

УДК 005.336.3 (075.8)

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАТРАТ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Н.В. Злобина**

*Кафедра «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ»;  
zlobinanv@bk.ru*

*Представлена членом редколлегии профессором В.И. Коноваловым*

**Ключевые слова и фразы:** затраты; организационная оценка; развитие; система менеджмента качества.

**Аннотация:** Представлены концептуальные основы осуществления организационной оценки стратегических затрат в системе менеджмента качества организации.

---

В настоящее время системы менеджмента качества (СМК) организаций могут выступать инструментом развития организации в случае, если сами будут нацелены на совершенствование. Однако немаловажное значение имеет экономическое обеспечение развития СМК организации. В этой связи «фундаментом» управления стратегическими затратами в СМК организации выступает организационная оценка данного процесса.

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 [2].

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» [2]. 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) [1].

Такая схема позволит наглядно определить, где искать данные о стоимости качества и какие процессы в СМК наиболее затратные и требуют в своем отношении оптимальных управленческих решений [2].

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. 2). 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;

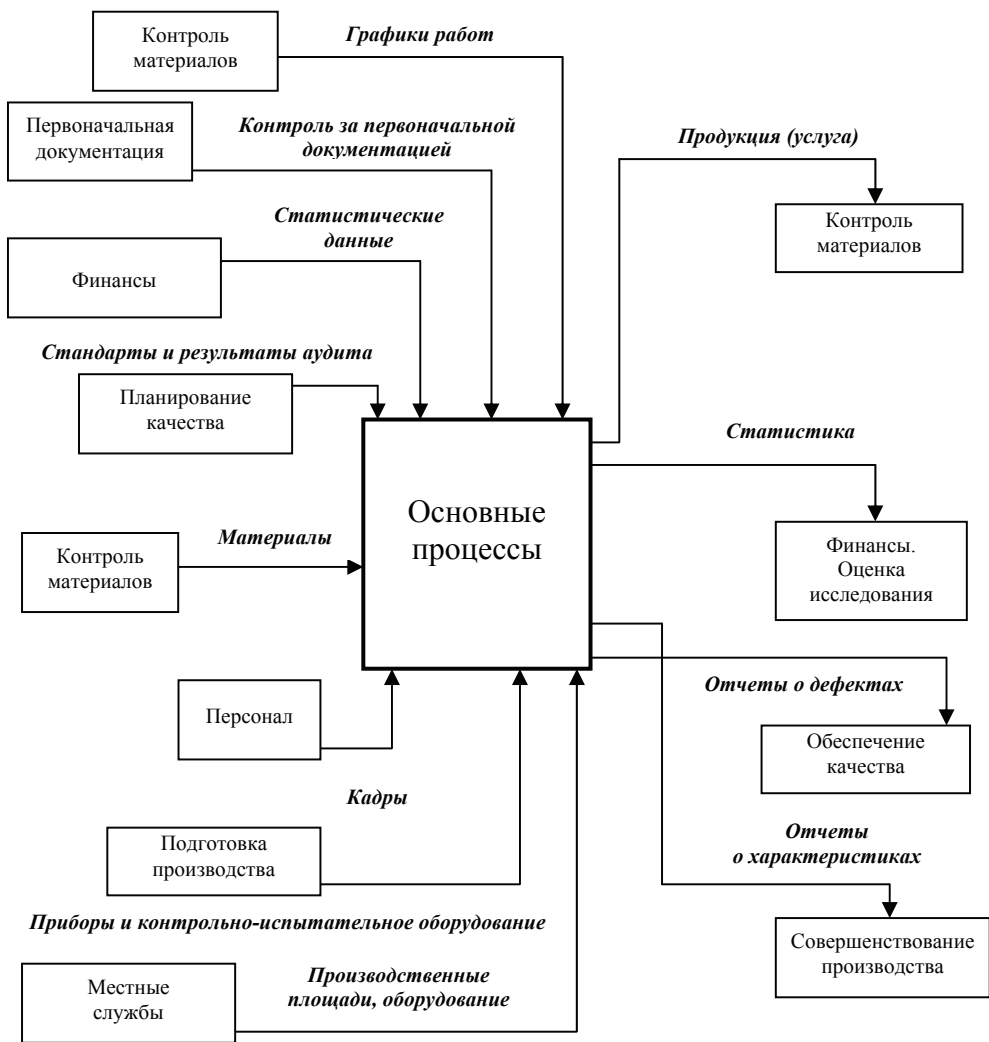


Рис. 1. Типичная структура процесса организации

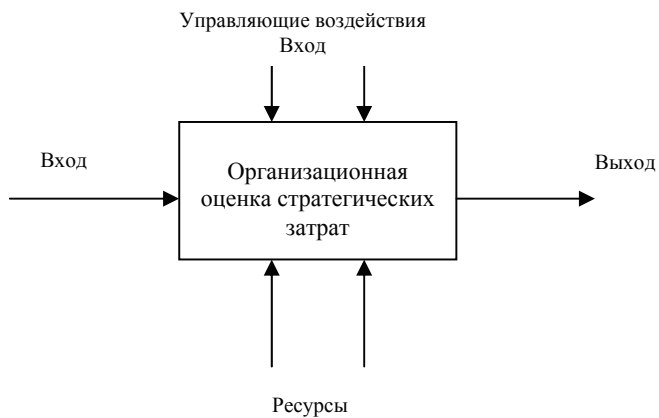


Рис. 2. Схема (модель) процесса организационной оценки стратегических затрат

3) управляющие воздействия – стандарты предприятия и методики по учету и анализу затрат; нормативы по труду, заработной плате, расходу материалов, амортизации оборудования и т.д.;

4) ресурсы – подготовленный персонал; компьютерная и другая оргтехника; программное обеспечение (1С: Предприятие, 1С: Бухгалтерия, 1С: Склад, Парус и др.); формы и бланки.

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

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.

**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
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

Схема реализации и основные исполнители операций процесса организационной оценки стратегических затрат представлены в табл. 2.

Таблица 2

**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	
Анализ со стороны руководства, принятие мер по оптимизации затрат организации	Высшее руководство	Оценка эффективности СМК; мероприятия по оптимизации затрат	

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.

#### *Список литературы*

1. Злобина, Н.В. Управление затратами на качество продукции: отечественный и зарубежный опыт : монография / Н.В. Злобина, Б.И. Герасимов, Т.Н. Харламова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
2. Серёгин, В.Э. Экономический анализ процедур управления затратами на качество продукции промышленного предприятия : монография / В.Э. Серёгин, Е.Б. Герасимова ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
3. Злобина, Н.В. Жизненный цикл управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации / Н.В. Злобина // *Вопр. соврем. науки и практики*. Ун-т им. В.И. Вернадского. – 2011. – № 3(34). – С. 201–207.

---

## **Organizational Assessment of Strategic Costs in the Quality Management System of the Organization**

N.V. Zlobina

*Department “Economic Analysis and Quality”, TSTU;  
zlobinanv@bk.ru*

**Key words and phrases:** costs; development; organizational assessment; quality management system.

**Abstract:** The article presents the conceptual foundations of realization of an organizational assessment of strategic costs in the system of quality management of the organization.

## **Organisationseinschätzung der strategischen Aufwände im System des Qualitätsmanagements der Organisation**

**Zusammenfassung:** Es sind die konzeptuellen Gründe der Verwirklichung der Organisationseinschätzung der strategischen Aufwände im System des Qualitätsmanagements der Organisation vorgelegt.

---

## **Estimation organisationnelle des dépenses stratégiques dans le système du management de la qualité de l'organisation**

**Résumé:** Sont présentées les bases conceptuelles de la réalisation de l'estimation organisationnelle des dépenses stratégiques dans le système du management de la qualité de l'organisation.

---

**Автор:** *Злобина Наталья Васильевна* – кандидат экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ».

**Рецензент:** *Герасимов Борис Иванович* – доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономический анализ и качество», декан экономического факультета, ФГБОУ ВПО «ТГТУ».

---