

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КАК ЧАСТЬ ОБЩЕЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Ленкевич О.А.

*Белорусский национальный технический университет*

*Минск, Республика Беларусь*

На сегодняшний момент качество является неотъемлемой характеристикой любого объекта менеджмента. В связи с этим особую актуальность приобрела и способность правильно оценить и управлять затратами организации на качество. По данным различных исследований, затраты на качество достигают до 40 % от объема продаж. В общем смысле «Затраты на качество определяются как затраты, связанные с выполнением функций процесса, с оценкой результата процесса, с устранением выявленных несоответствий, с проведением предупреждающих мероприятий».

Развитие конкурентных преимуществ организации посредством повышения качества и снижения затрат вряд ли будет возможно без внедрения в организации системы управления затратами. Учет и анализ затрат по всем направлениям деятельности организации обеспечит менеджмент необходимой информацией для принятия грамотных управленческих решений и планирования мероприятий по улучшению качества продукции (услуги) и деятельности организации в целом с точки зрения их экономической выгоды и эффективности. Систему управления затратами на качество следует рассматривать как часть общей системы менеджмента организации.

Действующие международные стандарты напрямую говорят о необходимости учета и анализа затрат на качество в рамках системы менеджмента организации. Например, ISO 10014:2006 «Руководящие принципы управления экономикой качества» представляет концепцию и методологию экономики качества, позволяющую поднять уровень удовлетворенности потребителя и одновременно снизить затраты.

Основными предпосылками для внедрения в организации системы управления затратами на качество могут являться:

- требования международных и отраслевых стандартов;
- необходимость определение масштаба проблем через финансовые показатели, которые наиболее понятны высшему руководству;
- выявление областей для снижения затрат на качество и потерь от дефектов;
- поиск возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;
- расстановка приоритетов для улучшения деятельности;
- обоснование стратегии и планирование целей организации, в том числе в области качества.

Главная идея анализа затрат на качество заключается в том, что относительно небольшие вложения в деятельность по предупреждению производства некачественной продукции и услуг приводят к значительным сокращениям потерь от брака как внутренних, так и внешних. Затраты на оценку качества также существенно сокращаются по мере того, как инвестиции в качество улучшают потребительские свойства продукции и услуг.

База данных по затратам на качество должна не только регулярно обновляться, но и постоянно развиваться и совершенствоваться. Некоторые организации внедряют у себя документированную систему качества, тесно связанную с системой бухгалтерского учета, представляющую собой ежемесячные или ежеквартальные данные по затратам на качество. Если данные по затратам на качество несут недостаточно детальный характер, то на их основе трудно выработать конкретные меры, направленные на непрерывное совершенствование деятельности организации.

Оценку затрат на обеспечение качества отдельного бизнес-процесса можно выполнить путем последовательного анализа каждого из составляющих его подпроцессов, учитывая стоимость каждого подпроцесса в категориях предупреждения, оценки качества и несоответствий. Некоторые из выявленных в результате такого анализа подпроцессов могут вообще не создавать прибавленной стоимости и представлять собой чистые издержки. Исключение или комбинирование отдельных подпроцессов, как правило, дает возможность значительно сократить затраты на обеспечение качества. Иногда очень полезными оказываются и другие неформальные методы учета затрат на качество. Например, учет влияния степени удовлетворенности потребителя на уровень потенциальных потерь, несмотря на явно оценочный характер, позволяет более тесно связать меры по улучшению качества с потребительскими ожиданиями.

Но каким бы методом ни пользовался специалист в области качества, он обязан искать скрытые издержки, представляющие собой потенциальные ресурсы для экономии. В действительности большая часть издержек, связанных с качеством оказывается спрятанной внутри стандартных статей расходов предприятия. К числу таких издержек следует отнести задержки в принятии управленческих решений, простои, неиспользуемые мощности, неоправданно большие

складские запасы, отложенную доставку, упущенные заказы и потерянные потребители.

Первым шагом в исследовании затрат на качество является оценка доли таких затрат в структуре расходов организации. В качестве базы для первоначальной оценки можно взять общий объем продаж или суммарные затраты на производство или обслуживание. Когда организация впервые обращается к вопросам качества, величина издержек, так или иначе связанных с качеством, зачастую оказывается значительно выше объема продаж. В результате проведения целенаправленной политики уровень потерь из-за качества, как правило, удается снизить.

Относительную величину затрат несоответствия (потерь от брака) можно оценить с помощью анализа Парето. Обычно они соответствуют правилу 80:20, согласно которому относительно небольшое число причин порождает большую часть затрат. Необходимо также постоянно анализировать соотношение полученных результатов в области качества и затрат на их достижение.

Тем не менее основным инструментом оценки затрат на качество, особенно затрат несоответствия, остается построение причинно-следственной диаграммы. Каждая категория затрат классифицируется по составляющим ее элементам и рассматривается как следствие воздействия некоторого фактора (скрытой причины), имеющего более глубокий, фундаментальный характер. Далее каждый элемент разбивается на отдельные компоненты, и каждая причина оказывается следствием действия фактора следующего уровня и т. д. Анализ затрат по видам деятельности (ABC-анализ) значительно упрощает такую работу, так как затраты на процессы учитываются в рамках конкретных функций. После того как выгоды от устранения наиболее существенных потерь организации подсчитаны, можно оценить стоимость проведения работ по улучшению деятельности, а также норму прибыли по инвестициям на качество и время возвращения этой прибыли. Учитывая известные к настоящему моменту оценки будущих поступлений, можно определить общую стоимость инвестиционного проекта, сравнить ее со стоимостью других проектов по совершенствованию деятельности предприятия и представить рекомендации высшему руководству.

Безусловно, главной целью любого проекта по измерению и анализу затрат на качество явля-

ется выработка рекомендаций для высшего руководства организации. Основной задачей должен стать выбор таких мер по улучшению деятельности, которые в максимальной степени соответствовали бы стратегическим целям организации.

Для того чтобы соотнести деятельность по улучшению качества с целями организации, можно использовать базу данных по затратам на качество. Затраты несоответствия можно непосредственно связать с отдельной статьей в списке стратегических целей. Тогда проекты по совершенствованию деятельности будут оказывать прямое влияние на цель. Например, если стратегическая цель организации - расширение рынка продукции и анализ данных по затратам на качество указывает на то, что внешние потери из-за недопустимо высокой доли возвращаемой продукции очень значительны, то снижение доли возвращаемой продукции как раз и будет тем видом деятельности по улучшению качества, который связан с целью экспансии на рынке. Если затраты на качество обусловлены потерей существующих клиентов и отсутствием новых, необходимо укрепить доверие к стратегическим целям. Между ними и базой данных по затратам существует взаимодействие. После того как оптимальный проект улучшения деятельности определен, за ним должны последовать конкретные корректирующие меры, предусмотренные процессом улучшения качества.

База данных по затратам, в свою очередь, влияет на процесс планирования и выбор новых целей по улучшению качества, соответствующих стратегическим целям организации, тем самым обеспечивая непрерывность процесса улучшения. Программа улучшения качества, основанная на анализе затрат не будет успешной, если она не была инициирована руководством организации. Именно высшее руководство должно показать приверженность к идеям качества и способствовать распространению идеологии качества на всех уровнях организации.

1. On Leadership // Quality Progress. – 2002. – № 8.
2. Atkinson H., Hamburg J., Ittner C. Linking Quality to Profits // ASQ Quality Press, 1994.
3. Campanella J. Principles of Quality Costs, 3rd Edition // ASQ Quality Press, 1999.
4. ANSI/ISO/ASQ 9001:2000 Quality Management Systems - Requirements // ASQ Quality Press, 2000.