Все выше, и выше, и выше...

эффективность проекта адаптации российских предприятий к стандартам ISO серии 9000

Большинство специалистов России в области менеджмента скептически относятся к экономическим результатам проектов введения в действие системы менеджмента качества. Такое отношение обусловлено отсутствием глубокого экономического анализа проектов и результатов построения данной системы. Во многих отечественных литературных источниках приводятся лишь итоги опросов руководителей по результатам внедрения системы менеджмента качества, что носит характер субъективных оценок.

Ульянов М.В.
Академия народного хозяйства при Правительстве РФ

Зарубежные исследования проводятся в наиболее развитых странах, начиная со второй половины 1980-х гг., они однозначно показывают, что компании получают не только значительные технологические преимущества, но и конкретный финансовый результат от адаптации методов управления качеством.

Так, профессорами К. Хендриксом (из ведущей канадской Школы бизнеса Айви) и В. Сингалом (Технологический университет Джорджии), эмпирически установлено, что адаптация систем менеджмента качества (СМК) приводит к росту операционной прибыли на 5-летнем горизонте более чем на 90%. Самая существенная часть этого прироста (48%) обеспечивается именно за счет управления качеством, а не других источников. Компании, не внедрившие СМК, увеличивают операционный финансовый результат на 43%. Продажи растут почти на 70% (из них 37% - эффект управления качеством), активы -

на 79%, возврат на активы - на 9% (доля управления качеством - 3 %).

При этом оказывается, что на самом деле задачи повышения производственной эффективности и социальные обязательства компании не являются взаимоисключающими, как можно было бы ожидать: компании, применяющие систему менеджмента качества, наращивают занятость гораздо быстрее, чем конкуренты (23% роста занятости против 7%).

установлено, что адаптация систем менеджмента качества приводит к росту операционной прибыли на 5-летнем горизонте более чем на 90%

Для оценки применимости и действенности методов менеджмента качества на Российских предприятиях приведем сравнительный анализ проектов внедрения СМК для различных отраслей. В табл. 1 представлен пример сравнительных характеристик двух отечественных проектов: ЗАО «Диасофт» (информационные технологии) и ЗАО «Аптека-Холдинг» (фармацевтика). Оба проекта незначительно отличаются по дате начала и окончанию, поэтому отклонением в размерах заработной платы и оплатой услуг консультантов можно пренебречь.

Перед руководителем обоих проектов стояло две задачи:

1. Создать систему менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO серии 9000:2000.
2. Пройти сертификационный аудит по ISO 9001:2000 у одного из международно-признанных органов по сертификации.

В обоих случаях этим органом был Германский орган по сертификации TUV-CERT.

В этом примере численность проектной группы весьма различна. Это связано с тем, что в проект развития системы менеджмента качества компании «Диасофт» были активно вовлечены сотрудники службы качества (2 сотрудника) и представители подразделений компании – менеджеры по качеству (10 сот-

все выше и выше...

Таблица 1
Сравнительная таблица показателей затрат проектов

Наименование показателя	ЗАО «Диасофт»	ЗАО «Аптека Холдинг»
Численность сотрудников компании, включенных в СМК	365	850
Число процессов	7	5
Число процедур	42	74
Число положений о подразделениях	34	26
Длительность проекта	16 месяцев	16 месяцев
Численность проектной группы	12 сотрудников	4 сотрудника
Внешние затраты	19 841 $	15 900 $
Внутренние затраты	67 025 $	52 300 $
Общие затраты (внешние затраты + внутренние затраты)	86 866 $	68 200 $
Внешние затраты, приходящиеся на одного сотрудника компании	54 $	18$
Внутренние затраты, приходящиеся на одного сотрудника компании	183 $	62 $

Исходные данные для составления сравнительной таблицы показателей затрат проектов были получены из планов и отчетов о проделанной работе указанных компаний.

рудников). В проект развития системы менеджмента качества компании «Аптека-Холдинг» были включены лишь сотрудники службы качества (4 сотрудника), руководители подразделений компании учувствовали в роли потребителей результатов работы Службы качества.

Показатель «Внешние затраты» включает в себя:

- стоимость обучения сотрудников компании на внешних курсах по дисциплине «Управление качеством» (Требования стандарта ISO 9001:2000 и Внутренний аудитор);
- консалтинг;
- приобретение офисной мебели, компьютерной техники и профильной литературы.

Показатель «Внутренние затраты» включает расходы компании на зарплату менедже-

компании, применяющие систему менеджмента качества, наращивают занятость гораздо быстрее, чем конкуренты (23% роста занятости против 7%)

ров по качеству и сотрудников подразделений компании, вовлеченных в проект, рассчитанные по фактически отработанному времени в проектах. Для сравнения сложности технологий работы компании в таблице приведены данные по обоснованно исключенным пунктам стандарта ISO 9001:2000 из рассмотрения в связи с невозможностью их применения на предприятиях различных отраслей. Так, ЗАО «Аптека-Холдинг» не занимается проектированием и разработкой лекарственных средств, а также наладкой и послепродажным обслуживанием, что с технологической точки зрения значительно упрощает организацию труда по сравнению с высоко технологичной компании ЗАО «Диасофт», где указанные пункты стандарта обязательны для выполнения.

Основываясь на данных сравнительной таблицы, можно сделать следующие выводы:

1. Стоимость проектов внедрения системы менеджмента качества в порядке убывания влияния зависит от:
- сложности вида бизнеса (применяемых требований Стандарта);
- числа процессов и их сложности;
- сложности организационного деления.
2. Чем сложнее вид деятельности компании, тем большее число сотрудников требуется привлечь к проекту.
3. При внедрении системы менеджмента качества внешние затраты значительно меньше внутренних.
4. Длительность проектов для компаний среднего размера приблизительно одинакова и составляет 16 месяцев, начиная с момента принятия решения о введении в действие системы менеджмента качества до момента получения международного сертификата ISO 9001:2000.

pn