30].

Таким образом, можно сделать вывод, что процессный подход к управлению стратегическими затратами обладает следующими характерными отличиями и преимуществами: процессный подход является следствием ориентации на конечный результат и средством представления (отображения) деятельности; процессный подход представляет организацию как систему процессов (т.е. объектов управления, выделенных на основе общности результата – продукции (услуги)); при процессном подходе стратегические затраты растут нелинейно от числа функций и управление ориентировано на специфику общего менеджмента; при процессном подходе руководство отвечает за качество процесса, определяет степень его способности достигать требуемых результатов и «конструирует» процесс, основываясь на цикле Шухарта–Деминга. Таким образом, цикл Шухарта–Деминга проходит через все уровни управления организацией при управлении стратегическими затратами в СМК организации.

Для упорядочения концептуальных элементов предложена декомпозиция управления стратегическими затратами в СМК, представленная на следующих уровнях управления организацией (рис. 1.1): онтологическом, эпистемологическом, аксиологическом, праксиологическом. Онтологический уровень определяется сущностными характеристиками организации (субъект, объект, предмет); эпистемологический уровень включает методологические элементы экономической реализации стратегического развития СМК (принципы, функции, цели, задачи); аксиологический уровень определяется детализацией образования затрат на различных уровнях СМК; праксиологический уровень представлен практическими решениями, воплощающими запланированное в реальную практику организации.

На *онтологическом* уровне должны быть идентифицированы субъект, объект и предмет, т.е. представлены концептуальные элементы управления стратегическими затратами в СМК организации.

Субъектом управления выступают менеджеры высшего, среднего и низшего уровня, т.е. владельцы процессов. Объектом управления являются основные группы процессов СМК: «Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение». Предметом управления является структура стратегических затрат в СМК организации.

В современной практике отечественных организаций (предприятий), внедривших СМК, определяются затраты на качество. Для этого чаще всего используется PAF-модель, т.е. учитываются затраты на предупреждение дефектов, затраты на оценку и контроль, затраты вследствие внешних и внутренних отказов.

На основе авторского определения стратегических затрат в СМК организации предложена их структура. Структура стратегических затрат СМК основана на экономическом обеспечении ее основных групп процессов, среди которых «Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение», посредством реализации цикла Шухарта–Деминга (PDCA).

Согласно предложенной структуре (рис. 1.2), стратегические затраты целесообразно рассматривать с позиции реализации цикла PDCA (план–исполнение–контроль–анализ), т.е. в каждой группе процессов необходимо выделять затраты на планирование, организацию, контроль и анализ.

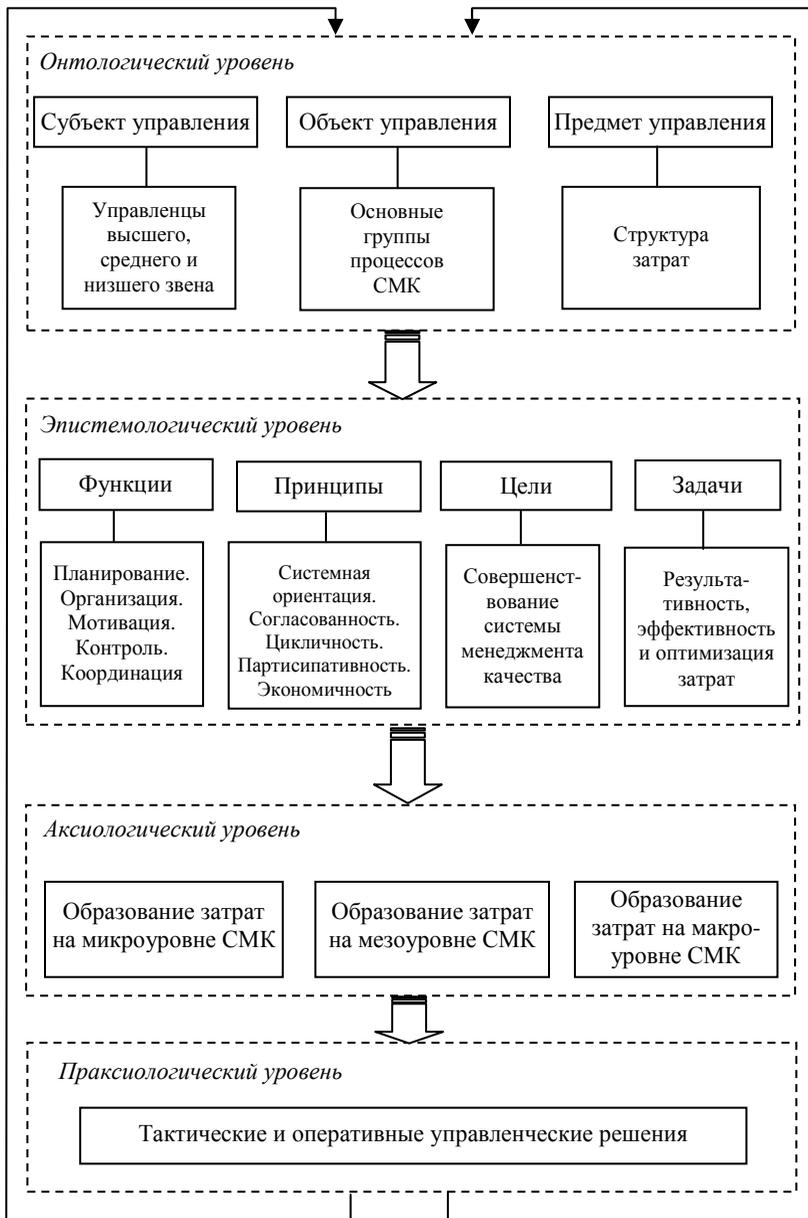


Рис. 1.1. Декомпозиция модели управления стратегическими затратами в СМК организации



Рис. 1.2. Структура стратегических затрат в СМК организации

На *эпистемологическом* уровне должны быть определены функции, принципы, цели и задачи.

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 [31, 63] 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 операции по доводке готовой продукции и подготовке ее к потреблению [30]. 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 [64], то в настоящее время контроль предполагает мониторинг исполнения, сравнение результатов с целями, корректировку существующих отклонений, а также количественную и качественную оценки и учет результатов работы организации [31].

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, организация, 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.

Согласно авторской концепции функциями управления стратегическими затратами в СМК организации являются: планирование стратегических показателей и результатов развития СМК организации (в рамках разработки стратегического плана развития СМК); организация выполнения мероприятий стратегического плана развития СМК с учетом ресурсного обеспечения; мотивация и вовлеченность персонала в процесс достижения показателей и результатов стратегического плана развития СМК организации; контроль и оценка достигнутых показателей и результатов стратегического плана развития СМК организации с запланированными; координация действий структурных подразделений организации, задействованных в комплексной реализации мероприятий стратегического плана развития СМК.

Исследование показало, что структура стратегических затрат для каждой конкретной организации будет уникальна, учитывая наполнение ее процессов СМК, целевые ориентиры, корпоративную культуру и др. Кроме того, на этом уровне определяются принципы управления стратегическими затратами в СМК организации.

Следует отметить, что структура стратегических затрат в СМК может быть уникальной для любой организации и может меняться в зависимости от процессов организации и ее направлений развития.

Кроме того, на эпистемологическом уровне выделяются принципы управления стратегическими затратами в СМК организации.

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.

Считаем целесообразным выделить основные современных принципиальных особенностей управления затратами в системе менеджмента качества организации [31, 38, 51]:

- учет стратегических затрат организации, связанных с удовлетворением скрытых потребностей потребителей с целью формирования их лояльности;

- системная ориентация управления затратами, предполагающая идентификацию видов затрат, причин их возникновения и последствий, а также их системное взаимодействие;

- экономическое обеспечение мотивационной программы менеджмента качества организации (при использовании программно-целевого подхода к управлению);

- процессное управление 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 эпистемологическом 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.

Систематизация ключевых положений теории менеджмента, стратегического менеджмента, управления качеством, управленческого учета позволила сформулировать принципы управления стратегическими затратами в СМК организации, базовыми из которых выделены:

- принцип лидерства руководителя, означающий одержимость руководства организации идеей стратегического развития СМК организации;

- принцип системной ориентации, обеспечивающий комплексное воздействие управления стратегическими затратами на процессы СМК организации;

- принцип партисипативности, обеспечивающий участие персонала в развитии СМК и способствующий его вовлеченности в реализуемые мероприятия;
- принцип согласованности, означающий гармонизацию стратегии развития СМК и общей системы менеджмента организации;
- принцип цикличности, предполагающий осуществление управленческого воздействия на все процессы СМК с целью достижения плановых мероприятий развития СМК организации в долгосрочной перспективе с ориентацией на постоянное улучшение;
- принцип экономичности, т.е. рационального и оптимального использования ресурсов для максимального достижения плановых показателей стратегического развития СМК организации.

На *аксиологическом* уровне осуществляется идентификация процессов затратообразования на микро-, мезо- и макроуровнях СМК организации. Мезоуровень СМК организации представляют, прежде всего, основные группы процессов СМК организации («Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение»). Микроуровень представлен подпроцессами вышеуказанных групп процессов СМК организации, осуществляемыми в структурных подразделениях организации. Макроуровень представляет гармонизация процессов СМК и топ-менеджмента организации. Соответственно на каждом уровне СМК свои процессы затратообразования с ответственными лицами (персонификацией), объемами ресурсов и сроками.

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

В современном мире большинством компаний, являющихся мировыми индустриальными лидерами в своих отраслях, моделью, ориентированной на создание инноваций и опирающейся на конкурентную среду, признана производственная система на основе принципов Кайдзен (бережливое производство). Данная система успешно используется в практике улучшения деятельности таких фирм, как Toyota, Ford, Boeing, Airbus, GE, Scania, Alcoa, Херох и др. С 2004 г. эта практика коснулась и России. Десятки и сотни отечественных организаций, включая РУСАЛ, Группу ГАЗ, КАМАЗ и другие, на сегодняшний день не только приступили к построению таких производственных систем, но и достигли реальных результатов. Вышеуказанная система вполне уместна для реализации практических решений стратегической ориентации.

Главная цель методов *бережливого производства* состоит в повышении операционной эффективности. Специфика инструментов бережливого производства во многом связана с тем, что они не направлены на изменение глобальной организационной структуры организации [32].

Основной задачей системы бережливого производства является улучшение бизнес-процессов на уровне операторов и линейного персонала. Поэтому и руководство организации, от которого исходит инициатива в освоении инструментов бережливого производства, должно рассматривать бизнес-процессы с этой точки зрения, а не абстрактно, на основании только аналитических показателей о бизнесе организации. Отсюда вытекает основа основ бережливого производства: для того чтобы эффективно управлять производственными процессами и менеджментом в организации с применением инструментов бережливого производства, высшее и среднее руководство, специалисты должны отслеживать и анализировать существующие процессы и происходящие изменения непосредственно на рабочих местах, где создается основной продукт организации. Прежде чем принимать какое-либо управленческое решение, менеджеры должны увидеть проблемы (потери) на производстве своими глазами.

Инструменты бережливого производства позволяют рассмотреть всю цепочку продвижения товаров по лабиринту бизнес-процессов организации от склада до отгрузки, выделив в ней те этапы и состояния материального потока, в которых организация несет потери. Видение ситуации под таким углом позволяет менеджменту организации осознать: почему не достигаются поставленные цели.

В современных условиях глобальной конкуренции вступления в ВТО эти цели обычно включают снижение затрат, наращивание объемов производства, повышение гибкости и расширение номенклатуры производимых товаров. Правильное понимание причин неэффективности организации на уровне отдельных операций позволяет устранить или сократить затраты на выполнение операций, не создающих добавленной ценности в процессе движения товаров – от закупок до отгрузки.

Существует компетентное мнение экспертов, что корректное освоение методик бережливого производства именно российскими организациями может быть ценно еще и в плане выхода из того тупика, в который отечественные организации попали в связи с «внедрением» систем менеджмента качества и их сертификацией на соответствие международным стандартам ИСО 9000. Некоторые российские организации делают ставку именно на внедрение и сертификацию систем менеджмента качества (СМК), ожидая при этом повышения эффективности производства. Для многих такое внедрение оборачивается серь-

езными затратами, в то время как позитивный экономический эффект от этого внедрения получают не более 20% организаций.

Причина этих неудач, по-видимому, в том, что внедрение СМК сводится к бездумному тиражированию процессов и процедур других компаний с аналогичной специализацией. В результате СМК остается как бы инородным телом в производственной системе, которая функционирует и развивается параллельно существующей производственной системе. В действительности же производственная система и СМК – одно и то же – в этом и кроется основная ошибка. Поэтому и сертифицированные СМК российских организаций зачастую «не работают», а внедрившие их организации не могут воспользоваться в своей практике теми полезными принципами организации производства, которые заложены в стандартах ИСО 9000. И здесь инструменты бережливого производства могут оказать неоценимую услугу, замыкая СМК и существующую в организации производственную систему в единый контур. Эта связь осуществляется через блок «измерение, анализ, улучшение», присутствующий в любой сертифицированной СМК. Методики бережливого производства являются инструментами постоянного улучшения и позволяют:

- измерить существующие процессы;
- провести анализ: почему существующие процессы не позволяют достичь целей компании по снижению затрат, роста объемов, производства и т.д.

Кайдзен – в переводе с японского языка означает «непрерывное улучшение» – основа любой эффективной производственной системы [32]. Методики и инструменты бережливого производства формализуют понятие «кайдзен», однако не в полной мере. Кайдзен является философией многих японских компаний. С наибольшей эффективностью философия Кайдзен была реализована в рамках производственной системы Toyota, которая в настоящее время является эталоном для промышленных организаций. Условия, в которых находилась Toyota – разруха японской промышленности, задачи, которые эта компания должна была решать: догнать и перегнать американцев в производстве автомобилей. После завоевания японскими автомобилями рынка США американские эксперты в области организации производства стали изучать опыт Toyota, с тем чтобы «вычлнить» из него те приемы, которые могли бы обеспечить успех любой организации, освоившей их в своей практике. Эти приемы и получили название инструментов бережливого производства. Поэтому, принимая решение о применении инструментов, руководство компании должно понимать, что Кайдзен является базой, основой производственной системы.

Суть этого принципа очень проста: Кайдзен – это постоянное постепенное улучшение бизнес-процессов, которое проводится изо дня в день, непрерывно и всеми сотрудниками организации. Улучшением бизнес-процессов занимаются не специально выделенные люди в специально отведенные для этого часы, а каждый, ежедневно и мелкими шагами.

Для того чтобы понять, как это происходит, достаточно задать себе «наивный» вопрос: а что каждый сотрудник может улучшать каждый день, и при этом постепенно? Любой сотрудник, что бы он ни делал, может улучшить свою работу как минимум следующими способами:

1) организовывать свое рабочее место так, чтобы меньше тратить времени на поиски материала и инструментов;

2) улучшать эксплуатацию оборудования, его обслуживание, чтобы уменьшить число поломок (дефектов). Каждый день думать, как избежать крупных поломок, осваивать навыки мелкого ремонта, налаживать контакт с ремонтными бригадами;

3) выполнять конкретные улучшения процессов, применяя методики бережливого производства по снижению потерь (затрат) и повышению эффективности (рис. 1.3).

Список может продолжаться до бесконечности. Другими словами, Кайдзен – это ежедневное желание каждого сделать лучше свою работу, сделать свои действия более безопасными и эффективными.

Поэтому бережливое производство есть именно та методика, которая позволит организации получить экономическую отдачу от сертифицированной СМК. Организация, приступающая к созданию собственной эффективной производственной системы, должна выстраивать ее (производственную систему) на принципах бережливого производства в соответствии с требованиями стандартов на систему качества. Такую производственную систему можно эффективно использовать для достижения целей компании и при необходимости сертифицировать на соответствие требованиям ИСО 9000 или другого отраслевого системного стандарта.

Как добиться того, чтобы желание работать в условиях бережливого производства появилось у каждого сотрудника? Если рабочий четко понимает, что хочет от него руководство, начиная от мастера и заканчивая генеральным директором, и если он видит, как эти требования связаны с необходимостью выживания компании в условиях рынка, то создать у него желание совершенствоваться в Кайдзен вполне реально. Важным моментом мотивации сотрудников является понимание ими того, что такое потери и какие предложения по их устранению будут в любом случае приняты руководством к действию.

негативных стереотипов, связанных с освоением смежных специальностей. Следует подготовить и спланировать аттестацию и инструктаж по технике безопасности для персонала, который будет переведен на другие участки. А самое главное – необходимо, чтобы сотрудники поняли, что владеть 3–4 специальностями – это не исключение, а норма и что без этого невозможна эффективная работа компании.

Важной частью мотивации освоения бережливого производства является система оплаты труда. Часто предпочитаемая руководством сдельная система оплаты не отвечает принципам бережливого производства, потому что, вводя такую систему, руководство перекладывает ответственность за эффективную организацию труда на плечи операторов. Именно они заинтересованы в том, чтобы бегать за оснасткой, инструментами и т.п. на другие участки, ожидать в бесконечных очередях или наматывать километры по цехам. Руководство тем самым создает для себя соблазн самоустранения от непрерывного улучшения процесса труда в компании, предполагаемого Кайдзен. Гораздо более прогрессивна в этом отношении повременная оплата в сочетании с общей мотивацией на эффективное использование отведенного времени.

Еще один принцип, вытекающий из общей ориентации Кайдзен-мышления на устранение потерь, который часто нарушается на российских предприятиях, может быть сформулирован таким образом: производи только то, что нужно заказчику прямо сейчас. Конечно, этот идеал труднодостижим на практике, но к нему следует стремиться. И уж, конечно, не стоит производить сейчас изделия, которые будут нужны заказчику только через 1–2 месяца с единственной целью – выполнить план по труду и дать людям возможность получить зарплату. Эффективная организация, придерживающаяся принципов бережливого производства, должна быть в состоянии не только обеспечить людей работой, но и сделать так, чтобы эта работа была востребована заказчиком и руководством организации.

Сегодня мышление Кайдзен и инструменты бережливого производства не являются достоянием одной лишь Toyota. Мировые лидеры в самых разных областях уже освоили и успешно применяют в конкурентной борьбе как вышеобозначенные общие принципы, так и результаты их творческого развития в форме инструментов бережливого производства. Выглядят эти компании парадоксально: они развиваются, казалось бы, очень медленно, в них практически не происходит резких смен организационной структуры, методов принятия решений и т.д. Но зато в соответствии с принципами Кайдзен это развитие не останавливается никогда. Малые улучшения накапливаются столь же постепенно, сколь и неизбежно. Такие организации производят впечатление консервативных. Но при этом таким «консерваторам» неиз-

менно удается производить продукцию более дешевую, качественную и разнообразную по сравнению с изделиями их основных конкурентов.

Одним из важнейших вопросов эффективной реализации стратегии является стимулирование выполнения заданий требуемого объема, качества, в установленные сроки, без превышения запланированных затрат.

Реализация концепции возможна в двух вариантах: либо для получения разового результата, либо для создания постоянно улучшающегося бизнеса. В первом случае набор разовых мероприятий напоминает то, что делается при реинжиниринге бизнес-процессов в соответствии с методологией Хаммера. Во втором случае создание бережливого производства фактически означает освоение почти всех элементов Кайдзен. Такое освоение реализуется несколькими последовательными и параллельными шагами.

Все начинается с наведения порядка и наглядной демонстрации неудобств, вызванных большими запасами. Для этого необходимо внедрить концепцию 5С (S), чтобы каждый работающий смог понять и прочувствовать необходимость самоорганизации и исключения превышения некоторого разумного минимума. Параллельно необходимо провести огромную работу по делегированию полномочий и доведению стратегических целей от высшего уровня вплоть до рабочих в соответствии с их квалификациями и способностями. Эта работа сочетается с постановкой маркетинга и выстраиванием цепочек внутренних потребителей и поставщиков, ориентированных на потребителей.

Следующие шаги по созданию бережливого производства осуществляются уже фактически с помощью и на основе тотальных инициатив по повышению качества и уменьшению издержек. Искусное направление этих инициатив в сторону поддержания непрерывного движения потока с помощью инфраструктуры (оборудования и оптимально планируемых помещений) приводит нас к технологии TPM (Total Productive Maintenance).

Такая последовательность действий ведет к тому, что в организации начинает работать система тотального обеспечения качества и уменьшения издержек. Рабочие, инженеры и менеджеры, направляя свои усилия на устранение причин несоответствий и лишних и вредных издержек, в рамках периодических мероприятий по прорывным улучшениям способны совместными усилиями создать бережливое производство как высшую форму эффективного бизнеса. Естественно, все вышесказанное касается не только производственных, но и других процессов в организации.

В бережливом производстве особое значение имеет информационное обеспечение, которое также принимает характер универсального

средства, поддерживающего непрерывность потоков и их эффективность. Однако растут требования и к эффективности самого информационного обеспечения. Поэтому обязательно наличие в системе четкого управленческого учета, обеспечивающего пользователей только релевантной информацией, которая всегда достоверна, своевременна и объективна. Кроме того, информация должна быть представлена в форме, понятной ее потребителю, в виде, позволяющем очень быстро принять правильное решение.

Поэтому для работающих очень важно соблюдение принципа визуальной информированности о состоянии дел в ближайших точках потоков. Информация должна отображаться в виде, доступном для наблюдения практически всем работающим в пределах данной актуальной части потоков. Таким образом, наличие центрального плана актуально только в маркетинге и в финансовой структуре, ибо все остальные участники потока работают на основе визуализации, и для них важнее ситуационная информация о движении потоков, чем откорректированный централизованный план.

Таким образом, проведение последовательных работ по внедрению полноценной системы менеджмента, основанной на концепциях Кайдзен, направленных на создание бережливого производства, позволяет организациям, уже внедрившим MRP и ERP-системы, использовать их на более высоком уровне эффективности. Организациям, собирающимся внедрять MRP и ERP-системы, эксперты советуют вначале оптимизировать свои процессы и организацию бизнеса в соответствии с Кайдзен и требованиями бережливого производства.

Как подтверждает практика, организации, внедрившие бережливое производство, не только используют ИТ-системы со 100%-й эффективностью, но еще и вовлекают их в сферу постоянного улучшения.

Метод «КАНБАН» был предложен компанией Toyota задолго до появления принципа Lean. КАНБАН позволяет оптимизировать цепочку планирования производственных активностей, начиная от прогноза спроса, планирования производственных заданий и балансировки/распределения этих заданий по производственным мощностям с оптимизацией их загрузки. Под оптимизацией понимается «не делать ничего лишнего, не делать раньше времени, сообщать о возникающей потребности только тогда, когда это реально необходимо». Принципы бережливого производства плохо применимы при неустойчивом и плохо прогнозируемом спросе. КАНБАН требует достаточно точных прогнозов. В таких случаях ERP-система должна поддерживать смешанный подход.

Для контроля производительности и эффективности выполняемых работ используются системы сбалансированных показателей (BSC). BSC используется как некий стандартизованный инструмент и служит начальной точкой на пути к действительно «бережливому» производству, облегчая понимание причин существования узких мест, неэффективных подходов и действий.

При бережливом подходе продукция не поставляется на склад. Заказы клиентов инициируют изготовление и протягивают работы через систему. Работы выполняются в том случае, если они являются звеньями вытягивающей цепочки. Тянущие системы дают большую гибкость в производстве, поскольку позволяют производить продукцию в различных комбинациях. Заказчики знают, что и когда они получат. Это делает спрос более стабильным.

Возможна, однако, масса ситуаций и случаев, в которых применение бережливого подхода не представляется возможным как в силу специфики производства, так и в силу плохой прогнозируемости спроса. По этой причине на отдельных участках производства или для отдельных видов продукции приходится использовать позаказное управление. Современная ERP-система должна допускать применение такого смешанного или гибридного подхода. Это включает в себя функциональность по прогнозированию и сглаживанию спроса, возможность организации производства по принципу производственных ячеек, поддержку партионного производственного цикла, возможность контроля склада поставщиком, функциональность КАНБАН.

Прогнозирование спроса предполагает возможность создания различных сценариев, в которых, исходя из существующей истории работ с данным заказчиком и моделируя графики доставки, учитывая сезонные факторы, можно создавать различные прогнозы спроса. Эта функциональность особенно важна для организаций, для которых время изготовления превосходит ожидаемое заказчиком время поставки.

Функциональность КАНБАН дает возможность поддерживать упорядоченный управляемый поток работ на тех производственных участках и для тех заказов, для которых это имеет смысл. КАНБАН обладает определенной гибкостью по отношению к спросу, позволяя пересчитывать потребность в сырье и комплектующих при изменении объема заказов, однако это не предполагает внезапность. А в реальной практике многих производств случаи резких, непрогнозируемых скачков спроса не столь уж часты. КАНБАН исключает необходимость в планировании загрузки мощностей и диспетчеризации. Фактически это вариант рассмотрения процедур планирования и управления для оборудования не универсального назначения, таких как специализирован-

ная линия или конвейер. Подход Кайдзен предлагает формулировки задач и целей в доступной форме, вносящих стройность и прозрачность.

Одним из правил Lean по отношению к управленческой отчетности является требование сокращения так называемой стандартной отчетности. Управляющим для эффективного принятия решений нужна такая отчетность, которая указывает на отклонения или сбои в производственном процессе. Не множество таблиц с множеством колонок и данных, анализ которых превращается в самостоятельную задачу, а уже «просеянная» информация, сгруппированная по релевантным критериям. Указанные правила не могут быть одновременно созданы во всей полноте. Поэтому говорят о последовательном улучшении управления, а не разовой процедуре.

Соединение Lean production и ERP рождает в первую очередь высокую операционную эффективность. Появляется возможность не только получить оперативную картину состояния бизнес-процессов в организации, но и заняться улучшением существующего положения дел, повышением конкурентоспособности 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.

1.2. ФОРМИРОВАНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА 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 организации 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 сис-

темного 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.

Модель жизненного цикла развития СМК состоит из следующих последовательных этапов:

– обоснования необходимости стратегического развития СМК, позволяющего определить готовность руководства организации к стратегическим изменениям;

– идентификации стратегических изменений в СМК, предполагающей выявление целевой ориентации изменений; анализа исходного состояния организации, в том числе аудита (определение готовности организации к стратегическим изменениям);

– разработки концепции стратегического развития СМК, заключающейся в определении направлений изменения, их результатов, ключевых элементов реализации; определения стратегических партнеров (при необходимости привлечение партнеров, оказывающих услуги по реализации процесса);

– разработки стратегического плана развития СМК, предполагающей разработку мероприятий по улучшению каждой группы процессов СМК;

– управления реализацией стратегического плана развития СМК, основывающегося на определении центров финансовой ответственности организации, сроков реализации мероприятий, исполнителей;

– контроля и оценки показателей и результатов стратегического плана (предполагает промежуточное и заключительное сравнение плановых и фактических результатов и показателей развития СМК, обоснование эффективного использования ресурсов организации, выраженных в денежной форме и др.);

– корректировки полученных результатов (при необходимости осуществление действий по устранению несоответствий);

– совершенствования СМК и организации в целом (развитие СМК и организации в целом, направленное на формирование ее конкурентных преимуществ).

Для оптимального понимания и интеграции стратегического развития СМК и управления затратами предложен жизненный цикл управления стратегическими затратами в СМК организации, который включает:

- планирование (анализ и прогнозирование затрат);
- выбор инструментов управления затратами;
- распределение затрат по центрам финансовой ответственности, основным группам процессов СМК;
- организационная оценка затрат;
- регулирование затрат.

Исследование этапов вышеуказанных жизненных циклов позволило предложить их интеграцию с ориентиром на стратегическое развитие общей системы менеджмента организации (рис. 1.4).

Обосновано, что состав этапов модели универсален для развития СМК любой организации, независимо от ее масштаба и сферы деятельности. Как показало исследование, некоторые этапы могут объединяться, а иногда менять последовательность, но в целом вышеуказанные этапы удовлетворяют требованиям СМК.

Кроме того, как видно из модели, каждый из этапов реализуется в соответствии циклом Деминга (P – Планирование, D – выполнение, C – проверка, A – Воздействие).

Технологическую реализацию жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации можно представить в виде карты процессов (рис. 1.5).

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, по-

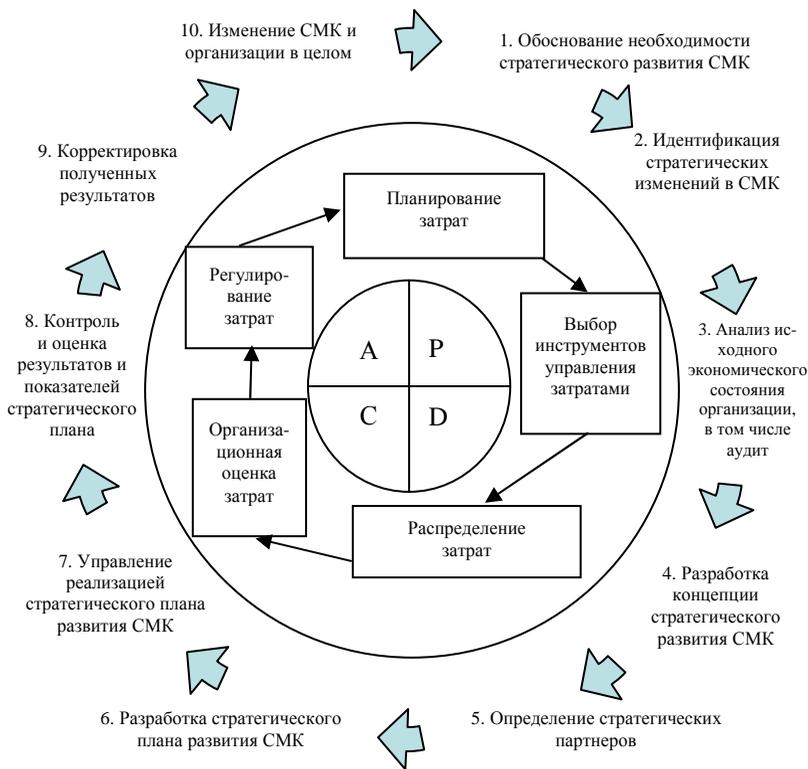


Рис. 1.4. Интеграция жизненных циклов стратегического развития СМК организации и управления стратегическими затратами в СМК

нимать 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.

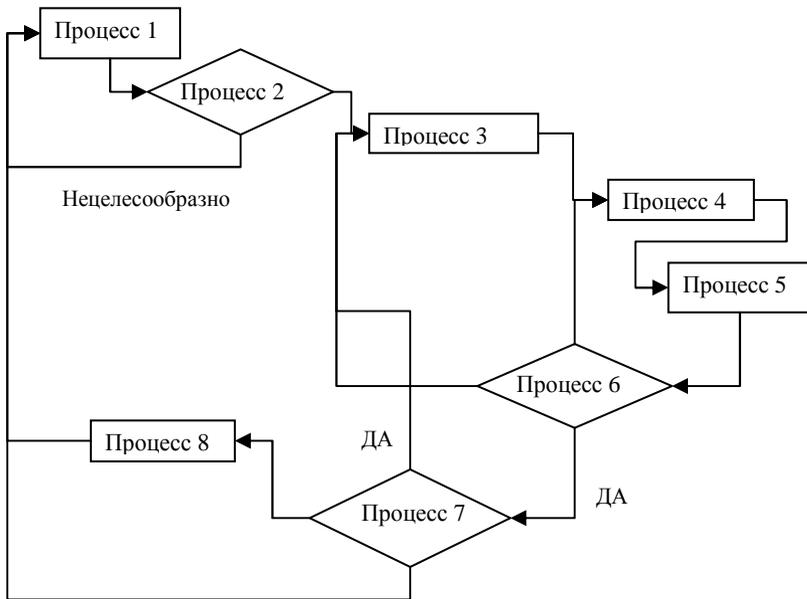


Рис. 1.5. Карта технологической реализации жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации

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 третьем 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 инстру-

менты 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 и 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 неблагоприятия 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 ее 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 служит основой для подготовки 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.

В современных условиях хозяйствования организаций информация выступает главным и ключевым ресурсом, требующим оперативного и эффективного управления. Если в качестве внешней информации с позиции организации можно рассматривать данные экспертных опросов, статистические исследования конъюнктуры рынка, сложившегося уровня цен и т.п., то внутренняя информация находится в ведении самой организации, формируется и анализируется в существующих системах учета. Документация СМК предприятия является внутренней информацией, представляющей достаточно большой объем. А управление затратами организации можно охарактеризовать как

интенсивный информационный процесс, требующий детального анализа всего комплекса используемых данных.

Таким образом, не вызывает сомнений тот факт, что организации для успешного ведения бизнеса должны иметь информационное обеспечение процессов своей деятельности, для реализации которого необходимо формирование информационной среды и использование современных информационных технологий.

Теоретическое и практическое исследования управления затратами в СМК организации позволили предложить механизм управления стратегическими затратами в СМК организации (рис. 1.6).

Данный механизм предполагает в рамках единой информационной среды реализацию следующих этапов: планирование, организацию учета и анализа, контроль и оценку, а также регулирование и постоянное улучшение управления затратами в СМК организации. Методы управления стратегическими затратами выступают своеобразным инструментом, воздействующим на все процессы управления стратегическими затратами в СМК организации с целью повышения их результативности.

Разработка информационной среды управления стратегическими затратами в СМК организации предполагает создание единого информационного пространства и информационного обеспечения с применением современных информационных технологий. Данные технологии следует рассматривать как инструмент повышения эффективности бизнеса, позволяющий производителям оперативно осуществлять поиск, получать и обрабатывать информацию.

Информационная среда представляет единое информационное пространство организации и является основой интегрированной автоматизированной системы управления. Алгоритм формирования информационной среды управления стратегическими затратами в СМК организации представлен на рис. 1.7. Он представляет реализацию следующих комплементарных этапов, а именно: анализ существующих информационных потоков (объем информации, способы распределения и т.д.), разработка предложений по формированию единой информационной среды управления стратегическими затратами в СМК организации (создается комиссия по разработке информационной среды), проектирование информационной системы в виде реляционной базы данных (представляется структура, проект информационной системы), апробация информационной системы (пробное внедрение), внедрение и совершенствование информационной системы управления стратегическими затратами в СМК организации.

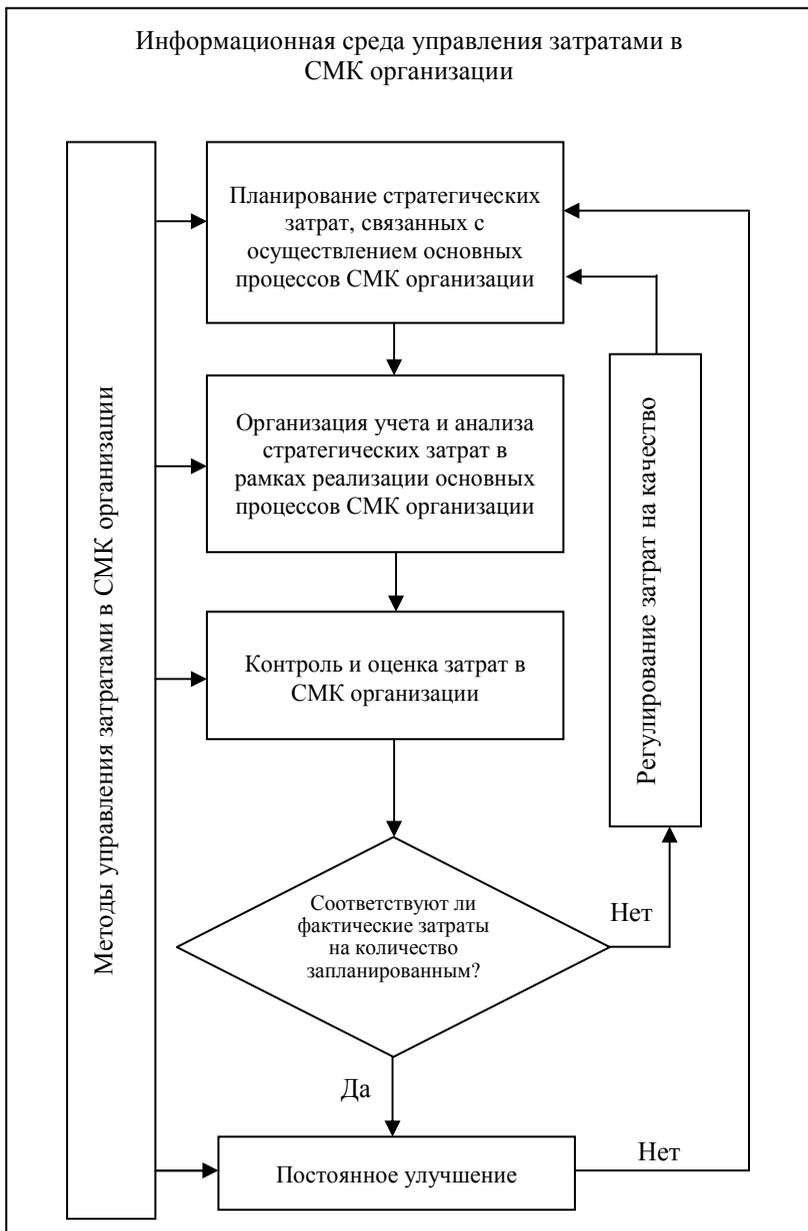


Рис. 1.6. Механизм управления стратегическими затратами в СМК организации

Ресурсом функционирования информационной среды организации выступает информационная система.

Информационная система (ИС) – это взаимосвязанная совокупность средств, методов, инструментов, используемых персоналом для хранения, обработки и выдачи информации в целях реализации поставленных задач. Информационная система является системой информационного обслуживания работников различных служб организации и выполняет технологические функции в рамках реализации информационных процессов.

Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой деятельности организации, реализует цели и задачи, стоящие перед ней.

Целью функционирования самой информационной системы выступает производство нужной для организации информации, создание информационной и технической среды для осуществления управления информацией. Эта общая цель может быть декомпозирована на ряд элементов (табл. 1.1).

Информация, как считалось до недавнего времени, свободна в доступе на рынке, естественно при наличии средств на ее приобретение. Однако во многих случаях возникают различного рода препятствия для получения быстрой и верной экономической информации. В результате те предприятия, которым информация доступна, получают информационное преимущество над другими. Таким образом, информация становится существенным ресурсом эффективной деятельности организации.

Рассмотрение информационных аспектов управления стратегическими затратами в рамках СМК организации предполагает изучение информационных потребностей руководителей, которые в свою очередь зависят от иерархического уровня управления, а также от объекта управления. Управленческие решения на различных уровнях управления затратами в СМК организации предполагает наличие различной информации (табл. 1.2).

Для принятия стратегических решений по достижению долгосрочных целей в области качества необходима внешняя информация о рынке сбыта продукции, информации о конкурентах, а также информация о результатах научно-технического прогресса, которая позволит осуществить попытку их внедрения на предприятии и сократить общий уровень затрат. Тактические решения в области управления затратами на качество принимаются при наличии внутренней и внешней информации, необходимых для руководства и контроля деятельности подчиненных. Для принятия оперативных решений в области управления затратами на качество необходима информация, касающаяся затрат на качество и контроля их уровня в повседневной деятельности.

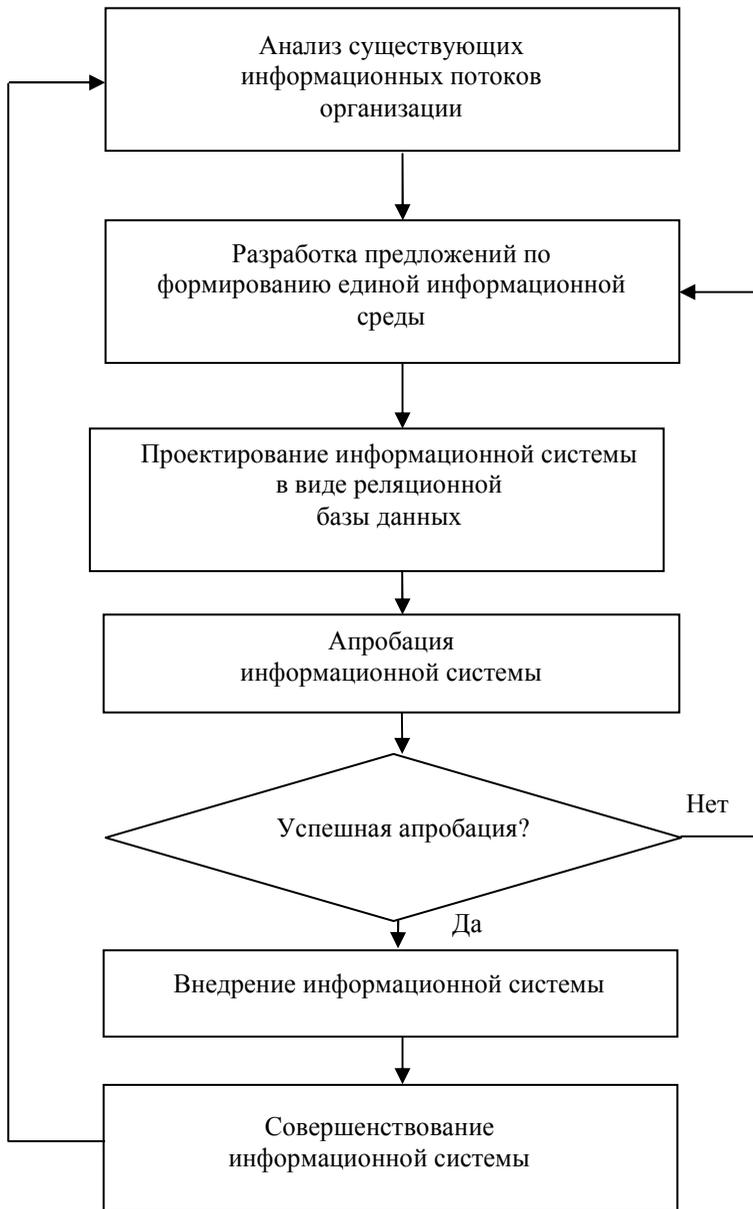


Рис 1.7. Алгоритм формирования информационной среды управления стратегическими затратами в СМК организации

1.1. Цели и критерии информационной системы

Цели	Критерии
<i>Повышение эффективности управления</i>	
Максимальная полнота информации для обеспечения принимаемых решений	Отношение объема информации в ИС к отношению объема информации на реальном объекте управления → max
Представление результативной информации в кратчайшие сроки (желательно в реальном масштабе времени)	Время обработки информации (время реакции на информационный запрос) → min
Максимальная доброжелательность к пользователям (простота взаимодействия с системой)	Время на формулировку запроса и использование полученной информации по назначению → min
<i>Эффективное использование ресурсов ИС</i>	
Сокращение расходов на создание, эксплуатацию и развитие ИС	Затраты (капитальные и текущие) на создание и развитие ИС → min
Извлечение максимума выходной информации из имеющихся исходных данных	Отношение объемов выходной и входной информации → max
Сокращение избыточности информационного фонда системы	Доля избыточной информации в общем объеме данных → min

1.2. Информация в зависимости от уровней управленческих решений

Уровни управленческих решений	Используемая информация
Стратегические решения	Внешняя информация, касающаяся достижения стратегических целей в области качества, планирование затрат на качество

Уровни управленческих решений	Используемая информация
Тактические решения	Внешняя и внутренняя информации, необходимые для руководства и контроля деятельности подчиненных
Оперативные решения	Внутренняя информация, касающаяся затрат на качество и контроля их уровня в повседневной производственной деятельности

Таким образом, можно сделать вывод, что управление стратегическими затратами в СМК организации должно быть обеспечено информационной поддержкой, позволяющей специалистам бесперебойно и оперативно отправлять и получать нужную информацию, и соответственно, своевременно реагировать на изменения, что и является информационной парадигмой исследуемой области.

В этой связи информационная система должна удовлетворять следующим требованиям:

1. Адаптивность по отношению к профилю деятельности организации любой формы собственности, предполагающая простую реорганизацию информационной системы при изменении профиля деятельности предприятия.

2. Наличие достаточного количества параметров, позволяющих настроить систему под специфические особенности хозяйственной, финансовой и производственной деятельности организации-пользователя.

3. Целостность, определяющая согласованность целей функционирования всей системы с целями функционирования ее подсистем и элементов.

4. Модульность – автономное использование отдельных частей системы и четкое разграничение оперативно-управленческих задач при полной их интеграции на уровне единой базы данных.

5. Функциональная и структурная полнота системы, предполагающая охват всего спектра типовых производственно-экономических функций.

6. Концептуальная общность, предполагающая соблюдение единого образа для всех решаемых задач пользовательского интерфейса.

7. Предоставление пользователям простого инструментария для самостоятельного развития системы.

8. Поддержка распределенных баз данных для обеспечения информационного взаимодействия многоофисных корпораций и территориально удаленных филиалов, подразделений.

9. Использование архитектурных решений, не требующих длительной специальной подготовки системных администраторов, отвечающих за эксплуатацию системы.

10. Экономичность, означающая, что затраты на обработку информации должны быть меньше экономического выигрыша от ее использования. Экономический выигрыш в условиях информационной системы образуется за счет повышения оперативности и достоверности резульатной информации, непосредственно используемой для выработки управленческих решений.

11. Информационная безопасность системы, т.е. обеспечение надежной защиты коммерческой информации организации.

Ресурсом функционирования информационной среды организации выступает информационная система, ядром которой является база данных. В рамках данной информационной системы роль ядра играет не модель, а общая (интегрированная) база данных. В данной базе могут обращаться различные проблемно-ориентированные модели. В общей базе данных хранятся информационные объекты, которые адекватно отображают в информационное пространство сущность информации по затратам на качество каждого вида производимой продукции: предметы, объекты, процессы, материалы, документы, персонал, финансовые ресурсы и т.д.

Структура реляционной базы данных управления материальными и информационными потоками представлена на рис. 1.8. В основу базы данных положена разработанная авторами классификация затрат в СМК организации.

Покупатель, изделие, поставщики, сырье и материалы, персонал являются ключевыми отношениями в базе данных. Атрибуты данных отношений формализуют связи с вспомогательными отношениями такими как: характеристика изделия, нормативно-правовая документация, должность, специальность и т.д. Отдельные элементы реляционной базы данных управления материальными и информационными потоками могут содержать различную информацию о материалах и изделиях, качестве, их характеристику, поставщиках и т.д., а также информацию о политике организации в области качества, учет, анализ и контроль качества продукции (рис. 1.9).

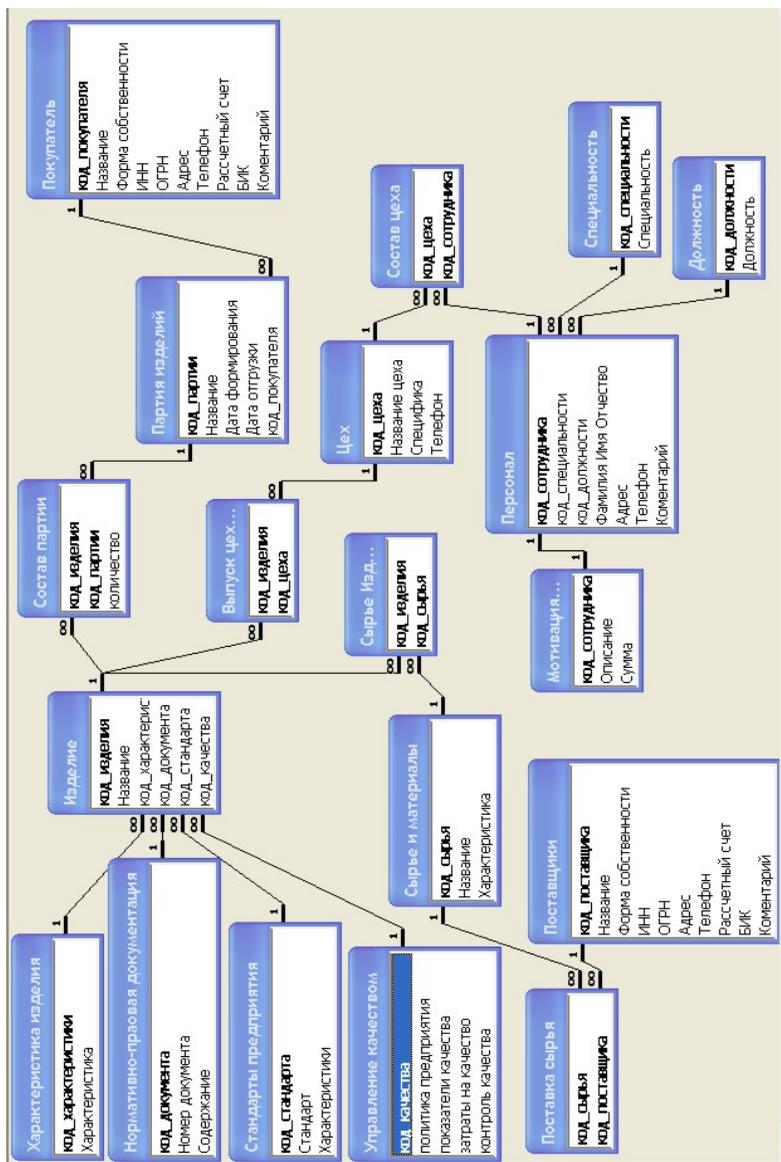


Рис. 1.8. Структура реляционной базы данных управления материальными и информационными потоками

Изделие : таблица

Имя поля	Тип данных
код_изделия	Счетчик
Название	Текстовый
код_характеристики	Числовой
код_документа	Числовой
код_стандарта	Числовой
код_качества	Числовой

Управление качеством : та...

Имя поля	Тип данных
код_качества	Счетчик
политика предприятия	Текстовый
показатели качества	Текстовый
затраты на качество	Денежный
контроль качества	Логический

Состав партии : таблица

Имя поля	Тип данных
код_изделия	Числовой
код_партии	Числовой
количество	Числовой

Рис. 1.9. Отдельные элементы реляционной базы данных управления материальными и информационными потоками

Данная база способствует систематизации процессов планирования, учета и анализа затрат на качество продукции посредством группировки экономических данных в самостоятельных разделах в рамках единой информационной среды организации. Разработанная база данных позволит сформировать единую информационную среду управления как общими затратами, так и стратегическими в СМК организации.

1.3. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАТРАТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Система организационной оценки и менеджмента стратегических затрат представляет собой систематическую проверку: насколько затраты соответствуют запланированным оптимальным показателям. Такая самостоятельная управляющая подсистема охватывает организационную структуру, документацию, основные процессы и ресурсы, используемые для достижения поставленной цели [66].

Методология осуществления организационной оценки и менеджмента стратегических затрат должна включать следующие этапы:

а) идентификацию работ в рамках процесса, которая предполагает выявление видов деятельности внутри процесса СМК;

б) ведение мониторинга стратегических затрат. Данные о затратах могут быть извлечены из существующей системы управления финансами и дополнены собранными оперативными данными;

в) подготовку отчета о стратегических затратах на процесс СМК с подведением всех итогов и сравнения с выручкой от продаж;

г) идентификацию факторов экономии, мониторинга и подготовку отчета об удовлетворенности потребителя с определением тенденций и т.д.

Руководство организации должно быть заинтересовано в эффективном управлении стратегическими затратами и в развитии СМК. В этой связи необходимо обращать внимание на ситуацию для того, чтобы определить, есть ли возможности для коррекции и предупреждения несоответствий, непрерывного улучшения внутри проектируемой системы организационной оценки и менеджмента затрат.

Разрабатываемая система организационной оценки и менеджмента стратегических затрат обязательно должна предполагать управление улучшениями, что достигается проведением анализа «затраты–прибыль» [66]. При проведении анализа «затраты–прибыль» в подсистеме СМК по организационной оценке и менеджменту стратегических затрат необходимо убедиться, что меры по улучшению спланированы и затраты на них согласуются с главной целью организации, что позволит оценить рост доходов, благодаря повышению удовлетворенности потребителя.

При проведении такого анализа необходимо оценить изменения в затратах на соответствие и несоответствие процессов и сопоставить суммарное финансовое воздействие предложенных мер по улучшению

на систему менеджмента качества и дальнейшие финансовые возможности системы организационной оценки стратегических затрат.

Сравнив суммарные выгоды от инвестиций в мероприятия по улучшению, руководство решает, продолжать их или нет.

Система организационной оценки и менеджмента стратегических затрат в структуре СМК организации подразумевает на начальном этапе сбора данных о стратегических затратах и процессы СМК, построение схемы взаимодействия типичной структуры процессов организации (рис. 1.10).

Такая схема позволяет наглядно определить, где искать данные о стоимости качества и какие процессы в СМК наиболее затратные и требуют в своем отношении оптимальных управленческих решений [66].

В организации необходимо разрабатывать мероприятия по улучшению, в первую очередь, наиболее проблемных и затратных процессов, дающих наибольший эффект. На уровне руководства организации считается целесообразным анализировать причины несоответствий, выявленных в процессах СМК, определять наиболее характерные и значимые причины, принимать меры профилактического характера на уровне организации, предупреждающие возникновение несоответствий и обеспечивающие снижение общих потерь.

Такой подход к организации процесса учета и анализа стратегических затрат должен обеспечить информацией для разработки результативного и эффективного плана предупреждения потерь и определения приоритетов, касающихся каждого процесса и продукции, чтобы удовлетворять потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Для практической реализации изложенного подхода предлагается в рамках СМК ввести дополнительно процесс организационной оценки стратегических затрат в СМК организации (рис. 1.11). Каждый процесс имеет свои входы и выходы. На процесс оказывают влияние управляющие воздействия. Для обеспечения нормального процесса необходимы ресурсы.

В ходе разработки процесса организационной оценки стратегических затрат необходимо определить его характеристики:

1) вход процесса – первичная отчетная информация системы бухгалтерского учета и отчетности (информация о ситуации на производстве);

2) выход процесса – мероприятия по снижению непроизводительных потерь и издержек производства; отчеты о затратах на процессы.

Процесс должен находиться в управляемых условиях, в рамках которых должен быть реализован полный управленческий цикл (планирование–организация–мотивация–контроль–координация).

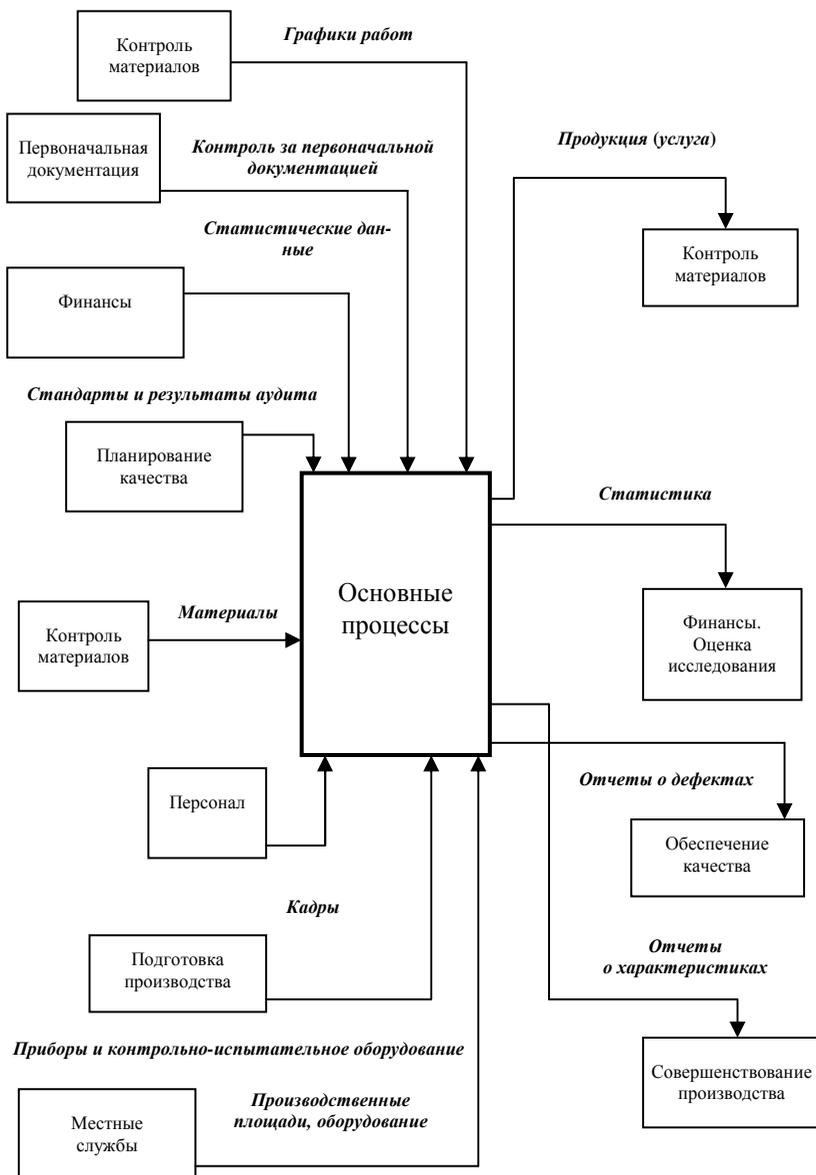


Рис. 1.10. Типичная структура процесса организации

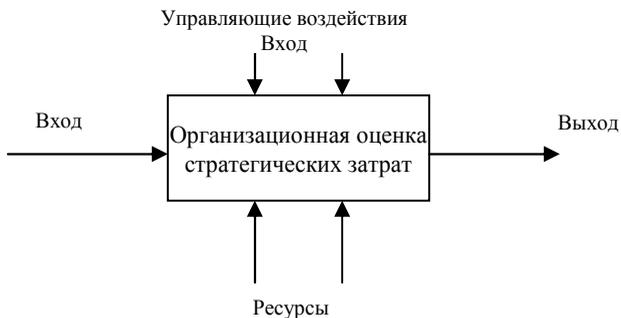


Рис. 1.11. Схема (модель) процесса организационной оценки стратегических затрат

Основными целями при планировании процесса являются разработка регламентирующих организационно-технических документов, определение структурной схемы и участников процесса.

Работы по планированию процесса рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

- создание рабочей группы из представителей службы качества, планово-экономического отдела (ПЭО), бухгалтерии, отдела стратегического развития для разработки организационно-методических документов;
- постановка задачи;
- анализ действующей системы бухгалтерского учета и отчетности;
- доработка действующих или, в случае необходимости, разработка новых форм сбора первичной информации и отчетности;
- разработка процедурных и методических документов;
- утверждение и введение разработанных документов.

Основная цель организации процесса – внедрение и практическая реализация требований организационно-методических документов.

Основными задачами организации процесса являются: распределение и закрепление ответственности за выполняемые работы; обеспечение необходимыми ресурсами; организация рабочих мест; организация сбора и обработки информации; установление взаимодействия между подразделениями.

Нельзя забывать о создании системы стимулирования, обеспечивающей внутреннюю заинтересованность персонала и руководства в проведении данных работ. Можно рекомендовать установить определенный процент от экономии средств вследствие снижения непроизводительных расходов и потерь по процессам для поощрения участников

процесса. Другая часть экономии должна направляться в прибыль организации.

Основными задачами проведения внутренних проверок функционирования процесса являются: установление контроля за соблюдением требований разработанных стандартов и методик; проверка правильности и объективности представляемой информации; контроль выполнения плановых показателей по оптимизации затрат.

Необходимо четко организовать сравнительный анализ плановых и фактических затрат, выявленных отклонений и несоответствий в функционировании процесса, установление причин выявленных несоответствий.

Основными задачами регулирования процесса являются разработка корректирующих и предупреждающих действий по устранению выявленных и потенциальных несоответствий в рамках процесса, разработка мероприятий по улучшению процесса.

Паспорт процесса организационной оценки стратегических затрат представлен в табл. 1.3.

Схема реализации и основные исполнители операций процесса организационной оценки стратегических затрат представлены в табл. 1.4.

1.3. Паспорт процесса организационной оценки стратегических затрат

Наименование процесса	Организационная оценка стратегических затрат
Вид процесса	Управляющий
Цель процесса	Оптимизация затрат на развитие СМК; повышение эффективности функционирования процессов СМК
Задачи процесса	Сбор и обработка первичной информации о затратах; систематизация, калькуляция и оценка затрат; составление отчетов и их доведение до персонала; анализ и разработка мероприятий по снижению затрат
Владелец процесса	Заместитель руководителя по экономике и финансам (либо по качеству)
Менеджер процесса	Руководитель экономической службы или службы качества

Продолжение табл. 1.3

Наименование процесса	Организационная оценка стратегических затрат
Входы процесса	Первичная отчетная информация системы бухгалтерского учета и отчетности (информация об экономической ситуации на производстве)
Выходы процесса	Мероприятия по снижению непроизводительных расходов и потерь; мероприятия по повышению эффективности функционирования процессов
Поставщики процесса	Все подразделения организации
Потребители процесса	Высшее руководство организации; владельцы процессов СМК
Ресурсы процесса	Подготовленный персонал; компьютеры и другая оргтехника; формы и бланки; программное обеспечение
Управляющие воздействия и нормативы процесса	Стандарты (методики) организации по учету и анализу затрат; нормативы
Измеряемые параметры процесса	Затраты на соответствие по каждому процессу СМК; затраты, связанные с несоответствиями по каждому процессу СМК; затраты по видам продукции (с разбивкой по видам затрат); затраты по выполняемым контрактам (с разбивкой по видам затрат)
Критерии результативности/эффективности процесса	Снижение общих издержек производства и потерь; снижение издержек производства и потерь по процессам СМК; снижение издержек производства и потерь по видам продукции
Показатели результативности	Выполнение плановых показателей по развитию СМК
Периодичность оценки результативности	Ежегодно

1.4. Реализация и основные исполнители операций процесса

Наименование операции	Ответственный за исполнение операции	Выход из операции	Ссылки и дополнительные указания
Сбор и обработка первичной информации бухгалтерского учета и отчетности	Бухгалтерия	Систематизированная информация бухгалтерского учета	В соответствии с действующими документами по бухучету и отчетности
Систематизация, калькуляция, анализ информации о затратах на качество	Экономическая служба	Отчеты по затратам, в том числе на процессы: по видам продукции; по контрактам	В соответствии с методикой (модель PAF)
Анализ стратегических затрат на качество процессов и выполнения планов по их оптимизации, исследование причин, разработка мероприятий по оптимизации затрат на процессы	Владельцы процессов	Отчеты по видам затрат на качество процессов; оценка выполнения планов по оптимизации затрат; оценка эффективности процессов; мероприятия по оптимизации затрат на процессы	
Анализ затрат и потерь по предприятию в целом, исследование причин, разработка рекомендаций по оптимизации затрат	Экономическая служба с участием службы качества	Отчет с рекомендациями по снижению потерь	

Продолжение табл. 1.4

Наименование операции	Ответственный за исполнение операции	Выход из операции	Ссылки и дополнительные указания
Анализ со стороны руководства, принятие мер по оптимизации затрат организации	Высшее руководство	Оценка эффективности СМК; мероприятия по оптимизации затрат	

Организация процесса учета и анализа (оценка) стратегических затрат в СМК организации выступает важнейшим этапом, позволяющим определить практические аспекты организационно-экономической деятельности в рамках стратегического развития СМК организации. Организационная оценка стратегических затрат в СМК организации должна обеспечить исполнителей мероприятий стратегического плана информацией для разработки результативного и эффективного плана предупреждения потерь и определения приоритетов, касающихся каждого процесса СМК. Это возможно посредством использования организационных резервов развития СМК организации, которые представляют неиспользуемые в СМК возможности организации (персональные, производственные, экономические, управленческие, финансовые и др.), позволяющие реализовывать эффективные управленческие решения в области стратегического развития ее СМК. Организационными резервами развития СМК организации могут быть:

- приращение знаний персонала в области качества;
- осознание руководителем возможности развития организации на основе СМК;
- использование инструментов управления затратами с целью их регулирования;
- оптимизация стратегических затрат в СМК организации.

Изложенный подход к управлению стратегическими затратами в СМК позволит:

- в полной мере реализовать требования нормативно-правовых и распорядительных документов;
- распределить стратегические затраты по всем процессам СМК;

- определить стратегические затраты по каждому процессу СМК, выявить наиболее затратные и проблемные процессы;
- осуществлять эффективное управление данными затратами с целью их оптимизации и снижения непроизводительных расходов и потерь;
- вводить управление затратами поэтапно, рассматривая первоначально наиболее затратные и проблемные процессы СМК, где возможен наибольший эффект;
- осуществлять оценку эффективности процессов СМК;
- повысить персональную ответственность владельцев процессов за эффективное расходование выделяемых ресурсов и обеспечение эффективного функционирования закрепленных процессов.

Обобщая вышеизложенные теоретические и методические положения исследуемой области, в работе предложен методический подход к осуществлению организационной оценки стратегических затрат в СМК организации, который должен включать следующие укрупненные этапы: идентификацию работ в рамках каждого процесса, предполагающую выявление стратегических видов деятельности внутри процесса СМК; определение плановых значений и осуществление мониторинга стратегических затрат, фиксацию данных о затратах в существующей системе управления финансами с возможностью дополнения собранными оперативными данными (по центрам финансовой ответственности); подготовку отчета о стратегических затратах в рамках каждого процесса с определением его вклада в достижение показателей и результатов стратегического плана развития СМК; идентификацию факторов экономии, мониторинга и подготовку отчета об удовлетворенности потребителя (внутреннего и внешнего) с определением тенденций, направлений корректировки и совершенствования и т.д. Процесс должен находиться в управляемых условиях, в рамках которых должен быть реализован полный управленческий цикл (планирование – организация – мотивация – контроль – координация).

Анализ теоретических и методических подходов к развитию организации, базирующихся на положениях менеджмента, управления качеством, управления персоналом и управленческого учета позволил определить условия, необходимые для реализации экономического обоснования и обеспечения стратегического развития СМК организации. Среди условий выявлены: стремление организации к экономической независимости (характерно для бюджетных организаций) и устойчивому развитию, способность к саморазвитию и прогрессу, приращение человеческого капитала, необходимость формирования центров финансовой ответственности по основным группам процессов СМК (при необходимости по каждому процессу СМК), повышение ответственности управленческого персонала, успешная реализация принципов Деминга и TQM.

Глава 2

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. ФОРМИРОВАНИЕ КЛАСТЕРНОГО КОМПЛЕКСА ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Для эффективной реализации жизненных циклов стратегического развития системы менеджмента качества и управления стратегическими затратами следует обосновать применение ряда инструментов, направленных на совершенствование и оптимизацию управленческих решений в исследуемой области.

Вполне уместным в этом случае может быть кластерный подход, определяющий комплексный характер использования совокупности инструментов для последовательной реализации стадий вышеуказанных жизненных циклов.

Как было отмечено в предыдущей главе монографии, модель жизненного цикла развития СМК состоит из следующих последовательных этапов:

- обоснования необходимости стратегического развития СМК, позволяющего определить готовность руководства организации к стратегическим изменениям;
- идентификации стратегических изменений в СМК, предполагающей выявление целевой ориентации изменений; анализа исходного состояния организации, в том числе аудита (определение готовности организации к стратегическим изменениям);
- разработки концепции стратегического развития СМК, заключающейся в определении направлений изменения, их результатов, ключевых элементов реализации; определения стратегических партнеров (при необходимости привлечение партнеров, оказывающих услуги по реализации процесса);
- разработки стратегического плана развития СМК, предполагающей разработку мероприятий по улучшению каждой группы процессов СМК;
- управления реализацией стратегического плана развития СМК, основывающегося на определении центров финансовой ответственности организации, сроков реализации мероприятий, исполнителей;

- контроля и оценки показателей и результатов стратегического плана (предполагает промежуточное и заключительное сравнение плановых и фактических результатов и показателей развития СМК, обоснование эффективного использования ресурсов организации, выраженных в денежной форме и др.);

- корректировки полученных результатов (при необходимости осуществление действий по устранению несоответствий);

- совершенствования СМК и организации в целом (развитие СМК и организации в целом, направленное на формирование ее конкурентных преимуществ).

Для оптимального понимания и интеракции стратегического развития СМК и управления затратами также предложен жизненный цикл управления стратегическими затратами в СМК организации, который включает:

- планирование (анализ и прогнозирование затрат);
- выбор инструментов управления затратами;
- распределение затрат по центрам финансовой ответственности, основным группам процессов СМК;
- организационная оценка затрат;
- регулирование затрат.

Исследование всей совокупности инструментов управления затратами показало, что существующие инструменты управления затратами и методики их использования не адаптированы к отечественной системе управления затратами в СМК организации. Недостаточность исследований данной проблемы позволила разработать предложения по формированию кластерного комплекса инструментов управления затратами в СМК организации применительно к стадиям жизненного цикла, нацеленного на эффективную их реализацию как на стратегическом, так и на оперативном уровнях управления.

«Концептуальная» группа инструментов позволяет логически связать такие последовательные действия, как понимание деталей процессов СМК, целевых показателей их развития, сравнение с лучшими практиками, ориентация на оптимизацию затрат (бенчмаркинг, аутсорсинг, сбалансированная система показателей).

Возможность осуществления рядом инструментов управления важнейших функций планирования и учета позволила выделить вторую, «информационную» группу (метод ABC, директ-костинг, стандарт-кост), применение которой значительно упрощает поиск объекта в затратообразующем пространстве и их привязку к местам их возникновения.

Аналитические свойства ряда инструментов управления, позволяющих анализировать и контролировать с системной точки зрения процессы СМК организации, протекающие в рамках реализации цикла Шухарта–Деминга, позволили выделить третью «аналитическую» группу инструментов управления затратами (функционально-стоимостной анализ (ФСА), FMEA-анализ, QFD-методология, SWOT-анализ).

Инструменты стратегического управления (анализ цепочки ценностей, «стратегическое позиционирование», анализ затратообразующих факторов), позволяющие реализовать функции планирования и оптимизации, выделены в важнейшую «стратегическую» группу, использование которой служит для достижения долгосрочных целей в развитии СМК организации.

Рассмотрим вышеуказанные инструменты более подробно.

К первой «концептуальной» группе относятся бенчмаркинг, аутсорсинг, сбалансированная система показателей. Данные инструменты свою полезность при реализации жизненных циклов подтверждают возможностью фундаментально определиться с масштабными инструментами, позволяющими при их реализации задействовать большинство структурных подразделений организации и большую часть процесс в СМК. Ограничимся методическим подходом к его применению в развитии СМК.

Авторами предложен алгоритм применения бенчмаркинга в стратегическом развитии СМК и управлении стратегическими затратами (рис. 2.1).

Представленный алгоритм организации представляет последовательную реализацию следующих этапов: планирование и определение целей совершествования; определение объекта бенчмаркинга; организация мониторинга показателей деятельности организаций; определение зон (областей) улучшения исходя из предложенных авторами областей, среди которых основная работа, управление документацией, организация маркетинга, управление финансами, управление производством, управление персоналом, работа с потребителями, административная деятельность; разработка мероприятий по достижению целей и запланированных показателей (при удовлетворении этого условия – постоянное повышение качества услуг организации, при неудовлетворении – регулирование на основе инструментов менеджмента качества: SWOT-анализ, инструменты контроля качества (причинно-следственная диаграмма, гистограмма, диаграмма Парето, стратификация, диаграмма рассеивания, контрольный листок, контрольные карты).



Рис. 2.1. Алгоритм применения бенчмаркинга в стратегическом развитии СМК и управлении стратегическими затратами:

1 – основная (производственная) деятельность; 2 – управление документацией;
3 – организация маркетинга; 4 – управление финансами; 5 – управление производством; 6 – управление персоналом; 7 – работа с потребителями;
8 – административная деятельность

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 [33, 34, 87, 94, 98].

Внедрение аутсорсинга, как комплексного решения в области развития системы менеджмента качества организации, посредством повышения ее 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: рассмотрения возможности передачи процессов системы менеджмента качества в аутсорсинг, поиска потенциальных аутсорсеров, разработки контракта, выполнения контракта, оценки процессов системы менеджмента качества.

Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации разработан на основе источников и представлен на рис. 2.2.

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.

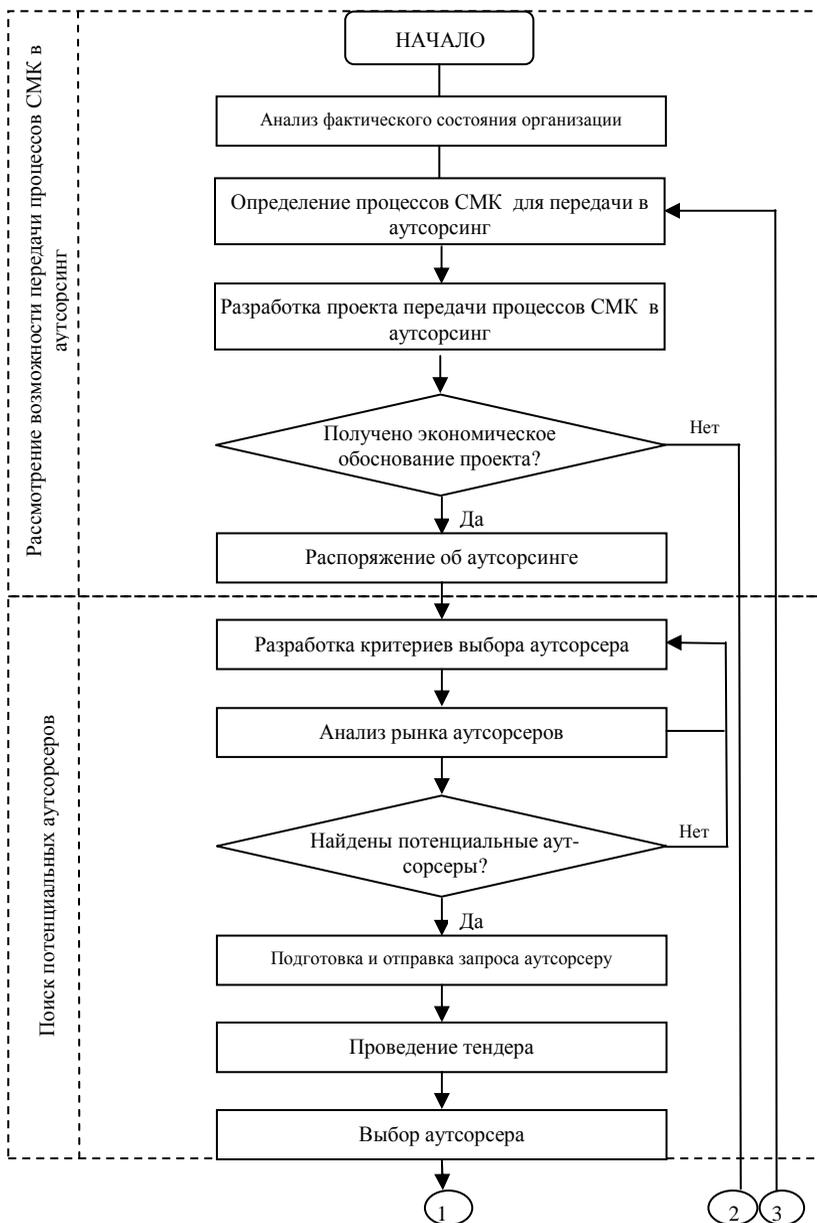


Рис. 2.2. Алгоритм внедрения процесса аутсорсинга в систему менеджмента качества организации

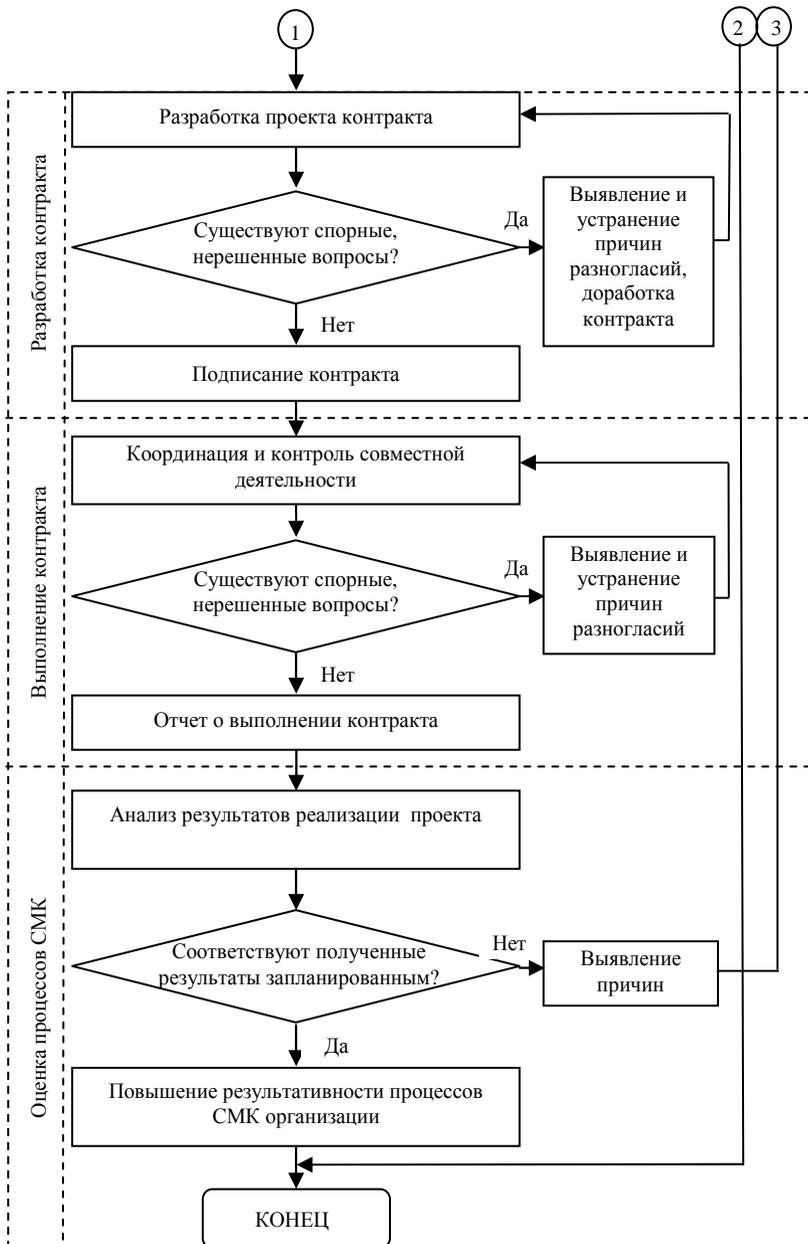


Рис. 2.2. Продолжение

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

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.

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 поставщиков 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 допол-

нительных 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 доста-

точным 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.

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.

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 меха-

низмы «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.

Сбалансированная система показателей деятельности предприятия была разработана Р. Капланом и Д. Нортеном, а позже ими же доработана [86].

Согласно определению, которое дает CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), «сбалансированная система показателей – это подход, необходимый для обеспечения менеджмента компании информацией, помогающей в формулировании стратегической политики и целей организации. Данный подход делает акцент на то, что пользователя необходимо объективным и беспристрастным образом обеспечить информацией, которая направлена на все значимые участки деятельности организации. Предоставленная информация должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые элементы и покрывать такие области, как прибыльность компании, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и инновации».

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров отчетного периода системой оценки перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждого конкретного предприятия. Деятельность предприятия рассматривается по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала.

Цель сбалансированной системы показателей – получить обобщенную базу для передачи стратегических целей предприятия в виде связанного набора показателей функционирования.

Авторы рекомендуют, чтобы организации формулировали основные цели для каждой из четырех перспектив, а затем трансформировали эти цели в конкретные показатели функционирования. Каждая организация должна решить, какие показатели функционирования для нее являются критичными.

Целью сбалансированной системы показателей является не только обеспечение сиюминутных задач соответствующим набором финансовых и нефинансовых показателей, но и органичное вхождение в общий процесс, идущий в организации сверху вниз под воздействием миссии и стратегии этого предприятия.

В частности, сбалансированная система показателей должна помочь трансформировать миссию и стратегию единицы бизнеса во взаимосвязанный набор показателей, который определяет как долгосрочные стратегические цели, так и механизмы для их достижения.

Четыре составляющих сбалансированной системы показателей позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достиже-

ния, между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями. Правильно составленная сбалансированная система показателей обеспечивает общность целей в организации, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии.

Рассмотрим четыре составляющие сбалансированной системы показателей.

1. Финансовая составляющая. Финансовые показатели сохранены в сбалансированной системе показателей, поскольку они оценивают экономические последствия принятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии предприятия, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования организации в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала или добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности.

2. Клиентская составляющая рассматривается как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных показателей результатов успешной реализации стратегии. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка. Однако клиентская составляющая должна также включать специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данного предприятия.

3. Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет основные внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит предприятию: разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка; удовлетворить ожидания инвесторов относительно высокой финансовой доходности. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в большой степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач предприятия в целом.

4. Составляющая обучения и развития персонала определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долгосрочный рост и совершенствование. Организационное обучение и

карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие сбалансированной системы показателей обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми возможностями, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели и находят отражение в данной составляющей.

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

Возможность осуществления рядом инструментов управления важнейших функций планирования и учета позволила выделить вторую «информационную» группу (директ-костинг, стандарт-кост), применение которой значительно упрощает поиск объекта в затратообразующем пространстве и их привязку к местам их возникновения [27, 37].

Принципиальное различие между стандарт-костом и директ-костингом состоит в распределении накладных расходов. В основе директ-костинга лежит разделение затрат на переменные и постоянные, исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода. Разделение затрат на переменные и постоянные является основополагающим для формирования долгосрочных целей развития, а также для принятия оперативных управленческих решений в области безубыточности производства, ценообразования и т.д.

Российские экономисты достаточно часто используют также термин «метод сокращенной себестоимости» и «маржинальный метод» учета затрат. Маржинальный метод стал применяться в западных странах, когда исчерпала себя модель экстенсивного развития производства и на ее смену пришла модель интенсивного развития. Решение стратегических задач управления обусловило использование этой модели. Маржинальный метод лежит в основе управленческих решений, связанных с сокращением производства продукции, выбором альтернатив (покупать или производить) и ассортимента продукции, оценкой эффективности деятельности предприятий в целом и его структурных подразделений.

Система «директ-костинг» по российским стандартам отличается от системы, применяемой в США. Так, маржинальная прибыль рассчитывается следующим образом:

1. В США: Выручка от продаж (нетто) – Себестоимость проданной продукции (соответствующая переменная часть производственных затрат) – Переменная часть расходов (административные расходы и коммерческие расходы).

2. В России: Выручка от продаж (нетто) – Себестоимость проданной продукции (прямые производственные затраты + переменные и постоянные общепроизводственные расходы) – Управленческие и коммерческие расходы.

Расхождение происходит в силу того, что в зарубежной литературе основные затраты называются затратами на продукт, а накладные – затратами периода. В себестоимость продукции должны включаться только основные затраты. Они, как необходимые, формируют производственную себестоимость изделий и используются для расчета себестоимости единицы продукции. Затраты периода не являются необходимыми для производства продукции, поэтому непосредственно списываются на уменьшение прибыли от реализации продукции.

Российскими нормативными документами по бухгалтерскому учету не разрешается в полном объеме использовать данную систему для составления внешней отчетности и расчета налогов, вследствие чего он применяется во внутреннем учете для проведения технико-экономического анализа.

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. 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 [63, 64]. 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 [37]. 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 методов 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 кон-

троля 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.

Аналитические свойства ряда инструментов управления, позволяющих анализировать и контролировать с системной точки зрения процессы СМК организации, протекающие в рамках реализации цикла Шухарта–Деминга, позволили выделить третью «аналитическую» группу инструментов управления затратами (функционально-стоимостной анализ (ФСА), FMEA-анализ, QFD-методология, SWOT-анализ) [27, 37, 39, 40, 47].

Реализация ФСА предполагает ориентир на следующие принципы:

- соответствие значимости функций и затрат, т.е. распределение затрат на реализацию функций объекта должно осуществляться пропорционально их значимости;
- соответствие реального параметра требуемому, предполагающее определение количественных параметров, способных однозначно характеризовать степень выполнения (или невыполнения) этих функций;
- активизация творческого мышления, характеризующаяся созданием обстановки, максимально благоприятствующей развитию творчества;
- коллективный труд, реализующийся путем организации исследовательской рабочей группы (временного творческого коллектива специалистов различных профессий и квалификации) для проведения анализа;
- междисциплинарный подход, предполагающий привлечение различных специалистов с целью использования их знаний, навыков и умений;
- применение новейших технологий для принятия управленческих, технических и организационных решений;

– прогнозирование для выявления динамики изменения исследуемого объекта.

При проведении функционально-стоимостного анализа определяют функции технического объекта или системы и проводят оценку затрат на реализацию этих функций с тем, чтобы эти затраты снизить. ФСА может быть задействован при решении следующих проблем:

- повышение качества продукции за счет совершенствования продукции;
- достижение оптимального соотношения «качество–цена»;
- снижение себестоимости продукции;
- сокращение или ликвидация брака;
- устранение узких мест и диспропорций в производстве продукции.

Функциональность означает рассмотрение товара как комплекса выполняемых функций.

Системность предполагает изучение каждой функции продукта как самостоятельной системы, реализуемой совокупностью материальных элементов и связей между ними, с одной стороны, и как части системы более высокого порядка – с другой.

Экономичность означает необходимость анализа затрат на функции продукции и их материальные носители на всех стадиях жизненного цикла продукта (от проектирования до эксплуатации).

Принцип творчества в ФСА связан с необходимостью активизации коллективной работы над продукцией, подразумевающей наличие не только индивидуального, но и коллективного творчества.

Существуют три формы ФСА:

1. Корректирующая (используется при совершенствовании ранее созданных продуктов).
2. Творческая (применяется при проектировании новой продукции).
3. Инверсная (используется при поиске новых сфер применения продукции, унификации продукции).

ФСА, используемый в целях совершенствования качества объекта анализа, может быть определен как процесс последовательного построения ряда специфических моделей анализируемого объекта, позволяющих исследовать характер взаимодействий между элементами объекта, а также взаимодействия объекта с надсистемой и окружающей средой.

ФСА включает следующие основные этапы:

- 1) последовательное построение моделей объекта ФСА;

2) исследование моделей и разработка предложений по совершенствованию объекта анализа.

При проведении ФСА строятся следующие разновидности моделей:

– компонентная модель (КМ) – систематизированный перечень материальных компонентов объекта с указанием элементов надсистемы;

– потоковая модель (ПМ) – графическое отображение характера связей между компонентами анализируемой системы в процессе их функционирования;

– функциональная модель (ФМ) – условное графическое изображение состава и взаимодействия функций объекта;

– функционально-идеальная модель (ФИМ) – модель усовершенствованного объекта, лишенного всех или части вредных функций и нежелательных эффектов, выявленных на предыдущих этапах ФСА (при сохранении или совершенствовании полезных функций).

Цена продукции является одним из важнейших элементов ее конкурентоспособности, поэтому функциональный анализ дополняется стоимостным, позволяющим оценить затраты на реализацию функций продукции в производстве и при эксплуатации.

При анализе готовой продукции возникают два варианта решения задачи:

- 1) выполнение материальным носителем одной функции;
- 2) выполнение материальным носителем нескольких функций.

В первом случае затраты на функцию определяются себестоимостью соответствующего материального носителя (детали, блока и т.д.).

Во втором случае затраты распределяются между функциями пропорционально участию носителя в реализации функций, определяемому экспертным методом.

Сумма затрат по всем функциям и затрат на связи между носителями функций, реализуемых при сборочно-монтажных операциях, составляет затраты на изделие в целом.

Более сложной представляется задача стоимостной оценки функций проектируемого изделия, решаемая в условиях отсутствия полной информации на основе определения допустимых затрат на функции с учетом потребительской значимости функций и степени сложности производственного исполнения при заданном уровне качества.

Определение укрупненных затрат на изделие в целом возможно различными методами (моделированием, методом удельных затрат, структурной аналогии и т.д.).

Оценка вариантов решений, полученных в результате ФСА, производится по критерию интегрального качества:

$$k_{\Sigma} = (Q - C) \rightarrow \max, \quad (2.1)$$

где Q – комплексный показатель качества; C – совокупные затраты на изделие.

Выполняемые продукцией и ее элементами функции можно сгруппировать по нескольким основаниям.

По области проявления функции подразделяются на внешние и внутренние. Внешние – это функции, выполняемые объектом при его взаимодействии с внешней средой. Внутренние – функции, которые выполняют какие-либо элементы объекта и их связи в границах объекта.

По роли в удовлетворении потребностей среди внешних функций различают главные и второстепенные. Главная функция отражает главную цель создания объекта, а второстепенная – побочную.

По роли в рабочем процессе внутренние функции можно подразделить на основные и вспомогательные. Основная функция подчинена главной и обуславливает работоспособность объекта. С помощью вспомогательных реализуются главные, второстепенные и основные функции.

По характеру появления все перечисленные функции делятся на номинальные, потенциальные и действительные. Номинальные – задаются при формировании, создании объекта и обязательны для выполнения. Потенциальные отражают возможность выполнения объектом каких-либо функций при изменении условий его эксплуатации. Действительные – это фактически выполняемые объектом функции.

Все функции объекта могут быть полезными и бесполезными, а последние – нейтральными и вредными.

Классификация функций представлена на рис. 2.3.

Цель функционально-стоимостного анализа состоит в развитии полезных функций объекта при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление, т.е. выборе наиболее благоприятного для потребителя и производителя, если речь идет о производстве продукции, варианта решения задачи о качестве продукции и ее стоимости. Математически цель ФСА можно записать следующим образом:

$$ПС / Z \rightarrow \max, \quad (2.2)$$

где $ПС$ – потребительная стоимость анализируемого объекта, выраженная совокупностью его потребительных свойств; Z – затраты на достижение необходимых потребительных свойств.

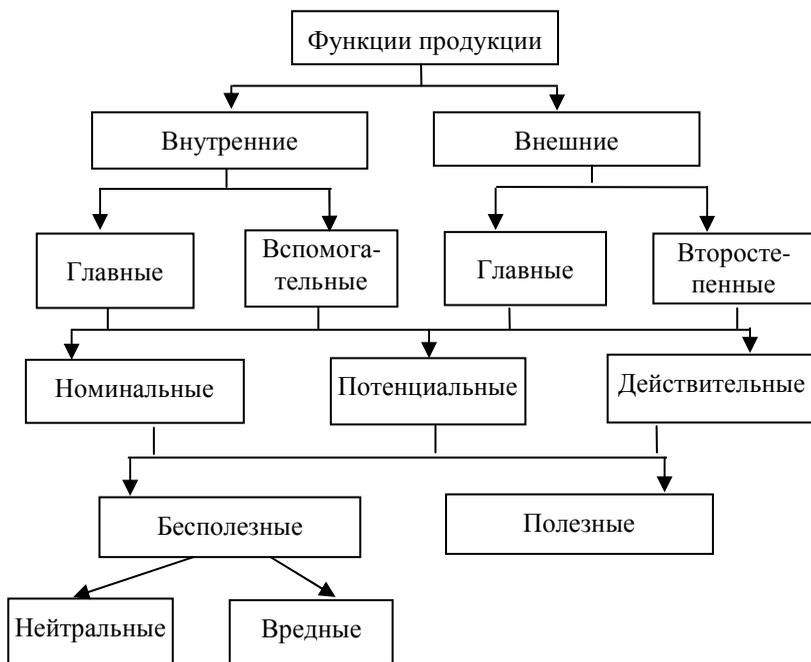


Рис. 2.3. Классификация функций продукции

На первом подготовительном этапе уточняют объект анализа – носитель затрат. Это особенно важно при ограниченности ресурсов производителя.

Например, определение, разработка или усовершенствование продукции, выпускаемой в массовом порядке, могут принести предприятию значительно больше выгод, чем более дорогого товара, производимого мелкосерийно.

Данный этап завершается, если найден вариант с низкой по сравнению с другими себестоимостью и высоким качеством.

Функционально-стоимостной анализ проводят в несколько этапов.

На втором информационном этапе собираются данные об исследуемом объекте (назначение, технико-экономические характеристики) и составляющих его блоках, деталях (функции, материалы, себестоимость). Они идут несколькими потоками по принципу открытой информационной сети. В нее информация по улучшению качества изделия и снижению затрат на его производство поступает из конструкторских, экономических подразделений предприятия и от потребителя к

руководителям соответствующих служб. Оценки и пожелания потребителей аккумулируются в маркетинговом отделе. В процессе работы исходные данные обрабатываются, преобразуясь в соответствующие показатели качества и затрат, проходя все заинтересованные подразделения, и поступают к руководителю проекта.

На третьем аналитическом этапе подробно изучаются функции изделия (их состав, степень полезности), его стоимость и возможности ее уменьшения путем отсеечения второстепенных и бесполезных. Это могут быть не только технические, но и органолептические, эстетические и другие функции товара или его комплектующих деталей. Для этого целесообразно использовать принцип Эйзенхауэра – принцип ABC (рис. 2.4).

Одновременно отсекаются прежние затраты.

Группировка затрат на функции по факторам производства позволяет выявить первоочередность направлений снижения стоимости изделия. Такие направления целесообразно детализировать, ранжируя по степени значимости, определяемой экспертным путем, и сопоставляя с затратами, выбирать пути удешевления продукции.

Оптимальным считается $K_{з/ф} \approx 1$. $K_{з/ф} < 1$ желательнее, чем $K_{з/ф} > 1$. При существенном превышении данного коэффициента единицы необходимо искать пути удешевления данной функции.

Результатом проведенной ФСА являются варианты решения, в которых необходимо сопоставить совокупные затраты на продукцию, являющиеся суммой поэлементных затрат, с какой-либо базой. Этой базой могут, например, служить минимально возможные затраты на товар. Теория ФСА предлагает исчислять экономическую его эффективность, которая показывает, какую долю составляет снижение затрат в их минимально возможной величине

$$K_{ФСА} = \frac{C_p - C_{ф.н}}{C_{ф.н}}, \quad (2.3)$$

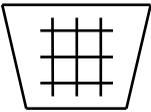
А Функции главные, основные, полезные	В Функции второстепенные, вспомогательные, полезные
С Функции второстепенные, вспомогательные, бесполезные	

Рис. 2.4. Принцип Эйзенхауэра в ФСА

где $K_{\text{ФСА}}$ – экономическая эффективность ФСА (коэффициент снижения текущих затрат); C_p – реально сложившиеся совокупные затраты; $C_{\text{ф.н}}$ – минимально возможные затраты, соответствующие спроектированному изделию.

На четвертом исследовательском этапе оцениваются предлагаемые варианты разработанного товара.

На пятом рекомендательном – отбираются наиболее приемлемые для данного производства варианты разработки и усовершенствования товара.

С учетом значимости функций продукции, его комплектующих и уровня затрат посредством ценообразования, основываясь на знании спроса на продукцию, определяется уровень ее рентабельности. Все это в совокупности служит основой для принятия решения о выборе конкретного товара к производству или направлений и масштаба его усовершенствования.

Проблема конкуренции с продукцией фирм Японии и США становится все более острой не только для европейских фирм, но и для российских. Например, отечественная телевизионная промышленность практически проиграла битву за потребителя, та же участь грозит автомобильной промышленности, да и многим другим отраслям. А острием этой конкурентной борьбы являются:

- повышение эффективности производства, в частности, снижение затрат на разработку качественной конкурентной продукции;
- ориентация всех стадий производственного процесса, начиная от разработки, на удовлетворение потребителей;
- повышение деловой культуры и улучшение управления во всех звеньях производства.

ФМЕА-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 ФМЕА-анализ проводится для новой продукции или процесса. ФМЕА-анализ процессов может проводиться для процесса производства продукции; процесса эксплуатации товара потребителем.

ФМЕА-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 появ-

лением 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. Для того чтобы выполнить эти требования, требуется использовать новую технологию разработки, планирования и технической подготовки производства изделий. Такая технология разрабатывалась в Японии, начиная с конца 1960-х гг. (с 1966 г.), и сейчас все шире используется в разных странах мира. Одним из основных инструментов этой технологии является метод QFD (Quality Function Deployment) – развертывание функций качества. Это экспертный метод, использующий табличный способ представления данных, причем со специфической формой таблиц, которые получили название «домиков качества».

Основная идея технологии QFD заключается в том, что между потребительскими свойствами («фактическими показателями качества» по терминологии К. Исикавы) и нормируемыми в стандартах, технических условиях параметрами продукта («вспомогательными показателями качества» по терминологии К. Исикавы) существует большое различие. Например, одним из потребительских свойств микропровода может быть «отсутствие обрывов при намотке катушек индуктивности на специальном станке». Это фактический показатель качества микропровода. Чтобы обеспечить этот фактический показатель, производитель использует такие параметры, как предел прочности материала микропровода на разрыв, диаметр, параметры шероховатости поверхности, микротвердость и т.д. Это вспомогательные показатели качества, которые важны для производителя, но не всегда существенны для потребителя. В идеальном случае производитель мог проконтролировать качество продукции непосредственно по фактическим показателям, но это, как правило, невозможно, поэтому он пользуется вспомогательными показателями.

Технология QFD – это последовательность действий производителя по преобразованию фактических показателей качества товара в технические требования к продукции, процессам и оборудованию.

Основным инструментом технологии QFD является таблица специального вида, получившая название «домик качества». В этой таблице удобно отображать связь между фактическими показателями качества (потребительскими свойствами) и вспомогательными показателями (техническими требованиями).

Основные этапы технологии QFD

1. Разработка плана качества и проекта качества. На этом этапе проводится исследование состояния рынка и запросов потребителей, устанавливается, что следует производить. С учетом других важных параметров рынка разрабатывается таблица требований потребителей к качеству. Устанавливаются основные требования и маркетинговые параметры продукции. Анализируются и оцениваются изделия конкурентов. На этой основе составляется план по качеству, в котором отражаются маркетинговые рейтинги разрабатываемого изделия. Определяется важность (рейтинг) каждого из установленных требований по качеству. Определяются компоненты изделия, на основании анализа продукции конкурентов устанавливаются технические параметры компонентов, исследуются рекламации и замечания потребителей по качеству.

Исследуются фактические параметры качества и преобразуются во вспомогательные параметры качества компонентов. На этой основе разрабатывается план по качеству. Устанавливаются методы обеспечения качества и испытаний продукта и элементов.

2. Разработка детализированного проекта качества и подготовка производства. На данном этапе параметры качества конечного продукта преобразуются в параметры качества узлов, которые заносятся в специальные таблицы для элементов и отдельные таблицы для узлов и сборочных единиц (в которые входят таблицы для отдельных элементов). Окончательно устанавливаются функции элементов и узлов изделия, а также признаки качества узлов и стандарты, их определяющие, планируются позиции контроля элементов и узлов изделия в будущем производственном процессе.

3. Разработка техпроцессов. На этом этапе разрабатываются техпроцессы и технологические приспособления. При этом для каждого техпроцесса обычно проводится ФСА. На основе результатов анализа вырабатывается план процесса производства, который реализует заданную точность при минимальных затратах. Утверждаются стандарты по качеству узлов, стандарты на испытания и стандарты на покупные изделия, выбираются поставщики и устанавливаются стандарты на закупки.

Осуществляется выбор оборудования, и для каждого технологического модуля окончательно устанавливается позиция контроля качества, прежде всего для таких характеристик, как форма, размеры и прочностные параметры продукции. Определяются факторы производственного процесса, влияющие на эти характеристики качества. При этом разрабатывается таблица, в которой сопоставляются признаки качества конечного продукта и признаки качества и условия работы оборудования. Разрабатываются операционные карты технического

контроля и таблица качества для окончательной сборки изделия. После выбора средств контроля разрабатывается система технического контроля в сборочном производстве для выбранных позиций контроля.

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).

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 (рис. 2.5).

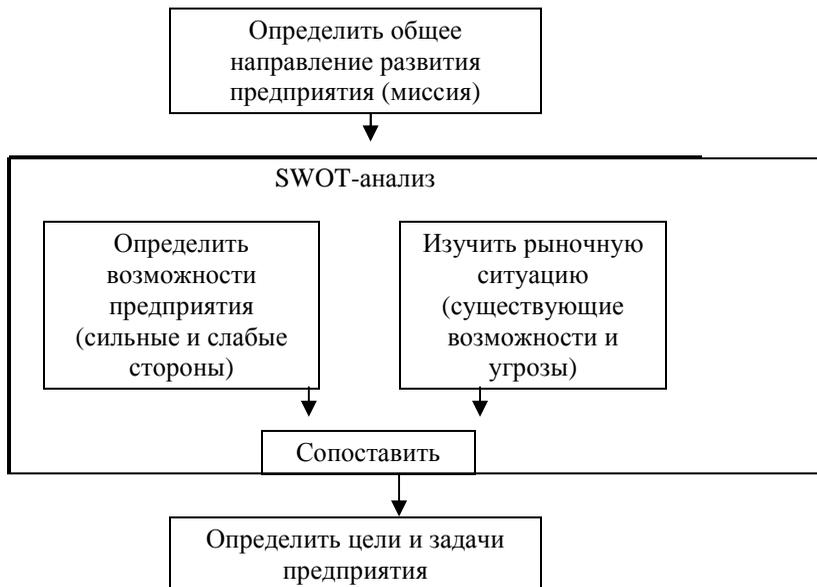


Рис. 2.5. Схема проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа включает следующие этапы.

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).

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

В целом проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рис. 2.6. 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 технологии 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 удастся 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 преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п.

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

Рис. 2.6. Матрица SWOT-анализа

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. 2.7).

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.		

Рис. 2.7. Определение сильных и слабых сторон организации

Для оценки организации необходимо воспользоваться следующим списком параметров.

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

2. Производство (предоставление услуг) (могут оцениваться 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 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 потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

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. 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. Составить 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 занести 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 предприятия и т.п.).

2. Факторы конкуренции (следует учитывать количество 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 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 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 записать параметр оценки, а во второй и третий – существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром (рис. 2.8).

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. Выбрать те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес. Эти 5 – 10 возможностей и примерно столько же угроз занести в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, и можно оценить полный перечень основных сильных и слабых сторон 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 бизнеса:

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.		

Рис. 2.8. Определение рыночных возможностей и угроз

1. Каким образом можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации?
2. Какие слабые стороны организации могут 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 (рис. 2.9).

Заполнив эту матрицу, можно:

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

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

Рис. 2.9. Матрица SWOT-анализа

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, отделов производства и продаж, переговорив с 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.

Инструменты стратегического управления (анализ цепочки ценностей, «стратегическое позиционирование», анализ затратообразующих факторов), позволяющие реализовать функции планирования и оптимизации, выделены в важнейшую «стратегическую» группу, использование которой служит для достижения долгосрочных целей в развитии СМК организации.

Появление SCM (Strategic Cost Management – стратегическое управление затратами) явилось результатом слияния трех основных направлений, каждое из которых было заимствовано из литературы по стратегическому управлению [10, 15, 32, 33]:

- анализ цепочки ценностей;
- анализ стратегического позиционирования;
- анализ факторов, определяющих затраты.

Каждое из вышеуказанных трех направлений представляет собой результаты исследований и анализа, при которых информация о затратах рассматривается под совершенно иным углом зрения.

Первое направление, которое лежит в основе стратегического управления затратами, связано с основной точкой приложения усилий по управлению затратами. В рамках SCM эффективное управление

затратами требует более широкого рассмотрения и выхода за пределы конкретной организации. Портер назвал это широкое рассмотрение цепочкой ценностей. Цепочка ценностей для любой организации, занимающейся различной деятельностью, – это согласованный набор видов деятельности, создающих ценность, начиная от исходных источников сырья для поставщиков компонентов вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю. Здесь акцент делается на процессах, происходящих за пределами организации, и каждая организация рассматривается в контексте общей цепи видов деятельности, создающих ценность, как одна из частей этой цепи, от исходного сырья до конечного потребителя.

В противоположность этой точке зрения, современный управленческий учет часто сосредотачивает внимание в основном на процессах, происходящих внутри организации – ее закупках, процессах, функциях, изделиях и заказчиках. Другими словами, управленческий учет рассматривает процесс добавления ценности, начиная от выплат поставщикам (закупки) и заканчивая взиманием оплаты с заказчиков (реализация). Ключевым моментом считается доведение до максимума разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией.

Но концепция цепочки ценностей коренным образом отличается от концепции добавленной стоимости. С точки зрения стратегической перспективы, концепция добавленной стоимости имеет две большие проблемы: она начинается слишком поздно и заканчивается слишком рано. Начало анализа затрат с момента закупки не дает возможности использования в своих интересах связей с поставщиками. Такие возможности могут быть чрезвычайно важны для организации.

Кроме того, что анализ добавленной стоимости начинается слишком поздно, он имеет другой значительный изъян – останавливается слишком рано. Прекращение анализа затрат в момент реализации опускает все возможности использования связей с клиентами. Связи с клиентами могут быть также важны, как связи с поставщиками.

Использование связей с клиентами является ключевой идеей, лежащей в основе расчета издержек за полный срок службы. Расчет издержек за срок службы четко выражает взаимосвязь между тем, что платит покупатель за изделие, и общими затратами, которые покупатель несет в течение всего срока службы данного изделия. Конкретное внимание к затратам после покупки клиентом может привести к более эффективной сегментации рынка и позиционированию продукта. Проектирование изделия с целью снижения затрат клиента после его покупки может стать основным оружием при завоевании преимущества в конкуренции. Во многих случаях, именно более низкие издержки за срок службы импортируемых японских машин способствовали их успеху на рынке США.

И точно также, как возникает множество проблем в управлении затратами из-за того, что не рассматривается влияние общей цепочки ценностей, упускаются и многие возможности в управлении затратами.

Концепция стратегического позиционирования. Второе важное направление, лежащее в основе исследований по стратегическому управлению затратами, касается осознанного применения данных управленческого учета.

В SCM роль анализа затрат может сильно меняться в зависимости от того, какой путь конкурентной борьбы выбирается организацией. Согласно диаграмме Портера по выбору основной стратегии, организация может выдерживать конкуренцию, либо поддерживая низкие затраты (лидерство на основе затрат), либо предлагая продукцию, превосходящую продукцию конкурентов (дифференциация продукции). Эти два подхода требуют в значительной степени различающихся концептуальных систем, широко обсуждаемых в литературе по стратегии. И, несмотря на то, что стратегическое позиционирование на практике не просто подразумевает простой выбор «или – или», часто разъяснялось его применение в рамках стратегического менеджмента.

Но применения стратегического позиционирования для управленческого учета не исследовались таким же образом. Поскольку дифференциация и лидерство на основе затрат подразумевают различные управленческие подходы, они предполагают также различные перспективы анализа затрат. В качестве примера того, каким образом стратегическое позиционирование может оказывать значительное влияние на роль анализа затрат, рассмотрим решение о вложении средств в более тщательно спланированные затраты на продукцию. Для организации, которая осуществляет стратегию лидерства на основе затрат в развитом торговом бизнесе, вероятно, повышенное внимание к калькуляции нормативных затрат будет очень важным постоянным инструментом. Но для организации, которая следует стратегии дифференциации продукции на управляемом рынке, быстро растущем и быстро изменяющемся направлении бизнеса, тщательно спланированные издержки производства могут быть гораздо менее важными. Так, крупная химическая компания в зависимости от стратегического контекста широко применяет отклонения фактических затрат от сметных для некоторых видов продукции, но совсем не допускает этого для других видов продукции.

Интересно сравнение взглядов SCM на роль информации о затратах с наиболее распространенными сегодня в управленческом учете взглядами. Часто эта тема рассматривается в книгах по управленческому учету точно так же, как это было принято уже в течение 30 лет. Можно выразить три фразы, выражающие смысл управленческого

учета: «ведение учета», «разрешение проблем», «привлечение внимания».

Необходимо подчеркнуть, насколько наше понимание того, что мы делаем, согласовывается с нашим сознанием того, почему мы это делаем. Все три хорошо известные роли включают набор понятий и методов, которые безоговорочно применяются во всех компаниях – хотя и в различной степени. Например, отклонения от нормативных затрат (standard cost variances) являются основным инструментом для привлечения внимания, а анализ рентабельности (маржинальный анализ) – это ключевой инструмент при разрешении проблем.

Поскольку организации не видят изменений этих трех ролей в зависимости от стратегического контекста, они также не видят и изменения важности соответствующих инструментов анализа затрат при переходе от фирмы к фирме. Если бы возможно было договориться о том, почему мы создаем управленческий учет, который различается множеством особенностей в зависимости от того, какова основная стратегическая линия организации, было бы гораздо легче перейти к тому, чтобы понять то, как мы достигаем того, чтобы управленческий учет отражал основную стратегическую линию.

Даже если управленческий учет в большинстве компаний сегодня до сих пор в значительной мере решает традиционные задачи, важно осознать, что в будущем это положение должно измениться. Управленческий учет может быть адаптирован к реальным деловым потребностям конкретной организации, если эти потребности четко сформулированы.

Концепция затратнообразующих факторов. В SCM признано, что стоимость определяется или управляется многими факторами, которые влияют друг на друга сложным образом. Понимание поведения затрат означает понимание сложного взаимодействия набора факторов, определяющих затраты, которое существует в каждой конкретной ситуации. На этом уровне обобщения эта идея выглядит почти тавтологичной. Идея вряд ли кажется спорной или противоречащей интуиции, если не сопоставлять ее с преобладающими сегодня взглядами традиционного управленческого учета. В управленческом учете себестоимость является функцией, прежде всего, только одного определяющего фактора, объема произведенной продукции. Концепции себестоимости, связанные с объемом продукции, пропитали размышления и публикации о себестоимости: постоянные издержки в сравнении с переменными, средние издержки в сопоставлении с предельными издержками, анализ соотношения затрат, объема и прибыли, анализ безубыточного (критического) объема производства, гибкие бюджеты, валовая прибыль (контрибуция – contribution margin).

Различия в управлении затратами, обусловленные различиями выбора стратегий развития, представлены на рис. 2.10.

В SCM выход продукции как таковой, похоже, представляет только небольшую составляющую того богатства, которое является поведением затрат. В этом смысле управленческий учет имеет тенденции останавливаться на простых моделях элементарной микроэкономики. SCM, напротив, имеет тенденцию привлекать более привлекательные модели экономики организации.

Другой фактор, определяющий затраты, – накопленный опыт, также на протяжении длительного времени пользовался некоторым вниманием среди бухгалтеров предприятий в качестве элемента,

Показатель	Основные стратегические акценты	
	Дифференциация продукции	Лидерство на основе затрат
Роль спланированных затрат при оценке показателей работы	Не очень важна	Очень важна
Значение такого понятия, как гибкое бюджетирование для управления издержками производства	От умеренного до низкого	От высокого до очень высокого
Ощутимая важность выполнения бюджета	От умеренной до низкой	От высокой до очень высокой
Значение анализа издержек сбыта	Критично для успеха	Часто формально не выполняется
Значение себестоимости продукции в качестве исходной информации при принятии решения об установлении цены	Низкое	Высокое
Значение анализа цен конкурентов	Низкое	Высокое

Рис. 2.10. Различия в управлении затратами, обусловленные различиями выбора стратегий

оказывающего влияние на себестоимость единицы продукции. Однако вместо того, чтобы рассматривать опыт как один из многих затратообразующих факторов, литература по бухучету трактует его более узко, в качестве объяснения того, как изменяются со временем взаимодействия между затратами и объемом произведенной продукции, по мере того как увеличивается общий объем выпущенной за это время продукции по одному конкретному виду продукции или процессу. Судя по источникам объем продукции до сих пор является единственным фактором, определяющим затраты. Опыт рассматривается как некое явление, которое с течением времени способствует изменению соотношения между объемом продукции и затратами.

Если объем продукции – это плохой способ объяснения определения затрат, то какой способ лучше? Портер предпринял первую попытку создать всеобъемлющий перечень факторов, определяющих затраты, но его попытка была более значительной, чем этот конкретный перечень [60]. В литературе по стратегическому управлению существуют перечни Риле [73]. Согласно Риле, список затратообразующих факторов разбивался на две категории. Первую категорию составляют «структурные» факторы, появившиеся на свет в литературе по промышленной организации. С точки зрения структурных факторов для фирм существует по крайней мере пять стратегических вариантов для выбора, связанных с лежащей в основе экономической структурой, которая управляет положением затрат для любой группы продукции:

- *масштаб*: насколько велики инвестиции, которые необходимо сделать в производство, в исследования и разработки и в маркетинговые ресурсы, чтобы произвести этот продукт;

- *диапазон*: степень вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция больше связана с масштабом;

- *опыт*: сколько раз в прошлом фирма уже делала то, что делает сейчас еще раз;

- *технология*: какие технологии используются на каждой стадии цепочки затрат организации;

- *сложность (комплексность)*: насколько широк ассортимент изделий или услуг, который собираются предложить заказчикам.

Каждый структурный фактор подразумевает выбор, который делает фирма, управляющая себестоимостью продукции. При наличии некоторых допущений можно определить влияние на затраты каждого структурного фактора. Из вышеперечисленных структурных факторов экономисты на протяжении длительного времени уделяли большое внимание масштабу, диапазону и опыту. И из этих трех факторов только опыт вызвал значительный интерес у бухгалтеров предприятий,

как было отмечено ранее. Выбор технологии – это столь сложная тема, что неудивительно, что бухгалтеры предприятий практически игнорировали ее. На уровне точного анализа так же поступало большинство других людей. Быть может, наиболее недвусмысленные работы, которые рассматривают анализ затрат для выбора технологии – это работы в области экономики промышленности. Голд и Остер представили прекрасные примеры инноваций в сталелитейной промышленности.

Сложность как структурная переменная в последнее время привлекала наибольшее внимание бухгалтеров. Некоторые примеры потенциальной важности сложности как фактора изменения затрат имеются в работах Каплана, Купер или Шанка и Гавиндариджана, посвященных системе учета затрат на основе видов деятельности (ABC – Activity-based costs) [37]. На наш взгляд, ABC является полезным инструментом стратегического анализа, но не основным элементом. ABC полезен как элемент реализации стратегического управления затратами, но никак самостоятельный инструмент.

Вторая категория затратообразующих факторов, функциональные факторы (Риле, 1987) – это такие факторы, управляющие затратами фирмы, которые связаны с ее способностью успешно функционировать [30]. В то время как структурные факторы не соизмеряются пропорционально с показателями деятельности, функциональные факторы соизмеряются. То есть для каждого из структурных факторов «больше» не означает «лучше». Наряду с экономией от масштаба, или диапазона, существует и обратный эффект – неэкономичность. Более сложная продуктовая линия может быть и лучше, и хуже, чем менее сложная. Обладание слишком большим опытом может быть также вредно, как обладание ограниченным опытом в условиях быстро меняющейся окружающей среды. Например, компания Texas Instruments сделала акцент на кривой опыта и стала производителем микросхем с самыми низкими в мире затратами [26]. Законным выбором для большинства фирм стал выбор между лидерством в технологии и движением вслед за лидерами.

Перечень функциональных факторов включает по крайней мере следующие. Вовлеченность (участие) рабочей силы – концепция принятия работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию. Всеобщее управление качеством (Total quality management – TQM) – убеждения и достижения, связанные с качеством продукции и производственных процессов [54]. Использование (загрузка) мощностей – выбор из имеющихся опций на основании заводских характеристик. Эффективность планировки завода – насколько эффективна, по сравнению с текущими нормами, планировка? Конфигурация продукции – эффективен ли данный проект или расчет? Какова эффектив-

ность использования связей с поставщиками и/или заказчиками в контексте цепочки затрат организации.

И хотя может быть не так очевидно, что более высокий уровень этих функциональных показателей улучшает положение с затратами, примеры неэкономичности в такой ситуации гораздо более редки.

Приведение в действие каждого из этих факторов, в свою очередь, подразумевает определенные вопросы анализа затрат, как это проиллюстрировано ниже. Многие консультанты по стратегии считают, что сфера стратегического анализа затрат очень быстро движется в направлении функциональных факторов, поскольку выводы на основе анализа структурных определяющих факторов затрат слишком часто бывают устаревшими. Есть что-то ироничное в том, что концепция факторов, обеспечивающих и повышающих качество продукции (услуг), определяющих затраты, движется от одной революции ко второй, в то время как бухгалтерский учет не успел воспринять лозунгов даже первой революции.

Какие бы определяющие факторы не попадали в этот список, основные идеи заключаются в следующем. Для стратегического анализа объем обычно не является наиболее существенным фактором, который объясняет поведение затрат. В стратегическом смысле более полезно объяснить положение по затратам на языке тех структурных альтернатив и функционального мастерства, которые сформируют конкурентоспособную позицию данной организации. Не все стратегически определяющие факторы являются одинаково важными в любой момент времени, но некоторые (больше, чем один) из них, вероятно, очень важны в каждом конкретном случае. Для каждого фактора затрат существует конкретная система анализа затрат, которая очень важна для понимания позиционирования данной организации. Хорошо обученный аналитик должен обладать знаниями обо всех различных системах.

Далее для того, чтобы продемонстрировать, как фактор затрат может быть рассмотрен в рамках аналитической системы, описывается система, лежащая в основе анализа затрат для одного из «мягких» функциональных факторов – управления качеством.

В одном из заимствований точки зрения Джурана, соответствующей аналитической системой является измерение и отслеживание затрат с помощью анализа, состоящего из четырех частей:

1) *предотвращение*: затраты на предотвращение низкого качества (такие как организация групп качества для работников);

2) *оценка*: затраты на мониторинг уровня низкого качества (такие как системы отчетности по браку);

3) *внутренний брак*: затраты на исправление низкого качества, которое обнаружилось до того, как продукция покинула завод (такие как работа по переделке);

4) *внешний брак*: затраты, связанные с низким качеством, которое не выявилось до отгрузки (такие как претензии по качеству или неприятие заказчиком).

Если кто-либо принимает такой подход, анализ стратегического управления затратами становится важным постоянно действующим инструментом управленческого контроля не только для измерения качества на языке финансов (нормы выработки с первого раза, норма брака и т.д.).

Принимая во внимание ту центральную роль, которую играют сейчас дискуссии о качестве, кажется загадочным то, что анализу стоимости качества недостаточно уделяется внимания в литературе по менеджменту качества и бухгалтерскому учету.

С точки зрения множественных факторов изменения затрат, сведение поведения затрат к вопросу о постоянных, переменных и смешанных издержках не приведет к объяснению затрат так, чтобы это было полезно для выбора стратегических альтернатив в будущем.

Механизмы стратегического управления в современной России находятся в стадии становления, и быстрые изменения внешней среды отечественных организаций стимулируют появление все новых методов, систем и подходов к управлению.

В условиях, когда внешняя среда практически стабильна, нет особой необходимости заниматься стратегическим управлением. Однако для современной экономики характерна усиливающаяся нестабильность внешней среды: события становятся все более непривычными и неузнаваемыми, повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции организаций, возрастает частота появления неожиданных событий, внезапных изменений, их непредсказуемость. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции: для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество.

Поскольку большинство российских организаций работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, они нуждаются в методах стратегического управления, хотя часто понимание существования подобной потребности приходит не сразу. Стратегические методы требуют использования специфических моделей принятия и реализации решений. К наиболее известным моделям можно от-

нести стратегическое планирование, выбор стратегических позиций в конкуренции, управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам и др. [7].

Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но, тем не менее, многие организации не используют его в своей деятельности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе.

Не следует также концентрировать все внимание на внутренних возможностях организации. При таком подходе очень часто оказывается, что организация не в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей – это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может понести. В то же время количество и цены реализуемой продукции определит рынок. Поэтому начало планирования деятельности организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает нарушение принципов стратегического управления.

В целом стратегическое управление можно представить как процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами со стороны внешнего окружения, в котором она действует.

Фактически стратегический план – это не более чем финансовый план, дополненный информацией об источниках и назначении денежных потоков. Как показано на рис. 2.11, стратегический план отражает межфункциональные взаимосвязи организации.

Различные составляющие стратегического плана играют взаимодополняющие роли в развитии организации. Так, важным элементом стратегического планирования является обеспечение связи между маркетингом и сферой исследований и разработок, поскольку потребности рынка должны удовлетворяться при помощи новых, улучшенных или адаптированных товаров и услуг. Включение в систему стратегического планирования финансов организации отражает тот факт, что стратегическая программа развития зависит от финансовых ограничений и наличия ресурсов. Цели, которые ставятся в отношении объема производства и продаж продукции, определяются в том числе производственной мощностью и физическими ограничениями со стороны ресурсов, что определяет необходимость включения производственной деятельности в стратегический план. Наконец, выполнение плана требует наличия ква-

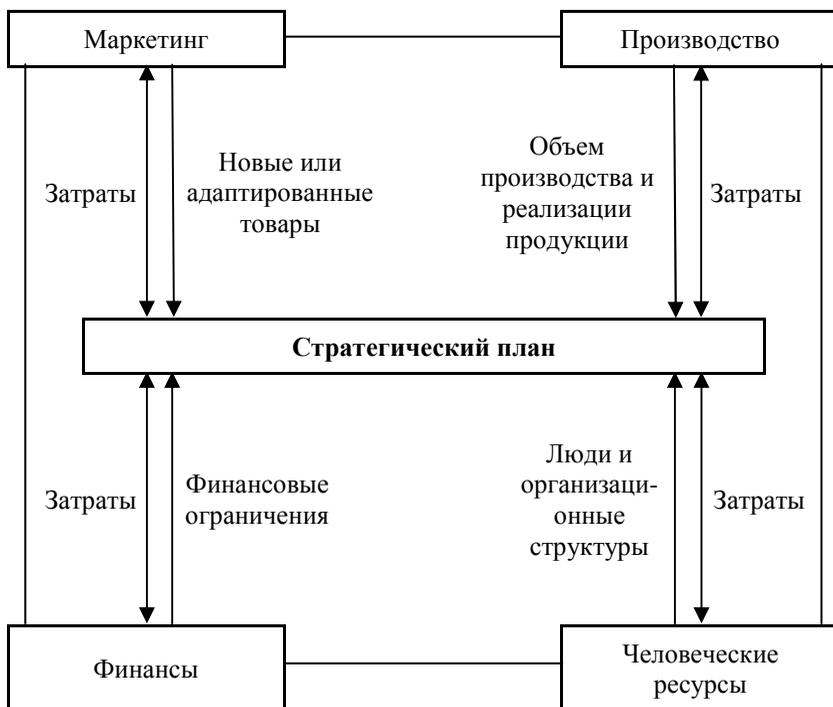


Рис. 2.11. Стратегия функционального уровня

лифицированного и обученного персонала, что требует определенной стратегии в сфере управления человеческими ресурсами. Таким образом, все элементы стратегического плана связаны между собой и обслуживаются затратами. Управление затратами – средство и условие достижения организацией высокого экономического результата.

В экономической литературе проблема формирования системы стратегического управления затратами в рамках менеджмента качества организации не получила достаточно полного освещения. Более того, она до сих пор не подверглась системной структуризации. Так, при изучении качественного аспекта проблемы часто игнорируются сложности методологии, а также методики реальной оценки и измерения затрат организации. В итоге остается мало изученным прикладной характер указанной проблемы, практические выводы ограничиваются анализом уровней и соотношения затрат живого и прошлого труда, их сопоставлением с себестоимостью.

Управление затратами предполагает выполнение всех функций управления по всем элементам управленческого цикла с учетом осо-

бенностей затрат как экономической категории. Особенностью затрат как предмета управления является их динамизм, многообразие, трудность измерения и учета, а также их сложность и противоречивость влияния на экономический результат.

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет цикл управления по отношению к управляемой подсистеме (объекту управления). Субъектами управления затратами в организации выступают менеджеры всех уровней, а также специалисты организации и его производственных подразделений. Объектами управления затратами являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию продукции.

Система управления затратами в менеджменте качества организации базируется на следующих принципах: системный подход в управлении затратами; методическое единство на разных уровнях управления затратами; управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия от создания до утилизации; органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции; направленность на недопущение излишних затрат; внедрение эффективных методов снижения затрат; совершенствование информационного обеспечения о величине затрат; повышение заинтересованности подразделений предприятия в снижении затрат.

Основными задачами управления затратами в менеджменте качества организации являются: выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности; расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ и услуг; правильное определение затрат в подразделениях организации; определение основных методов управления затратами; определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат в организации.

В современных условиях хозяйствования организациям все чаще приходится прибегать к стратегическому управлению затратами, которое призвано расширить горизонты планирования, создать возможность своевременной ответной реакции организации на изменение внешней среды.

Роль стратегического управления затратами в системе менеджмента организации достаточно велика. При этом важно иметь в виду, что стратегия управления затратами не является самоцелью, а служит средством для достижения стратегической цели организации. Поэтому конкретные методы управления затратами должны рассматриваться с точки зрения той роли, которую они призваны сыграть для достижения стратегической цели организации. Таким образом, при общей оценке стратегии затрат организации важно учитывать согласованность различных элементов ее стратегии.

Стратегическое управление затратами основано на использовании в управлении информации о затратах, четко ориентированной на стратегическое управление организацией. Но поскольку управление представляет собой непрерывный процесс, то можно утверждать, что стратегическое управление затратами – это управленческая деятельность, направленная на контроль затрат и обеспечение их оптимальной величины в долгосрочной перспективе с учетом изменяющихся условий хозяйствования.

Новые условия требуют наряду с подготовкой специалистов также формирования системы стратегического управления затратами в организации, на которую им следует опираться в своей деятельности.

Очевидно, что стратегическое управление затратами в менеджменте качества организации должно быть в первую очередь ориентировано на основную стратегию организации, выбор которой предполагает прояснение природы устойчивого конкурентного преимущества, исходя из которой затем определяют дальнейшие стратегические и тактические действия организации.

Организации необходимо оценить свои сильные и слабые стороны, возможности конкурентов. Кроме того, нелишней будет оценка субъектов, заинтересованных и оказывающих влияние на текущую и будущую деятельность организации, их ролей, интересов и уровней власти. После такой оценки следует отдать предпочтение тому преимуществу, которое будет более устойчиво на изучаемом товарном рынке.

К выбору стратегии можно подойти с двух сторон: с позиции существующих рынков и с позиции рынков будущих.

В настоящее время применение второго подхода в отечественных организациях неоправданно. Это связано с нестабильной ситуацией в стране, слишком большим уровнем риска, отсутствием реальной поддержки со стороны государства и инвесторов. Поэтому при разработке системы стратегического управления затратами организации в основном следует ориентироваться на обслуживание потребностей на существующих рынках, что более отвечает условиям работы современных организаций.

Применительно к стратегии обслуживания потребностей потребителей на существующих рынках можно использовать различные подходы и концепции. Но целесообразнее в основе формирования системы стратегического управления затратами использовать процессный подход. Суть данного подхода состоит в разделении общих затрат на отдельные величины, которые определяются по отдельным бизнес-процессам или видам деятельности и оказывают существенное влияние на уровень совокупных затрат организации. Это позволяет увеличить прозрачность косвенных расходов, ясно понять причины их возникновения, получить более точную калькуляцию.

В этом подходе под процессами понимаются отдельные виды деятельности с взаимно переплетающимися затратами, которые распространяются на всю организацию (например, производство или сбыт продукции). Процессный подход к стратегическому управлению затратами определяется устойчивой целенаправленной совокупностью взаимосвязанных видов управленческой деятельности, которая по определенной технологии оптимизации затрат преобразует входы организации как системы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Формирование системы стратегического управления затратами – это сквозной (межфункциональный) процесс, проходящий через всю организацию, пересекающий границы функциональных подразделений. Он существует не сам по себе, а выполняет строго определенные функции и является подконтрольным менеджменту организации – владельцу процесса, имеющему в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса управления затратами, и несущему ответственность за результаты этого процесса.

Объектами стратегического управления затратами в организации выступают производственные ресурсы, бизнес-процессы (процессы) и их результаты, составляющие в совокупности производственную деятельность организации. Процессный подход предусматривает при решении любых управленческих задач ориентацию системы стратегического управления затратами на потребителя.

Одной из самых сложных проблем формирования системы стратегического управления затратами с использованием процессного подхода является понимание содержания видов управленческой деятельности, которые необходимы для преобразования входа организации как системы в выходы. Наиболее значимыми для организации являются следующие функции менеджмента процесса стратегического управления затратами: оценка спроса потребителей; оценка затрат на всех этапах бизнес-процессов; оценка результатов бизнес-процессов; оценка эффективности инвестиционных проектов.

Практическая реализация процессного подхода к стратегическому управлению затратами представляет собой действия по приведению всех экономических ресурсов организации в соответствие с требованиями рынка для получения в будущем желаемой прибыли. В этом контексте процесс стратегического управления затратами рассматривается как взаимодействие всех этапов, в совокупности определяющих создание и реализацию товара, который на рынке будет куплен потребителем и принесет прибыль организации.

Любой организации в процессе стратегического управления затратами приходится составлять прогнозы как минимум в трех областях, включая производственную программу, управление финансовыми ре-

сурсами и определение необходимого объема инвестиций, что требует разработки системы показателей оценки управленческой деятельности.

Данная система является важным элементом процесса стратегического управления затратами в менеджменте качества организации. Она должна удовлетворять следующим требованиям: однозначная связь со стратегическими показателями долгосрочного плана организации; прозрачность для руководителей организации; удобство для владельцев процесса; понятность персоналу организации, выполняющему процесс; измеримость. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы выбранная система показателей процесса стратегического управления затратами была достаточно полной, чтобы адекватно оценивать результаты процессов и процедур; ее стоимость должна быть адекватна ценности информации; достаточно наглядной и простой для анализа и сопоставления информации.

Когда анализ является стратегическим, управленческие выводы могут резко изменяться. И менеджерам необходимо осознавать, что анализ затрат должен четко учитывать стратегические аспекты и проблемы, а правильность управленческого решения зависит от качества информации.

И, поскольку концепции анализа затрат должны быть тесно увязаны со стратегическим контекстом проблемы бизнеса, стратегический анализ затрат в скором времени должен выйти за рамки управленческого учета точно также, как управленческий учет вышел за рамки бухгалтерского учета и заменил его 30 лет назад. В настоящее время стало заметно, что управленческому учету не хватает стратегической актуальности, а выводы, которые можно сделать на основе анализа необходимых затрат, очень сильно отличаются от выводов, предлагаемых стратегическим анализом затрат. И поэтому система учета затрат зачастую страдает неадекватностью решений.

У руководства современной организации постоянно возникает необходимость выбора оптимальной и точной информации, оказывающей влияние на процесс управления затратами, а также необходимость учитывать особенности затрат как предмета управления. Только оказывая должное внимание этим проблемам, можно добиться рентабельной деятельности организации.

В ориентированной на рынок организации назначение стратегического управления заключается в выявлении возможностей роста и получении прибыли при условии, что организация имеет определенные ресурсы и достаточно грамотно их использует.

В настоящий период осуществляется переход к созданию принципиально новых технологий, способных обеспечить производство новых видов продукции, порождающей новые потребности. И вновь происхо-

дит перестройка управления: осуществляется сдвиг управления в сторону стратегической ориентации, повышается роль высшего руководства, отдела исследований и разработок, возрождается роль планового отдела. Поэтому в современных условиях возникает необходимость формирования системы стратегического управления в организации, в том числе и управления затратами как элемента системы стратегического управления организацией; подготовки специалистов, компетентных в вопросах стратегического управления, умеющих принимать грамотные и экономически обоснованные решения, способных применять теоретические основы управления на практике.

Анализ инструментов управления стратегическими затратами в СМК организации доказал, что только их комплексное применение позволяет в полной мере реализовать функции и жизненный цикл управления.

2.2. МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАТРАТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Следующим шагом разработки методологии управления стратегическими затратами в СМК организации является обоснование возможности прогнозирования затрат и определения их комплементарности.

Проблема прогнозирования, анализа, оценивания и оптимизации стратегических затрат в СМК является сложной и малоизученной. В конечном счете цель прогнозирования и оптимизации стратегических затрат СМК сводится к поиску и выбору наилучшего решения.

Само по себе принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру, сопровождающийся циклической последовательностью действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Однако при реализации решений на практике стремление отыскать наилучшее решение часто сводится к совершенствованию уже существующих решений и не ведет к поиску оптимума. Это связано с одной из сложнейших процедур процесса принятия решения – идентификацией решаемой проблемы, так как в момент своего возникновения многие важные проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения и представлений о затратах и эффекте, связанных с каждым из возможных вариантов.

Прежде чем анализировать возможные альтернативы прогнозирования и оптимизации стратегических затрат СМК, необходимо опре-

делить показатели, по которым будет производиться сравнение вариантов, и построить аппарат управления как механизм, определяющий местонахождение, компетенцию и организационное взаимодействие центров финансовой ответственности на всех этапах управления стратегическими затратами в СМК.

Выделение в организационной структуре СМК центров финансовой ответственности связано с проблемой распределения полномочий и ответственности, с одной стороны, и с задачей использования ресурсов – с другой. С точки зрения концепции принятия решений организационные формы должны быть подчинены достижению поставленных целей и процессу прогнозирования и оптимизации стратегических затрат, что может быть достигнуто за счет применения методов моделирования, прогнозирования и оптимизации стратегических затрат в СМК.

Методы моделирования (называемые также методами исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Количество конкретных моделей почти так же велико, как и число проблем, для решения которых они разработаны. С точки зрения авторов, задача прогнозирования и оптимизации стратегических затрат в СМК является решаемой на основе моделей линейного или нелинейного программирования, которые применяют для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Прогнозирование и оптимизация стратегических затрат в СМК методами моделирования – это довольно сложная процедура, которая может быть представлена последовательностью следующих основных этапов: постановка задачи прогнозирования стратегических затрат в СМК; определение критерия эффективности прогнозирования стратегических затрат в СМК; построение математической модели прогнозирования стратегических затрат в СМК; количественный прогноз определения оптимального интервала стратегических затрат в СМК; проверка адекватности модели и найденного прогноза стратегических затрат в СМК; корректировка и обновление модели прогнозирования стратегических затрат в СМК.

Предлагаемая авторами модель прогнозирования стратегических затрат в СМК основывается на подходе, заключающемся в учете и взаимном влиянии стратегических затрат по основным группам процессов СМК организации (рис. 2.12).

В соответствии с вышеизложенным стратегические затраты в СМК подразделяются на следующие виды:

– стратегические затраты в области управления документацией (y_1);

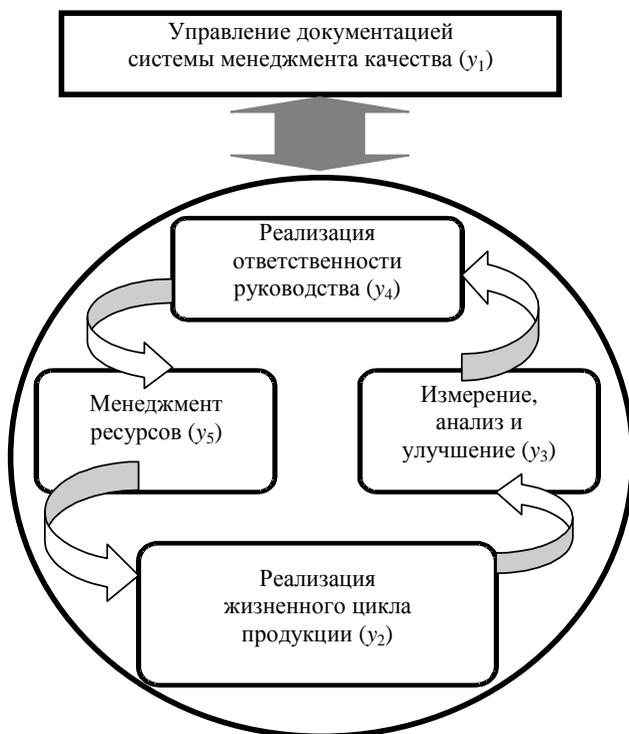


Рис. 2.12. Виды стратегических затрат в системе менеджмента качества организации

- стратегические затраты в области реализации жизненного цикла продукции (y_2);
- стратегические затраты в области измерения, анализа и улучшения (y_3);
- стратегические затраты в области реализации ответственности руководства (y_4);
- стратегические затраты в области управления ресурсами (y_5).

Уровень стратегических затрат изменяется в интервале $0...1$. Нулевым считается уровень затрат, при котором не происходит изменений в ключевом процессе СМК организации, и, следовательно, этот процесс продолжает функционировать в прежнем режиме. За единицу принимается уровень, при котором происходит полный реинжиниринг основной группы процессов СМК организации.

Для реализации предлагаемой модели прогнозирования стратегических затрат в СМК организации предложена система уравнений

$$\begin{cases} y_5 = A_5 y_1 + \frac{B_5}{y_4}; \\ y_2 = A_2 y_1 + B_2 y_5; \\ y_3 = A_3 y_1 + B_3 y_2; \\ y_4 = A_4 y_1 + \frac{B_4}{y_3}; \\ y_1 = y_1, \end{cases} \quad (2.4)$$

где $y_1 - y_5$ – величины изменения стратегических затрат, измеряются в относительных единицах ($0 \dots 1$); A_2, A_3, A_4, A_5 – коэффициенты, определяющие величину постоянных затрат на документацию СМК для каждой группы стратегических затрат, измеряются в относительных единицах ($0 \dots 1$); B_2, B_3, B_4, B_5 – коэффициенты, отражающие величину изменения стратегических затрат в зависимости их взаимодействия друг на друга, измеряются в относительных единицах ($0 \dots 1$).

Уравнения в системе базируются на зависимостях стратегических затрат друг от друга в соответствии с моделью стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2008.

В этом случае под прогнозом на определенном этапе будет пониматься нахождение такой совокупности значений управляемых переменных величин стратегических затрат в СМК ($y_1 - y_5$) и коэффициентов ($A_2, A_3, A_4, A_5, B_2, B_3, B_4, B_5$) при фиксированном изменении одного из видов стратегических затрат в интервале $0 \dots 1$, при котором обеспечивается наиболее выгодное значение параметра оптимизации, в качестве которого выступает минимизация общих стратегических затрат в СМК организации.

Неслучайно стратегические затраты в области управления документацией (y_1) определены как базовые для определения прогнозных значений остальных видов стратегических затрат в СМК организации. Это связано с определением ключевой их роли в ГОСТ Р ИСО 9001–2008 [13].

Для этого каждый вид стратегических затрат выражается математически через систему уравнений при определенном фиксированном виде стратегических затрат. Такое выражение позволяет определить, как изменятся остальные стратегические затраты при фиксации или изменении в определенном интервале одной из затрат. Уравнения, приведенные ниже, сгруппированы по видам стратегических затрат.

Система уравнений для стратегических затрат в области управления документацией (y_1)

$$\text{от } y_1 \quad \left\{ \begin{array}{l} y_1 = y_1; \\ y_2 = A_2 y_1 + B_2 y_5; \\ y_3 = A_3 y_1 + B_3 y_2; \\ y_4 = A_4 y_1 + \frac{B_4}{y_3}; \\ y_5 = A_5 y_1 + \frac{B_5}{y_4}. \end{array} \right. \quad (2.5)$$

Система уравнений для стратегических затрат в области реализации жизненного цикла продукции (y_2)

$$\text{от } y_2 \quad \left\{ \begin{array}{l} y_1 = \frac{y_2}{A_2} - \frac{B_2}{A_2} y_5; \\ y_2 = y_2; \\ y_3 = A_3 y_1 + B_3 y_2; \\ y_4 = A_4 y_1 + \frac{B_4}{y_3}; \\ y_5 = A_5 y_1 + \frac{B_5}{y_4}. \end{array} \right. \quad (2.6)$$

Система уравнений для стратегических затрат в области измерения, анализа и улучшения (y_3)

$$\text{от } y_3 \quad \left\{ \begin{array}{l} y_1 = \frac{y_3}{A_3} - \frac{B_3}{A_3} y_2; \\ y_2 = A_2 y_1 + B_2 y_5; \\ y_3 = y_3; \\ y_4 = A_4 y_1 + \frac{B_4}{y_3}; \\ y_5 = A_5 y_1 + \frac{B_5}{y_4}. \end{array} \right. \quad (2.7)$$

Система уравнений для стратегических затрат в области реализации ответственности руководства (y_4)

$$\text{от } y_4 \quad \left\{ \begin{array}{l} y_1 = \frac{y_4}{A_4} - \frac{B_4}{A_4} y_3; \\ y_2 = A_2 y_1 + B_2 y_5; \\ y_3 = A_3 y_1 + B_3 y_2; \\ y_4 = y_4; \\ y_5 = A_5 y_1 + \frac{B_5}{y_4}. \end{array} \right. \quad (2.8)$$

Система уравнений для стратегических затрат в области управления ресурсами (y_5)

$$\text{от } y_5 \quad \left\{ \begin{array}{l} y_5 = y_5; \\ y_2 = A_2 y_1 + B_2 y_5; \\ y_3 = A_3 y_1 + A_2 B_3 y_1 + B_2 B_3 y_5; \\ y_4 = A_4 y_1 + \frac{B_4}{A_3 y_1 + A_2 B_3 y_1 + B_2 B_3 y_5}; \\ y_5 = \frac{B_5}{y_5 - A_5 y_1}. \end{array} \right. \quad (2.9)$$

Для удобства прогнозирования данные системы уравнений были решены путем математических выражений и внесены в пакет Microsoft Excel, который в настоящее время используется в любых организациях и позволяет проводить прогнозирование, применяя различные интервалы изменения стратегических затрат.

Примеры графического представления модели прогнозирования для каждого вида стратегических затрат СМК приведены ниже на рис. 2.13 – 2.17.

В итоге в работе определена комплементарность и теоретически обосновано прогнозирование видов стратегических затрат в СМК организации относительно приоритетности той или иной группы процессов СМК.

На основе анализа данных по оптимизации стратегических затрат, полученных в проведенном исследовании, можно утверждать, что прогнозирование и оптимизация стратегических затрат в СМК с позиции процессного подхода представляет собой установление оптимального уровня стратегических затрат, позволяющего успешно развиваться СМК организации.

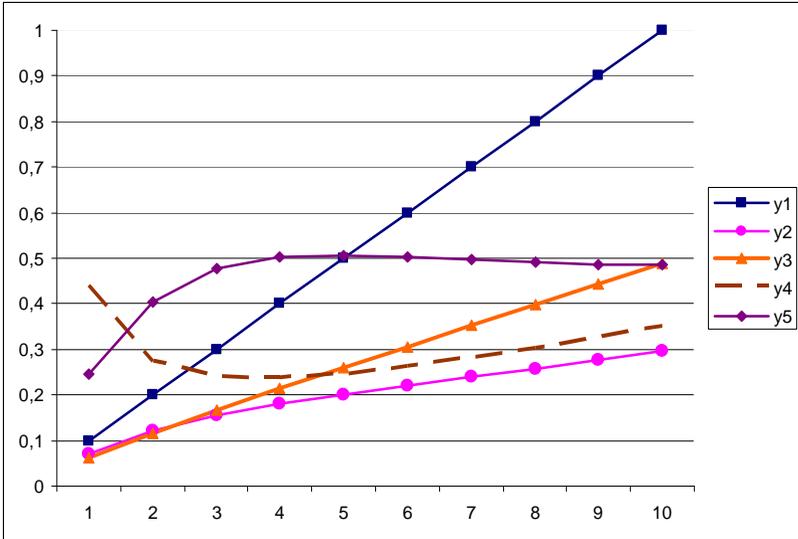


Рис. 2.13. Изменения стратегических затрат при изменении u_1 в интервале 0...1

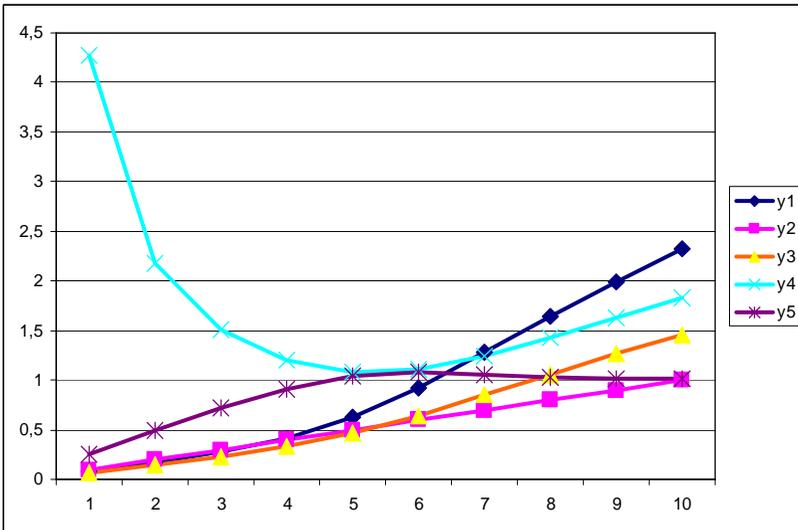


Рис. 2.14. Изменения стратегических затрат при изменении u_2 в интервале 0...1

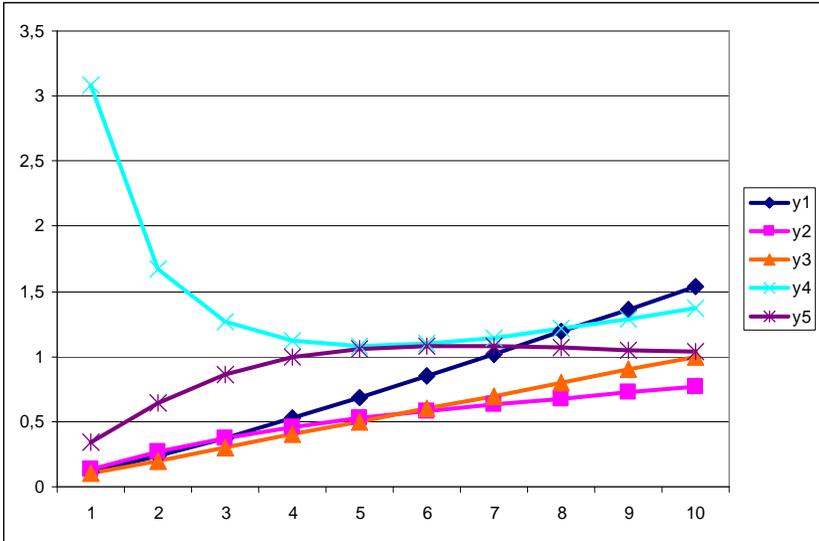


Рис. 2.15. Изменения стратегических затрат при изменении u_3 в интервале 0...1

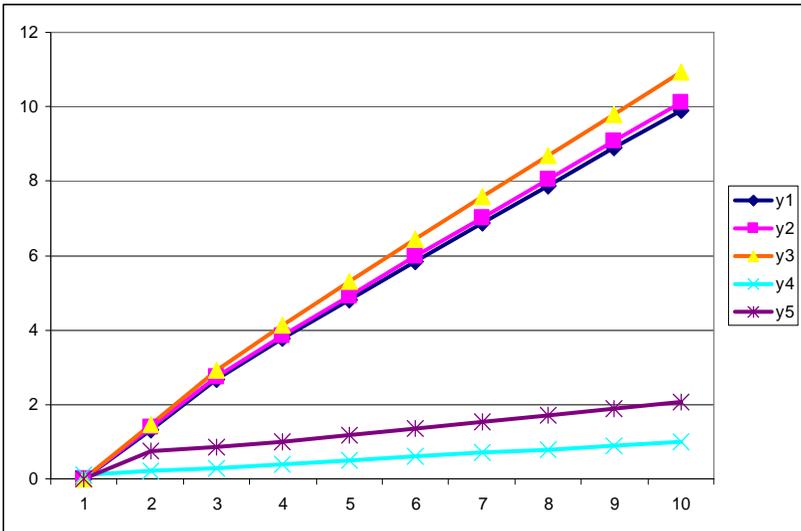


Рис. 2.16. Изменения стратегических затрат при изменении u_4 в интервале 0...1

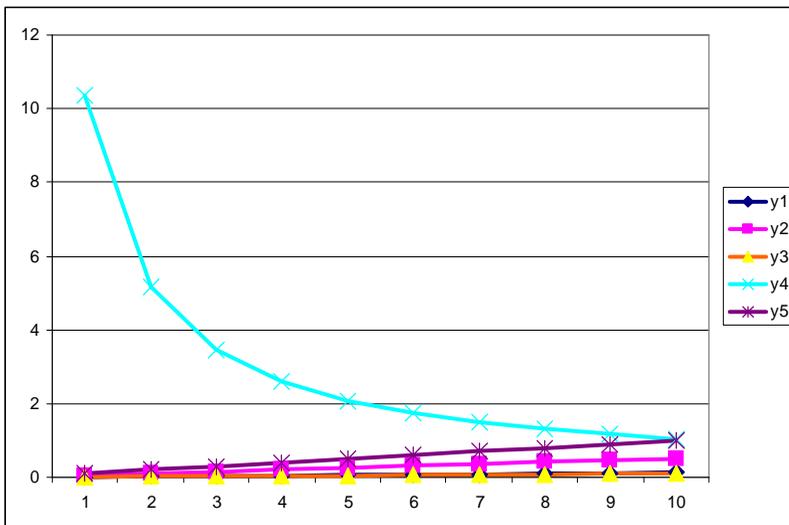


Рис. 2.17. Изменения стратегических затрат при изменении y_5 в интервале $0 \dots 1$

Таким образом, результаты разработки теоретических и методологических положений управления стратегическими затратами в СМК организации: взаимосвязь стратегий развития и стандартов в области качества, концептуальная модель стратегического развития СМК, декомпозиция управления стратегическими затратами в СМК с основными ее элементами, интеграция жизненных циклов стратегического развития СМК и управления затратами, кластерный комплекс инструментов управления стратегическими затратами, комплементарность видов стратегических затрат в СМК позволяют представить комплексный многоуровневый подход к исследуемой области, позволяющий системно решать вопросы экономического обоснования и обеспечения стратегического развития СМК организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения комплексного многоуровневого исследования по решению научной проблемы идентификации концептуальных основ экономического обоснования стратегического развития системы менеджмента качества организации авторами получены следующие вывод и результаты:

– доказано, что экономическое обоснование стратегического развития SMK организации должно быть представлено концепцией управления стратегическими затратами в SMK;

– 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 концептуальная модель стратегического развития SMK организации, отражающая цели, вход и выход системы, технологию процесса развития SMK, включающего комплементарную реализацию следующих подсистем: «Управляемая подсистема» – подсистема идентификации и гармонизации показателей стратегического развития организации по основным группам процессов SMK («Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение»); целевые подсистемы экономического обоснования и обеспечения достижения целевых показателей стратегического развития SMK; подсистемы ресурсного обеспечения и развития кадрового потенциала; организационная оценка стратегических затрат в SMK;

– разработана структура стратегических затрат в SMK организации, основанная на экономическом обеспечении ее основных процессов, среди которых «Управление документацией», «Ответственность руководства», «Управление ресурсами», «Жизненный цикл продукции», «Мониторинг, анализ, измерение и улучшение». Выявлены клас-

сификационные признаки стратегических затрат в СМК, основанные на реализации цикла Шухарта–Деминга;

- сформулированы функции и принципы управления стратегическими затратами в СМК, базовыми из которых выделены и обоснованы: планирование стратегических показателей и результатов развития СМК организации (в рамках разработки стратегического плана развития СМК); организация выполнения мероприятий стратегического плана развития СМК с учетом ресурсного обеспечения; мотивация и вовлеченность персонала в процесс достижения показателей и результатов стратегического плана развития СМК организации; контроль и оценка достигнутых показателей и результатов стратегического плана развития СМК организации с запланированными; координация действий структурных подразделений организации, задействованных в комплексной реализации мероприятий стратегического плана развития СМК; принцип лидерства руководителя, принцип системной ориентации, принцип цикличности, принцип партисипативности, принцип экономичности;

- разработан методический подход к организационной оценке стратегических затрат в СМК организации, позволяющий принимать эффективные управленческие решения по использованию организационных резервов развития СМК организации;

- обоснован процессный подход к управлению стратегическими затратами в СМК организации, представленный в виде последовательных действий реализации жизненного цикла и направленный на формирование комплексного обоснования стратегического развития СМК организации;

- предложена модель жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации, состоящая из следующих комплементарных этапов: определения мотивации стратегических преобразований в рамках действующей системы менеджмента качества; определения предназначения (миссии) преобразований; анализа исходного (экономического, социального, финансового, правового, технологического и др.) состояния организации; проведения процедур по аудиту организаций и в частности сфер деятельности, задействованных в стратегическом преобразовании; определения стратегических партнеров по развитию системы менеджмента качества; выработки стратегии достижения цели; разработки концепции проведения стратегических преобразований; разработки экономической программы стратегических преобразований; реализации экономической программы стратегических преобразований организации в рамках действующей системы менеджмента качества; совершенство-

вания механизма управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации;

– предложен кластерный комплекс инструментов управления стратегическими затратами в СМК применительно к стадиям жизненного цикла. Предложена классификация инструментов управления затратами по различным классификационным признакам. Разработаны технологические этапы практического использования предложенных инструментов в управлении стратегическими затратами в СМК организации;

– обусловлена комплементарность видов стратегических затрат в СМК организации, определены условия их прогнозирования на основе учета основных групп процессов, позволяющие установить оптимальный уровень стратегических затрат, при котором может успешно развиваться СМК;

– представлены три основных направления стратегического развития затратами в развитии менеджмента качества, как основного фактора успешного достижения организацией высокого экономического результата: анализ цепочки ценностей; анализ стратегического позиционирования; анализ факторов, определяющих затраты. При формировании системы стратегического управления затратами развития менеджмента качества должны быть использованы: расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ и услуг; правильное определение затрат в подразделениях организации; определение основных методов управления затратами; определение экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат в организации.

Таким образом, результаты разработки теоретических и методологических положений управления стратегическими затратами в СМК организации: взаимосвязь стратегий развития и стандартов в области качества, концептуальная модель стратегического развития СМК, декомпозиция управления стратегическими затратами в СМК с основными ее элементами, интеграция жизненных циклов стратегического развития СМК и управления затратами, кластерный комплекс инструментов управления стратегическими затратами, комплементарность видов стратегических затрат в СМК позволяют представить комплексный многоуровневый подход к исследуемой области, позволяющий системно решать вопросы экономического обоснования стратегического развития СМК организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адлер, Ю.П. Чего же мы ждем от системы экономики качества? / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Стандарты и качество. – 2002. – № 1. – С. 50 – 53.
2. Адлер, Ю.П. Экономика качества как система / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 5. – С. 4 – 9.
3. Аристов, О.В. Управление качеством : учебное пособие / О.В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 245 с.
4. Алексеев, В.А. Затраты на качество: верхушка айсберга / В.А. Алексеев // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 6. – С. 9 – 14.
5. Балукова, М.В. Затраты на качество: от теории к практике / М.В. Балукова // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 8 – 12.
6. Белокопровин, Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) // Маркетолог. – 2005. – № 7. – С. 5 – 8.
7. Братолобов, В.Б. Экономика качества как инструмент снижения себестоимости и повышения конкурентоспособности продукции // Экономика качества. Сер. «Все о качестве. Отечественные разработки». – М. : НТК «Трек», 2001. – Вып. 4. – С. 23 – 28.
8. Буданцева, И.А. Регулирование затрат по обеспечению качества продукции / И.А. Буданцева, А.Д. Плоткин – М. : Изд-во стандартов, 1989. – 184 с.
9. Войтоловский, В.Н. Управление качеством продукции на предприятии / В.Н. Войтоловский. Сер. Экономическая библиотечка инженера-машиностроителя. – Л. : Машиностроение, 1975. – Вып. 9.
10. Войтоловский, Н.В. Управление качеством продукции в условиях перехода к рынку. – СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 1994.
11. Воронин, Г.П. Качество – национальная идея России / Г.П. Воронин // Стандарты и качество. – 2000. – № 10.
12. Всеобщее Управление качеством : учебник / О.П. Глудкин [и др.]. – М. : Радио и связь, 1999. – 600 с.
13. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Стандартиформ, 2009. – 32 с.
14. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции / В.И. Гиссин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2000. – 256 с.

15. Гличев, А.В. Концептуальные подходы к решению проблем качества в современных условиях и задачи АПК / А.В. Гличев // Стандарты и качество. – 1996. – № 12. – С. 44 – 50.
16. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции / А.В. Гличев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Стандарты и качество, 2001. – 256 с.
17. Голубева, Т.Г. Методика выполнения процесса бенчмаркинга / Т.Г. Голубева. – М. : СТАНКИН, 2002. – 265 с.
18. Голин, Н.Л. О рациональном распределении затрат на обеспечение качества продукции / Н.Л. Голин, В.Е. Кушкин, В.И. Середин // Стандарты и качество. – 1994. – № 2. – С. 21 – 24.
19. Горбашко, Е.А. Управление качеством : учебное пособие / Е.А. Горбашко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 300 с.
20. Демиденко, Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции / Д.С. Демиденко. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1995.
21. Деминг, У.Э. Выход из кризиса / У.Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994.
22. Герасимова, Г.Е. Деминг, Джуран и другие / Г.Е. Герасимова. Сер. Все о качестве. Зарубежный опыт. – М. : Трек, 2000. – Вып. 15. – 33 с.
23. Джуран: Два века качества : пер. с англ. // Европейское качество. – 1999. – Т. 6, № 2.
24. Учет и анализ расходов на качество / М.А. Дьяченко, Н.В. Михайлова, Н.А. Мурзак, Л.А. Федорова // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 4. – С. 27 – 31.
25. Ермошкин, Н.А. Что дает аутсорсинг / Н.А. Ермошкин // Маркетинг в России и за рубежом – 2004. – № 4.
26. Ефимов, В.В. Экономика качества : учебное пособие / В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 123 с.
27. Злобина, Н.В. Управление качеством : учебное пособие / Н.В. Злобина, Б.И. Герасимов, С.П. Спиридонов. – М. : КНОРУС, 2005. – 272 с.
28. Злобина, Н.В. Концептуальные основы стратегического развития системы менеджмента качества организации / Н.В. Злобина // Стандарты и качество. – 2011. – № 12(894). – С. 60 – 62.
29. Злобина, Н.В. Стратегическое развитие системы менеджмента качества: организационный и региональный аспекты / Н.В. Злобина // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 44(227). – С. 15 – 19.

30. Злобина, Н.В. Теория и методология управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации : монография / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011.
31. Злобина, Н.В. Концептуальные основы экономического развития менеджмента качества организации : монография / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011.
32. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
33. Календжян, С.О. Аутсорсинг как средство повышения результативности бизнеса / С.О. Календжян // Вестник университета. Сер. Институциональная экономика. – М. : Изд-во ГУУ, 2002.
34. Календжян, С.О. Аутсорсинг при корпоративном обучении и информационные технологии / С.О. Календжян // Роль информационных технологий при обучении по программе МВА : сб. тез. докл. – М. : Издательский центр МЭСИ, 2003.
35. Карлик, Е.М. Затраты на обеспечение и повышение качества продукции, их классификация / Е.М. Карлик, Д.С. Демиденко // Стандарты и качество. – 1977. – № 8.
36. Карлик, Е.М. Классификация затрат на обеспечение качества продукции / Е.М. Карлик, Е.М. Шкловский // Стандарты и качество. – 1975. – № 11. – С. 82 – 85.
37. Методы управления затратами и качеством продукции / В.Э. Керимов, Ф.А. Петрищев, П.В. Селиванов, Э.Э. Керимов. – М. : ИКЦ Маркетинг, 2002. – 108 с.
38. Управление затратами на предприятии : учебное пособие / Г.А. Краюхин, В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев, А.Н. Асаул, Т.А. Фомина ; под общ. ред. Г.А. Краюхина. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2006.
39. Кузьмина, Е.А. Функционально-стоимостной анализ. Экскурсы в историю / Е.А. Кузьмина, А.М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 7. – С. 14 – 20.
40. Кузьмина, Е.А. Функционально-стоимостной анализ. Концепции и перспективы / Е.А. Кузьмина, А.М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 8. – С. 8 – 14.
41. Куценко, Е. Управление затратами на качество / Е. Куценко // Стандарты и качество. – 2004. – № 8. – С. 69 – 71.
42. Лавренченко, Н.И. Экономико-математические методы управления затратами на качество / Н.И. Лавренченко, Б.И. Герасимов ; под науч. ред. проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 112 с.
43. Лавренченко, Н.И. Управление несоответствующей продукцией в системе калькуляционного учета / Н.И. Лавренченко // Про-

грессивные технологии развития : сб. науч. тр. / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 2004. – С. 30 – 32.

44. Лапидус, В.А. Доктор Дж. Джуран критикует стандарты ИСО серии 9000 / В.А. Лапидус // Стандарты и качество. – 1999. – № 11.

45. Львов, Д.С. Стандарты и качество / Д.С. Львов, В.И. Сиськов, В.И. Седов. – М. : Изд-во стандартов, 1975.

46. Лящецкий, А.П. Управление качеством продукции / А.П. Лящецкий, А.Н. Крайнюков. – Саратов, 1998.

47. Макаркин, Н.П. Экономика надежности техники / Н.П. Макаркин. – М. : Экономика, 2001.

48. Экспертные оценки затрат на качество на предприятиях Тамбовской области / С.В. Мищенко, С.В. Пономарев, Б.И. Герасимов, О.С. Пономарева // Стандарты и качество. – 2001. – № 7–8. – С. 79 – 81.

49. Накамура, Т. Внедрение системы расчета затрат на обеспечение качества / Т. Накамура // Качество, торговля, экономика. – М. : Изд-во стандартов, 1970. – С. 23 – 31.

50. Новицкий, Н.М. Управление качеством продукции : учебное пособие / Н.М. Новицкий, В.Н. Окселик. – Минск : Новое знание, 2001. – 238 с.

51. Пичурин, И.И. Учет затрат на качество промышленной продукции / И.И. Пичурин // Учет затрат на качество и экологию. Сер. Все о качестве. Отечественные разработки. – М. : Трек, 2003. – Вып. 4(25). – С. 47 – 60.

52. Полищук, Л. Реформы экономического образования в России: потребности, ресурсы, мотивация / Л. Полищук // Вопросы экономики. – 2002. – № 7. – С. 44 – 53.

53. Пономарев, С.В. Анализ затрат на качество как способ экономического обоснования качества продукции / С.В. Пономарев, В.Э. Серегин // Качество науки – качество жизни : сб. науч. ст. / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 2005. – С. 180–181.

54. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 248 с.

55. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества / С.В. Пономарев [и др.] – М. : Стандарты и качество, 2004. – 248 с.

56. Развитие системного подхода к управлению качеством продукции – от Саратовской системы БИП до КСУКП // Стандарты и качество. – 2001. – № 5–6.

57. Рамперсад, Х.К. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала при создании СМК в организации / Х.К. Рамперсад,

С.В. Пономарев // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 12. – С. 31 – 35.

58. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.

59. Рахлин, К.М. Методология классификации затрат на качество / К.М. Рахлин, Л.Е. Скрипко // Стандарты и качество. – 1997. – № 3. – С. 49 – 51.

60. Рахлин, К.М. Принципы планирования и учета затрат на качество / К.М. Рахлин., Л.Е. Скрипко // Стандарты и качество. – 2000. – № 3. – С. 60 – 62.

61. Рахлин, К.М. Состав затрат на обеспечение качества / К.М. Рахлин, Л.Е. Скрипко // Стандарты и качество. – 1998. – № 8.

62. Рахутин, Г. Концепция разработки унифицированной системы показателей качества / Г. Рахутин // Стандарты и качество. – 2004. – № 1. – С. 86 – 88.

63. Персональный менеджмент / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов и др. – Пенза : Изд-во ПГАСА, 2000. – 472 с.

64. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. Сер. Практический менеджмент. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 408 с.

65. Розенталь, О.М. Экономика качества и безопасность продукции / О.М. Розенталь, Е.Д. Копнова // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 6. – С. 34 – 38.

66. Серегин, В.Э. Разработка процесса учета и оценки затрат на качество продукции на ФГУП «Котовский завод пластмасс» : магистерская диссертация / В.Э. Серегин. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 143 с.

67. Скрипко, Л.Е. Экономические рычаги улучшения систем качества / Л.Е. Скрипко ; сост. и ред. серий Г.Е. Герасимова. Сер. Все о качестве. – М. : Трек, 2002. – Вып. 14. – 45 с.

68. Скрипко, Л.Е. Экономика качества: тенденции и перспективы развития / Л.Е. Скрипко // Стандарты и качество. – 2003. – № 1. – С. 68 – 71.

69. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.-Л., 1935.

70. Распределение затрат на качество и совершенство системы качества / Э. Совер [и др.] // Все о качестве. Зарубежные разработки. О распределении затрат на качество. – 2003. – Вып. 4.

71. Стандартизация и управление качеством продукции : учебник / В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2001.

72. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 392 с.
73. Управление качеством: Т. 1. Основы обеспечения качества / под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : МГИЭМ, 1999. – 326 с.
74. Управление качеством. Т. 2. Принципы и методы всеобщего управления качеством / под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : МГИЭМ, 2000. – 356 с.
75. Управление качеством. Робастное проектирование. Метод Тагути / Р. Леон [и др.] ; пер. с англ. – М. : СЕЙФИ, 2002. – 384 с.
76. Управление затратами на качество : прог. и метод. указания / сост. Ю.Р. Еналеева. – Саранск : МГУ им. Огарева, 2004. – 52 с.
77. Фокс, М.Дж. Введение в обеспечение качества: Модуль RRC № 415а / М. Дж. Фокс ; пер. с англ. ; под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : Фонд «Европейский центр по качеству», 1999. – 118 с.
78. Фокс, М.Дж. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Модуль RRC 416а / М. Дж. Фокс ; пер. с англ. под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : Фонд «Европейский центр по качеству», 1999. – 105 с.
79. Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских корпорациях / сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1990.
80. Хачатуров, А.Е. Основы менеджмента качества / А.Е. Хачатуров, Ю.А. Куликов. – М. : Дело и сервис, 2003. – 304 с.
81. Шеферд, Н.А. Интеграция затрат на качество в планы улучшения характеристик деятельности. Использование сбалансированных оценок / Н.А. Шеферд ; пер. Г.Е. Герасимовой, Ю.А. Стерхова. Сер. Все о качестве. Зарубежные разработки. О распределении затрат на качество. – 2003. – Вып. 41. – С. 36 – 45.
82. Шим, К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / К. Шим, Г. Сигел. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 342 с.
83. Шоттмиллер, Дж. Роль затрат на качество в новом тысячелетии: связь со стратегическими целями и непрерывным улучшением / Дж. Шоттмиллер // Все о качестве. Зарубежные разработки. О распределении затрат на качество. – 2003. – Вып. 41.
84. Шоттмиллер, Дж. Затраты на качество стимулируют процессы непрерывного совершенствования / Дж. Шоттмиллер // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 2. – С. 4 – 9.
85. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп–Бизнес, 2003. – 304 с.

86. Chapman, R.B. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide / R.B. Chapman, K. Andrade // American Management Association. – N.Y., 1998.
87. Chorafas, D.N. Outsourcing, Insourcing and IT For Enterprise / D.N. Chorafas // Warton. February. – 2003.
88. Crosby, Ph.B. Quality is Free / Ph.B. Crosby. – N.Y. : McGraw-Hill, 1984.
89. Deming, W.E. Out of Crisis / W.E. Deming. – Cambridge : Cambridge University Press, 1986.
90. Deming, W.E. The New Economics for Industry, Government and Education / W.E. Deming. – Massachusetts: MIT Center of Advanced Engineering Study, 1993.
91. Harrington, H. Poor – Quality Cost / H. Harrington. – New York and Basel Milwaukee : Marcel Dekker, Inc. & ASQC Quality Press, 1987.
92. Juran, J.M. Managerial Break Through / J.M. Juran. – N.Y. : McGraw-Hill, 1964.
93. Ketler, K. The outsourcing decision / K. Ketler, J. Walstrom // International journal of information management. – 1998. – Vol. 13(6).
94. Lacity, M.C. IT Outsourcing: maximize flexibility and control W / M.C. Lacity, L.P. Willcocks, D.E. Feeny // Harvard business review. – Vol. 73(3).
95. Langfield-Smith, K. Managing the Outsourcing Relationship / K. Langfield-Smith, David Smith, Carolyn Stinger // New South Wales Univ. Pr. Ltd. – 2001, May.
96. Lewis, R. Total Quality in Higher Education / R. Lewis, D. Smith. – Debray Beach, Florida : St. Lucie Press, 1994.
97. Quinn, J. B. Strategic outsourcing / J. B. Quinn, F. G Hilmer // Sloan management review. – 1994. – Vol. 35(4).
98. Michel, J. The Changing Face of the Outsourcing Marketplace / J. Michel // OutsourcingAnalyst.com. – 2002, January.
99. Tieman, R. Outsourcing providers. Trend towards «bundled» services / R. Tieman // Financial Times. Special report: outsourcing. – 2003, June 30.
100. Shewhart, W.A. Economic Control of the Quality of Manufactured Product / W.A. Shewhart. – New Jersey : van Nostrad Company, 1931 (Republished by ASQC in 1980).
101. Feigenbaum, A.V. Total Quality Control / A.B. Feigenbaum. – N.Y. : McGraw-Hill, 1983.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ...	5
1.1. Разработка модели управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	5
1.2. Формирование жизненного цикла управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	26
1.3. Систематизация организационного подхода к оценке стратегических затрат в системе менеджмента качества организации	43
Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	52
2.1. Формирование кластерного комплекса инструментов управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации	52
2.2. Математическая модель прогнозирования стратегических затрат в системе менеджмента качества организации	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	114
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	117

Научное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна,
БАКУМЕНКО Елена Михайловна

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Редактор Л. В. Комбарова
Компьютерное макетирование М. А. Евсейчевой

Подписано в печать 24.10.2012.
Формат 60×84/16. 7,21 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 547.

Издательско-полиграфический центр
ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14