

# ЭКОНОМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

---

Финансовые аспекты управления качеством  
в международных стандартах ИСО серии  
9000

Экономический механизм управления  
затратами

в системе менеджмента качества  
предприятия

Оценка результативности и эффективности  
системы менеджмента качества  
предприятия

## Финансовые аспекты управления качеством в международных стандартах ИСО серии 9000

---

- Формирование системы менеджмента качества на предприятии в соответствии с МС ИСО серии 9000 требует значительных финансовых средств.
- **Методы классификации** затрат на СМК
- *I. Метод калькуляции затрат на качество:*
- - затраты на внутреннюю хозяйственную деятельность;
- - затраты на внешние работы.
- Составляющие затрат на внутреннюю хозяйственную деятельность:
- 1) затраты на профилактику (на все виды деятельности по предотвращению дефектов);
- 2) затраты на оценивание (на испытание, контроль и обследование для оценки выполнения требований к качеству);
- 3) внутренние затраты, являющиеся следствием дефектов.

# Финансовые аспекты управления качеством в международных стандартах ИСО серии 9000

---

- II. *Метод калькуляции затрат на процессы* - анализ стоимости соответствия и стоимости несоответствия любого процесса, причем и то и другое может быть источником экономии средств.
- *Стоимость соответствия* — это затраты, понесенные с целью удовлетворения всех сформулированных и подразумеваемых запросов потребителей при безотказности существующего процесса.
- *Стоимость несоответствия* — это затраты, понесенные вследствие нарушения существующего процесса.
- III. *Метод определения потерь вследствие низкого качества* – анализ внутренних и внешних потерь вследствие низкого качества и определение материальных и нематериальных потерь.
- *Материальные потери* - внутренние и внешние затраты, являющиеся следствием дефектов.
- *Нематериальные потери*:
  - - внешние — потери, обусловленные сокращением объема сбыта из-за неудовлетворенности потребителя качеством продукции;
  - - внутренние — потери вследствие снижения производительности

# Экономический механизм управления затратами в СМК предприятия

---

- Затраты, связанные с качеством, возникают вследствие несоответствия фактических процессов формирования качества их нормативному, наиболее эффективному протеканию.
- Несоответствие процессов приводит к прямым и компенсационными затратам, связанными с браком продукции.
- Экономическая модель затрат, связанных с качеством, должна выделять их в общих затратах предприятия и описывать их состав.
- В рамках каждого процесса выделенный состав затрат дает возможность определить степень соответствия экономических параметров процесса установленным параметрам.
- **Классификация затрат.**
- *Управляемые затраты* - все затраты на содержание служб качества и управляемые внесистемные затраты, связанные с отклонениями факторов производства (компенсационными затратами), потерями от брака (внутреннего и внешнего) и затратами на исправление брака.
- *Управляющие затратами* - маржинальные (дополнительные) затраты на реализацию мероприятий, инициируемых системой менеджмента качества. Цель таких мероприятий - снижение управляемых системных и управляемых внесистемных затрат.

# Экономический механизм управления затратами в СМК предприятия



# Оценка результативности и эффективности СМК предприятия

- **Методические подходы** к оценке результативности и эффективности СМК
- I. *Оценка результативности СМК на основе выгод от ее внедрения, сертификаты*

Выгоды	Варианты ответов				
	нет эффекта, %	небольшое улучшение, но не такое, как ожидалось, %	улучшения соответствуют ожиданиям, %	улучшения превзошли ожидания, %	улучшения значительно превзошли ожидания, %
Улучшение управленческого контроля	11	31	46	12	0
Возросшая эффективность, производительность	9	33	41	18	0
Обеспечение большей согласованности действий	5	19	54	19	2
Снижение количества отходов	49	23	23	6	0
Улучшение качества обслуживания клиентов	15	20	46	17	1

# Оценка результативности и эффективности СМК предприятия

---

- II. *Определение экономической эффективности СМК на основе установления причинно-следственной связи (функциональной или корреляционной) между внедрением СМК и экономическими показателями деятельности компаний.*
- **Методы:**
- 1. Определения экономической эффективности СМК на основе соотношения результатов и затрат:
  - - Экономический эффект = Результаты — Затраты;
  - - Экономическая эффективность = Результаты / Затраты (или срок окупаемости затрат).
- 2. Определение экономической эффективности на основе соотношения между выгодами и затратами на их получение

## Оценка результативности и эффективности СМК предприятия

---

<b>Варианты ответов</b>	<b>Доля ответивших, %</b>
Выгоды значительно превысили издержки	41,5
Выгоды превысили издержки	32,9
Выгоды равны затратам	4,9
Выгоды меньше затрат	7,3
Выгоды значительно меньше затрат	0
Затруднились ответить	13,4

- 3. Определение результативности СМК на основе анализа динамики экономических показателей в зависимости от влияния СМК на деятельность предприятия.

# Оценка результативности и эффективности СМК предприятия

---

- 4. Определение влияния СМК на финансовое положение предприятия.
- Сравнительный анализ финансового положения предприятий, внедривших и сертифицировавших системы качества, и предприятий, не имеющих подобных систем.
- Финансовое положение компаний оценивается на основании четырех критериев.
- 1. ROA (return on assets — норма прибыли на единицу активов), представляющая собой операционный доход, нормированный на стоимость активов.
- 2. Критерий Тобина (Q Тобина):

$$Q = \frac{MVE + PS + DEBT}{TA},$$

где MVE — рыночная стоимость обычных акций компании; PS — ликвидная стоимость привилегированных акций; DEBT — балансовая сумма долговых обязательств; TA — сумма активов.

# Оценка результативности и эффективности СМК предприятия

- III. Оценка экономической эффективности деятельности предприятия в целом и СМК на основе индекса удовлетворенности потребителей.
- Индексы удовлетворенности потребителей: Швеция (SQI — Swedish Quality Index); Европа (ECSI); Америка (ASST)

