

Сунил Тавани<sup>1</sup>

### Аннотация

*Использование Стратегий менеджмента качества могут помочь Правительствам и другим организациям сэкономить миллиарды долларов при реализации Целей устойчивого развития ООН и реализовать видение «Не оставит никого позади». В настоящем документе рассматриваются примеры и истории успеха, когда стратегии, стандарты и инструменты по управлению качеством способствовали достижению ЦУР с меньшими затратами с одновременным повышением уровня удовлетворенности гражданского общества.*

**Ключевые слова:** ЦУРы, стратегии менеджмента качества, наименьшие затраты

### Введение

В сентябре 2015 года мировые лидеры 193 государств приняли 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), также известные как Глобальные цели (рис. 1). В них определены амбициозные количественные задачи, которые должны быть достигнуты всеми странами – богатыми и бедными – к 2030 году. ЦУР направлены на ликвидацию нищеты, защиту планеты и обеспечение благополучия для всех людей на земле. Достижение Целей обусловлено реализацией 169 задач и 230 индикаторов.

Цели и индикаторы тесно взаимосвязаны друг с другом. Успех в достижении одной цели будет включать решение вопросов, которые связаны с другой целью, например, «Чистая вода и санитария» (Цель 6) поможет в вопросах хорошего здоровья и благополучия (Цель 3); индикатор “1.5.1 Число погибших, пропавших без вести и лиц, пострадавших от стихийного бедствия на 100 000 человек” повторяется в индикаторах 11.5.16 и 13.1.27. Достижение этих целей является сложной задачей и требует от правительств, государственного и частного секторов, неправительственных организаций (НПО) и людей содействия в виде времени, усилий, знаний, ресурсов, финансов и т.д.

---

<sup>1</sup> Сунил Тавани входит в состав Совета директоров Американского общества качества (АОК). В 2015 году был награжден Медалью Ланкастера АОК за свою преданность и неоценимый вклад в международное содружество профессионалов в области качества. Сунил Тавани также является адъюнкт-профессором Университета Шулини, Индия. В настоящее время проживает и работает в Объединенных Арабских Эмиратах. С ним можно связаться по e-мейлу: [contact@qualityindeed.com](mailto:contact@qualityindeed.com)



**Рис. 1 – Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций**

Рис. 2 содержит пример, иллюстрирующий ЦУР ООН с соответствующими задачами и индикаторами. Как видно, цели, задачи и индикаторы согласованы друг с другом и легки для понимания. Это поможет обеспечить согласованность в коммуникациях, понимании, внедрении, достижении и отчетности всеми сторонами, включая странами-подписантами и различными государственными органами каждого государства. Цели также будут способствовать сотрудничеству между различными государственными ведомствами внутри каждой страны, и помогут создать интегрированное правительство, акцентирующее внимание на оказании услуг населению.

№ цели	Цели	Задачи	Индикаторы
1	Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах	1.1) К 2030 году ликвидировать крайнюю нищету для всех людей во всем мире (в настоящее время крайняя нищета определяется как проживание на сумму менее чем 1,25 долл. США в день).	1.1.1) Доля населения, живущего за международной чертой бедности, в разбивке по полу, возрасту, статусу занятости и месту проживания (городское/сельское).
3	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	3.1) К 2030 году сократить глобальный коэффициент материнской смертности до менее чем 70 случаев на 100 000 живорождений.	3.1.1) Коэффициент материнской смертности. 3.1.2) Доля родов, принятых квалифицированными медицинскими работниками.
		3.6) К 2020 году вдвое сократить во всем мире число смертей и травм в результате дорожно-транспортных происшествий.	3.6.1) Смертность в результате дорожно-транспортных происшествий.

12	Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства	12.5) К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию	12.5.1) Национальный уровень переработки отходов, масса утилизированных материалов в тоннах.
----	--	--	--

Рис. 2 – Пример ЦУР с соответствующими задачами и индикаторами

### Понимание целей

Возьмем к примеру Цель 2 «Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства».

В мире производится достаточный объем продовольствия, чтобы накормить всех, однако на сегодняшний день почти 185 миллионов человек страдают от голода. Одна из

“Голод – это характеристика того, что некоторые люди недоедают. Это не характеристика того, что отсутствует достаточно еды.”

Проф. Амартья Сен, Нобелевский лауреат

сложнейших задач, стоящих перед миром, это обеспечить все условия для того, чтобы растущее население планеты (по прогнозам составит почти 10 миллиардов к 2050 г) имело достаточно продовольствия для удовлетворения своих пищевых потребностей. Чтобы накормить еще 2 миллиарда людей в 2050 году, производство пищи должно увеличиться на 50% во всем мире. Продовольственная безопасность представляет собой комплексное состояние, при котором требуется целостный подход ко всем формам недоедания, производительности и доходам маломасштабных производителей продуктив питания, устойчивости систем пищевого производства, рационального использования биоразнообразия и генетических ресурсов.

### Неэффективность как образ жизни с высокой стоимостью низкого качества

Известно, что постоянные непроизводительные растраты имеют огромные масштабы. Мы сталкиваемся с неэффективностью и низким качеством практически ежедневно. В результате задержки, ошибки, аварии, сбои и разочарование становятся образом жизни.

По расчетам, издержки низкого качества составляют около 15-25% от общей стоимости

“Мы научились жить в мире ошибок и бракованных товаров, как будто они нам необходимы для жизни. Пришло время принять новую философию в Америке.”

д-р В. Эдвард Деминг  
(1900 – 1993)

(Рисунок 3) и включают различные типы непроизводительных растрат типа: производство бракованных товаров, высокий объем непроданных товаров, ожидание информации, производство товаров и услуг, которые не нужны клиентам, доработка, и т.д. Такие траты нельзя допускать бесконечно, так как они

повышают совокупные издержки и переносятся на гражданское общество.

Учитывая, что по прогнозам достижение ЦУР будет измеряться миллиардами долларов США, существует огромная возможность сэкономить расходы за счет внедрения стратегий управления качеством. Чтобы наглядно продемонстрировать потенциал сбережений, представим, что ежегодный общий бюджет на достижение

ЦУР, выделяемый несколькими государствами составит 100 млрд. долл. США. Если представить, что стоимость низкого качества равна 15%, экономия могла бы составлять \$15 млрд ежегодно. До 2030 года сумма выросла бы до \$225 млрд.

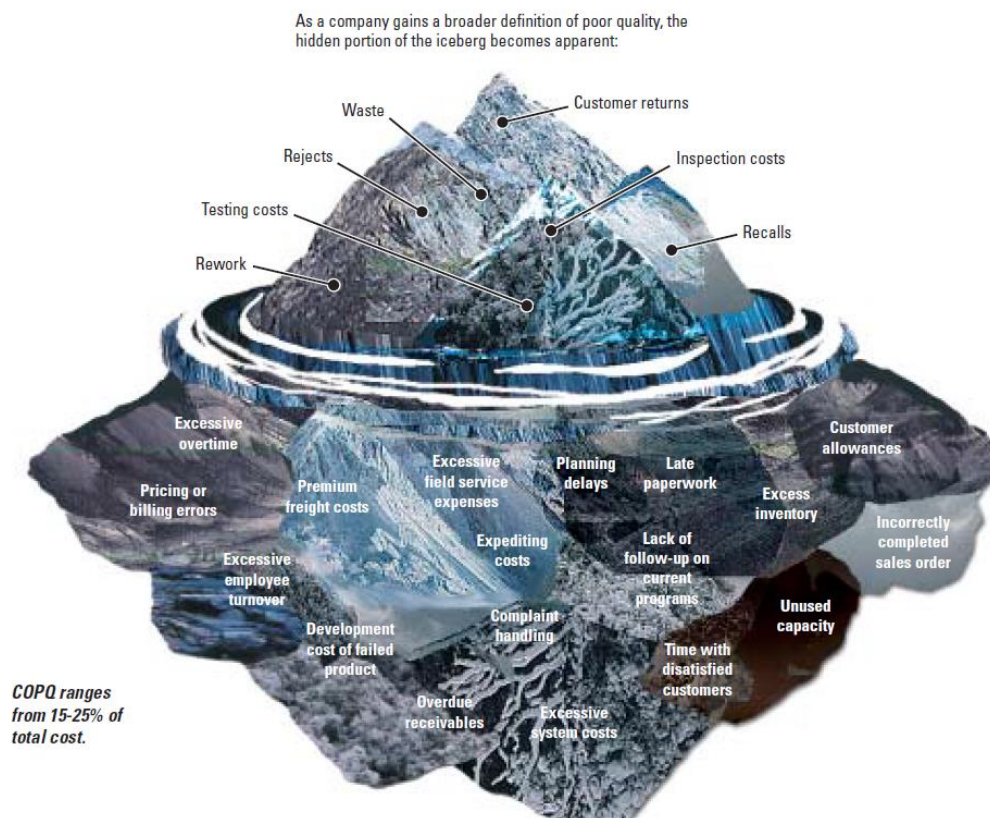


Рис. 3 Стоимость низкого качества

### Влияние стратегий качества на реализацию ЦУР

Различные агентства по всему миру уже приступили к реализации ЦУР ООН через политическое лидерство, политики, программы, отработанные стратегии, креативные и инновационные решения и т.д. Историями успеха и положительным опытом обмениваются во время конференций, делятся ими в публикациях, социальных сетях и т.д. с тем, чтобы воодушевить еще больше организаций и людей участвовать в реализации ЦУР ООН, продемонстрировать воздействие ЦУР, помочь другим одобрить/адаптировать наилучшие практики и сделать этот мир местом, приятным для проживания для всех.

Имея профессиональный опыт работы более 25 лет с различными государственными органами, учитывая свое регулярное взаимодействие с политическими лидерами, высшими должностными лицами, профессионалами и многими другими, я прихожу к выводу, что у людей еще нет полного понимания о том, какую роль и воздействие стратегии управления качеством могут сыграть в реализации ЦУР. Принятие принципов менеджмента качества могли бы помочь правительствам и другим организациям выявить неэффективность, сократить издержки при реализации ЦУР, и таким образом высвободить дефицитные ресурсы для более эффективного распределения их в целях оказания услуг высокого качества гражданам.

Интересно, что ЦУР и задачи также направлены на одобрение стратегий управления качеством. Такие термины, как укрепление, совершенствование, повышение,

сокращение отходов, безопасность, надежность, доступный, предотвращение, производительность, эффективность и т.д. более 100 раз упоминаются в ЦУР, что демонстрирует необходимость и важность принятия стратегий по качеству при реализации ЦУР.

Совершенствование качества распространяется на все параметры, такие как повышение производительности, эффективность, безопасность, скорость, надежность, удовлетворенность граждан при одновременном снижении затрат, ошибок и т.д. В этом разделе демонстрируются примеры применения принципов, стратегий и инструментов менеджмента качества для достижения ЦУР, включая истории успеха.

### **Иллюстрация (1):**

#### **Цель:**

##### **Цель устойчивого развития № 3**

**Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом**

#### **Задача:**

##### **Задачи (неполный список)**

- 3.1) К 2030 году сократить глобальный коэффициент материнской смертности до менее чем 70 случаев на 100 000 живорождений.
- 3.4) К 2030 году уменьшить на треть преждевременную смертность от неинфекционных заболеваний посредством профилактики и лечения и поддержания психического здоровья и благополучия.

#### **История успеха:**

**Успешные примеры сокращения уровня смертности, снижения затрат и т.д. за счет использования инструментов и стратегий управления или совершенствования качества.**

Безопасность и качество тесно взаимосвязаны друг с другом, так как оптимальная безопасность пациента может быть достигнута только за счет высокого качества ухода в течение всего маршрута движения пациента. При обеспечении качества всех процессов в маршруте движения пациента, возможные угрозы для его безопасности будут выявляться заранее, что предотвратит превращение угрозы в инцидент.

##### **Результаты примеров по сокращению уровня смертности:**

- Сокращение уровня смертности с поправкой на риск на 24% за 3 года. (Больница «Advocate Good Samaritan Hospital»)
- Сокращение общего уровня смертности на 25% за 5 лет. (Больница «Robert Wood Johnson University Hospital Hamilton»)
- Сокращение уровня смертности от пневмонии на 57% в течение 3 лет. Сокращение уровня смертности в этом случае означает на 100 случаев смерти от пневмонии меньше. (Медицинский центр «North Mississippi Medical Center».)
- Сокращение уровня смертности от острой сердечной недостаточности на 38% за 4 года. (Компания «Mercy Health Systems»)

Кроме снижения уровня смертности одобрение стратегий управления и совершенствования качества привело к сокращению издержек, улучшению ухода за пациентами и повышению уровня их удовлетворенности. Например,

В США медицинский центр Чарльстона «Charleston Area Medical Center Health System»

(SAMCHS), получивший престижную награду за высокие показатели «Baldrige Performance Excellence Award» в 2015 году, внедрил методику Шесть сигма (Six Sigma) и стратегию повышения качества, в основе которой лежал пересмотр процессов обслуживания пациентов, направленный на сокращение отходов, увеличение времени непосредственного нахождения у постели пациентов и повышение качества ухода за ними в целом. См. ниже примеры достигнутых результатов благодаря приложенным усилиям по совершенствованию:

- Ежегодное сокращение затрат на \$12.5 миллионов, с сокращением совокупных издержек на
- \$155 миллионов с 2002 по 2014 гг.
- Больница САМС входит в первые 10% больниц на территории всей страны по уровню удовлетворенности пациентов во всех областях, включая время ожидания, коммуникации, вежливость и внимание персонала, время приема врача, а также информация по самопомощи, предоставляемая пациентам.
- Общее качество обслуживания амбулаторных больных – около. 95 % в 2013 (верхний дециль)

*Источник: Baldrige 2020 Featuring Data & Stories from Organizations That Used the Criteria to Become US Role Models. Baldrige Award Recipient Information.<sup>9</sup>*

<https://www.nist.gov/baldrige>

### **Использованные международные стандарты, стратегии и инструменты управления качеством (неполный список)**

- Методология совершенствования процессов: Шесть сигма (Six Sigma), оптимизация технологического процесса (DMAIC),
- Инструменты повышения качества: 5С (5S), Бережливость (Lean), Наглядное управление (Visual Management), Решение проблем АЗ (AZ Problem Solving), Анализ генерирования отходов и способов их сокращения (Waste Walk), Стандартные операции (Standardized Work), Анализ коренных причин (Root Cause Analysis), Системы менеджмента качества (ISO 9001) и другие.

### **Иллюстрация (2):**

#### **Цель:**

**Цель устойчивого развития № 16**

**Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях**

#### **Задача:**

**Задачи (неполный список)**

**16.6) Создать эффективные, подотчетные и прозрачные учреждения на всех уровнях.**

#### **История успеха:**

Миллионы организаций разных типов, размеров и отраслей во всем мире используют различные стандарты систем менеджмента. Департаменты финансов применяют Международные стандарты финансовой отчетности, аудиторы – Международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности, и т.д. Кроме того разработаны и внедрены различные инструменты для повышения эффективности управления, такие как Принципы управления ОЭСР (OECD Principles of Governance), модель Европейского фонда управления качеством (EFQM Model) и т.д.

Внедрение стандартов систем менеджмента, таких как Система менеджмента качества (ISO: 9001), Система менеджмента противодействия коррупции (ISO: 37001) и многие другие требует от организаций внедрения политик, определения организационных ролей, обязанностей, полномочий, документирования политик, процессов, управления производительностью, совершенствования коммуникаций, и т.д. Все это и многое другое при условии правильного оформления и эффективного исполнения ведет к повышению подотчетности, прозрачности, эффективности и доверия.

По данным «ISO Survey 2015» (Отчет по выданным сертификатам соответствия стандартам в области систем менеджмента) на конец декабря 2015 года было выдано свыше 1,5 млн сертификатов ИСО по системам менеджмента качества, системам менеджмента качества в здравоохранении, системам экологического менеджмента, системам менеджмента социальной ответственности, системам энергетического менеджмента, системам менеджмента непрерывности бизнеса и т.д.

Эти инициативы привели к повышению уровня доверия, подотчетности и т.д. Рамочные документы по менеджменту и повышению качества также ориентированы на заинтересованные стороны, их потребности и ожидания, мышление на основе риска, включая раскрытие информации, прозрачность, позволяющие организациям усилить руководство и управление.

Соответствующие международные стандарты и стратегии (неполный список)

- Модель Европейского фонда управления качеством (EFQM)
- Модель достижения преимущества Болдриджа (Baldrige Performance Excellence Award)
- Система менеджмента качества (ISO:9001),
- Корпоративная социальная ответственность (ISO:26000)
- Система менеджмента противодействия коррупции (ISO:37001)
- Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (OHSAS 18001),
- Сбалансированная система показателей (система контроля за результативностью на уровне предприятия, включающая измерение, анализ, коммуникации, отчетности и совершенствование).
- Международные стандарты аудита и т.д.

### **Участуй в реализации ЦУР**

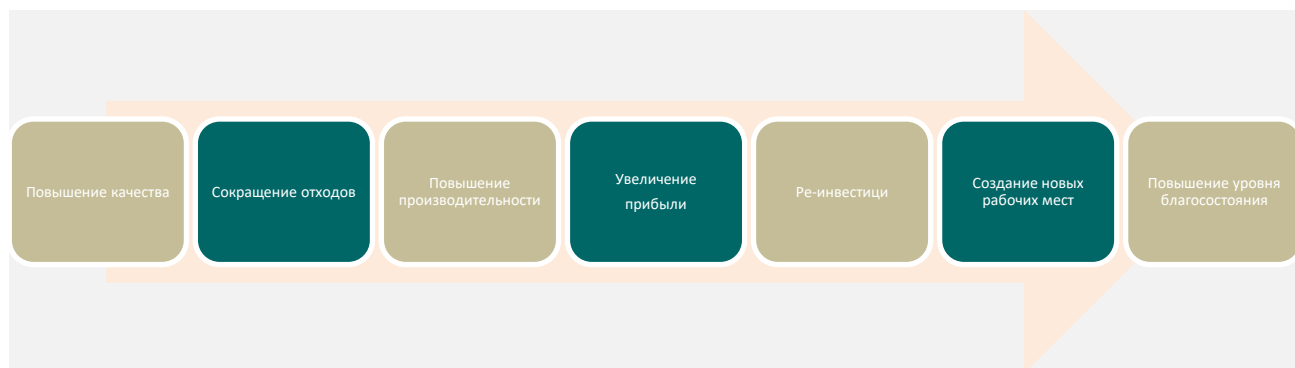
Повестка дня до 2030 года является очевидно амбициозной и трансформирующей. Она требует принятия обязательств и участия всех и каждого в ее реализации. Согласно отчету по ЦУР за 2017 год их реализация во многих областях идет намного медленнее, чем нужно для выполнения задач к 2030 году. Необходимо срочно мобилизоваться и приложить усилия для реализации Глобальных целей. Мы можем выделить свое время, поделиться навыками, знаниями и средствами. Существует много возможностей, путей и средств, чтобы сделать свой вклад, например:

- Помочь сделать цели известными – повышение информированности о ЦУР, их воздействии и вызовах в реализации
- Содействовать повышению компетенций в таких областях, как стратегии, инструменты и измерения качества
- Оказать влияние на разрабатываемые политики
- Изыскивать финансовые ресурсы
- Мобилизовать корпорации и компании к участию.
- Воодушевлять и привлекать студентов.
- Сотрудничать в реализуемых проектах, и т.д.

## Выводы

Сокращение хронических трат и повышение качества не требует огромных вложений. Надо полагать, что инвестиции в управление качеством имеют наибольшую окупаемость (ROI) по сравнению с другими инициативами по совершенствованию. Гуру в области качества д-р Джозеф Юран в своей книге «Руководство по контролю качества» пишет, что «для проектов стоимостью \$100,000, инвестиции в диагностику и восстановление составляют всего лишь \$15,000, т.е. ROI почти 6 раз».

Приведенные выше примеры являются всего лишь кратким обзором финансовых выгод и воздействия стратегий и инструментов управления качеством. Стратегии качества также положительно сказываются на других аспектах менеджмента, таких как повышение компетенций людей, управление организациями на основе структурированных систем, объективное принятие решений, создание культуры клиентского обслуживания (обслуживание граждан), постоянное совершенствование и т.д.



**Рис. 4. Глобальное процветание через качество**

Правительства и организации, принявшие обязательства по реализации ЦУР, вполне серьезно могут рассматривать внедрение стратегий управления качеством, таких как бережливый менеджмент (Lean), Шесть сигма (Six Sigma), ре-инжиниринг (Re-engineering), и принятие стандартов типа EFQM, ISO: 9000. Это поможет существенно снизить затраты на достижение ЦУР и реализовать их быстрее, к удовлетворению граждан и предоставлению большего блага для общества на устойчивой основе (Рис. 4).



## Список литературы:

1. "United Nations Sustainable Development Goals" [Цели устойчивого развития ООН], <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/UN>
2. "Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators" [Окончательный список предлагаемых индикаторов Целей устойчивого развития],  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
3. "Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators" Goal 6, Page 9 [Окончательный список предлагаемых индикаторов Целей устойчивого развития Цель 6, стр. 9],  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
4. "Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators," Goal 3, Page 4 [Окончательный список предлагаемых индикаторов Целей устойчивого развития Цель 3, стр. 4],  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
5. "Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators," Goal 1, Indicator 1.5.1, Page 2 [Окончательный список предлагаемых индикаторов Целей устойчивого развития Цель 1, индикатор 1.5.1., стр. 2],  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
6. "Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators," Goal 11, Indicator 11.5.1, Page 14 [Окончательный список предлагаемых индикаторов Целей устойчивого развития Цель 11, индикатор 11.5.1., стр. 14],  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
7. "Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators," Goal 13, Indicator 13.1.2, Page 17 [Окончательный список предлагаемых индикаторов Целей устойчивого развития Цель 13, индикатор 13.1.2., стр. 17],  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
8. Mr. Joseph A. DeFeo, "The Tip of the Iceberg," *Quality Progress*, May 2001, Page No.32 [Джозеф А. ДеФео «Верхушка айсберга», *Quality Progress*, май 2001, стр. 32]  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
9. "Baldrige 2020 Featuring Data & Stories from Organizations That Used the Criteria to Become US Role Models," Baldrige Award Recipient Information