

## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЯКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПОРТОВОГО ОПЕРАТОРУ

Наврозова Ю.О., к.е.н., доцент

Одеський національний морський університет

**Анотація.** В статті розглянуто основні складові концепції стратегічного управління витратами, існуючі підходи до управління витратами на якість та обґрунтований вибір моделі управління витратами на процеси, яка може бути органічною складовою концепції стратегічного управління витратами портового оператора.

Поза увагою вчених залишилося взаємоузгодження концептуальних підходів до управління витратами в цілому та на якість зокрема, з урахуванням особливостей портової продукції та послуг.

Основними складовими концепції стратегічного управління витратами є: концепція ланцюга вартості продукції; концепція стратегічного позиціонування; концепція факторів, що визначають або створюють витрати.

Стратегічне управління витратами залежить в тому числі від такого фактору, як всебічне управління якістю. Управління витратами на якість базується на одному з чотирьох підходів: управління витратами за підходом Тагучі, традиційне управління витратами на якість, управління вартістю низької якості та управління витратами на процеси.

Новизна статті полягає в побудові ланцюга якості портової продукції та послуг, який враховує специфіку діяльності портового оператора, обґрунтованому виборі моделі управління витратами на процеси на підставі порівняння її з традиційною та стратегічною концепціями управління витратами. Процесний підхід передбачає виділення витрат на відповідність процесу та витрат і втрат внаслідок невідповідності, та управління за ним здійснюється в рамках ланцюга якості.

Управління витратами на якість процесу органічно вписується в концепцію стратегічного управління витратами. В основі обох концепцій лежать стратегічний погляд, лідерство, ризикованість та процесний підхід.

**Ключові слова:** управління витратами, управління витратами на якість, ланцюг якості, процес, портова продукція.

## COST QUALITY MANAGEMENT AS AN CONSTITUENT OF THE STRATEGIC COST MANAGEMENT OF PORT OPERATORS

Yuliya Navrozova, PhD in Economics, Associate Professor

Odesa National Maritime University

**Summary.** The article deals with the main components of strategic cost management, the existing approaches to quality related cost management and the reasonable choice of processes related cost management model, which can be an integral part of strategic cost management of a port operator.

Scientists left aside the mutually agreed conceptual approaches to cost management in general and quality related cost management in particular, taking into account the specifics of port products and services.

The main components of the strategic cost management concept are the concept of the production cost chain, the concept of strategic positioning, the concept of factors that determine or create costs.

Strategic cost management depends, among other things, on such factor as comprehensive quality management. Quality related cost management is based on one of four approaches: cost management by Taguchi approach, the traditional quality related cost management, the low quality related cost management and processes related cost management.

The novelty of the article consists in the construction of the Port products quality and services chain, which takes into account the specifics of the port operator, the reasonable choice of processes related cost management model by comparing it with the traditional and strategic cost management concepts. Process approach involves the allocation of costs to compliance of the process with the costs and losses due to mismatch, and its management is performed within the quality chain.

The cost management of quality process is finely integrated into the concept of strategic cost management. The basis of both concepts is strategic vision, leadership, risk and process approach.

**Keywords:** cost management, quality related cost management, quality chain, process, port product.

**Постановка проблеми.** Однією з ключових цілей управління якістю портової продукції та послуг є оптимізація витрат, пов'язаних з їх якістю, що передбачає визначення структури витрат, пов'язаних з якістю та виявлення шляхів зниження витрат, пов'язаних з невідповідністю якості портової продукції та послуг. Визначення структури витрат пов'язано з вибором моделі управління витратами на якість. Управління витратами на якість передбачає поліпшення якості, підвищення прибутку та мінімізацію витрат від низької якості. Тобто система управління витратами на якість повинна гармонічно ув'язуватись з системою управління витратами портового оператора.

Стратегічне управління витратами – це процес підвищення вартості та доходу, оскільки передбачає не тільки управління витратами, а й управління доходом. В цьому сенсі інтерес має вивчення процесу управління витратами на якість саме як фактору впливу на процес стратегічного управління витратами.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Концепція стратегічного управління витратами викладена в роботах вітчизняних та закордонних вчених [1-4]. В роботі [5] наводяться особливості стандартів ISO 9000, аналізуються методи збору фінансової звітності та економічної інформації щодо витрат на якість. Сутність управління витратами на якість, існуючі підходи проаналізовані в роботах [6-8]. Сутність та особливості моделі витрат на процес викладено в британському стандарті BS 6143 [10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Поза увагою вчених залишилося взаємоузгодження концептуальних підходів до управління витратами в цілому та на якість зокрема, з урахуванням особливостей портової продукції та послуг.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття сутності управління витратами на якість портової продукції як складової концепції стратегічного управління портового оператора. До основних завдань дослідження відносяться аналіз трьох підходів до стратегічного управління витратами, визначення ролі управління витратами на якість, розгляд основних підходів до управління витратами на якість, обґрунтування вибору моделі управління витратами на процеси портового оператора.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними складовими концепції стратегічного управління витратами є: концепція ланцюга вартості продукції; концепція стратегічного позиціонування; концепція факторів, що визначають або створюють витрати.

Кожен елемент даної концепції спрямований на розгляд ефективності управління витратами підприємства з точки зору їх максимальної доцільності та ефективності при створенні економічної вартості продукції підприємства.

Основними результатами створення обліку витрат на основі ланцюга вартості продукції підприємства мають бути:

- оптимізація структури витрат підприємства;
- зниження рівня витрат за етапами створення вартості продукції;
- підвищення ступеня керованості системи обліку підприємства в цілому; зменшення часу реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на систему обліку витрат підприємства;
- підвищення конкурентоздатності підприємства та поліпшення ступеня задоволення кінцевого споживача продукцією підприємства;
- збільшення сукупної вартості бізнесу підприємства в цілому [1-2].

Концепція стратегічного позиціонування виражається в розумінні ролі стратегічного управління витратами на підприємстві, сприйнятті та використанні інформації управлінського обліку. За Портером бізнес конкурує чи за лідерством на підставі зниження витрат чи за рахунок диференціації продукції. Відмінності в управлінні витрати, що обумовлені відмінностями стратегій наведені в роботах [3,4].

Елемент факторів, що формують витрати передбачає їх множинність та групування на стратегічні структурні та функціональні фактори. До стратегічних структурних факторів відносяться масштаб, діапазон, досвід, технологія, складність. Такому фактору як складність дослідниками та практика приділялося менш уваги. А це важливий фактор для ринку портових послуг. Вантажовідправники висувають більш високі вимоги до портових операторів, такі як більш короткий термін обробки вантажів, збереження вантажів, що перевантажуються, можливість отримання інформації в реальному часі, отримання індивідуалізованих послуг. Таким чином, портові оператори повинні задовольнити вантажо- і судновласників спеціалізованими і високоякісними послугами.

В роботі [4] відмічається особливість структурних факторів, яка полягає в тому, що більше не означає краще. Це стосується як масштабу, так і досвіду.

Друга група факторів – це фактори, які визначають витратність фірми та залежать від її можливості успішно функціонувати. До основних функціональних факторів відносяться участь робочої сили в процесах та їх прихильництво до безперервного удосконалення, всебічне управління якістю (досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників та суспільства), оптимальне завантаження потужностей, ефективне планування та компоновка підприємства, що знизить витрати на внутрішню логістику, конфігурація продукції, послуги, використання зв'язків з постачальниками та/чи клієнтами з точки зору ланцюжка цінності.

Всебічне управління якістю та його складова управління витратами на якість є одним з переважних факторів стратегічного управління витратами. Причиною тому є усвідомлення того, що низька якість має високу вартість для підприємства.

Метою управління витратами на якість портової обслуговування є мінімізація витрат на якість портової продукції та послуг за рахунок зменшення витрат на виправлення пошкоджених вантажів, штрафів внаслідок порушення встановлених термінів та інших невідповідностей, які виявлені в процесі виконання портового обслуговування.

Управління витратами на якість базується на одному з чотирьох підходів, які наведені на рис. 1.

При традиційному підході до моделювання витрат на якість багато часу витрачається на ідентифікацію та класифікацію витрат – попереджувальні, оціночні і обумовлені відмовами [10]. Для портової продукції неможливим є розмежування дефектів в процесі виробництва та після його, оскільки процеси виробництва та споживання відбуваються одночасно. Специфічність портової продукції віддзеркалюється на структурі витрат, в яких переважають постійні витрати, високу частку займають непрямі витрати, що обумовлює переважність процесно-орієнтованого підходу в управління витратами в цілому та на якість зокрема. Відокремлення основних, допоміжних та обслуговуючих процесів дозволить оператору самостійно визначитись щодо ефективності кожного з них, спираючись на співвідношення витрат, якості, ціни та прибутку. Таким чином, рекомендуються застосовувати модель управління витратами на процеси в рамках ланцюга (петлі) якості.

Петля якості портової продукції – схематична модель взаємозалежних видів діяльності портового оператора, які поетапно формують якість портової продукції та послуг (рис. 2).

Управління витратами на якість процесу органічно може бути складовою системи управління витратами на підставі процесно-орієнтованого підходу. Розглянемо на прикладі обслуговуючого процесу портового оператора застосування моделі витрат (табл. 1).



Рисунок 1 – Основні підходи до управління витратами на якість [складено за 7-10]

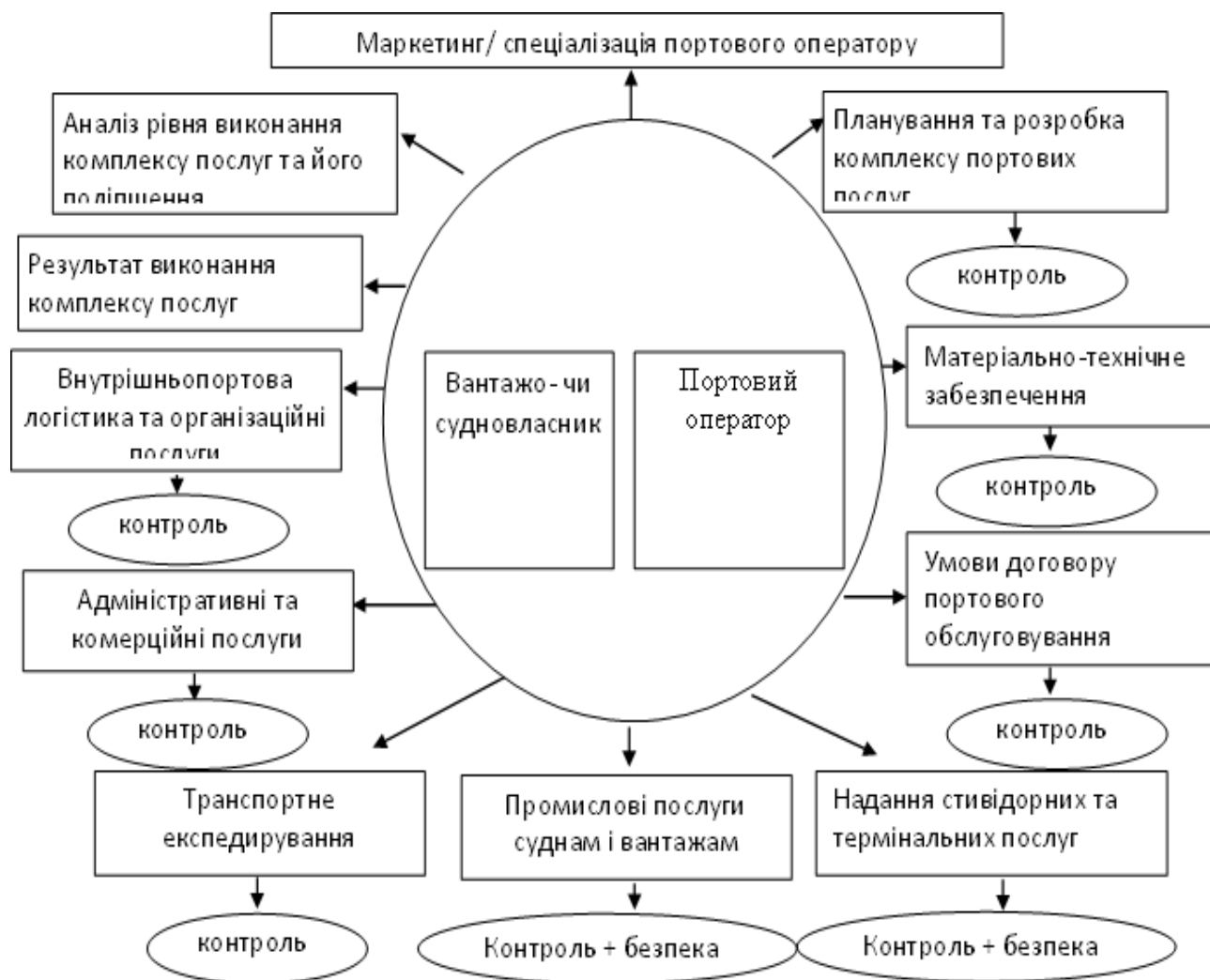


Рисунок 2 –Ланцюг якості портової продукції та послуг

Таблиця 1 – Модель витрат для відділу менеджменту якості портового оператора (обслуговуючий процес)

Ключові роботи	Витрати на відповідність	Витрати внаслідок невідповідності
Планування і проведення внутрішніх аудитів та аналізу	Витрати на внутрішній аудит та аналіз	Витрати на перевірки невиконаних заходів та їх аналіз
Підготовка та організація навчання персоналу в галузі забезпечення якості	Витрати на навчання	Витрати на відсторонення, заміну та звільнення
Зв'язок з постачальниками	Перевірка (аудит)	Корекція недоліків
Розробка і моніторинг керівництва за якістю і процедур	Повні витрати	
Усунення порушень, дослідження		Повні витрати
Зв'язок з вантажо- і судновласниками	Узгодження і моніторинг договорів, планів, контрольних термінів тощо	Перегляд договорів, рекламачії, порушення термінів, відхилення тощо
Контроль якості	Забезпечення своєчасного внутрішнього контролю за показниками якості продукції та послуг портового оператора	Несвоєчасний контроль, втрата часу

Стратегічне управління витратами відрізняється від традиційного підходу. В той же час управління витратами на якість процесу органічно вписується в концепцію

стратегічного управління витратами, маючи свої особливості. Головні особливості деталізовані в таблиці 2.

**Таблиця 2 – Порівняльна характеристика концепцій стратегічного і традиційного управління витратами та управління витратами на процеси**

Ознаки	Традиційне управління витратами	Стратегічне управління витратами	Управління витратами на якість процесу
Орієнтація	внутрішня	зовнішня	зовнішня
Перспективність	Додана вартість	Ланцюжок цінності	Ланцюжок якості
Напрямки аналізу витрат	З позиції продукту (за статтями калькуляції, собівартості одиниці тощо), клієнта (додана вартість є ключовим поняттям)	З позиції різних стадій ланцюжка цінності для компанії та по окремих операціях (додана вартість розглядається як вузьке поняття)	З позиції різних стадій ланцюжка якості та по окремих процесах (основних, допоміжних та обслуговуючих)
Носій витрат	Витрати – це функція обсягу (змінні), одиниця продукції, центр відповідальності	Структурні носії: обсяг, масштаб, технологія, досвід, складність тощо. Носії по операціях (напр., тотальне управління якістю, участь трудових ресурсів) Унікальні носії витрат з урахуванням специфіки діяльності	Повні витрати на відповідність і витрати внаслідок невідповідності для конкретного процесу.
Філософія скорочення витрат	Зниження витрат забезпечується по центрах відповідальності	Зниження витрат забезпечується по кожному виду діяльності	Зниження сумарних витрат на якість за кожним процесом внаслідок збільшення витрат на відповідність та різким зниженням витрат від невідповідності
Першочергове завдання	Визначення собівартості	Оптимізація співвідношення собівартості, вартості та прибутку	Оптимізація витрат, пов'язаних з якістю портової продукції та послуг
Основа менеджменту	Послідовність, реактивність, мінімальний ступінь ризику	Лідерство, стратегічність, ризикованість, системний підхід	Орієнтація на споживача, стратегічність, лідерство керівництва, оцінка ризиків, процесний підхід, постійне поліпшення

**Висновки.** Стратегічне управління витратами відрізняється від традиційного підходу. Воно повинне контролювати конкурентоспроможність вартості продукції, послуг компанії відносно інших компаній, зокрема конкурентів. Доцільність управління витратами в рамках ланцюжка цінності (ланцюжки створення споживчої вартості), а не доданої вартості пояснюється тим, що, наприклад, компанія може купити якісніший, але дорожчий кріпильний матеріал, що дозволить понизити відсоток браку, поломок і зупинок при перевантаженні, що у результаті понизить виробничу собівартість. Стратегічне управління витратами залежить, в тому числі, від такого фактору, як всебічне управління якістю. Управління витратами на якість процесу здійснюється в рамках ланцюжка якості, включаючи процеси від маркетингу та планування комплексу портових послуг та завершуючи результатом виконання та аналізом рівня виконання комплексу послуг та його поліпшення. З урахуванням специфічності портової продукції пропонується використовувати процесний підхід, який передбачає виділення витрат на відповідність процесу та витрат і втрат внаслідок невідповідності. В основі обох концепцій лежать стратегічний погляд, лідерство, ризикованість та процесний підхід.

### Перелік посилань:

1. Збалансована система ключових показників та облік витрат за ланцюгом створення вартості у підприємствах: [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vtneu/2009\\_1/Lozovyckiy.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2009_1/Lozovyckiy.pdf)
2. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – Спб.: Бизнес Микро, 1999. – 272 с.
3. Гайсин Ф.М. Стратегическое управление затратами / Ф.М. Гайсин // Экономика и управление. – № 9(58). – 2009. – С. 170-172 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/12/04/1270375703/39.pdf>
4. Business Strategy & Strategic Cost Management: study notes / The Institute of Cost Accountants of India, 2013. – 922 p.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://icmai.in/upload/Students/Syllabus-2012/Study Material New/Final-Paper15.pdf>
5. Еналеева Ю.Р. Управление затратами на качество в соответствии с требованиями МС ИСО серии 9000 / Ю.Р. Еналеева // Вестник нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: экономика и финансы. - № 2. – 2004. – С. 536-540
6. Пономарев С.В. Управление качеством продукции: учет затрат на качество: учебно-метод. пособие / С.В. Пономарев, А.В. Трофимов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 48 с.
7. Наврозова Ю.А. Экономические основы управления качеством продукции морских торговых портов Украины: Дис. ... канд. экон. наук 08.07.04 / Наврозова Юлия Александровна // ОНМУ МОНУ. – Одесса, 2005. – 212 с.
8. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебно-методическое пособие / С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин, В. А. Самородо и др. — М.: РИА «Стандарты и качество». - 2005. - 248 с.
9. Фокс М. Дж. Введение в обеспечение качества: Модуль RRC № 415 а; пер. с англ. под общей ред. проф. В. Н. Азарова / М. Дж. Фокс. — М.: Фонд «Европейский центр по качеству», 1999. — 118 с.
10. BS 6143. Руководство по экономике качества. Часть 2: Модель предупреждения, оценки и отказов (1990). — М.: НТК «Трек», 2001. — 24 с.

Стаття надійшла: 31.05.2017 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горючий Д.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Бутенко А.І. (Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України)

