

Совершенствование контрольно-аналитического обеспечения управления качеством организаций сферы услуг

Т.Д. Попова

Проблема качества в настоящее время является во всем мире одной из наиболее актуальных.

Качество является одной из сложнейших и важнейших категорий, с которой человеку, обществу, организации приходится иметь дело на протяжении всей истории развития, существования и функционирования.

Наука о качестве как экономической категории складывалась и развивалась на протяжении длительного времени, несколько столетий, под влиянием производственного процесса, общественно-политического, научно-технического.

С развитием экономических отношений понятие "качество" приобретает системность и комплексность.

Фундаментальное понимание качества заключается во взаимодействии хозяйственного процесса с экономическим, при этом качество можно определить с помощью специальных методов.

Качество изменчиво, это относят к признаку управляемости качеством. В настоящее время самой признанной считается концепция всеобщего управления качеством (TQM) и МС ИСО серии 9000.

Главным объектом управления качеством являются показатели качества. Для оценки качества продукции (услуг) применяют обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции. Кроме того, выделяют единичные показатели качества (характеризующие одно из ее свойств), комплексные (характеризующие несколько свойств) и обобщающие (отражающие совокупность свойств продукции).

Обобщающие показатели: удельный вес новой продукции, аттестованной, сертифицированной продукции; продукции, соответствующей мировым стандартам; экспортируемой продукции в общем объеме продукции; удельный вес продукции высшей категории качества; средневзвешенный балл продукции; средний коэффициент сортности.

Индивидуальные показатели качества включают показатели назначения товара, надежности, технологичности, стандартизации и унификации, эргономические, эстетические, транспортабельности, патентно-правовые показатели, показатели безопасности.

Особое внимание организации следует уделить косвенным показателям качества (штрафы за некачественную продукцию, объем и удельный вес забракованной продукции, удельный вес зарекламированной продукции, потери от брака и другие), которые в основном не планируются и, следовательно, свидетельствуют об отклонениях от нормальных условий производства. Нивелирование указанных показателей является важной задачей организации.

Успешное руководство организацией и её функционирование обеспечивается в результате внедрения системы менеджмента качества.

Основные принципы менеджмента качества – это: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах и взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В настоящее время к основному требованию ГОСТ Р ИСО 9001:2008 относится оценка результативности системы менеджмента качества (СМК). В соответствии с пп. 32.14 ГОСТ Р ИСО 9000:2008 результативность есть степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Предлагаемая методика оценки результативности СМК основана на оценки результативности процессов СМК, функционирующих на предприятии. Все процессы СМК можно разделить на следующие

группы: управленческие, производственные, вспомогательные (обеспечивающие) и процессы измерения, анализа, улучшения.

Оценивание системы менеджмента качества различается по области применения и включает в себя такие виды деятельности как аудит (проверку), анализ СМК и самооценку.

Чтобы адекватно оценить эффективность функционирования системы менеджмента качества, необходимо изменить порядок планирования и реализации стратегии, дополнив финансовые показатели нефинансовыми, то есть необходима интеграция системы сбалансированных показателей (ССП) и менеджмента качества.

Система показателей должна постоянно изменяться и совершенствоваться, чтобы соответствовать изменениям стратегии организации. Создаваемая система показателей должна использовать индикаторы четырех различных областей: финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал требующий обучения, и развитие организации (инновации). Организация должна добиваться совершенства своих внутренних процессов, повышая уровень компетентности персонала и внедряя инновации как в процессы, так и в менеджмент. Все это повышает качество товаров и услуг и, следовательно, повышает удовлетворенность потребителей.

Основные причины низкой эффективности большинства внедренных и сертифицированных СМК:

- нежелание высшего руководства вникать в проблемы менеджмента качества;
- неполная реализация требований стандарта ИСО серии 9000;
- недостаточный уровень компетентности персонала;
- отсутствие целей в области качества;
- практика управления на основе краткосрочных экономико-финансовых показателей (менеджмент же качества требует долгосрочного планирования, то есть определения стратегии организации на годы вперед);
- отсутствие систематического учета, анализа и оценки затрат на внедрение и организацию функционирования СМК (методы их оценки не разработаны).

Цель внедрения СМК – не только порядок на производстве и обеспечение бездефектного изготовления продукции, но и процесс постоянного совершенствования. Критериями эффективности СМК можно считать число улучшений, рационализаторских предложений, воспроизводимость и стабильность параметров процессов, уменьшение доли ручного труда и трудоемкости. Главный же путь к улучшениям – инновации. Сегодняшний рынок требует менеджмента качества уже во время маркетинга новой продукции, планирования и проектирования, а не только в процессе производства.

Важнейший принцип, обеспечивающий высокую результативность СМК, - «вовлечение персонала». Большинство современных инструментов менеджмента, таких как: система «5S», «пять нулей», «точно вовремя», «защита от ошибок», система самоконтроля, простейшие статистические методы управления качеством и др., направлены на то, чтобы сотрудники максимально полно были вовлечены в процесс обеспечения и повышения качества труда, процессов и конечных результатов.

Следует отметить, что начиная с 2009г. Всероссийская организация качества (ВОК) приняла решение проводить общероссийский ежегодный конкурс в области менеджмента качества. Для оценки менеджмента качества разработаны 20 критериев, выбранных на основе обобщения практики успешных организаций, в том числе той, которая нашла обсуждение в стандартах ИСО серии 9000, Модели делового совершенства EFQM.

Выделяют два важнейших вида деятельности по совершенствованию производства: преобразование производственных процессов в поток и кайдзен – непрерывное совершенствование.

В конце 80-х гг. прошлого века в США Э.Голдратт разработал методику, основанную на выявлении и устранении ограничений в деятельности предприятия, позволяющую эффективно использовать ограниченные ресурсы для повышения

конкурентоспособности. Э. Голдратт обращает внимание на то, что если продукция по своим качествам отстает от продукции конкурентов и не соответствует требованиям покупателей то внедрение принципов компании «Тойота», касающихся только производства, не исправит положения.

Рассматривая предприятия как систему, рекомендуется начинать с анализа оценки положения во внешней среде, с установления важнейших факторов влияния на ее жизнеспособность. Такими факторами могут быть как внешние (связанные с потребителями, конкурентами, поставщиками), так и внутренние (связанные с производством или взаимоотношениями работников и руководителей).

Одним из новых подходов к повышению эффективности менеджмента организации является создание в конце 90-х гг. XX в. интегрированных систем менеджмента (ИСМ). Под ИСМ следует понимать часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующую как единое целое [1].

Одним из основных элементов для построения ИСМ является менеджмент рисков, который отвечает реалиям сегодняшнего дня и помогает организациям:

- выявлять и анализировать риски, связанные как с рынком (клиенты, конкуренты, регулирующие документы, поставщики, и др.), так и относящиеся к СМК: процессы, продукция, услуги и управление ими;
- эффективнее распределять и использовать ресурсы, необходимые для СМК и процессов выпуска продукции (оказания услуги);
- эффективнее управлять организационными процессами (улучшение, их взаимодействие) и поставщиками (платежеспособность, способность выполнять условия контракта, аутсорсинг);
- улучшить оперативную деятельность и процесс принятия решений на основе приоритетности задач и мероприятий;
- повысить доверие со стороны заинтересованных сторон (клиентов, акционеров) и совместимость с ИСО 14001 (система экологического менеджмента) и OHSAS 18000 (система менеджмента в области охраны труда и профессиональной безопасности);
- установить связи СМК с финансовыми аспектами менеджмента;
- углубить вовлеченность персонала и стать более гибкими к внедрению улучшений и инноваций [2].

В обновленной версии стандарта ИСО 9004 подчеркивается необходимость управления рисками для развития и обеспечения устойчивости бизнеса организации.

Организации должны идентифицировать и оценить каждый из рисков, с которыми они сталкиваются. Несистематические риски с незначительными последствиями необходимо и достаточно учитывать и контролировать. Значительные риски с тяжелыми последствиями должны управляться таким образом, чтобы либо исключить их полностью, либо уменьшить частоту их возникновения и тяжесть последствий.

По данным немеждународной организации (ИСО), большинство (около 60%) предприятий во многих странах внедрили стандарты ИСО серии 9000 формально, только для получения сертификата на СМК. Согласно результатам исследования СМК десяти компаний-лидеров в Америке и Европе, проведенных японским комитетом по стандартизации, отмечается, что системы качества работают результативно там, где компании интегрируют ИСО 9001 в свою систему управления, стремятся к деловому совершенству, создавая уникальные системы и методы менеджмента, охватывающие все аспекты (не только качество). В основу стратегии этих компаний положен один из фундаментальных принципов менеджмента, суть которого в том, что управление деятельностью в области качества, экологии или любой другой должно осуществляться в едином процессе управления всеми сложившимися производственно-хозяйственными

функциями предприятия, с учетом их специфических целей, задач и применяемых методов.

Важнейшей задачей предприятия является не только определение стратегических и оперативных целей, но и установление последовательности проведения мероприятий и их взаимосвязь для достижения поставленной цели. Определение последовательности и организацию взаимосвязей целей наиболее целесообразно проводить при использовании семи новых инструментов менеджмента (диаграмма средств, диаграмма отношений, диаграмма дерева, матричная диаграмма, диаграмма "портфеля", план "проблема-решение", план-сетка), предложенных японскими учеными. Очень важно формировать и постоянно актуализировать применяемые методы управления качеством, расположив по одной оси стадии жизненного цикла продукции, а по другой - применяемые методы.

Обобщая вышесказанное, можно предложить два основных направления дальнейшей организации работ в области менеджмента качества:

1) используя матричные структуры управления интегрировать СМК в систему менеджмента предприятия в целом. При этом, при создании, внедрении и совершенствовании СМК производить согласование процессов принятия решений по всем критериям деятельности предприятия;

2) организовать в России разработку стандартов для системы менеджмента предприятия в целом с акцентом на качество. При этом должен быть использован опыт применения методов менеджмента качества и критериев оценки деятельности предприятий в области качества, в том числе накопленный в рамках работ по проведению конкурсов на соискание премий Правительства в области качества и региональных премий по качеству.

СМК призвана обеспечить уверенность потребителей (заказчиков) в качестве получаемой продукции, улучшить деятельность организации, повысить эффективность управления. Причем ее главная задача — не контролировать каждую единицу продукции, а помочь избежать ошибок в работе, приводящих к появлению брака. Необходимо четко формулировать (описывать) действия по созданию качественной продукции или услуг, разрабатывать инструкции по их выполнению, а также контролировать эти действия.

Мировой опыт свидетельствует, что построение в компании СМК, соответствующей требованиям стандарта ИСО 9000, позволяет увеличить эффективность и прибыльность, обеспечить удовлетворенность потребителя, упрочить позиции на рынке, существенно повысить доверие к компании.

Большое значение при разработке стратегии внедрения СМК имеет применение принципов менеджмента качества, которое не только обеспечивает непосредственные выгоды, но и вносит важный вклад в менеджмент затрат и рисков.

Вначале необходимо выделить центры ответственности, где формируются затраты, классифицировать затраты, а затем воспользоваться системой управленческого учета затрат. В результате руководитель организации получит возможность своевременно выявлять «узкие места» в планировании, формировании затрат и принимать управленческие решения.

Концепция анализа затрат и выгод от управления качеством может быть представлена в показателях, которые подразделяются на статические: прибыль по качеству и норма прибыли - и динамические: кумулятивная стоимость (ценность) качества и динамическая норма прибыли. Первый из динамических показателей представляет собой разность между суммой с нарастающим итогом ежегодной дисконтированной прибыли (убытков), с одной стороны, и соответствующими суммарными затратами по внедрению мероприятий в сфере управления качеством - с другой. Соответственно определяют и динамическую норму прибыли как отношение кумулятивной величины стоимости (ценности) качества к сумме с нарастающим итогом ежегодных дисконтированных издержек по качеству.

Особого внимания заслуживает принцип сметного управления затратами (бюджетирования). Бюджет - это количественно выраженный план, ориентирующий подразделения организации на достижения общей цели. Он используется для планирования, контроля и корректировки деятельности в соответствии с поставленными целями. Основными задачами бюджетного планирования затрат на качество является: распределение ресурсов по видам деятельности в области качества; контроль за использованием этих ресурсов со стороны руководства.

Стандарт МС ИСО серии 9000 предполагает создание на предприятии схем (или матриц) и карт процессов. Разработанные карты процесса управления затратами на качество не только описывают этапы процесса с указанием информации (вход и выход), но и детально расписывают распределение ответственности за их выполнение. Принцип делегирования ответственности и мотивации исполнителей предполагает перераспределение ответственности между руководителями различных иерархических уровней управления и выбор критериев оценки деятельности, максимально способствующих их мотивации. Организационные принципы требуют пересмотра структур, внутри которых будет осуществляться деятельность, направленная на достижение намеченных целей, а также распределение обязанностей между исполнителями.

Задача программиста — создать на базе автоматизированной системы учета драйвер расходов на качество, драйвер факторов ресурсных затрат для распределения косвенных затрат по бизнес-процессам менеджмента качества и драйвер факторов издержек для распределения косвенных затрат на обеспечение качества по видам продукции.

Примеры возможных факторов издержек: для распределения затрат на входной контроль — число операций входного контроля, для распределения затрат на контроль готовой продукции — трудоемкость приемочного контроля.

Методические подходы к организации стратегического управления качеством продукции и услуг включают в себя: определение центров ответственности и основных звеньев цепочки ценностей; группировку выделенных центров ответственности по основным звеньям цепочки ценностей; формирование системы мониторинга внутренних и внешних факторов, влияющих на качество продукции; выделение счетов учета затрат на качество продукции и кодификация субсчетов и счетов аналитического учета; формирование управленческой отчетности коммерческой организации по каждому центру ответственности и выделенному звену цепочки ценностей; анализ показателей качества продукции в разрезе центров ответственности и выделенных звеньев цепочки ценностей.

Отличительной чертой современной методики анализа качества продукции является единство внешнего и внутреннего анализа и адаптация к субъекту рынка. Анализ внешней среды включает в себя проведение адаптированного к практике рыночного объекта, SWOT-анализа, который рассматривает влияние внешних факторов на деятельность коммерческой организации и управление качеством, а также позиции продукции и организации на рынке. Влияние на деятельность коммерческой организации и управление качеством продукции таких групп факторов, как политические, экономические, социокультурные, технологические, можно определить с помощью PEST-анализа, анализа конкурентной позиции продукции и коммерческой организации. Анализ внутренней среды представляет анализ внутренних факторов, который предлагается проводить по пяти направлениям: анализ выполнения плана повышения качества и обновления продукции; анализ технического уровня продукции; анализ качества продукции; анализ конкурентоспособности качества продукции; анализ цены и качества продукции. Особое внимание при проведении анализа необходимо уделять конкурентным стратегиям.

На каждом организационном уровне политика в области качества должна найти отражение в виде конкретных функций и ответственности персонала, заключенных в

Положении о службах и подразделениях, должностных инструкциях. Эффективность улучшения качества продукции, работ, услуг зависит от величины дополнительных затрат. Отсюда вытекает необходимость анализа дополнительных затрат и разработки методики его проведения по следующим основным направлениям:

- общая оценка выполнения плана по количеству мероприятий;
- оценка выполнения плана по статьям затрат;
- оценка выполнения плана затрат по видам продукции;
- определение экономической эффективности, улучшения качества продукции, работ, услуг.

Для общей оценки выполнения плана прежде всего следует проанализировать данные «Плана (бюджета) совершенствования ассортимента и повышения качества продукции, работ, услуг». В этой форме содержатся сведения о наименованиях и количестве запланированных мероприятий по улучшению качества продукции, работ, услуг, сроки их начала и окончания, плановая сумма затрат на их проведение.

О величине фактических затрат можно судить на основании карточек из оперативного учета и актов внедрения мероприятий. Путем сравнения плановых и фактических данных оперативного учета можно сделать общую оценку выполнения плана как по количеству проведенных мероприятий, так и по освоению средств, запланированных на улучшение качества продукции. Отсутствие перерасхода средств при условии выполнения всех мероприятий плана и достижения заданных параметров качества является критерием положительной оценки предприятий в улучшении качества.

Анализ выполнения плана по мероприятиям следует сочетать с анализом отклонений по статьям затрат. Данные об отклонениях в дополнительных затратах следует отражать в извещениях об изменении норм, листках отклонений по затратам материалов, заработной платы и т.д.

Ежемесячно рекомендуется составлять отчет (машинограмму), в которой выявляются отклонения фактической величины дополнительных затрат от плановой по важнейшим видам изделий (работ, услуг). Анализ дополнительных затрат, связанных с улучшением качества, должен быть увязан с расчетом их эффективности. Планирование (бюджетирование), бухгалтерский и управленческий учет и анализ затрат на качество должны быть органически увязаны в единую систему.

Учетно-аналитические отчеты о затратах на качество для целей управленческого планирования должны содержать вариативные значения показателей качества и затрат при различных вариантах их соотношения.

В условиях ужесточения конкурентной борьбы, истощения природных ресурсов, изменения менталитета покупателей, развития инновационных процессов в экономике все более востребованной становится научно-техническая и маркетинговая информация. В связи с этим возникает научная проблема по созданию контрольно-аналитического обеспечения управления качеством на методической и организационной основе. Формирование механизма коммерческой деятельности в современных условиях требует новых подходов к построению контрольно-аналитических систем предприятия, в том числе выделения данного участка в отдельный сегмент.

Причем выделение сегментов должно происходить на базе управленческого подхода, то есть устанавливаться с учетом актуальности для принятия управленческих решений по поводу выделения различных видов ресурсов и оценки эффективности конкретного участка бизнеса.

Высший менеджмент для успешного ведения бизнеса всегда должен иметь возможность быстро реагировать на изменение внешней среды организации в целях эффективного управления затратами. Аналитические данные по производству альтернативной продукции или продукции, имеющей иное соотношение показателей качества, обеспечивают менее болезненный переход на следующий этап своего развития.

Кроме того, система управления затратами на качество должна стимулировать на предприятии инновационные процессы, способствовать рационализаторству и изобретательству, а также обеспечивать разработку или улучшение внутрифирменных стандартов качества. Для этого необходимо, чтобы в процессе информационного обеспечения участвовали не только высший менеджмент и работники специальных структур, но и руководители среднего звена. Так как именно они обладают более точной информацией об имеющихся в их подразделениях резервах, возможностях и перспективах развития. Причем оценка результативности различных мероприятий должна отражать не только эффект, полученный в настоящее время, но и давать представление о его влиянии на конкурентоспособность продукции в будущем [3].

Для того чтобы отчетность по сегменту была эффективно использована необходимо, чтобы содержащаяся в ней информация наглядно показывала влияние качества продукции на финансовые результаты деятельности организации. То есть в дальнейшем данные отчетного сегмента включаются в состав итоговой бухгалтерской отчетности (суммируются).

Литература:

1. Окрепилов В.В. Эволюция качества. [Текст] СПб.: Наука, 2008. С. 198
2. Андросенко Н.В., Бакштеева Н.А. Особенности построения и оценки интегрированных систем менеджмента с учетом бизнес-рисков [Текст] // Стандарт и качество, 2009. - № 12. - С. 72.
3. Лабынцев Н.Т., Попова Т.Д. Учет и аудит затрат на улучшение качества продукции и услуг [Текст]. – М.: Бухгалтерский учет, 2004. – 136 с.