

## Нужна ли нам "Система экономики качества"? Неужели да?

Юрий Павлович АДЛЕР, профессор МИСИС, к.т.н., член МГПК,

Светлана Евгеньевна ЩЕПЕТОВА, старший преподаватель Финансовой Академии при Правительстве РФ, к.э.н.

"Экономьте, граждане :"

Сегодня в сознании руководителей организаций проблемы качества часто практически не ассоциируются с экономикой. Они считают, что системы качества - это нечто такое, с чем к ним пристают надоедливые клиенты и еще какие-то там подосланные конкурентами враги, которые заставляют их делать эти самые системы качества. Прока от них нет, а времени и сил съедают достаточно. Пусть будет так, раз они хотят, но деньги-то мы будем делать, конечно, не с помощью какой-то "системы качества", а сами по себе. Уж это мы точно знаем, как делается. Есть подозрения, что период, который существовал под этими лозунгами, закончился.

Надо сказать, что люди, занимавшиеся системами качества или системами менеджмента качества (СМК), всегда чувствовали, что такая связь существует. Однако в прошлом экономический аспект проблем качества ограничивался областью так называемых "затрат на качество". При этом разными школами предлагались различные подходы к их оцениванию. Здесь ограничимся кратким перечислением этих подходов.

Сначала Фейгенбаум и Джуран предложили делить затраты на качество на четыре группы. Это позволило им сформулировать задачу распределения затрат между этими группами, которое минимизирует их общую величину. Такой подход имеет ряд недостатков и ведёт к определённым трудностям, хотя и по сей день сохраняет многочисленных приверженцев в промышленности. Конечно, в отдельных частных случаях он даёт полезные результаты. Тем не менее, он ведёт к логическим трудностям, поскольку в процессе решения экстремальной задачи получается некоторый "экономически оправданный" уровень брака или несоответствий, что представляется абсурдным в принципе. Кроме того, он ставит перед пользователем ложные дилеммы об отнесении тех или иных видов затрат (двусмысленных по природе) к той или иной из четырёх групп. Но, может быть, самое важное - это отрыв затрат на качество от общих затрат предприятия, ведущий к выделению управления качеством в самостоятельную функцию, что ведёт к утрате прямой связи этой деятельности с целевыми результатами бизнеса в целом.

Через некоторое время Кросби предложил иной подход, связанный с разделением затрат на две категории. В его основе лежит стремление к нулевому уровню дефектов в процессе деятельности организации. Таким образом, он различает затраты, связанные с производством "правильной продукции с первого раза" (цена соответствия) и затраты, вызванные необходимостью исправления допущенных несоответствий или брака (цена несоответствия). Для диагностики уровня, достигнутого организацией в отношении понимания проблем качества, Кросби ввёл так называемую "решётку зрелости". Лозунг бездефектного производства и по сей день выглядит привлекательно. Однако практическая реализация подхода Кросби не всегда, в силу ряда причин, ведёт к желаемым результатам. Так, например, стремясь к "нулю дефектов" при удовлетворении сформулированных требований клиентов сегодня, мы можем легко заикнуться на текущем понимании того "что есть нуль дефектов" и упустить из виду не сформулированные или вновь возникшие требования. Из-за этого может случиться так, что на наш взгляд мы добились "нуля дефектов" и все хорошо, а на самом деле бизнес в серьезной опасности. Более того, чтобы этот лозунг перестал быть просто лозунгом, нужен конкретный механизм, позволяющий довести до каждого сотрудника

индивидуальные критерии его деятельности с точки зрения "нуля дефектов". Поэтому, на наш взгляд, этот подход можно усилить с помощью процедуры "хосин-канри" /1/.

Осознав трудности, связанные с вышеописанными подходами, Деминг пришёл к мысли о том, что не стоит тратить время и силы на измерение затрат на качество. Гораздо лучше сосредоточиться на программе действий, направленных на улучшение всей работы организации и на минимизацию всех видов неэффективных затрат. Тогда "лишние" затраты исчезнут сами собой, а то, что действительно важно знать для эффективного управления бизнесом, всё равно, никогда не известно нам в полном объёме. Жизнь показала, что подход Деминга оказался очень результативным. Достаточно напомнить, что он положен в основу новой версии стандартов ИСО 9000. Тем не менее, без учета и анализа экономической информации нам все-таки не обойтись, например, для ранжирования наших действий по улучшению деятельности.

Точка зрения Деминга оказалась очень близка ряду японских специалистов, которые проповедовали, в сущности, аналогичный подход. При этом некоторые из них использовали для анализа экономического аспекта деятельности функцию потерь по Тагути /2/. Для нас важна мысль Тагути о том, что потери возникают при любом отклонении от номинала, даже в пределах допуска, приемлемого для клиента.

Как видно, нам предстоит сделать выбор пути, по которому будет анализироваться экономический аспект деятельности, связанной с качеством, и определить подход к затратам для оценки эффективности систем менеджмента качества.

Надо сказать, что несмотря на некоторый опыт, оценка эффективности СМК сегодня остаётся болезненным вопросом для многих предприятий. При этом особенно неприятно то, что нет ясности с тем, какую именно методику целесообразно использовать на практике. Вместе с тем есть уверенность, что успех создаваемой СМК решающим образом связан с экономической интерпретацией всего, что мы делаем в связи с ее разработкой, внедрением и эксплуатацией.

Как показывает анализ прошлого проблемы в этой области часто были обусловлены тем, что экономический аспект рассматривался фрагментарно или не обеспечивался конкретными механизмами реализации. Поэтому нам представляется, что пришла пора перейти от концепции учёта затрат на качество к концепции управления затратами вообще с точки зрения СМК и критериев качества. В это не хочется верить, но теперь обстоятельства заставляют нас сделать это.

Появление в 2000 году новой версии международных стандартов ИСО серии 9000 пролило свет на многие важные аспекты СМК и усилило нашу уверенность в правильности предлагаемого подхода. Чётко сформулированные восемь принципов, положенные в основу этих стандартов /3/, служат для нас ориентиром при решении всех вопросов, касающихся СМК, в том числе и вопросов экономики качества. Однако подробное описание того, как эти принципы влияют на информационные потребности менеджмента и смежные вопросы - задача ближайшего будущего.

СМК пронизывает всю деятельность организации и ставит своей глобальной целью систематическое давление на себестоимость. Но для принятия обоснованных решений по снижению затрат менеджменту требуется релевантная информация о возможных объектах улучшения, ибо не все затраты имеет смысл сокращать. Очевидно, что величина затрат зависит не только и не столько от объёма производства, сколько от наших действий, осуществляемых в процессе реализации жизненного цикла продукции. Поэтому первоисточником информации об объектах улучшения служат процессы, горизонтально пронизывающие структуру нашей организации. Кстати для оценки эффективности и результативности процессов мы вынуждены организовать на основе процессного подхода и сбор информации.

При этом принцип системности требует от нас проведения оценки СМК и её процессов со всех мыслимых точек зрения и на всех уровнях организации, да ещё с учётом интересов всех заинтересованных сторон. Это означает, что менеджменту должна

быть одинаково легко доступна как информация об организации в целом, так и о любом её конкретном процессе.

Кроме того, принципы непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности и принятия решений на основе фактов побуждают нас организовать сбор информации таким образом, чтобы своевременно констатировать факты и события, имеющие отношение к нашей деятельности, надёжно и достоверно их оценивать для выявления объектов улучшения и адекватно реагировать на все важные перемены во внешней и внутренней среде организации.

Особое значение для менеджмента имеет принцип ориентации на потребителя, который определяет одно из ключевых направлений сбора информации. Наличие достоверной, систематизированной и обобщённой информации о требованиях, желаниях и предпочтениях потребителей позволит направить нашу деятельность на их максимальное удовлетворение и оценить процессы с этих позиций. Ясно, что любое наше действие, возникшее в связи с удовлетворением любимого клиента, порождает затраты.

И теперь становится понятно, что все это вместе взятое побуждает нас уделять внимание всем затратам организации, без всяких изъятий, и толкает к переходу от простого учёта затрат на качество к управлению всеми затратами в рамках единой экономической системы организации, часто называемой системой управленческого учёта. Здесь мы не будем останавливаться на других используемых названиях такой системы и на терминологии. Отметим только главное, что ее отличает. Она ориентирована на задачи управления и призвана обеспечить руководство информацией, нужной для принятия обоснованных решений и для успешной реализации полного перечня управленческих функций на всех этапах управленческого цикла. Именно информационные потребности менеджмента определяют идеологию организации подобной экономической системы предприятия. Поэтому, если сегодня, говоря о системах качества, мы имеем в виду новый стиль менеджмента, нуждающийся в информации особенного вида, то мы вынуждены говорить и о новой организации управленческого учёта на основе принципов всеобщего качества. Радует то, что в процессе развития теории управленческого учёта возникли отдельные весьма полезные для систем качества инструменты, например, такие как бюджетирование, определение себестоимости на основе видов деятельности, организация учёта в разрезе центров ответственности и т.д., которые, после некоторой адаптации, могут успешно нами использоваться.

Наша задача - объединить их под эгидой принципов методологии менеджмента качества. А возглавить создание и функционирование такой "системы экономики качества" в организации (в соответствии с принципами систем качества) придётся, безусловно, лидеру.

На самом деле это эквивалентно погружению системы качества в некую экономическую окружающую среду. Поэтому нам все-таки придется преодолеть дефект образования и вплотную заняться вопросом о том, как устроен учет и что в рамках этого механизма мы можем извлечь для своих совершенно корыстных целей.

Построение системы управленческого учета с точки зрения потребностей менеджмента качества, которую мы в дальнейшем будем называть "системой экономики качества" не может осуществляться на голом месте. У любой уважающей себя организации есть некая миссия, даже если организация ее не сформулировала, некое видение, некие стратегические цели. Кроме того в организации существует определенная культура, ценности, свойственные только этой организации. И еще у неё есть механизмы анализа рынка. Все это в совокупности приводит к формулировке ее целевых установок.

Традиционно считалось, целевые установки достаточно представлять финансово-экономическими показателями деятельности организации. Это было очень приятно потому, что здесь по крайней мере все можно сосчитать, причем "баланс" можно сводить с точностью до копейки. А вот в последние несколько лет, отчасти благодаря усилиям

Каплана и Нортон в Гарвардской школе бизнеса в США, стало понятно, что только финансово-экономических характеристик деятельности просто недостаточно, должна быть многомерная, многоаспектная система, которая получила название сбалансированной системы показателей (ССП). И теперь мы должны спроектировать схемы учета не только на финансовые аспекты деятельности, но и на все прочие, охватываемые этой системой.

Парадоксальным образом критерии самооценки и критерии национальных премий в области качества (например, Российской) при ближайшем рассмотрении оказались близкими родственниками СПП. Каждая имеет свои нюансы, но, по существу, они достаточно близки к СПП. Это поставило перед нами вопрос, который, насколько известно, пока что всерьез еще не разрабатывается - вопрос о метрологии таких систем измерений.

Таким образом, у нас есть СПП, как бы она ни была построена, у нас есть целевые значения этих показателей, которые возникли из миссии, видения, прочих структурных компонентов нашей организации (больше им неоткуда взяться), у нас есть ресурсы и мы, засучив рукава, приступаем к механизму планирования - сначала стратегического, потом тактического, а затем оперативного. Так вот, если мы хотим, чтобы этот процесс был вписан в некую экономическую логику, мы должны признать совершенно очевидным факт, что план вне контекста бюджетного процесса - это самая обыкновенная маниловщина. Организация бюджетного процесса влияет :

Впрочем, мы увлеклись. Вернемся ко всем затронутым вопросам более основательно в последующих публикациях.

В заключение отметим, что прекрасные времена, когда мы не интересовались деньгами, канули в лету и теперь мы должны строить системы качества - разрабатывать их, создавать, оценивать - учитывая экономические аспекты. Например, при обсуждении числа документированных процедур, которые должны быть в системе качества, в общем можно понять пафос тех людей, которые говорят, что шести процедур мало. Но обратите внимание, что каждая лишняя страничка документа системы качества стоит денег не только с точки зрения написания, но и с точки зрения эксплуатации. Ведь этому надо научить, внедрить, проверить. Потом этот документ надо обслуживать, менять версии и т.д. Каждая лишняя буква в документе стоит денег. И мы уже не можем себе позволить на всякий случай прописать пару десятков лишних процедур, инструкций или каких-то других документов системы качества. Нам это просто не по карману.

На самом деле сказанное означает, что пора менять как культуру менеджмента, так и его информационного обеспечения. Как это ни банально звучит, но внедрение СМК требует при принятии управленческих решений всякий раз проводить всесторонний анализ информации, не пренебрегая ее экономическими аспектами, ибо в бизнесе все взаимосвязано. Тем не менее на практике это далеко не всегда так.

Мы надеемся, что сказанного достаточно, чтобы убедить Вас в том, что те усилия, которые будут затрачены на разработку и внедрение подобной системы экономики качества будут полностью вознаграждены и окупятся благодаря более глубокому и структурированному пониманию природы нашего бизнеса и, как следствие, росту его конкурентоспособности. Усиление "любимого дитя" - системы качества, - эффективной системой управленческого учёта сделает её перспективы более радужными. Ибо вне экономического контекста нет смысла в системах качества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ё. Кондо (2001) Хосин-канри - один из подходов японского менеджмента качества//Методы менеджмента качества. - № 5. - С. 4-10.
2. Ю. Адлер (1988) Новое направление в статистическом контроле качества - методы Тагути. - М.: Знание, С. 3-25.

3. Ю. Адлер (2001) Восемь принципов, которые меняют мир//Стандарты и качество.  
- № 5/6. - С. 49-61.