

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАТРАТАМИ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА  
КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Н.В. Злобина**

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

*Рецензент д-р экон. наук, профессор Н.И. Куликов*

**Ключевые слова и фразы:** затраты; развитие; система менеджмента качества; стратегия; управление.

**Аннотация:** Представлен жизненный цикл управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации. Выделены его этапы, охарактеризованы процессы технологической реализации 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.

Одним из инструментов грамотного управления организацией выступает система менеджмента качества (СМК), соответствующая требованиям международных стандартов ISO серии 9000 и построенная на принципах менеджмента качества. Однако большое значение при реализации стратегии имеет ее экономическая сущность, определяемая как совокупность затрат, связанных с реализацией стратегии развития СМК организации. Таким образом, данные затраты, на наш взгляд, являются стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации.

Наглядно представить последовательность процессов управления стратегическими затратами в СМК организации можно с помощью модели жизненного цикла.

Жизненный цикл – не умозрительная модель, а реальный прикладной инструмент управления, воплощающий преимущества системного подхода

---

Злобина Наталья Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой «Экономический анализ и качество», e-mail: econa@admin.tstu.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

да. Его полезность действительно трудно переоценить. Так построение модели жизненного цикла позволяет, во-первых, упростить понимание процесса управления стратегическими затратами в СМК, представив его конечный результат в виде кумулятивного итога более простых, промежуточных результатов; во-вторых, разбить процесс на самостоятельные, логически взаимосвязанные временные блоки; в-третьих, структурировать работы процесса и построить на базе этого модель управления стратегическими затратами; в-четвертых, определить содержание, технологию и динамику процесса управления; в-пятых, определиться с принципами организации системы стратегического управления качеством.

На рисунке 1 изображена модель жизненного цикла управления стратегическими затратами в СМК организации.

Модель состоит из 10 этапов:

- 1) определения мотивации стратегических преобразований в рамках действующей СМК;
- 2) определения предназначения (миссии) преобразований;
- 3) анализа исходного (экономического, социального, финансового, правового, технологического и др.) состояния организации;



**Рис. 1. Модель жизненного цикла управления стратегическими затратами в СМК организации**

- 4) проведения процедур по аудиту организаций и, в частности, сфер деятельности, задействованных в стратегическом преобразовании;
- 5) определения стратегических партнеров по развитию СМК;
- 6) выработки стратегии достижения цели;
- 7) разработки концепции проведения стратегических преобразований;
- 8) разработки экономической программы стратегических преобразований;
- 9) реализации экономической программы стратегических преобразований организации в рамках действующей СМК;
- 10) совершенствования механизма управления стратегическими затратами в СМК организации.

Состав этапов модели универсален для процесса управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества любой организации, независимо от ее масштаба и сферы деятельности. Некоторые этапы могут, правда, объединяться, а иногда менять последовательность, но в целом вышеуказанные этапы удовлетворяют требования системы управления качеством. Кроме того, как видно из модели, каждый из этапов реализуется в соответствии с циклом Деминга (P – планирование, D – выполнение, C – проверка, A – воздействие) [1].

Технологическую реализацию жизненного цикла управления стратегическими затратами в СМК организации можно представить в виде карты процессов (рис. 2) [3].

На данной карте процессов реализация жизненного цикла осуществляется следующим образом. В ходе процесса 1 управления стратегическими затратами в СМК организации создается специализированная рабочая

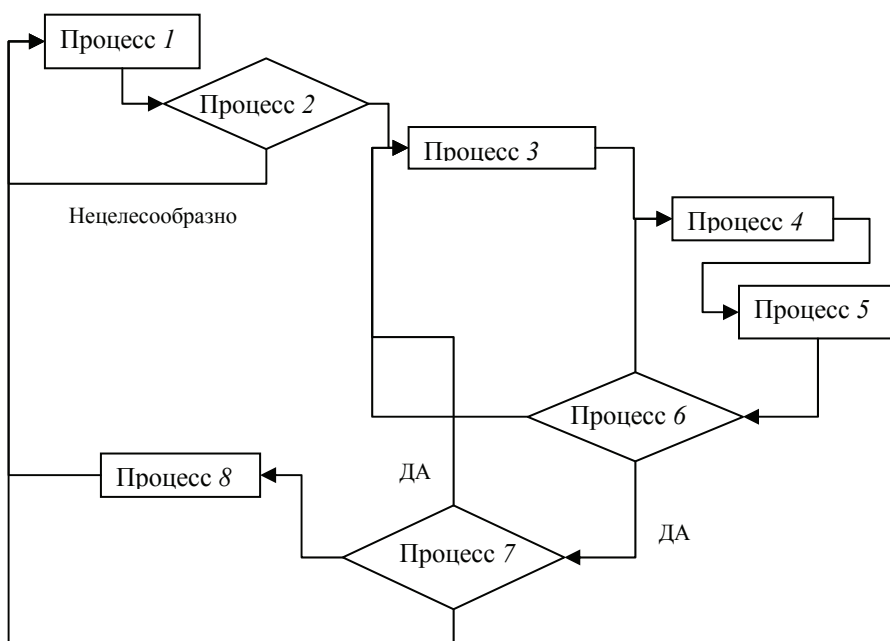


Рис. 2. Карта технологической реализации жизненного цикла управления стратегическими затратами в СМК организации

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, понимать 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.

На втором этапе жизненного цикла (процесс 2) управления стратегическими затратами в системе менеджмента качества организации предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по выбору направлений стратегического развития 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 развития системы 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 инструменты 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 СМК

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 СМК организации пойдет по иной схеме, отличающейся от запланированной, а может быть станет невозможным.

На пятом этапе управления стратегическими затратами (процесс 5) 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 СМК 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 СМК организации

На следующем этапе (процесс 6) необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации в рамках развития СМК. 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 решение с учетом полученных результатов от уже проведенных мероприятий антикризисного управления. В случае, если выполнение управленческого решения дало свои положительные результаты, то есть в работе организации наметились тенденции к улучшению СМК, 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 СМК организации, то есть оно выполнено, и получены необходимые результаты, в деятельности компании произошли изменения к лучшему, то осуществляется переход к следующему этапу управления стратегическими затратами в СМК организации.

Важной составляющей модели управления стратегическими затратами в СМК является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем 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 могут 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, обесценивание его акций, установление нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию (услуги) и т.д.

Настораживающими признаками являются также внеочередные проверки организации, ограничение его 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 с последующей подготовкой высшему руководству расширенного аналитического отчета позволяет принять оптимальное решение по продолжению выбранной стратегии развития СМК организации.

Далее (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 СМК 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 СМК организации, которое в современной управленческой практике является одним из ключевых направлений в совершенствовании деятельности организации.

### *Список литературы*

1. Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis* / Deming, W. Edwards. – Cambridge, London : MIT Press, 1986. – 320 p.
  2. Злобина, Н.В. Инструменты стратегического развития системы менеджмента качества организации / Н.В. Злобина // Науч.-техн. ведомости Санкт-Петербург. гос. политехн. ун-та. – 2010. – № 6(112). – С. 105–110.
  3. Лобаева, О.И. Формирование антикризисного механизма международных слияний и поглощений компаний / О.И. Лобаева // Науч.-техн. ведомости Санкт-Петербург. гос. политехн. ун-та. – 2010. – № 6(112). – С. 146–148.
- 

### **Life Cycle Management of Strategic Costs in the System of Quality Management of the Organization**

**N.V. Zlobina**

*Tambov State Technical University, Tambov*

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

**Abstracts:** The article presents management life cycle by strategic costs in the system of quality management of the organization. Its stages are identified; the processes of technological implementation of life cycle management by strategic costs in the system of quality management of the organization are characterized.

---

© Н.В. Злобина, 2011