



КАЛИТА Петр,
президент Украинской ассоциации качества,
академик Украинской академии наук, Российской
академии проблем качества и Международной
академии стандартизации

Финансы и управление качеством

Часто приходится сталкиваться с недопониманием со стороны руководителей, экономистов, финансовых директоров важности эффективного управления качеством для обеспечения экономической, в том числе финансовой, стабильности их компаний.

ДЕНЬГИ И КАЧЕСТВО

Будут ли в условиях насыщенно-го рынка стабильно поступать в компанию деньги от потребителей, если последних перестанут удовлетворять ее продукция или услуги? А если им в большей степени придется по душе товары или услуги других фирм? Согласитесь, что нет. Будут ли инвесторы вкладывать в развитие компании деньги, если она не продемонстрирует им свою перспективность и не убедит в своей надежности? Думаю, тоже нет. Сможет ли компания достичь высоких финансовых результатов, если ее персонал, поставщики и другие партнеры будут недовольны компанией? Вряд ли. А если компания не будет соблюдать установленные обязательные требования, на-

пример в части безопасности, долго ли она сможет существовать на рынке да еще успешно? Очень сомнительно. Если процессы заключения контрактов с потребителями и поставщиками, разработки документации, закупок материалов и комплектующих, изготовления продукции и т.д. не согласованы между собой и выполняются с отступлениями от установленных требований?.. И это только часть проблем, связанных с качеством, решение которых должна обеспечивать современная система управления качеством.

Самым желанным поставщиком денег для любой компании является потребитель. Ведь его инвестиции не нужно возвращать. Если, конечно, не будет претензий к качеству товаров или услуг. С другой стороны, расходы компании порой содержат в себя значительную часть непроизводительных затрат, включающих потери из-за всевозможных несоответствий, в том числе дефектов продукции или услуг. А это тоже относится к проблемам качества. Можно составить прекрасную стратегическую программу развития компании

и разработать великолепный финансовый план. Но они так и останутся на бумаге, если не будут конкретизированы и доведены до исполнителей и если не будет обеспечена их эффективная реализация путем соответствующего согласованного выполнения производственных и других процессов компании хорошо подготовленным и мотивированным персоналом. А это, увы, совсем не просто. Ведь только на первый взгляд может показаться, что качество возникает само по себе. Распорядился – и все будет сделано хорошо. На практике, к сожалению, происходит иначе. И об этом свидетельствуют факты. Известный ученый в области системного менеджмента профессор В. Лапидус из России утверждает, что российские предприятия в массе в сравнении с мировыми лидерами имеют производительность ниже до 10 раз, а дефектность – выше до 1 000 (!) раз (соответственно, значительно выше и себестоимость – авт.). Аналогичная ситуация существует и в Украине. Основные причины – низкий уровень делового совершенства и, прежде всего, несовершенный менед-

жмент. К сожалению, большинство отечественных предприятий сегодня отличаются очень низкой культурой качества и не соответствуют тому, что мы наблюдаем в развитом мире. Они плохо осведомлены об особенностях будущих конкурентов по глобальному рынку и не понимают, как существенно трансформировалось само понятие «качество». Ведь сегодня это уже не только качество продукции или услуг. Это также и менеджмент, и культура, и даже философия. Сегодня, чтобы оставаться конкурентоспособным, уже недостаточно соблюдать стандарты. На насыщенных рынках конкурентная борьба давно уже ведется над стандартами. Это относится и к системам управления качеством. Широко известные стандарты ISO 9000 – это только первый шаг на пути к Всеобщему управлению качеством (Total Quality Management – TQM), которым вооружены компании развитых стран. И нам нужно быстро меняться, чтобы удержаться на «рыночном ринге».

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И АНАЛИЗ КАЧЕСТВА

Что должен делать финансовый директор для того, чтобы финансовое состояние компании было успешным? Наверное, прежде всего, сформировав финансовый план, заботиться о его выполнении. Это требует систематического мониторинга и анализа финансовой эффективности (или неэффективности) компании. При необходимости должны формироваться и реализовываться корректирующие и предупреждающие действия по улучшению ситуации. И если окажется, что финансовые проблемы компании являются производными от проблем качества, то последние, по-видимому, не смогут оставаться вне поля профессиональных интересов финансового директора. И здесь, естественно, прослеживается переход от финансового менеджмента к менеджменту качества. К числу достоинств последнего можно отнести, среди прочих, повышенное внимание к использованию обратных связей для подготовки и принятия решений (цикл Деминга: планируй, делай, проверяй, воздействуй). Что, в свою очередь, весьма существенно для эффективности менеджмента финансового.



Рис 1. Модель совершенства EFQM

О СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Основная методологическая база построения современных систем управления качеством – международные стандарты ISO серии 9000 и философия TQM. ISO 9000 базируется на восьми принципах: ориентация на потребителей, лидерство, вовлечение персонала, процессный подход, системный подход к управлению, постоянные усовершенствования, принятие решений на основе фактов, взаимовыгодные отношения с поставщиками. Эти принципы реализуются применением соответствующих методов и средств. Система менеджмента качества по ISO 9000 – это инструмент, прежде всего, высшего руководства компании и финансового директора. Естественно, что этот инструмент только тогда будет эффектив-

ным, когда он будет разработан профессионально и «для себя», а не формально – для аудиторов и получения сертификата. Когда все его требования будут систематически выполняться, а не только существовать на бумаге. Реальное приведение системы менеджмента качества в соответствие с ISO 9000 способствует совершенствованию организационной структуры компании, рационализации распределения обязанностей и полномочий, усовершенствованию и согласованию процессов, усилению ориентации на конечные результаты и на потребителей, предупреждению несоответствий, постоянному усовершенствованию деятельности во всех ее аспектах, улучшению имиджа и финансового состояния компании.

Одной из важных особенностей современного построения систем менеджмента качества является процессный

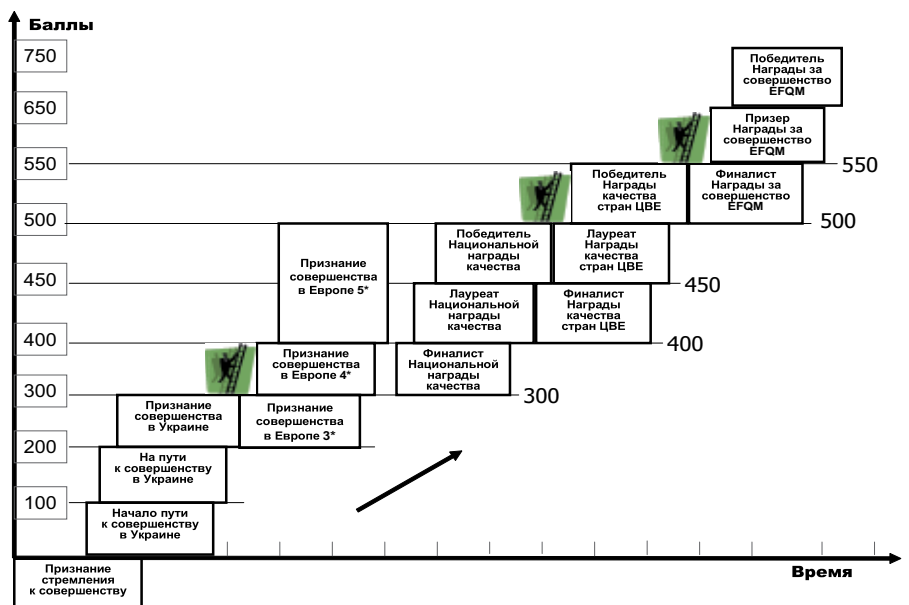


Рис 2. Лестница совершенства



подход. Дополненный развитыми обратными связями, он устраняет «межфункциональную» несогласованность, обеспечивает предупреждение несоответствий и позволяет, в частности, существенно снизить непроизводительные затраты, в том числе снижением уровня дефектности. Нельзя забывать, что сегодня лучшие компании развитых стран, благодаря системному управлению, добились высочайшего уровня стабильности процессов (2–3 отклонения на миллион). На украинских же предприятиях стабильность, а соответственно, и дефектность, до сих пор исчисляются, как правило, в процентах. А это весьма значительные финансовые потери, связанные, с одной стороны, с устранением дефектов, а с другой – с потерей клиентов. В то же время, по мнению великого Деминга – одного из авторов японского экономического чуда, возникновение несоответствий, в том числе появление дефектов продукции (услуг) – это проблема, прежде всего, несовершенства системы управления компанией (96–98%) и только затем исполнителей (2–4%).

Не останавливаясь на ISO 9000, десятки тысяч организаций в разных странах продолжают совершенствоваться на основе философии TQM, отображающей сконцентрированный многолетний опыт успешных компаний всего мира и базирующейся на восьми фундаментальных концепциях. В интерпретации EFQM (ведущей европейской организации в сфере совершенства) – это, в частности: достижение сбалансированных результатов; добавление ценности для потребителей; управление через видение, вдохновение и честность; управление через процессы; достижение успеха через людей; выращивание творчества и инноваций; построение партнерских отношений; принятие ответ-

ственности за стабильное будущее.

Нетрудно заметить, что между концепциями TQM и принципами ISO 9000 много общего. Однако в отличие от ISO 9000 TQM не ограничивается приведением системы менеджмента качества в соответствии с установленными требованиями, а ориентирует компании на достижение наивысших результатов.

Не все понимают, как существенно за последние годы трансформировалось понятие «качество». Сегодня это уже не только качество продукции или услуг. Это также и менеджмент, и культура, и даже философия.

Для практической реализации концепций применяют модели совершенства (модели идеальных организаций). Наиболее известные среди них следующие: японская модель имени Деминга, американская модель имени Болдриджа и европейская модель (Модель EFQM), используемые для оценивания 1000-балльную шкалу. Модель EFQM всесторонне описывает любую организацию посредством девяти критериев: лидерство; стратегия; персонал; партнерство и ресурсы; процессы, продукты и услуги; результаты, которые касаются потребителей, персонала и общества; ключевые результаты. Модель EFQM изображена на рис. 1 (на стр. 27). Любая компания, сравнивая себя с моделью, может определить свои сильные и слабые стороны. Используя новые знания, передовой опыт, – разработать программу усовершенствования. Реализовать ее и снова оценить себя. Снова выявить слабые стороны и снова разработать программу... В последние годы десятки тысяч компаний на всех континентах, применяя

Модель EFQM, совершенствуются и улучшают свои деловые результаты.

ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ УКРАИНЫ

В Украине методический и практический опыт оказания помощи предприятиям в совершенствовании на основе TQM накопила Украинская ассоциация качества (УАК). Уже более 15 лет УАК применяет Модель EFQM как методическую базу Украинского национального конкурса качества, а также для оценивания вне конкурса, помогая отечественным компаниям шаг за шагом приближаться к европейскому уровню. В результате уже более 40 украинских компаний получили сертификаты EFQM «Признание совершенства в Европе», 20 стали призерами Награды за качество стран Центральной и Восточной Европы, в том числе 8 – победителями. А две украинские компании впервые в СНГ добились статуса финалиста самой престижной на континенте Европейской награды качества (с 2006 года – Награда за совершенство EFQM). Уровень их совершенства оценен в 550–600 баллов. 14 лет назад эти организации создали Клуб лидеров качества Украины, который стал деловым локомотивом, прокладывающим для украинской промышленности и экономики путь в завтрашний день и демонстрирующим примеры социально ответственного отношения к заинтересованным сторонам. Опыт, накопленный в Украине, знания, полномочия, эксперты, предприятия-лидеры и отработанные технологии позволяют развернуть массовое движение за совершенство и качество. Подспорьем для украинских компаний может служить «Лестница совершенства», разработанная в 2006 году ведущими специалистами Украины в сфере качества (рис. 2 на стр. 27). ■