

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ к определению затрат на качество и эффективность процессов

Известно, что чужие примеры не являются показательными, а зачастую ничему не учат и даже приносят вред. Поскольку сами процессы, порядок их выполнения, цели и запланированные результаты могут не только существенно отличаться на разных предприятиях, но и изменяться внутри одной компании с течением времени, то использовать как «кальку» уже реализованные проекты по экономике качества невозможно. Копирование даже самых хороших образцов может увенчаться негативным результатом, если не учитывать особенности субъектов хозяйствования и не применять разумную логику.



Лариса Скрипко,
профессор кафедры проектного менеджмента и управления качеством СПбГЭУ (Санкт-Петербург), доктор экономических наук, профессор

Для того чтобы следование предлагаемому примеру все-таки принесло пользу, а не вред, обратим внимание не на глобальный процесс, который однозначно обладает существующими индивидуальными чертами для каждой фирмы, а на простой вид деятельности, который большинство организаций не выделяет в виде отдельного процесса, а рассматривает как часть одного или нескольких. В качестве примера разберем хранение готовой продукции в узком формате: с момента

ее помещения на склад до принятия решения о комплектовании и ее отгрузке потребителю.

Данный вид деятельности, строго говоря, не может быть отнесен к процессу, так как в рамках его реализации должны происходить преобразования входы в выходы, а при соблюдении всех необходимых условий хранения никаких действий с продукцией или другими объектами произойти не должно. Тем не менее выбор такого узкого направления позволяет избежать ошибок и ложных обобщений.

В границы выполнения деятельности должны входить идентификация продукции или места ее нахождения при осуществлении хранения и принятии решения об отгрузке, собственно хранение – содержание товара на складе при соблюдении всех необходимых условий без перемещений.

В рамках обозначенных границ вариативность ситуации может пойти несколькими путями:

первый – продукция хранится гораздо меньше заявленного срока применения, гарантии или эксплуатации и отгружается потре-

бителю в рамках данного периода времени;

второй – когда по каким-то причинам она отгружается на исходе или за пределами указанного срока;

третий – в том случае, когда все условия хранения соблюдаются либо, наоборот, – часть из них или даже все нарушались на протяжении значимого периода времени;

четвертый – при соблюдении всех условий продукция по каким-либо причинам механически повреждена вместе с упаковкой или сохранена в целости только в первичной упаковке (рис. 1).

Рассмотрим все виды затрат, которые могут возникнуть при реализации различной вариативности:

- *идентификация (маркировка и/или считывание данных): объем и состав затрат в этом случае может различаться и зависит от степени автоматизации процесса, в том числе использования или неиспользования различных видов кодирования;*

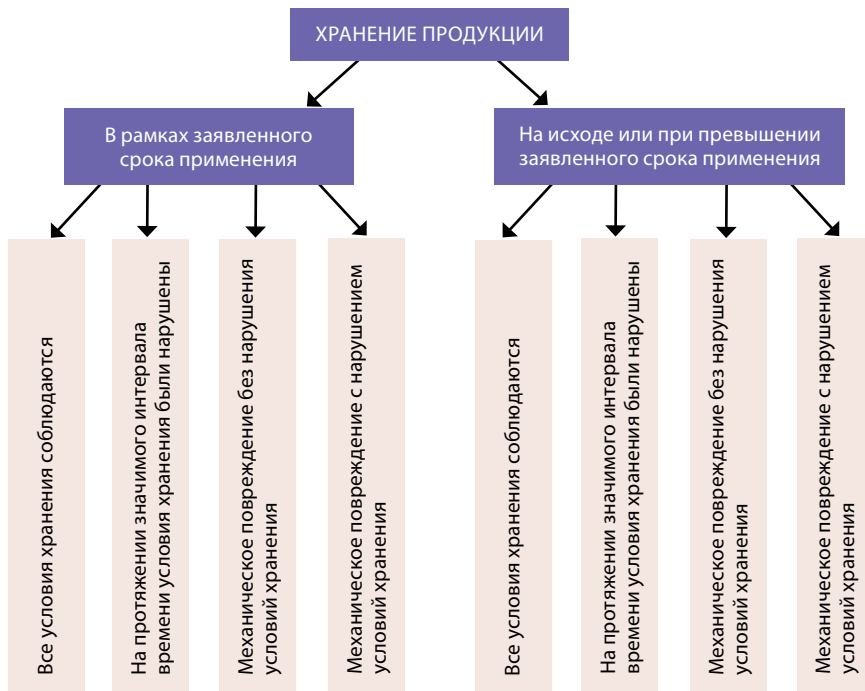


Рис. 1. Вариативные изменения в процессе хранения готовой продукции

Наименование затрат	Вид затрат	Примечание
Затраты на идентификацию продукции на складе	Условно связанные с количеством	Данный вид затрат может быть связан с объемами выпуска или не связан в зависимости от формы идентификации, но связь с количеством будет незначительной
Затраты на поддержание условий хранения	Не связанные с количеством	
Затраты на ведение необходимой документации и управление знаниями	Не связанные с количеством	
Затраты на инвентаризацию	Условно связанные с количеством	Данный вид затрат может быть связан с объемами выпуска или не связан в зависимости от формы идентификации, но связь с количеством будет незначительной
Затраты на контроль соблюдения условий хранения	Не связанные с количеством	
Затраты на проведение дополнительного контроля и испытаний при повреждении продукции, ее упаковки, нарушении условий хранения или окончания заявленных сроков хранения, использования или гарантии	Не связанные с количеством	
Затраты на утилизацию продукции при нарушении условий хранения, когда использование продукции становится невозможным	Не связанные с количеством	
Затраты на восстановление упаковки продукции	Не связанные с количеством	
Затраты на повторную маркировку продукции	Не связанные с количеством	

Таблица 1. Связь затрат с качеством или с количеством

- поддержание условий хранения: затраты будут сильно различаться не только исходя из уровня автоматизации, но и в зависимости от условий, которые необходимо соблюдать: чем больше параметров хранения и чем жестче условия, тем больше расходов понесет предприятие;
- ведение необходимой документации (как в бумажном, так и в электронном виде) и управление знаниями;
- инвентаризация;
- контроль соблюдения условий хранения;
- проведение дополнительного контроля и испытаний при повреждении продукции, ее упаковки, нарушении условий хранения или окончания заявленных сроков хранения, использования или гарантии;
- утилизация продукции при нарушении условий хранения, когда ее использование становится невозможным;
- восстановление упаковки (в том числе переупаковка);
- повторная маркировка товара.

Возможно возникновение и других видов затрат (или вообще их полное изменение) в зависимости от особенностей продукции, производства и хранения. Например, при отсутствии собственных складских помещений и ее размещения на условиях ответственного хранения сам процесс становится аутсорсинговым, а состав затрат будет существенно отличаться от представленного выше.

Далее следует определиться, будут ли все перечисленные расходы затратами на качество или часть из них связана с количеством (табл. 1). Необходимо отметить, что при таком разделении затрат целесообразнее ориентироваться

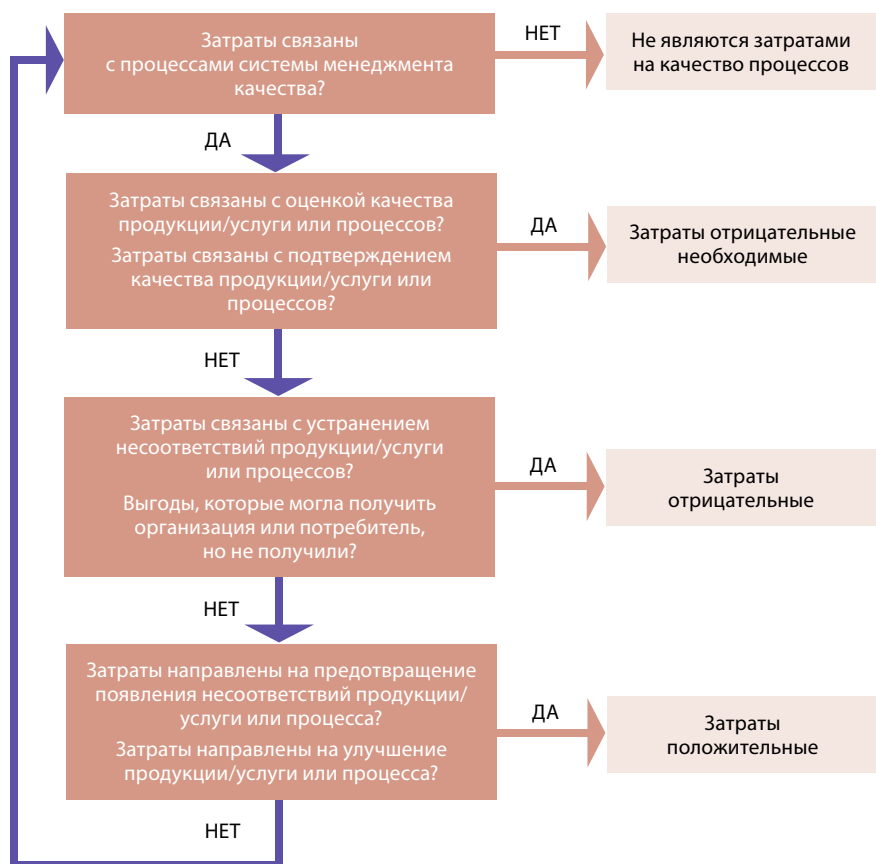


Рис. 2. Логический порядок классификации затрат, составляющих стоимость качества процессов системы менеджмента качества [3]

Наименование затрат	Затраты положительные	Убытки	
		Отрицательные необходимые	Отрицательные
Затраты на идентификацию продукции на складе	+		
Затраты на поддержание условий хранения	+		
Затраты на ведение необходимой документации и управление знаниями	+		
Затраты на инвентаризацию		+	
Затраты на контроль соблюдения условий хранения		+	
Затраты на проведение дополнительного контроля и испытаний при повреждении продукции, ее упаковки, нарушении условий хранения или окончания заявленных сроков хранения, использования или гарантии			+
Затраты на утилизацию продукции при нарушении условий хранения, когда использование продукции становится невозможным			+
Затраты на восстановление упаковки продукции			+
Затраты на повторную маркировку продукции			+

Таблица 2. Разделение затрат, составляющих стоимость качества, на положительные и отрицательные

исключительно на объемы выпуска, а не на последующие количественные изменения. Таким образом, с достаточно низкой вероятностью получения ошибочных результатов все перечисленные затраты могут быть использованы для расчета стоимости качества. На следующем этапе имеет смысл разделить их на связанные с соответствием или несоответствием, воспользовавшись схемой, приведенной на рис. 2. В этом случае классификация затрат будет такой, как представлено в табл. 2.

Следует отметить, что если руководство компании ориентировано только на определение эффективности, то деление затрат на группы можно не производить, потому что суммарно положительные затраты и убытки формируют стоимость качества и представляют собой общий уровень расходов в рамках реализации процесса (знаменатель дроби). При этом результат, обусловленный целью процесса, может иметь совершенно другие – не классические единицы измерения.

Рассмотрим два возможных варианта целей и показателей результативности для представленного процесса.

Основная цель хранения продукции – поддержание ее качественных характеристик и количества. В этом случае результат может измеряться различными способами, например тоннами (или другими весовыми единицами), штуками, литрами (или другими объемными единицами), в процентах или долях (отношение отгруженной продукции к поставленной на склад) и другими, в том числе в денежном выражении (себестоимость до перемещения ее на склад).

Одной из альтернативных целей процесса может быть опти-

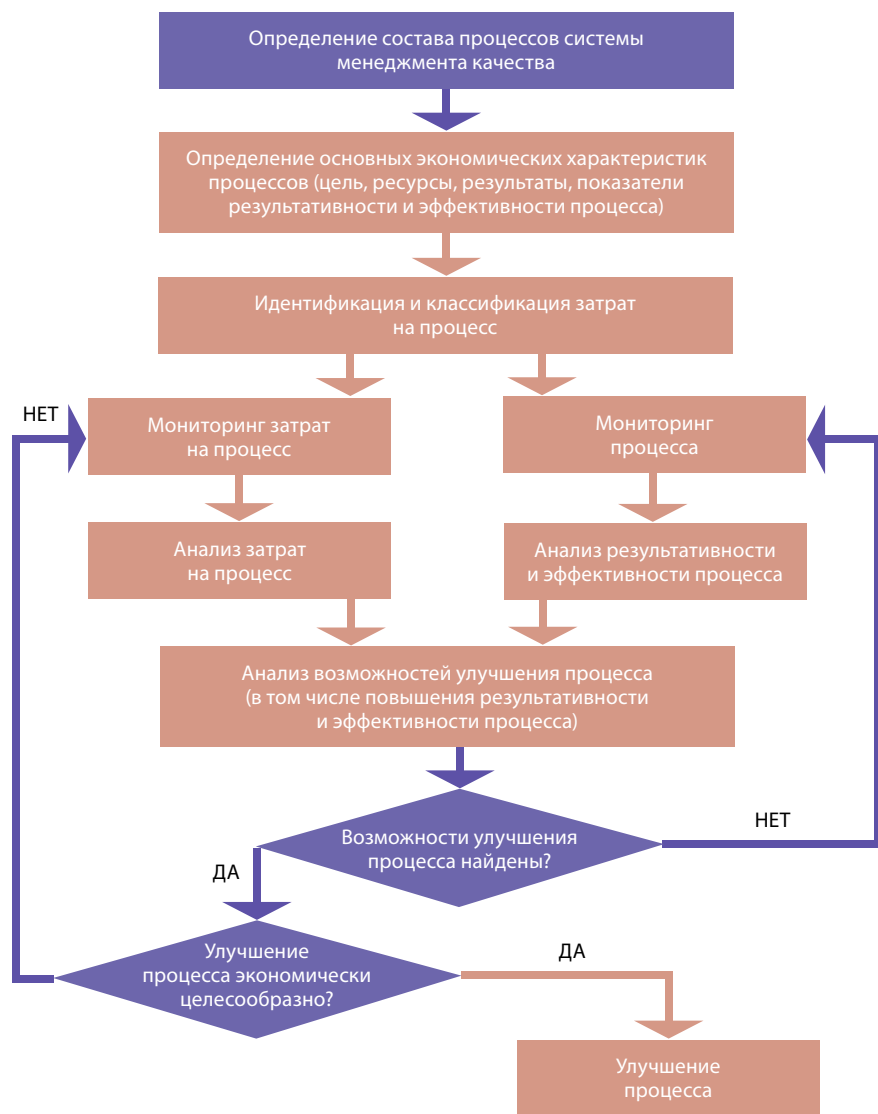


Рис. 3. Порядок применения в организации экономической модели процесса [3]

мизация (сокращение) времени хранения готовой продукции на складе при обеспечении ее качества и количества. В этом случае помимо основного показателя, варианты которого приведены выше, обязательным будет временной индикатор, характеризующий период хранения в абсолютном выражении (если цель сформулирована таким образом), или в относительном, приведенном к какой-то плановой цифре, выбранной за оптимальный вариант.

Соответственно, поместив параметр результативности в числитель дроби, а стоимость качества процесса в знаменатель, получим значение эффективности процесса в системе качественного менеджмента. Поскольку измерение показателя может быть разным, то для отслеживания трендов важно в числителе использовать одни виды измерений, чтобы иметь адекватную базу сравнения. Именно поэтому наиболее удобным представляется определитель результата в денеж-

ном, процентном или долевым виде, чтобы не оказаться «привязанным» к конкретным текущим целям процесса или объемам выпуска.

Однако для стоимости качества более важна такая характеристика, как соотношение групп затрат между собой и их вклад в стоимость качества для оценки возможностей улучшения процесса в соответствии с алгоритмом, приведенным на рис. 3. Любые изменения должны приводить к увеличению затрат на качество и снижению убытков, связанных с его потерей, а значит – к уменьшению стоимости качества в целом. Тем более основателями современной системы управления качеством Дж. Джураном и А. Фейгенбаумом была установлена четкая взаимосвязь, показывающая, что увеличение положительных затрат на 5% приводит к 15–25% снижению отрицательных, включая отрицательные необходимые расходы.

Рассмотренный пример чисто гипотетический и иллюстративный, но позволяет понять порядок действий организации в отношении затрат, связанных с качеством процессов, и установить основные объективные данные, анализ которых позволит предприятию улучшать не только свою результативность, но и эффективность, экономя время и деньги и повышая ценность для потребителей. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Скрипко Л.Е. Экономические аспекты качественного менеджмента: базовые концепции // Методы менеджмента качества. 2022. №2. С. 8–14.
2. Скрипко Л.Е. Экономические аспекты качественного менеджмента: общая модель // Методы менеджмента качества. 2022. №3. С. 20–25.
3. Скрипко Л.Е. Экономическое управление качеством: теория и методология. – СПб., 2006.