

**РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА
«УЧЕТ И ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО»
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В.Э. Серегин, Б.И. Герасимов

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент О.В. Воронкова

Ключевые слова и фразы: нормативы процесса; план оптимизации затрат на качество и на процессы; персональная ответственность и роли участников процесса; результативность процесса; управляющий процесс учета затрат на качество; эффективность процесса.

Аннотация: Обоснованы наиболее характерные и значимые подходы к разработке эффективного плана предупреждения потерь в рамках самостоятельного процесса СМК «Учет и оценка затрат на качество». Изложенный подход к управлению затратами на качество в СМК отражен паспортом процесса. Указаны и распределены роли участников и исполнителей процесса в достижении результативности и эффективности по показателям затрат на качество.

Современная экономика показывает, что предприятия, сталкивающиеся с постоянно возрастающими требованиями к качеству продукции и услуг, могут соответствовать ожиданиям потребителей лишь в том случае, если их руководство проводит жесткую финансовую политику, нацеленную на достижение определенных финансовых результатов. Для этого необходимо проводить учет, анализ и оценку затрат на качество, которые очень тесно связаны с совершенствованием деятельности и целями предприятия.

Хозяинствующему субъекту необходимо учитывать и анализировать прямые убытки из-за производства несоответствующей продукции, расходы на предотвращение несоответствующей продукции или на изъятие не-

Серегин В.Э. – аспирант кафедры «Экономический анализ» института «Экономика и управление производствами» ТамбГТУ; Герасимов Б.И. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ», директор института экономики и управления производствами ТамбГТУ, г. Тамбов.

качественной продукции до того, как она попадет к потребителю. Все вместе это включается в стоимость качества.

На предприятии необходимо разрабатывать мероприятия по улучшению, в первую очередь, наиболее проблемных и затратных процессов, дающих наибольший эффект.

На уровне руководства предприятия считается целесообразным анализировать причины несоответствий, выявленных в процессах СМК, определять наиболее характерные и значимые причины, принимать меры профилактического характера на уровне предприятия, предупреждающие возникновение несоответствий и обеспечивающие снижение общих потерь.

Такой подход к организации процесса учета и анализа затрат должен обеспечить информацией разработку результативного и эффективного плана предупреждения потерь и определения приоритетов, касающихся каждого процесса и продукции, чтобы удовлетворять потребности и ожидания заинтересованных сторон [2].

Для практической реализации изложенного подхода предлагается в рамках СМК ввести дополнительно процесс «Учет, оценка и управление затратами на качество» (рис. 1).

Каждый процесс имеет свои входы и выходы. На процесс оказывают влияние управляющие воздействия. Для обеспечения нормального процесса необходимы ресурсы.

В ходе разработки процесса «Учет, оценка и управление затратами на качество» 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;
- 3) управляющие воздействия: стандарты предприятия и методики по учету и анализу затрат; нормативы по труду, заработной плате, расходу материалов, амортизации оборудования и т.д.;

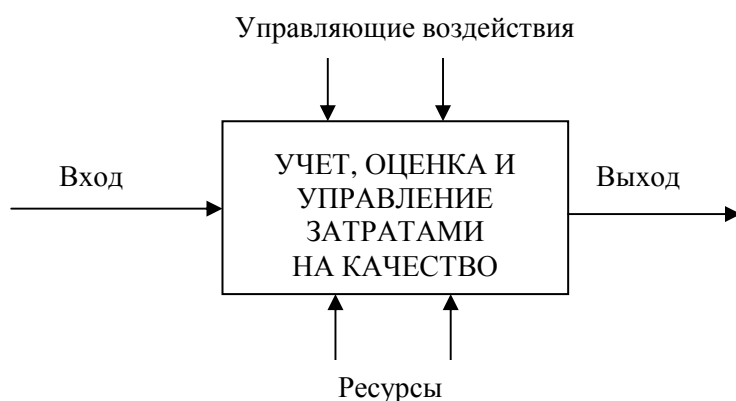


Рис. 1. Схема (модель) процесса «Учет, оценка и управление затратами на качество»

- 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 которого реализуется полный управленческий цикл (планирование – организация – мотивация – контроль – анализ – регулирование).

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, ПЭО, бухгалтерии 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 (табл. 1) являются распределение и закрепление ответственности за выполняемые работы, обеспечение необходимыми ресурсами, организация рабочих мест, организация сбора и обработки информации, установление взаимодействия между подразделениями [1].

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 предприятия.

Основными задачами при проведении 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 снижению 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.

Схема реализации и основные исполнители операций процесса «Учет, оценка и управление затратами на качество» представлены в табл. 2.

Таблица 1

Паспорт процесса «Учет, оценка и управление затратами на качество»

Наименование процесса	«Учет, оценка и управление затратами на качество»
Вид процесса	Управляющий
Цель процесса	Снижение непроизводительных расходов и потерь. 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 директора предприятия по экономике и финансам
Менеджер процесса	Руководитель экономической службы
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 предприятия
Потребители процесса	Высшее руководство предприятия. Владельцы процессов СМК
Ресурсы процесса	Подготовленный персонал. Компьютеры и другая оргтехника. Формы и бланки. Программное обеспечение
Управляющие воздействия и нормативы процессы	Стандарты (методики) предприятия 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 снижению издержек производства и потерь, устанавливаемых на отчетный год
Периодичность оценки результативности	Ежегодно

Таблица 2

Реализация и основные исполнители операций процесса

Наименование	Ответственный	Выход из операции	Ссылки и
--------------	---------------	-------------------	----------

операции	исполнитель операции		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	Оценка в соответствии с методикой (модель PAF)
Анализ 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 снижению затрат по предприятию в целом	Высшее руководство	Оценка эффективности СМК. Мероприятия по снижению, оптимизации затрат	

Изложенный подход к управлению затратами на качество в СМК позволит [2]:

- в полной мере реализовать требования ГОСТ РВ 15.002–2003, что необходимо при сертификации СМК;
- распределить затраты на качество по всем процессам СМК, а не включать их в накладные расходы;
- определить затраты на качество 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 закреплённых процессов.

Первоначально можно поставить цель, определённую в ГОСТ РВ 15.002–2003, связанную со снижением непроизводительных расходов и потерь.

Далее можно перейти к следующему этапу, связанному с оптимизацией затрат на специфицированные процессы системы менеджмента качества предприятия [3]. Созданная рабочая группа под руководством директора предприятия, основываясь на данных бухгалтерского учета, должна проанализировать все затраты, связанные с качеством, принять необходимые меры по снижению, к примеру, затрат, связанных с внутренним браком; затраты на устранение дефектов, выявленных при эксплуатации продукции покупателем; затраты, связанные с низким качеством закупаемой продукции; затраты, связанные с издержками в производстве. Можно увеличивать количество подлежащих мониторингу видов затрат.

Рекомендуется разработать форму учета затрат на качество в системе менеджмента качества предприятия с использованием РАФ-модели (рис. 2).

Для анализа стоимостной величины средств, затрачиваемых на поддержание качества продукции, используется различная информация. Но прежде чем перейти к ее сбору следует определить, каково назначение информации [5].

Таким образом, цель сбора данных в процессе стоимостного анализа качества может состоять в следующем:

- выявление конкурентоспособности продукции на существующих рынках;
- определение размеров необходимых капиталовложений;
- выявление взаимосвязей затрат на качество продукции и результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- снижение затрат на единицу продукции при сохранении ее прежнего качества;
- снижение затрат на изделия при одновременном улучшении их свойств;
- определение величины издержек по видам для изменения их структуры;
- увеличение объема производства без снижения качества продукции из прежнего объема ресурсов за счет уменьшения и ликвидации отходов;
- анализ отклонений от установленных требований;
- контроль продукции;
- установление цены на продукцию и др.

Руководство должно определить, что целью процесса измерения и анализа затрат на качество является выработка рекомендаций для высшего руководства предприятия. Основной задачей должен стать выбор таких мер по улучшению деятельности, которые в максимальной степени соответствовали бы стратегическим целям предприятия. Здесь важную роль должна играть документированная система затрат на качество, включаю-

щая план бухгалтерских счетов, данные по обслуживанию, информацию о браке, о стоимости типичных ошибок, о потерянных и упущенных возможностях, данные по анализу бизнес-процессов, по учету рабочего времени персонала.

Наименование изделия		Статус исполнителя ремонта	
Заводской номер изделия		Наименование исполнителя ремонта	
Дата производства изделия		Дата поступления претензии	
Наименование потребителя		Плановый срок исполнения претензии	
Регион		Фактический срок исполнения претензии	
Город		Плановый срок выноса на ПДКК	
Дата отгрузки изделия		Дата вынесения на ПДКК	
Номер неисправного компонента изделия		Дата принятия решения ПДКК	
Номер дефектного компонента изделия		Виновный по решению ПДКК	
		Гарантийный случай	

Затраты	Статья затрат	Итого затрат по статье
1	2	3
Данные о заработной плате	Производственная себестоимость	
Производственные расходы	Производственная себестоимость	
Расходы, связанные с браком	Непроизводительные потери	
Расходы, связанные с переработкой и устранением дефектов	Непроизводительные потери	
Командировочные расходы	Затраты на предупреждение и оценку качества	
Транспортные расходы	Затраты на предупреждение и оценку качества	
Бюджеты подразделений	Затраты на предупреждение и оценку качества	
Материальные затраты (запчасти и пр.)	Затраты на предупреждение и оценку качества	
...		
Прочее		
Всего:		

Предъявлено			Получено			Итоговые данные
Дата	Документ	Руб.	Дата	Документ	Руб.	
4	5	6	7	8	9	10

Рис. 2. Форма по учету состава затрат на качество в целом по заводу
Список литературы

1. Адлер, Ю.П. Экономика качества как система / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Методы менеджмента качества. – 2002. – №5. – С. 16-17.
 2. Бабичева, О. Формирование финансово-экономической системы организации в рамках процессного подхода менеджмента систем качества / О. Бабичева, М. Силкин // Стандарты и качество. – 2003. – №11. – С. 16.
 3. Британский стандарт BS 6143:1992 «Руководство по экономике качества». Часть 1. «Модель затрат на процесс». – М. : Трек, 1997. – 28 с.
 4. 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. – Тамбов : ПБОЮЛ Бирюкова М.А., 2005. – С. 180–181.
 5. Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под ред. Дж. Кампанеллы ; науч. ред. Ю.П. Адлер и С.Е. Щепетова ; пер с англ. А. Раскина. – Серия «Практический менеджмент». – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 232 с.
-

**Development and Application of Process
“Accounting and Evaluation of Quality Expenses”
in Company Quality Control System**

V.E. Seregin, B.I. Gerasimov

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: process standards; plan of quality and processes expenses optimization; personal responsibility and roles of process participants; process efficiency; control process of quality expenses accounting; process effectiveness.

Abstract: Most typical and significant approaches to the development of effective plan of loss prevention in terms of the separate process “Accounting and Evaluation of Quality Expenses” are summarized. The given approach to management of quality expenses in the quality control system is presented by process passport. The roles of participants and performers of the process aimed at achieving the efficiency and effectiveness of quality expenses indexes are stated and distributed.

© В.Э. Серегин, Б.И. Герасимов, 2008