

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА

**Королева Г.А.**

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова,  
г.Ярославль, Россия

*В статье рассматриваются и анализируются задачи и особенности контроллинга качества выпускаемого продукта, исследований и развития, контроллинга производства; инструментарий данного вида контроллинга.*

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, контроллинг качества продукта, исследований и развития; задачи контроллинга объектов, связанных с качеством продукта и технологий; инструментарий стратегического и оперативного контроллинга, моделирование.

Современное состояние мировых рынков стимулирует производителей к повышению качества выпускаемых продуктов. Наиболее острой является конкуренция на рынках наукоемких продуктов с длинным производственным циклом. Сегодня становится распространенным мнение, что качество - это не только характеристика материального конечного продукта, но и, в некотором смысле, нематериальный актив предприятия.[1, с.104] Сегодня предоставление гарантий качества продукта в традиционном, техническом смысле, уже недостаточно. Для достижения современного уровня и стабильности показателей качества продукции и повышения ее конкурентоспособности на промышленных предприятиях внедряется система менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов. На этом этапе очень важным становится принятие оптимальных решений в области изменения свойств продукции. При этом необходимо учитывать интересы основных участников промышленного рынка: потребителей, производителей и конкурентов. Все вместе приводит к необходимости вводить на предприятии управление качеством. Система управления включает в сферу своих интересов и само качество выпускаемого продукта, и качество технологий, используемых для его производства. При этом следует разделять технологии уже существующие и технологии, планируемые к внедрению. Информационная поддержка менеджмента в данной области может быть усилена за счет контроллинговых технологий.

С точки зрения контроллинга в указанной области выделяют несколько объектов: собственно качество выпускаемого продукта, производство как процесс, программы развития и исследования, осуществляемые организацией [3, с. 46] Задачи контроллинга применительно к данным объектам могут быть формализованы следующим образом (таблица 1).

Таблица 1. Виды контроллинга по объектам «развитие и исследования», «качество», «производство», их задачи.

Виды	Задачи контроллинга указанного вида
------	-------------------------------------

контроллинга	
1	2
Контроллинг развития и исследований	<ul style="list-style-type: none"> <li>• координация стратегических и оперативных планов исследований и развития;</li> <li>• координация планирования и контроля программ исследований;</li> <li>• координация планов исследования и производства;</li> <li>• бюджетирование программ и проектов;</li> <li>• разработка системы стимулирования работников, занятых в исследовательских программах и программах развития;</li> <li>• содействие в проведении стоимостного анализа проектов;</li> <li>• содействие в выявлении отклонений от плана производства;</li> <li>• содействие в анализе деятельности конкурентов предприятия на рынке;</li> <li>• разработка единой техники сетевого планирования;</li> <li>• разработка единой методики планирования программ;</li> <li>• организация учета затрат на исследования и развития.</li> </ul>
Контроллинг производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• координация планов производства;</li> <li>• координация стратегического и оперативного производственного планирования;</li> <li>• координация плана производства с другими производственными планами;</li> <li>• разработка и внедрение системы стимулирования работников, занятых в производственных подразделениях;</li> <li>• подготовка управленческой информации об альтернативных производственных технологиях;</li> <li>• разработка и использование инструментов для определения прибыльности различных производственных технологий;</li> <li>• разработка, внедрение, управление и сопровождение компьютеризированной системы производственного контроля.</li> </ul>
Контроллинг качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• согласование планирования качества продукции (работ, услуг) с планами других служб и сфер деятельности;</li> <li>• разработка и внедрение системы контроля качества;</li> <li>• обеспечение необходимых изменений и инноваций в области качества продукта вслед за изменениями внешних условий;</li> <li>• разработка и внедрение системы стимулирования, направленной на достижение высокого качества</li> </ul>

	продукта; <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка техники принятия решений в области качества продукции;</li> <li>• внедрение информационной системы, позволяющей осуществлять систематический контроль качества и его прогнозирование.</li> </ul>
--	---

Контроллинг позволяет создать адекватную систему сбора и обработки данных о качестве создаваемого продукта и подготовки на их основе управленческих решений. При этом контроллинг охватывает процессы планирования, контроля, анализа и алгоритм выработки решений.

Внедрение системы контроллинга предполагает предварительный мониторинг объектов управления (в данном случае – технологий и качества продукта), разработку методики оценки их состояния (с учетом данных внешней среды), оптимизацию алгоритма принятия управленческого решения, его детализации и доведения до исполнителей, совершенствование системы контроля исполнения.

Существует несколько подходов к организации мониторинга объектов управления и их оценки. На практике получили распространение рейтинговые системы оценки, тотальное управление качеством (TQM) и сбалансированные системы показателей (BSC) [4, с.2].

Рейтинговая оценка предполагает определение наиболее значимых показателей состояния объекта управления и присвоение каждому показателю определенного веса (рейтинга).

При использовании системы тотального управления качеством ориентируются на степень удовлетворения потребителя качеством продукта. Для этого выделяются наиболее устойчивые требования к качеству (стандарты). Затем на основе мониторинга определяется соответствие указанным стандартам. При этом за стандарт (эталон) могут приниматься продукты конкурентов, представленные на рынке. Одна из центральных задач контроллинга в данном подходе отводится совершенствованию технологии поиска информации об эталонных образцах.

В настоящее время широкое распространение получило использование для целей контроллинга системы сбалансированных показателей. В рамках данного подхода стратегическая цель организации трансформируется в систему увязанных между собой показателей. При этом развитие организации обычно оценивается в нескольких аспектах:

- финансовые показатели эффективности деятельности;
- полезность производимого продукта с точки зрения потребителей;
- внутренние бизнес процессы;
- способность организации к развитию и адаптации к меняющимся

условиям.

Система показателей включает в себя ряд конечных показателей и ряд показателей характеризующих основные факторы, определяющие результат деятельности. Система таких показателей позволяет создать адекватную систему обратной связи, делающую возможным своевременно принимать

решения, направленные на коррекцию бизнес-процессов. Следует отметить, что в современной практике не создано универсальной системы сбалансированных показателей, которая с равным успехом могла бы использоваться для любой организации. Можно утверждать, что набор показателей и значение каждого из них в такой системе будет варьироваться от организации к организации. Но, в любом случае, система показателей по второму направлению оценки должна включать в себя: собственно качественные характеристики продукта, качество техники, используемой для его производства, прогрессивность технологических процессов, показатели технической и энергетической вооруженности труда, степени концентрации, специализации производства, длительности производственного цикла, ритмичности производства и др. Система может быть дополнена показателями, характеризующими количество претензий по качеству продукта (в разрезе причин), наличие и объем гарантийного и сервисного обслуживания, консультативного сопровождения.

Инструментарий, которым пользуются контроллеры при выполнении своих задач, довольно разнообразен. Для целей оперативного контроллинга качества, исследований и развития чаще всего пользуются бюджетированием. Именно этот инструмент позволяет осуществлять жесткий контроль за согласованием основных показателей. Сами объекты контроллинга качества, развития и исследований развиваются на протяжении довольно длительного временного отрезка. Поэтому и в контроллинге более широко представлены инструменты, соответствующие стратегическому управлению. Основные инструменты представлены в таблице 2 [3, с.70].

Таблица 2. Основные инструменты стратегического контроллинга применяемые для объектов «качество продукта», «развитие и исследования» и «производство».

Инструменты	Области применения
Анализ приемлемого уровня специализации производства	1. Исследования и развитие: - оценка экономической целесообразности собственных исследований и разработок 2. Производство: - оценка возможности производства качественных составляющих собственного производства, - принятие решения о возможности расширения или замораживания собственных мощностей.
Анализ состояния и развития рынков ресурсов	1. Исследования и развитие: - принятие решения о разработке новых технологий производства продуктов, базирующихся на новых ресурсах
Анализ качества продукта	1. Исследования и развития: - выделение перспективных продуктовых групп, - определение перечня продуктов, требующих доработки.
Анализ уровня конкуренции на рынках	1. Исследования и развитие: - выделение перспективных продуктовых групп, - определение перечня продуктов, требующих

	<p>доработки,</p> <p>2.Производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие решения о внедрении альтернативных технологий,</li> </ul>
Портфельный анализ	<p>1.Производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование производственной программы предприятия из комбинации продуктов, обеспечивающей финансовую стабильность предприятия.</li> </ul>
Анализ потенциала предприятия	<p>1.Исследования и развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структурирование проблем функционирования предприятия,</li> <li>- определение первостепенных к решению проблем развития</li> </ul> <p>2.Производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение производственных процессов в соответствии с принятыми новыми стратегиями продуктов</li> </ul>
Анализ жизненного цикла продукта	<p>1.Исследования и развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие решений о разработке новых групп продуктов,</li> </ul> <p>2.Инвестиции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование инвестиционной программы под разработку «новых» групп продуктов или рационализацию «старых»</li> </ul>
Анализ стратегических разрывов	<p>1.Исследования, производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение денежных потоков, возможных при «оптимистичном» и «пессимистичном» развитии событий,</li> </ul> <p>2.Развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование стратегии, позволяющей достигнуть оптимальных показателей,</li> <li>- разработка мероприятий, направленных на корректировку действующей стратегии развития</li> </ul>
Анализ рисков	<p>1. Развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка гипотез будущего развития,</li> <li>- разработка мероприятий, направленных на корректировку действующей стратегии развития</li> </ul> <p>2. Исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие решений о разработке новых групп продуктов</li> </ul>

Многообразие инструментов и методов контроллинга позволяет контроллеру подобрать инструментарий, наиболее полно отвечающий потребностям предприятия в данный момент времени, а так же достаточно гибко реагировать на изменение как внутренних, так и внешних условий хозяйствования. Набор инструментария, используемого контроллерами

конкретного предприятия будет отличаться ярко выраженной индивидуальностью – «своим собственным лицом». При формировании инструментария не должен быть выпущен из сферы внимания вопрос о стоимости внедрения и использования выбранных методов и инструментов[].

### **Литература**

1. Produktion und Controlling. - Munchen : TCW Transfer - Centrum - Verlag, 2000. - 245 S.
2. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. - Москва: Финансы и статистика, 2001.- 336с.
3. Королева Г.А. Методические основы и организация системы контроллинга на промышленном предприятии. //Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ярославль, 2004.
4. Ратманова И.Д. Организация контроллинга качества в среде поддержки принятия решений. //Вестник ИГЭУ- 2005- вып.4- с. 2

Корольов Г.

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГА**

*У статті розглядаються і аналізуються завдання та особливості контролінгу якості продукту, що випускається, досліджень і розвитку, контролінгу виробництва; інструментарій даного виду контролінгу.*

**Ключові слова:** система менеджменту якості, контролінг якості продукту, досліджень і розвитку; завдання контролінгу об'єктів, пов'язаних з якістю продукту і технологій; інструментарій стратегічного і оперативного контролінгу, моделювання.

Koroleva G.

### **QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT ON THE BASIS OF CONTROLLING USE**

*In article tasks and features of controlling of quality of a let-out product, researches and development, production controlling are considered and analyzed; tools of this type of controlling.*

**Keywords:** quality management system, controlling of quality of a product, researches and development; problems of controlling of the objects connected with quality of a product and technologies; tools of strategic and expeditious controlling, modeling.

### **Сведения об авторах:**

Королева Галина Александровна, к.э.н., доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Ярославского Государственного Университета им. П.Г. Демидова