

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО УСЛУГ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 148–151

Сегодня сфера услуг становится все более значительной в экономике Украины (удельный вес туризма в ВВП составляет 1,3%). Сфера услуг создает многочисленные рабочие места, благоприятствует развитию других отраслей народного хозяйства. При этом следует помнить, что жизнеспособность предприятия, занимающегося как производством, так и обслуживанием, зависит от его способности удовлетворять запросы потребителя.

Конкурентоспособность является многоаспектной экономической категорией. Как отмечается в научной литературе, конкурентоспособность — это обусловленная экономическими, социальными и политическими факторами позиция страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность определяется себестоимостью производства услуг и качеством услуг, это действие, направленное на улучшение качества услуг и на снижение их себестоимости. Качество влияет на конечный результат (прибыль) и увеличивает объем продаж.

Но повышение качества связано с увеличением издержек на производство. В результате повышается себестоимость услуг, но увеличивается продажа. При этом возрастает общая эффективность, которая получается от повышения качества услуги (повышение прибыли и эффективности затрат на производство услуг). Действия всегда измеряются результативностью и повышением качества, а повышение качества нельзя превращать в самоцель.

Временные рамки исполнения услуги и ее потребления совпадают. Это является важным свойством услуги, которое не характерно для других товаров. Услуга вначале продается, а за-

тем производится и потребляется. И если клиенту не понравится, как ведет себя поставщик услуг, то в следующий раз клиент не захочет воспользоваться услугой этого поставщика.

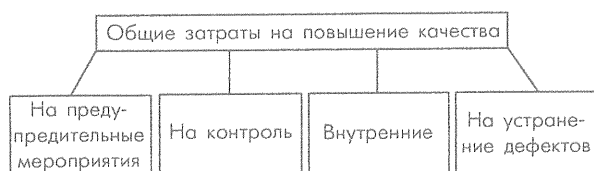
В туристическом бизнесе конкуренция очень остра, как внутренняя — в стране, так и международная, в случае предоставления гостиничной услуги местным и иностранным гражданам. Поэтому основой привлекательности услуги являются ее качество и цена. Однако создание привлекательности услуги, ее конкурентоспособности, связано с затратами. На качество предлагаемой услуги влияет множество факторов. Прежде всего рассмотрим затраты на качество.

Некоторые руководители придерживаются мнения, что удовлетворение ожиданий потребителя по качеству приводит к увеличению затрат на производство, что, в свою очередь, приводит к снижению прибыли или увеличению цены. Они основываются на улучшении качества продукта (услуги) и подразумевают улучшение ассортимента. Если бы это было так, то затраты, конечно, выросли бы. Но если программа улучшения качества разработана правильно, то, вероятнее всего, она приведет к снижению издержек производства. Эти издержки можно уменьшить благодаря эффекту увеличения затрат на качество. Это связано с увеличением качества, повышением выручки от реализации и уменьшением дефектов.

Общие затраты на повышение качества обычно подразделяют на такие основные категории:

- затраты на предотвращение возможности возникновения дефектов, т. е. снижающие или полностью исключают появление дефектов, потерь, или затраты на предупредительные мероприятия;

- затраты на контроль, т. е. на определение и подтверждение достигнутого уровня качества;
- внутренние затраты, которые происходят в стенах гостиницы, на поддержание оговоренного уровня услуги до того, как услуга будет продана;
- затраты на устранение дефектов, которые следуют после того, как услуга была продана, т. е. когда оговоренный уровень услуги не был достигнут (например, предложенное блюдо не отвечает необходимому внешнему виду).



**Схема общих затрат на повышение качества**

В научной литературе каждая из четырех основных категорий затрат на повышение качества была определена много лет назад. В различных гостиницах, в разных классификациях этих элементов встречаются незначительные различия в деталях и условиях. Но они несущественны, потому что сбор, классификация и анализ затрат на качество относятся к внутренней деятельности компании.

#### **Затраты на предупредительные мероприятия в гостиничном комплексе:**

- *управление качеством* (затраты на планирование системы качества), на удовлетворение ожиданий потребителя по качеству в технических характеристиках материала, процесса и продукта;
- *управление процессом* (затраты на установление средств управления процессом, на изучение возможностей процесса обслуживания, на оказание технической поддержки обслуживающего персонала в осуществлении и поддержании процедур и планов по качеству);
- *планирование качества другими подразделениями* (затраты, связанные с деятельностью по планированию качества работы обслуживающего персонала, не подчиняющегося управляющему по качеству);
- *контрольное и измерительное оборудование* (затраты, связанные с разработкой и усовершенствованием всего контрольного и измерительного оборудования, с обслуживанием и калибровкой всего оборудования). Кроме того, это затраты, связанные с обслуживанием и калибровкой технологической оснастки, приспособлений,

шаблонов и образцов, имеющих прямое отношение к качеству продукции в ресторане и к предоставлению услуг в гостинице. Ни при каких условиях в данную категорию не включаются затраты, связанные со стоимостью изготовления или амортизацией этого оборудования;

- *обеспечение качества поставок* (затраты на оценивание потенциальных поставщиков и материалов перед заключением договоров на поставки, связанные с технической подготовкой проверок и испытаний закупленных материалов. Также затраты на техническую поддержку поставщиков с целью достижения или ожидаемого качества);
- *аудит системы качества* (затраты на внутренний аудит качества и на аудит системы качества потребителем, его агентом или другим уполномоченным органом);
- *программа улучшения качества* (затраты, связанные с внедрением программ улучшения, наблюдением за ними и составлением отчетов, включая затраты на сбор и анализ данных, составление отчета по затратам на качество);
- *обучение вопросам качества* (затраты на внедрение, развитие и функционирование программы обучения персонала на всех уровнях);
- *затраты на качество, не учтенные где-либо еще* (заработная плата секретарей и служащих, организационные расходы и т. п., которые непосредственно связаны с предупредительными мероприятиями).

#### **Затраты на контроль:**

- *проверки и испытания* (оплата работ инспекторов и испытательного персонала, плановых проверок производственных операций);
- *проверки и испытания поставляемых материалов* (оплата работ инспекторов и испытательного персонала, связанных с закупленными у поставщиков материалами, включая инспекторов и служащих различного уровня, т. е. затраты на лабораторные испытания, выполняемые для оценки качества поставляемых материалов. Также затраты, связанные с работой инспекторов и испытательного персонала, оценивающих качество материалов на производстве поставщика);
- *материалы для тестирования и проверок* (стоимость расходных материалов, используемых при контроле и испытаниях; стоимость материалов, образцов и т. п., подвергнутых разрушающему контролю. Стоимость испытательного оборудования не учитывается);

- *контроль процесса* (оплата труда персонала, не подчиняющегося управляющему по качеству, выполняющего контроль и испытания на производственных линиях);
- *прием готовой продукции* (затраты на запуск и тестирование готовой продукции на производстве для сдачи ее покупателю перед поставкой);
- *проверка сырья и запасных частей* (затраты на контроль и испытание сырья, запасных частей и т. п., связанные с изменениями технических требований проекта, чрезмерным временем хранения или неуверенностью относительно качества, вызванной другими проблемами);
- *аудит продукта* (расходы на проведение аудита качества технологических операций либо в процессе производства, либо по конечному продукту; на все испытания на надежность произведенных изделий; на подтверждение качества продукта внешними органами: общественными организациями, правительственными агентами и т. д.).

#### **Внутренние затраты на устранение дефектов:**

- *отходы* (стоимость материалов, которые не отвечают требованиям по качеству, и затраты на их утилизацию и вывоз). Не учитывается ликвидационная стоимость отходов производства а также стоимость отходов, вызванных перепроизводством, моральным устареванием продукции или изменением конструкции по требованию заказчика;
- *переделки и ремонт* (затраты, возникшие при восстановлении изделий (материалов) до соответствия требованиям по качеству путем переделки, ремонта либо тем и другим). Затраты на повторное тестирование и инспекцию после переделок или ремонта;
- *анализ потерь* (затраты на определение причин возникших несоответствий требованиям по качеству);
- *взаимные уступки* (затраты на разрешение применять те материалы, которые не отвечают техническим требованиям);
- *снижение категоричности* (затраты, связанные со снижением цены на продукцию, которая не отвечает первоначальным техническим требованиям);
- *отходы и переделки, возникшие по вине изготовителей* (поставщиков) (расходы, обусловленные тем, что после получения материалов от поставщика обнаружилась их непригодность).

#### **Внешние затраты на устранение дефектов:**

- *продукция, не принятая потребителем* (затраты на выявление причин отказа заказчика при-

нять продукцию (отказ от услуг)). Затраты на переделки, ремонт или замену непринятой продукции;

- *гарантийные обязательства* (затраты на замену неудовлетворительной продукции). Расходы, связанные с сервисной службой для коррекции продукции и удовлетворения потребителя;
- *отзыв и модернизация продукции* (затраты на проверку, модификацию или замену уже поставленной потребителю продукции, когда имеется подозрение или уверенность в существовании ошибки проектирования или изготовления);
- *жалобы* (расходы, обусловленные исследованием причин возникновения жалоб потребителей на качество продукции, а также удовлетворением потребителя, юридическими спорами и выплатой компенсаций).

В практической деятельности невозможно полностью исключить затраты на качество, однако они могут быть приведены к приемлемому уровню. Некоторые виды затрат на повышение качества являются явно неизбежными, в то же время некоторых затрат можно избежать. Последние это те, которые могут исчезнуть, если будет отсутствовать дефект, или которые уменьшатся, если количество дефектов уменьшится. Можно избежать расходов на неиспользованные материалы; доработку и/или переделку дефектов (устранение); задержки, излишнее производственное время, вызванные дефектным продуктом; дополнительные проверки и контроль для выявления уже известного процента дефектов; риски, в том числе по гарантийным обязательствам; сокращение продаж, связанное с неудовлетворенностью потребителя.

Неизбежные затраты — это те, которые еще необходимы, как страховка, даже при очень низком уровне дефектности. Они используются для поддержания достигнутого уровня качества, сохранения низкого уровня дефектов.

#### **Неизбежные затраты могут включать в себя следующие затраты:**

- на аудит и функционирование системы качества;
- на обслуживание и калибровку испытательного оборудования;
- на оценку поставщиков;
- на обучение вопросам качества;
- на минимальный уровень проверок и контроля.

Затраты на качество могут составлять 2–20 % и более от общих издержек на производстве и

зависят от объема продаж (оборота). Информация, опубликованная за последние годы в изданиях таких органов, как Институт обеспечения качества в Великобритании (Institute of Quality Assurance), Американское общество по управлению качеством (American Society for Quality Control) и Европейская организация по качеству (European Organisation for Quality), показывает, что данное соотношение характерно для широкого круга предприятий Запада.

Для повышения качества в сфере гостиничной индустрии затраты распределяются, по нашим исследованиям, таким образом:

- на предупредительные мероприятия — 5 %;
- на устранение дефектов — 70 %;
- на контроль — 25 %.

Общие затраты на повышение качества могут быть минимизированы, но их невозможно свести к нулю. Например, указанные затраты на качество составляют 10 % оборота. Предположим, что за счет увеличения объема предупредительных мероприятий, следовательно, увеличения предупредительных затрат, удалось снизить общие затраты на качество на 6 % оборота. Тогда распределение общих затрат на повышение качества может быть таким:

- на предупредительные мероприятия — 25 %;
- на устранение дефектов — 50 %;
- на контроль — 25 %.

В этом случае общие затраты на качество составляют только 60 % их первоначальной величины. Тогда первоначальные общие затраты на качество соотносятся с их новым распределением следующим образом:

- на предупредительные мероприятия — 15 %;
- на устранение дефектов — 15 %;
- на контроль — 15 %;
- экономия — 40 %.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что затраты на качество могут быть только частью прибыли или снижения общих издержек на производство и продвижение услуг.

С изменением достигнутого уровня качества изменяются составляющие затрат и соответственно их сумма — общие затраты на качество. При снижении общих затрат видно, что достигаемый уровень качества измеряется в категории “увеличение дефектов” — “устранение дефектов” и

определяется по точке оптимального уровня дефектов.

Для разных гостиниц приемлемо соотносить затраты на качество с объемом проданной продукции, т. е. уже оплаченной. Однако если объем продаж зависит от сезонных факторов или каких-либо других циклических изменений (например, в случае продажи винограда для ресторана или оказания услуг для отдельной конференции), объем проданной продукции нельзя считать достоверной базой вследствие его изменчивости, в то же время объем производства и затраты на качество могут оставаться относительно постоянными. Кроме того, отметим, что объем проданной продукции отличается от объема поставленной, поскольку продукция, поставленная потребителю, на данный момент может быть еще не оплачена. Точно так же объем произведенной продукции может не совпадать с объемом реально проданной или поставленной. Конечно же, решение о том, к какой базе измерений относить затраты на качество — к стоимости произведенной продукции; к количеству произведенных единиц продукта; к объему проданной продукции; к стоимости поставленной продукции — должен принимать сам управляющий. При этом он должен быть уверен, что полученные результаты действительно отражают реальную и объективную картину затрат на качество.

В нашем экономически ориентированном обществе эффективность бизнеса измеряется суммой прибыли. Здесь очень важен финансовый контроль за деятельностью фирмы. Большинство затрат на качество, связанных с деятельностью компании, регистрируют в отчетах и предоставляют руководству. Знание и анализ этих затрат способствуют успешному управлению компанией.

В большинстве фирм, занимающихся производством и обслуживанием, затраты на удовлетворение ожиданий потребителя по качеству весьма велики, хотя в действительности они не снижают сумму прибыли, поскольку затраты на качество, как и другие затраты, выявленные, обработанные и представленные руководству, заранее предполагаются. Определенные один раз, затраты на качество служат руководству мощным дополнительным инструментом управления.