

характер, постоянный контроль и оценка квалификации и личностных качеств со стороны непосредственного руководства.

Наиболее эффективным инструментом профилактики *качественных рисков* следует признать дополнительное обучение персонала.

Кадровые риски количественного характера могут быть вызваны:  
избыточностью персонала;  
недостаточностью персонала;

диспропорцией реальных потребностей и фактической численности персонала в различных подразделениях.

Основным элементом управления подобными рисками выступает планирование, необходимым условием которого служит обеспечение службы по работе с персоналом банка оперативной и полной исходной информацией о намечающихся изменениях в структуре рабочих мест.

Целесообразно, чтобы источниками информации для планирования выступали: служба маркетинга, прогнозирующая динамику спроса на конкретные виды банковских услуг, финансовая служба, рассчитывающая лимиты затрат на содержание персонала, а также руководство структурных подразделений, представляющее информацию о вакантных местах.

Позитивных результатов можно ожидать только при четком понимании банковскими служащими любого должностного ранга необходимости соблюдения профессиональной и корпоративной этики.

<http://edoc.bseu.by/>

*В.Ф. Скакалов*  
*БГЭУ (Минск)*

## **ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И АНАЛИЗА ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО (НА ПРИМЕРЕ ПО "ГОРИЗОНТ")**

Производство продукции и услуг сопровождается издержками производства и обслуживания. Ошибочное представление о том, что производством продукции высокого качества определяется значительным увеличением затрат, что, в свою очередь, снижает прибыль или увеличивает цену, являлось в прошлом одним из основных препятствий на пути создания более совершенных систем управления качеством. На практике же доказано, что затраты не увеличиваются при улучшении качества. Программа, направленная на улучшение качества, если она разработана правильно, скорее приведет к снижению, чем увеличению затрат. Именно поэтому при оценке эффективности системы обеспечения качества на предприятии анализируются затраты на качество. Здесь очень важен своевременный и полный учет затрат, разделение их по видам продукции и местам возникновения.

При анализе затраты на качество необходимо соотносить с какой-либо другой характеристикой деятельности, которая чувствительна к изменению производства, таких как объем проданной продукции, добавленная стоимость, трудоемкость, себестоимость и др. Затраты на качество, взятые сами по себе в абсолютном (стоимостном) выражении, могут ввести в заблуждение. В результате будут составлены неверные выводы. Так, на ПО "Горизонт" общие затраты на качество за 9 месяцев 2000 г. и соответствующий период 2001 г. составили: 828 845; 1 194 543 усл.ед. Эти данные, рассмотренные изолированно, приводят к выводу о том, что увеличение

затрат на качество выходит из-под контроля. Прирост затрат составил 44,12 %. Тем не менее, если мы посмотрим товарный выпуск в оптовых ценах (в у.е.) за те же самые периоды времени, то обнаружим следующие величины: 9 034 139; 14 072 419. Прирост составил 55,77 %. Если теперь сравнить общие затраты на качество (TQC), отнесенные к объему производства (VP) за тот же период (умножить на 100 %), то можно получить следующие данные: 9,22 %; 8,53 %.

Министерством промышленности Республики Беларусь ПО "Горизонт" было предложено экономическую эффективность затрат на качество рассматривать относительно затрат на предупреждение возникновения несоответствий, контроля и подтверждения соответствия, затрат на выпуск несоответствующей продукции. Под затратами на выпуск несоответствующей продукции понимаются затраты на брак, т.е. внутренние и внешние затраты на дефект. Была предложена следующая формула расчета экономической эффективности затрат на качество:

$$\Theta = [1 - (Z_n + Z_k) / Z_{пр}] \cdot 100,$$

где  $Z_n$  — затраты на выпуск несоответствующей продукции в отчетном периоде;  $Z_{пр}$  — затраты на предупреждение возникновения несоответствий;  $Z_k$  — затраты на контроль и подтверждение соответствующей продукции.

Если предположить, что за основу взято разделение издержек на эффективные и неэффективные, то затраты на предупреждение возникновения несоответствий единственные относятся к эффективным, так как в идеальном варианте мероприятия по предупреждению возникновения несоответствий должны привести к исчезновению затрат на выпуск несоответствующей продукции и затрат на контроль. Тогда, предположим, что предложенная Министерством промышленности Республики Беларусь ПО "Горизонт" методика расчета экономической эффективности затрат на предупреждение возникновения несоответствий исходит из определения доли эффективных издержек в неэффективных и нахождения отклонения этого соотношения от идеального состояния.

К сожалению, на ПО "Горизонт" не отработан механизм учета и анализа затрат на качество. Анализ затрат на мероприятия, направленные на обеспечение качества продукции, и оценка их экономической эффективности сводятся лишь к анализу брака и потерь от него. Созданная на предприятии система обеспечения качества отвечает стандартам ИСО серии 9001, но без данных о затратах на качество, их видах, динамике, местах возникновения управляется она фактически вслепую. Невозможно судить об эффективности самой системы и отдельных мероприятий в области качества, которые направлены на улучшение качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, трудоемкости, увеличение объемов продаж.

<http://edoc.bseu.by/>

*Е.Н. Хибенкова*  
*БГЭУ (Минск)*

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И ПРОБЛЕМЫ ПЧЕЛОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Пчеловодством в Республике Беларусь занимаются повсеместно; от пчел можно получать значительный доход везде, где имеется естественная