

# ISO 9001



Лекции по дисциплине  
"Менеджмент качества в сфере  
услуг"





ТЕМА 1. Понятие качества, его роль в сервисе  
1.1 Понятие качества

# ТЕМА 1. Понятие качества, его роль в сервисе

## 1.1 Понятие качества

**Качество услуги** — совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей.

\*Международный стандарт ИСО 8402—94 «Управление качеством и обеспечение качества. Словарь»

**Качество обслуживания** — совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

\*Международный стандарт ИСО 8402—94 «Управление качеством и обеспечение качества. Словарь»

## Показатели применения



характеризуют свойства услуги, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область её распространения.

## Показатели, обуславливающие область применения



могут также служить показатели совместимости изделия как результата материальной услуги, с другими изделиями или показатели совместимости процесса предоставления данной услуги с другой услугой.

## **Виды совместимости:**

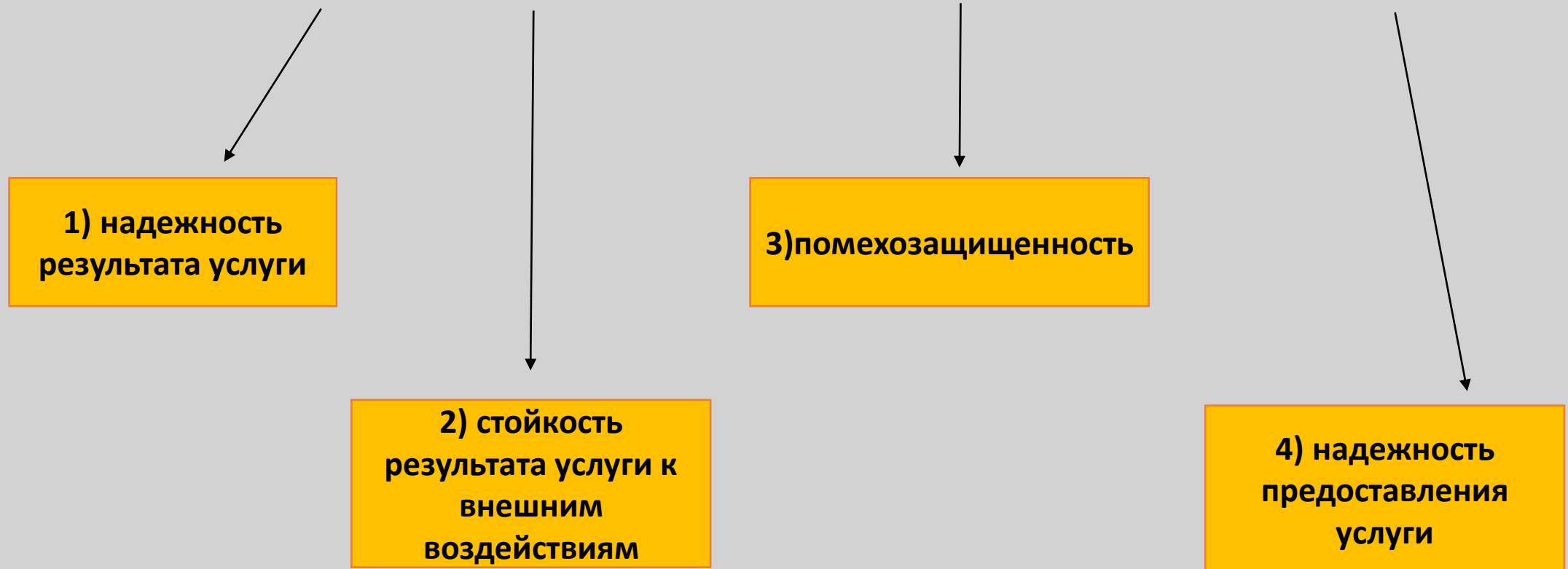
- Функциональная;
- Геометрическая;
- Биологическая;
- Электромагнитная;
- Электрическая;
- Программная;
- Технологическая;
- Метрологическая;
- Информационная;

- **функциональная** (отсутствие препятствий к выполнению другой услуги);
- **геометрическая** (совместимость результата данной услуги с другими совместно используемыми изделиями по соединительным и габаритным размерам, форме);
- **биологическая**;
- **электромагнитная** (возможность совместной работы результаты услуги и других изделий по отсутствию взаимных электромагнитных помех);
- **электрическая** (возможность подключения результата услуги к источнику питающих напряжений или сигналов с данными значениями напряжения, тока, мощности);

- **программная** (определяется возможностью использования единых программ для совместно используемых результата услуги и других изделий);
- **технологическая** (определяется отсутствием применения в процессе предоставления услуги или в результате услуги технологий, несовместимых с технологиями других совместно используемых объектов);
- **метрологическая** (определяется взаимным соответствием норм и допусков на параметры, совместно используемых результата услуги и других изделий, а также соответствием требуемой точности измерений параметров и погрешностей средств измерений);
- **информационная** (соответствие объема, виды и формы предоставления информации требованиям потребителя или совместно используемых объектов).

**Показатели надежности** характеризуют свойства надежности и стойкости к внешним воздействиям результата услуги, помехозащищенности результата и процесса оказания услуги, надежности предоставления услуги потребителю

**Показатели надежности подразделяются на четыре подгруппы:**





**Эстетические показатели услуг** включает гармоничность, соответствие требованиям моды и стилю, целостность композиции и художественную выразительность.

**Эстетические свойства услуг** должны соответствовать фирменному стилю сервисной организации



Оформление помещений сервисных организаций предполагает использование различных художественно-выразительных средств, мебели.

Оформление фасада здания включает витрины и вывеску. Расположение вывески может быть вертикальным или горизонтальным.



**К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:**

-надежность

- предупредительность

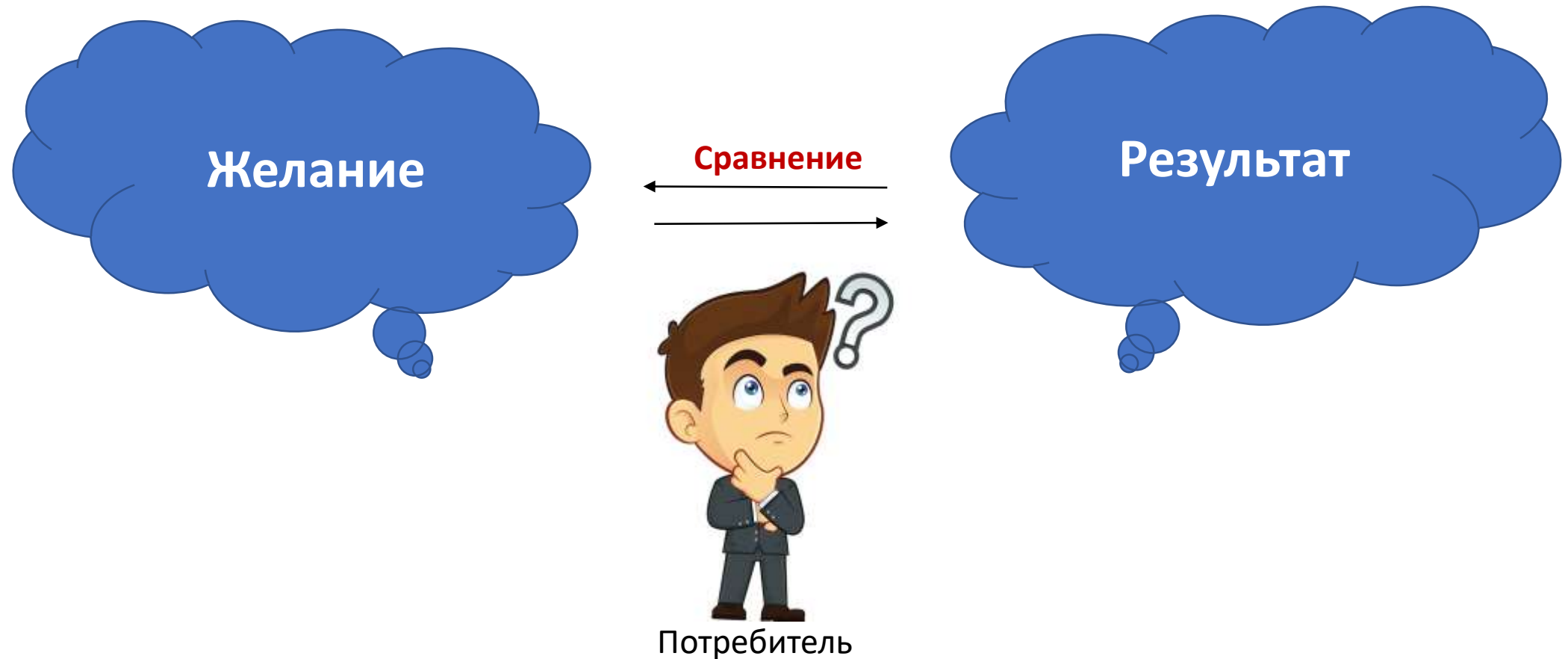
-доверительность

- доступность

-КОММУНИКАТИВНОСТЬ

-внимательное отношение

**При рассмотрении понятия «качество» в центре внимания находится потребитель.**



**При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что он получил, с тем, что он желал получить.**

# Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена следующим **эффектам**:

## ***- Отборочное восприятие***

(одна и та же услуга воспринимается ее потребителями по-разному вследствие индивидуальности их характера, интересов, личных качеств, знаний, а также ситуации, в которой происходит потребление услуги);

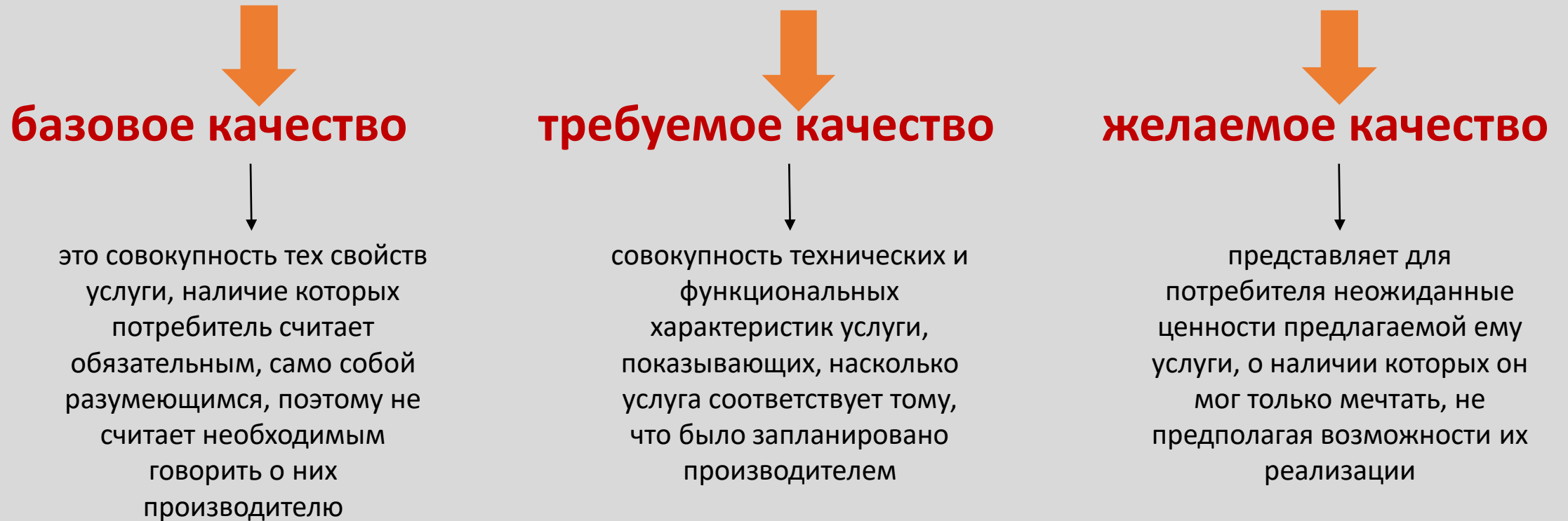
## ***- Приспособление восприятия качества к сформировавшимся ожиданиям во время потребления услуги***

(если воспринимаемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель «подгоняет» восприятие под свои ожидания);

## ***- Исправление воспринимаемого***

(когда потребитель пытается использовать чужой опыт — друзей, коллег, соседей, которым знакома услуга или ее отдельные элементы)

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство **трех составляющих:**



**Примерами качеств для услуг гостиничного предприятия могут быть:**

*наличие чистого постельного белья и полотенца при заселении в гостиницу, ежедневная уборка номера горничной и т. д.*

*наличие в номере кондиционера, и коммунальных удобств (ванны, душа, туалета), наличие в гостинице конференц-залов, переговорных комнат и т.д.*

*спутниковое и кабельное телевидение в номерах, предложение гостю оставить себе в подарок на память о пребывании в гостинице фен, зонтик, бесплатная бутылка шампанского к ужину и т. п.*

Выделены четыре группы элементов обслуживания:

**1. Критические элементы** (являются сущностью индустрии гостеприимства).

Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя.

Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо **положительную**, либо **отрицательную** реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет.





## 2. Нейтральные элементы (не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия)

К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, и т. д.



### 3. Приносящие удовлетворение элементы

(могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены)

Примерами могут быть обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки, подаваемые гостям во время банкетов от имени дирекции, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах, и т.п.





#### 4. Разочаровывающие элементы

(становятся тогда, когда они выполнены неправильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию, однако реакции на эти элементы может не последовать, если все делается правильно)

К таким элементам относятся неудачно организованная автомобильная стоянка, заставляющая гостей долго идти, отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным картам, недружелюбие персонала, грязные пепельницы и т. д.





Условные обозначения:

—————▶ - деятельность, добавляющая ценность;

- - - - -▶ - поток информации.

Модель включает основные требования ГОСТ ISO 9001 и демонстрирует взаимосвязь процессов применительно к оказанию (предоставлению) услуг.

Главный процесс, обозначенный в модели как "**Процессы жизненного цикла услуг**", обеспечивает оказание (предоставление) услуг, качество которых определяется удовлетворенностью потребителей.

**Процессы жизненного цикла услуг могут включать :**

- проектирование;
- разработку;
- закупки;
- производство;
- обслуживание процесса производства услуг.

Деятельность организации, представленная в виде процесса "**Измерение, анализ и улучшение**", является элементом улучшения системы обеспечения качества услуг.


## Специфические особенности услуг

Услуги материальные, нематериальные и смешанные
Непостоянство качества услуг
Неотделимость услуг от конкретного исполнителя услуг
Неосвязаемость услуг в момент обслуживания потребителей
Время завершения производства услуг совпадает со временем предоставления услуг потребителям
Возможность приспособления услуг к индивидуальным запросам потребителей
Ограниченность или невозможность количественных характеристик и оценок нематериальных услуг
Невозможность применения инструментальных методов испытаний при оценке результата оказания услуг
Использование экспертных и социологических оценок соответствия услуг

Организация - исполнитель услуг должна разработать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленную систему менеджмента качества, обеспечивающую соответствие предоставляемых услуг установленным требованиям.

В основу разработки должны быть положены требования и положения [ГОСТ ISO 9001](#), [ГОСТ Р ИСО 9004](#), [ГОСТ Р ИСО 10001](#), [ГОСТ Р ИСО 10002](#).

Малые организации, предоставляющие услуги населению, при реализации и внедрении системы менеджмента качества услуг должны соблюдать требования [ГОСТ Р 54985](#).



**1.2 Документальное оформление  
системы менеджмента качества**

International  
Organization for  
Standardization

## Документация системы менеджмента качества услуг должна включать в себя:

- заявления о политике и целях в области качества услуг;
- руководство по качеству;
- процедуры и записи в соответствии с ГОСТ ISO 9001;
- документы и записи, определенные организацией в качестве необходимых для обеспечения эффективного планирования, осуществления деятельности по оказанию услуг и управления процессами.



**Высшее руководство организации должно обеспечить доказательство выполнения своих обязательств по:**



Высшее руководство организации должно определить и документально оформить политику в области качества, определяющую стратегию, основные направления и цели организации в области качества. Высшее руководство организации, которое несет ответственность за политику в области качества, должно обеспечить ее разъяснение и доведение до всех структурных подразделений и работников организации (предприятия).



Политика организации в области качества услуг должна быть направлена на реализацию таких основных задач, как:

Удовлетворенность потребителя сточки зрения профессиональных стандартов и этики поведения персонала;

Непрерывное повышение качества услуги;


Учет требований общества и защиты окружающей среды;

Эффективность предоставления услуг.

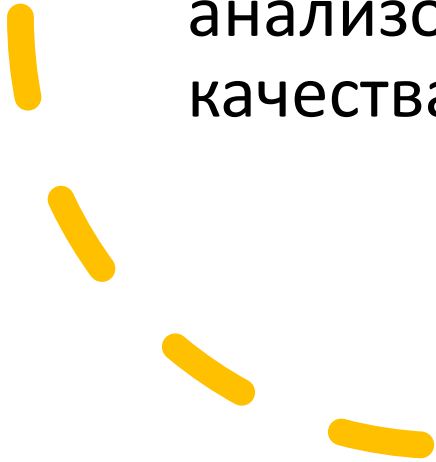
# В системе менеджмента качества должны быть четко определены:

- полномочия;
- ответственность;
- взаимодействие всего персонала организации, осуществляющего руководство, (предоставление) услуг и контроль деятельности, влияющей на качество услуг.

Для достижения целей в области качества руководитель должен создать структуру системы для эффективного управления.



Высшее руководство организации должно периодически анализировать разработанную систему менеджмента качества услуг для того, чтобы убедиться, что она удовлетворяет установленным требованиям и эффективна. Результаты подобных анализов используют для подтверждения достижения требуемого качества и эффективности функционирования системы.



# Менеджмент ресурсов

Организация должна быть уверена в наличии ресурсов, необходимых для поддержания и для улучшения системы менеджмента качества услуг, а также для повышения удовлетворенности потребителей.

**Ресурсы организации включают в себя:**



В процессе предоставления услуг организация должна обеспечить соответствие ресурсов установленным требованиям.

Организация должна выбирать поставщиков необходимых ресурсов на основе их способности удовлетворять установленным в системе требованиям, включая требования к качеству.

Организация должна устанавливать и поддерживать в рабочем состоянии процедуры проверки и хранения материалов и изделий, предоставляемых заказчиком (потребителем).

## Идентификация предоставляемых услуг и их результатов

Организация в случае необходимости должна проводить идентификацию предоставляемых услуг и результатов услуг в виде изделий, материалов. *Идентификацию осуществляют*, например, на основании маркировки, а также по техническим и технологическим документам на услуги и изделия (квитанции, наряды, заказы, договоры предоставления услуг, технологические карты и т.д.), обеспечивающим прослеживаемость всех этапов предоставления услуг.

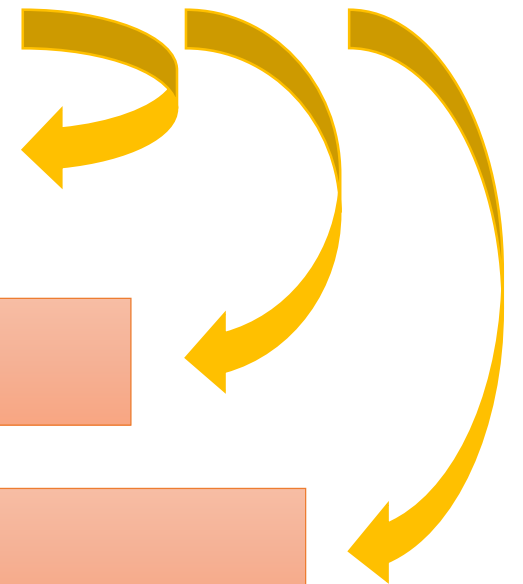
Организация должна определить, спланировать и обеспечить выполнение процессов предоставления услуги в управляемых условиях.

Проверку качества услуг и технологических процессов их предоставления следует проводить на соответствие:

**- требованиям нормативных и технических документов**

**- параметрам технического описания**

**- технологии исполнения услуги**

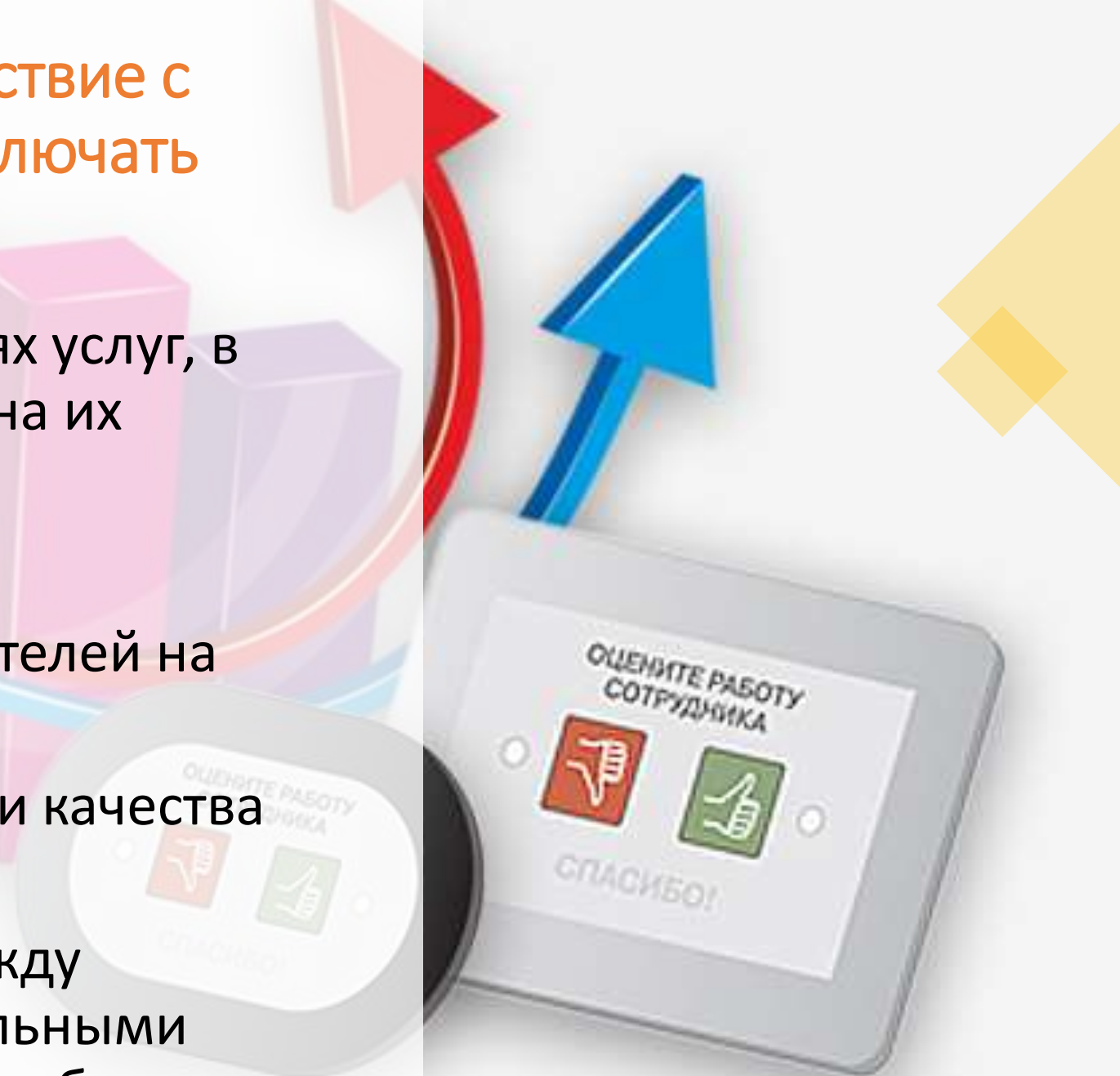


Для специальных процессов при оказании услуг, результаты которых невозможно в полной степени проверить последующим контролем (например, морально-психологическое, физическое состояние потребителя в результате взаимодействия исполнителя и потребителя услуг; отклонение характеристик услуги от требований потребителя), результаты могут быть оценены косвенными методами, в том числе методами регулирования технологических процессов и процессов управления.



## Эффективное взаимодействие с потребителем должно включать информацию:

- о характеристиках и показателях услуг, в том числе о затратах времени на их предоставление;
- ожидаемой стоимости услуг;
- возможности влияния потребителей на качество услуг;
- возможности получения оценки качества услуг потребителем;
- установлении взаимосвязи между предлагаемыми услугами и реальными потребностями конкретного потребителя.

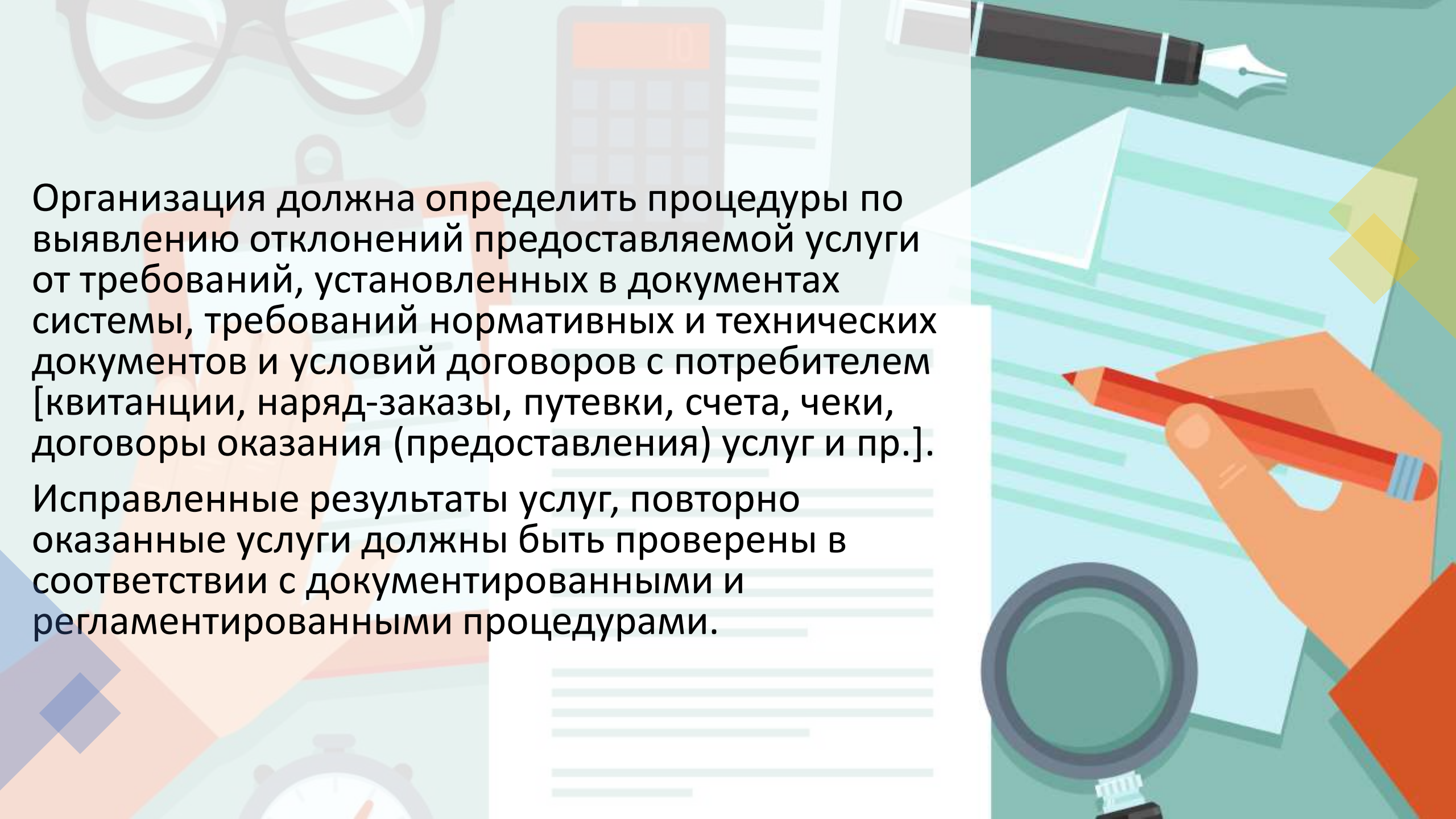


Исполнитель услуги должен разработать и поддерживать в рабочем состоянии процедуры, обеспечивающие получение информации от потребителя услуги.

### Источниками получения соответствующей информации от потребителя являются:

- социологические опросы и обследования;
- информация обществ потребителей, средств массовой информации, органов исполнительной власти.





Организация должна определить процедуры по выявлению отклонений предоставляемой услуги от требований, установленных в документах системы, требований нормативных и технических документов и условий договоров с потребителем [квитанции, наряд-заказы, путевки, счета, чеки, договоры оказания (предоставления) услуг и пр.].

Исправленные результаты услуг, повторно оказанные услуги должны быть проверены в соответствии с документированными и регламентированными процедурами.

## Корректирующие воздействия

---

Корректирующие воздействия следует проводить при обнаружении предоставляемых услуг ненадлежащего качества, нарушении технологических процессов, условий и сроков предоставления услуги, применении несоответствующего оборудования и документации и т.д.

Порядок проведения корректирующих воздействий должен соответствовать **ГОСТ ISO 9001**.






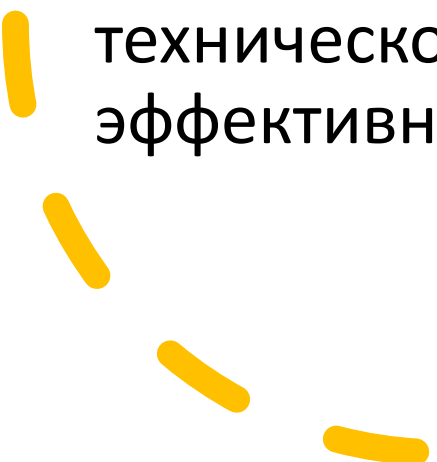
Движущей силой, влияющей на установление требований системы, являются потребители услуг.

В обеспечении качества услуг заинтересованы:





При развитии рыночных отношений обеспечение необходимого уровня качества продукции и услуг должно являться стратегическим направлением деятельности любой хозяйственной единицы.



Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Его повышение в значительной мере определяет выживаемость предприятия в условиях рынка, темпы технического прогресса, внедрения инноваций, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов.



# Выделяют следующие основные причины, почему проблема обеспечения качества так актуальна в современном производстве:

Качество – главный критерий для совершения покупки для наиболее значимых покупателей.

Качество всеохватывающе. Предприятие реализует множество отдельных мероприятий, чтобы противостоять конкуренции.

Качество ведет к упрочнению позиций фирмы на рынке. Уровень качества товаров становится решающим.

Качество - это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Качество продукции в условиях современного производства – важнейшая составляющая эффективности, рентабельности предприятия, поэтому ему необходимо уделять постоянное внимание.

На каждом предприятии на качество продукции влияют внутренние и внешние факторы.

**1. К внутренним факторам** относятся такие, которые связаны со способностью предприятия выпускать продукцию надлежащего качества, т. е. зависят от деятельности самого предприятия.

**Факторы классифицируют на:**

- технические факторы;
- организационные факторы;
- организационные факторы;
- социально – экономические факторы.



- **Технические факторы** самым существенным образом влияют на качество продукции, поэтому внедрение новой технологии, применение новых материалов, более качественного сырья – материальная основа для выпуска конкурентоспособной продукции.

- **Организационные факторы** связаны с совершенствованием организации производства и труда, повышением производственной дисциплины и ответственности за качество продукции, обеспечением культуры производства и соответствующего уровня квалификации персонала.

- **Экономические факторы** обусловлены затратами на выпуск и реализацию продукции, политикой ценообразования и системой экономического стимулирования персонала за производство высококачественной продукции.

- **Социально – экономические факторы** в значительной мере влияют на создание здоровых условий работы, преданности и гордости за марку своего предприятия, моральное стимулирование работников – все это важные составляющие для выпуска конкурентоспособной продукции.

**2. Внешние факторы** в условиях рыночных отношений способствуют формированию качества продукции.

**Все воздействие внешней среды можно разделить на отдельные факторы**





# Качество с позиции философии

---

**Качество** — емкая, сложная и универсальная категория, имеющая множество особенностей и различных аспектов. В зависимости от цели использования и рассмотрения качества к ее основным аспектам можно отнести: философский, социальный, технический, экономический и правовой.

**С философских позиций качество означает существенную определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он становится специфичным и отличается от другого объекта.**

При философском подходе качество определяется всем тем, что объективно составляет относительно устойчивую, внутренне определенную сущность объекта:

**Социальный аспект** качества связан с отношением субъектов и/или всего общества к изучаемому объекту, например, с восприятием и отношением определенных потребителей к соответствующей продукции или услугам.

**Технический аспект** качества обусловлен количественными и качественными изменениями объекта исследования.

**С экономических позиций** качество рассматривается как результат потребления или потребительской стоимости исследуемого объекта.

**Правовой аспект** качества относится к выработке НТД, порядку ее разработки, утверждения, внедрения и выполнения, а также ее учета.

В ряде зарубежных литературных источников качество рассматривается как соответствие требованиям потребителей, а иногда качество объясняется как пригодность к эксплуатации.

Более предпочтительной и отвечающей современным представлениям о качестве применительно к продукции и услугам можно признать следующую формулировку:

**Качество** — определенная совокупность свойств продукции или услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.



## Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества:

- существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей;
- возрастание роли и темпов НТП в развитии науки, техники, производства, экономики и всего мирового сообщества;
- усовершенствование услуг, конструкций выпускаемой продукции и повышение значимости выполняемых функций;
- увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций;
- неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем;
- ужесточение требований к интенсификации производства и повышению его эффективности как необходимого фактора благополучного существования предприятий.

## Управление качеством как наука в России в 1970— 1980-е гг.

Исключительно принципиальным выводом всех исследований по этим вопросам представляется то, что управление качеством является неотъемлемой частью, функцией любого производства, независимо от используемых при этом методов управления и форм собственности. В управлении качеством необходимо применять воздействия комплексного характера, выработка и реализация которых возможны только при системном подходе к управлению. В настоящий период только такой подход позволит обеспечить качество, удовлетворяющее потребителей





В СССР при централизованной плановой экономике, использующей административно-командные методы, официальной была **концепция управления качеством**, направленная на достижение качества лучших мировых образцов.

Между тем на практике хозяйственные руководители применяли более простую концепцию, которую утилитарно называли **«лишь бы за ворота»**.

Однако для реализации официальной политики при разработке ряда изделий устанавливали такой уровень качества некоторых деталей, узлов, который совершенно не был нужен для конечной продукции и увеличивал себестоимость выпускаемой продукции.



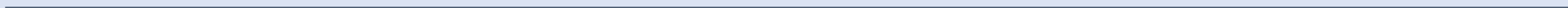
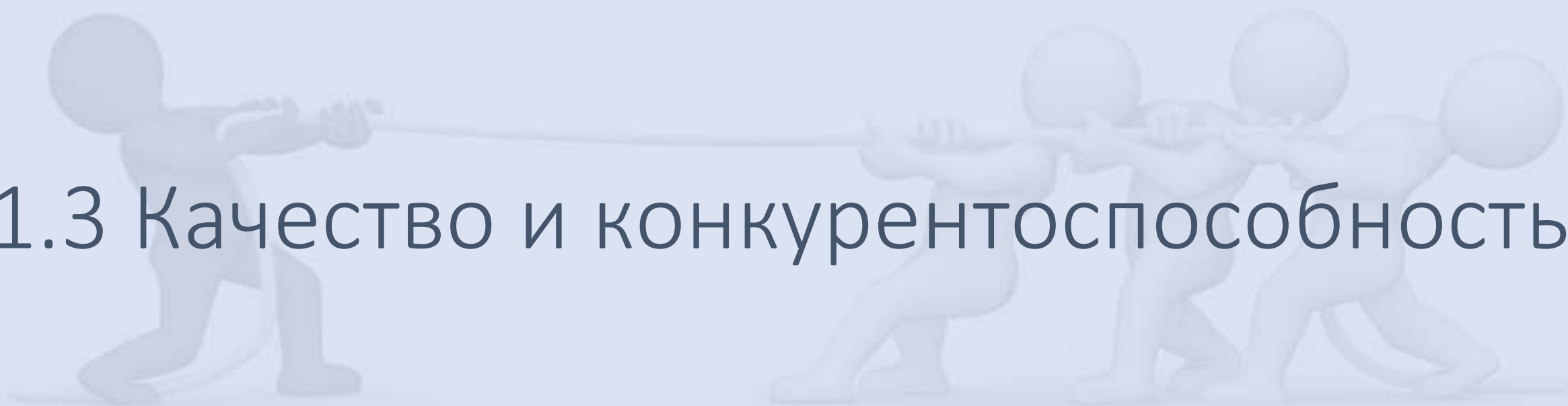
**В ведущих в промышленном отношении странах, где фирмы и компании функционируют в жестких условиях рынка и конкуренции, успешно действуют СМК продукции и услуг. Во многом эти системы аналогичны отечественным КС УК, но в отличие от наших предыдущих систем более эффективны. Состав и сущность СМК регламентируются рядом МС по управлению качеством.**

За рубежом стало непреложным правилом обязательное наличие у каждого поставщика продукции таких СМК.

**Российским предприятиям без подобного рода СМК, удовлетворяющих требованиям МС, не обойтись.**



# 1.3 Качество и конкурентоспособность





**Конкурентоспособность** — это относительная характеристика, отражающая положение предприятия на рынке по отношению к состоянию предприятий-конкурентов, сформированному под воздействием внутренних и внешних факторов.

**Конкуренция представляет собой рыночный способ хозяйствования.**

Вместе с тем это, и форма существования капитала, при котором один капитал соперничает с другим. Конкуренция - это та самая «невидимая рука» (по Адаму Смиту), которая координирует деятельность всех участников рыночных отношений.

Конкуренция выступает в качестве необходимой организационно-экономической основы для внедрения предприятиями достижений научно-технического прогресса.

**Конечный результат внедрения достижений научно-технического прогресса**



Значительное повышение эффективности общественного производства, наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей в готовой продукции и услугах, а также долговременное и надёжное присутствие наиболее конкурентоспособных предприятий на целевом рынке.

Из общей экономической теории известно, что любой рынок, независимо от своей принадлежности, функционирует исходя из трёх основополагающих категорий:

-цены товара (услуги);

-взаимодействия спроса и предложения (конъюнктура рынка);

- конкуренции.

# Конкуренция

**Конкуренция** – это активный процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы производства и поставщиков, имеющий место в ходе реализации на целевом рынке продукции, ресурсов, а также экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.



Товар (услуга)



Потребитель (покупатель,  
заказчик)



# На конкуренцию обычно возлагают выполнение следующих функций:

- установление и выявление рыночной стоимости товара (услуги);

- выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от эффективности использования расходуемых ресурсов;

- регулирование перетока капитала между рынками, отраслями производства в зависимости от достигнутого ими уровня эффективности его использования.



Формы конкуренции между предприятиями бывают двух видов: видимые и неосязаемые.

*К видимым формам конкуренции относятся:*

- снижение цен, предоставление разного рынка скидок с цены;
- предложение товара более высокого качества по прежней цене;
- расширение сроков и условия гарантийного обслуживания;
- предложение новых форм реализации товара (продажа в кредит, лизинг);
- сбыт через посредников.

## *К неосязаемым формам конкуренции относятся:*

- борьба за контроль над рынками сбыта продукции (оказания услуг);
- соперничество за владение необходимыми ресурсами (людскими, материальными, техническими, научными, информационными);
- борьба за получение выгодных в экономическом отношении государственных заказов;
- борьба за обеспечение лучшего уровня организации и управления предприятием;
- борьба за более высокий имидж (доброе имя) предприятия.

# В научной и учебной литературе можно встретить классификацию конкуренции по различным признакам:

добросовестное – недобросовестное (признак соблюдения этических норм в бизнесе);

ценовая – неценовая (признак рыночного соперничества);

временная – постоянная (временной признак);

целенаправленная – хаотическая (признак величия целеполагания);

свободная – регулируемая (признак, учитывающий характер развития).

# В зависимости от масштаба развития конкуренция может быть:

- индивидуальной (один участник рынка стремится обеспечить себе наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг);
- региональной (ведется среди товаропроизводителей определенной территории);
- внутриотраслевой (в одной из отраслей рынка идет борьба за получение наибольшей нормы и массы прибыли);
- межотраслевой (соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения в большей по объему прибыли);
- национальной (соствязание отечественных товаропроизводителей внутри данной страны);
- глобальной (борьба предприятий и государств разных стран на мировом рынке).

К основным методам осуществления  
**добросовестной** конкуренции  
обычно относятся:

- повышение качества продукции (услуги);
- снижение цен на товар или услуги (не демпинговое);
- проведение рекламной кампании;
- совершенствование системы послепродажного обслуживания (сервиса);
- разработка и поставка на рынок новых товаров и услуг;
- внедрение в производство достижений НТП и др.



Основными методами  
**недобросовестной** конкуренции  
считаются:

- экономический (промышленный шпионаж); подделка продукции конкурентов;
- подкуп и шантаж; обман потребителей; махинации с деловой отчетностью;
- валютные махинации; сокрытие дефектов в товарах, поставляемых на рынок и др.



Наиболее распространёнными видами конкуренции являются ценовая и неценовая конкуренции.

### **Ценовая конкуренция**



предполагает соперничество между предприятиями по средствам снижения цен на выпускаемую продукцию (в том числе за счёт снижения затрат) без изменения её потребительских свойств.

### **Неценовая конкуренция**



является наиболее развитой и доминирующей в настоящее время, осуществляется за счёт повышения качества товара (услуги), уровня сервисного обслуживания покупателей, а также расширение ассортимента выпускаемых товаров.

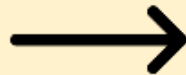
*Конкуренция – это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции. Этот процесс зависит от того, какова структура рынка.*

**Если имеется много  
мелких конкурентов**



барьеры входа на рынок низки и все участники в равной степени обладают необходимой информацией, то это совершенная конкуренция.

**Если имеется лишь  
несколько  
конкурентов на рынке**



то это олигополистическая конкуренция.



# Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия

*Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое.*

Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия.



Под **конкурентоспособностью фирмы** подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках.

А. Воронов подтверждает, что *«конкурентоспособность предприятия — это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары»*.

*Конкурентоспособность  
продукции и  
конкурентоспособность  
организации, несмотря  
на их  
взаимобусловленность,  
отличаются по своей  
сущности:*

- определяются и применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);
- конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;
- конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации.

# Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня:

## Оперативный

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. **Критерием** конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции.

## Тактический

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием предприятия. **Критерием** конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния предприятия.

## Стратегический

Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. **Критерием** конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости предприятия.

**Конкурентоспособность предприятия** — интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода.

**Конкурентоспособность товара** — решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке.

*Следовательно, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров аналогов. И поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий, объединений, фирм, равно как и стран, в которых они базируются.*

## Компоненты (составляющие) конкурентоспособности

Конкурентоспособность продукции (услуги) зависит от ряда факторов, влияющих на предпочтительность товаров и определяющих объем их реализации на данном рынке.

**Такие факторы можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности и разделить на три группы:**

- **Технико-экономические факторы** включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от: производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и др.

- **Коммерческие факторы** определяют условия реализации товаров на конкретном рынке.

Они включают:

А) конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу.);

Б) предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);

В) рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);

Г) имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны).

- **Нормативно-правовые факторы** отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты).

В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке. Поэтому оценка этой группы факторов и компонент с помощью коэффициента соответствия нормативам лишена смысла.

Данные факторы вступают как ограничения, обязательные к выполнению.



# Факторы, определяющие конкурентоспособность товаров и услуг.

Товар может стать конкурентоспособным, т.е. занять достойное место в ряду аналогов и субститутов только в том случае, если он будет отвечать такому трудноуловимому и многозначительному понятию, как качество.

**Качество – главная характеристика товара.**

В понятие качества входят долговечность, надежность, точность, простота эксплуатации, ремонт и прочие ценные свойства, отсутствие дефектов или брака. Более жесткое требование – соответствие стандартам.

# Различают качества товара:

- физические: технические параметры, вкус, вес, прочность, форма, цвет, запах;

- эстетические: стиль, класс, красота, изящество;

- символические: статус, престиж, класс;

- дополнительные: установка, наладка, возможность ремонта, право на обмен, ликвидность.

Качество — это  
расчетная  
способность  
марочного  
товара  
выполнять свои  
функции.

---

В понятие качества входят:

---

- долговечность товара;

---

- надежность товара;

---

- точность;

---

- простота эксплуатации;

---

- ремонта;

---

- прочие ценные свойства.

## Цена товаров и услуг

---

*Цена* – денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.



# Факторы, влияющие на определение цены товара:

1. Совокупные издержки производства;

2. Затраты общественного труда;

3. Качество товара;

4. Функции и свойства товара;

5. Квалификация персонала;

6. Технологический уровень производства;

7. Налоговое законодательство страны;

8. Затраты, связанные с транспортировкой и хранением товара;

9. Затраты, связанные с арендой помещений для реализации товара;

10. Упаковка товара;

11. Известность фирмы;

12. Уровень сервисного и гарантийного обслуживания;

13. Маркетинговая деятельность фирмы;

14. Спрос и предложение на данную продукцию;

15. Торговая наценка фирмы.



При выборе стратегии ценообразования фирме предстоит решить, каких именно целей она стремится достичь с помощью конкретного товара. Если выбор целевого рынка и рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход к формированию комплекса маркетинга, включая и проблему цены, довольно ясен. Ведь стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями относительно позиционирования на рынке. В то же время фирма может преследовать и другие цели. Чем яснее представление о них, тем легче устанавливать цену.

*Примерами  
таких часто  
встречающихся  
в практике  
целей могут  
быть:*





**1. Обеспечение выживаемости.** Обеспечение выживаемости становится основной целью фирмы в тех случаях, когда на рынке слишком много производителей и царит острая конкуренция или резко меняются потребности клиентов. Выживание важнее прибыли. До тех пор, пока сниженные цены покрывают издержки, фирма может еще некоторое время продолжать коммерческую деятельность.

**2. Максимизация текущей прибыли.** Многие фирмы стремятся максимизировать текущую прибыль. Они производят оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирают такую цену, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли и наличности и максимальное возмещение затрат.



**3. Завоевание лидерства по показателям доли рынка.** Другие фирмы хотят быть лидерами по показателям доли рынка. Они верят, что компания, которой принадлежит самая большая доля рынка, будет иметь самые низкие издержки и самые высокие долговременные прибыли. Добиваясь лидерства по показателям доли рынка, они идут на максимально возможное снижение цен.

**4. Завоевание лидерства по показателям качества товара.** Фирма может поставить себе целью добиться, чтобы ее товар был самым высококачественным из всех предлагаемых на рынке. Обычно это требует установления на него высокой цены, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР.

# Уровень квалификации персонала и менеджмента

Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка. Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности продукции предприятий.

Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий.

**Данная проблема может быть решена двумя путями:**

1. Повышение квалификации существующих управляющих

2. Замена управляющих новыми, более квалифицированными.

Более реальным способом решения проблемы квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это более эволюционный и длительный процесс.

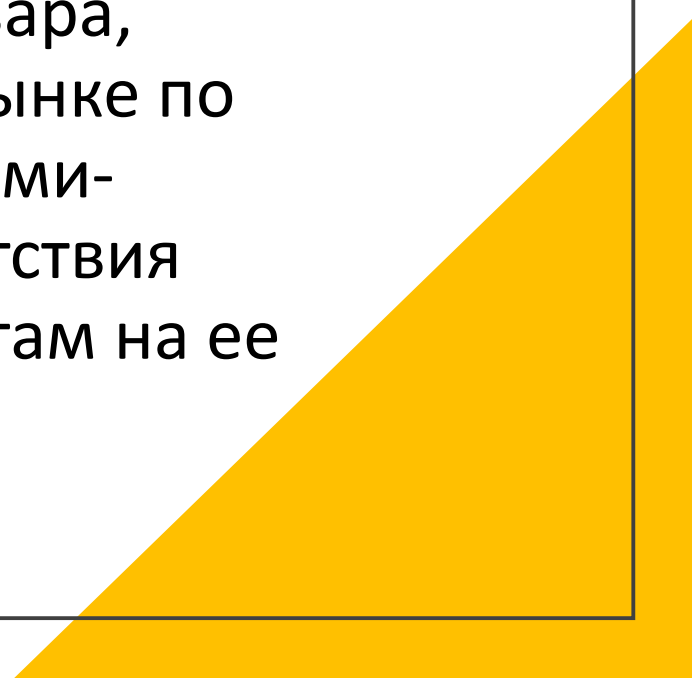
*Переподготовка действующих руководителей предприятий может осуществляться преимущественно двумя способами:*

**Во-первых**, это интенсивные, практически ориентированные учебные курсы (тренинги).

**Во-вторых** - обучение в процессе реформирования предприятия при содействии профессиональных консультантов по управлению.

## Показатели и методы оценки конкурентоспособности продукции

**Конкурентоспособность** — это комплексная многоаспектная характеристика товара, определяющая его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.



*Маркетинговый анализ как раз и призван, прежде всего, выявить те параметры товара, которые представляют для покупателя существенный интерес.*

*Во-первых, это параметры, в которых отражается качество и полезность товара с учетом социальных, функциональных, эргономических, эстетических, экологических и других потребительских свойств.*

*Во-вторых, стремясь к приобретению товара, в наибольшей степени соответствующего потребностям (т.е. обладающего наивысшим потребительским эффектом), потребитель не может абстрагироваться от затрат, которые будут связаны с этим товаром.*

Таким образом, конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей.

Отсюда следует, что конкурентоспособность более полно раскрывается через систему показателей, среди которых выделяются:

- качественные;
- экономические.



## **Качественные показатели конкурентоспособности**

характеризуют свойства товара, благодаря которым он удовлетворяет конкретную потребность.

Они подразделяются на:

**Классификационные показатели** характеризуют принадлежность изделия к определенной классификационной группировке и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара.

### **Оценочные показатели**

количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество товара. Они используются для нормирования требований к качеству и сравнения различных образцов товаров, отнесенных к одному классу по классификационным показателям.

*По роли, выполняемой при оценке конкурентоспособности, оценочные показатели разделяют на две группы:*

-показатели, используемые для проверки выполнения обязательных требований, которым должна удовлетворять продукция;

- показатели, используемые для сопоставления конкурирующих на рынке товаров по степени удовлетворения потребителя теми или иными свойствами.



**Экономические показатели** конкурентоспособности характеризуют суммарные затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного товара. Они состоят из расходов на покупку (продажная цена) и расходов, связанных с затратами на эксплуатацию изделия в период срока его службы (ремонт, уход, технологическое обслуживание, покупка запасных частей, энергопотребление и др.). В целом же общая сумма этих расходов выступает для потребителя в качестве цены удовлетворения потребности (цены потребления).

Состав и структура экономических показателей определяются назначением изделия, уровнем качества, социально-экономическим положением потребителя, наличием услуг и другими факторами



ЗВЕЗДА  
КАЧЕСТВА

## 1.4 Исторические аспекты

*В истории развития документированных систем качества можно выделить пять этапов, которые иногда представляют в виде пяти звезд качества.*

## ПЕРВЫЙ ЭТАП

Соответствует начальным задачам системного подхода к управлению, когда появилась первая система - система Тейлора (1905 г).




Эта система устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков и вводила определенные шаблоны, настроенные на верхнюю и нижнюю границы допусков - проходные и непроходные калибры.

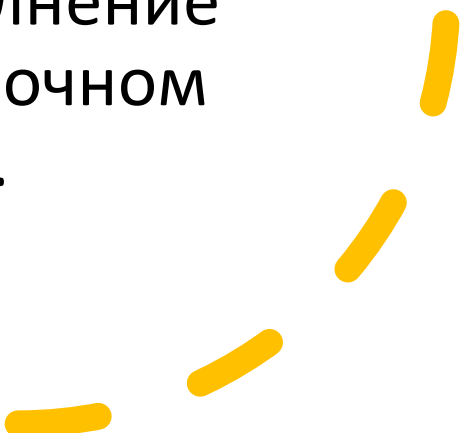
Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества



Инспекторы (в России -  
- технические  
контролеры).



Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием. Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях (ТУ), выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).



# ВТОРОЙ ЭТАП

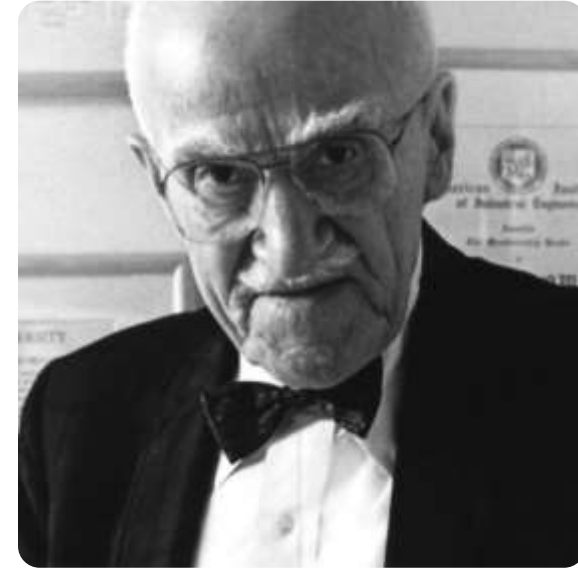


**Уильям Эдвардс Деминг**

Американский учёный, статистик и консультант по менеджменту.

---

В работах Деминга основное внимание уделяется улучшению качества применительно прежде всего к процессам, системам и статистике



**Джозеф Джуран**

Инженер, административный и бизнес-консультант.

---

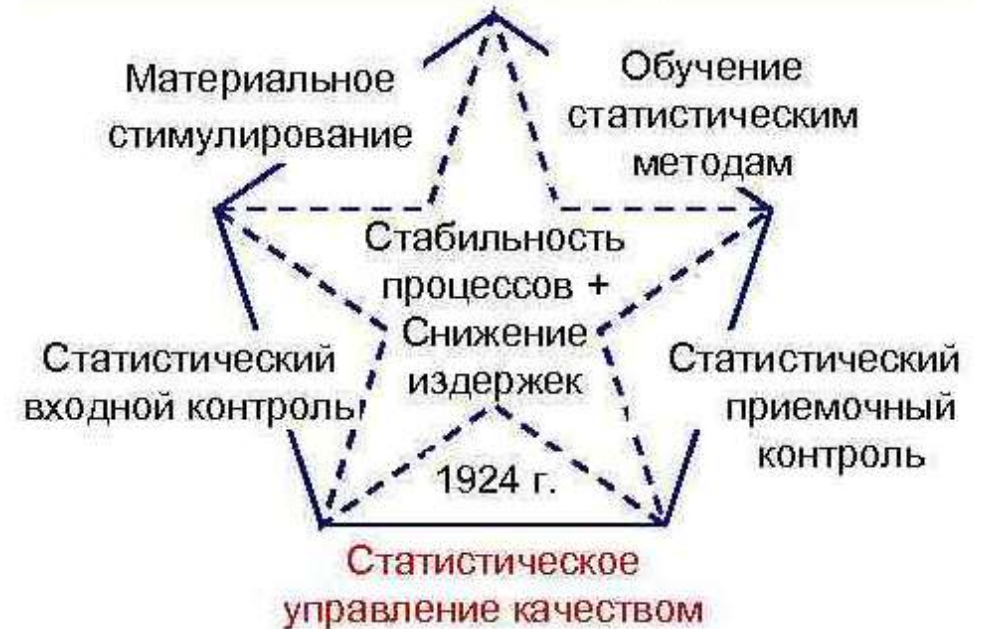
Подчеркивает необходимость для каждого менеджера непосредственно заниматься деятельностью, приводящей к повышению качества.

Джуран является сторонником подхода, который предусматривает вовлеченность всего персонала организации в процедуры, обеспечивающие повышение качества и решение производственных проблем.

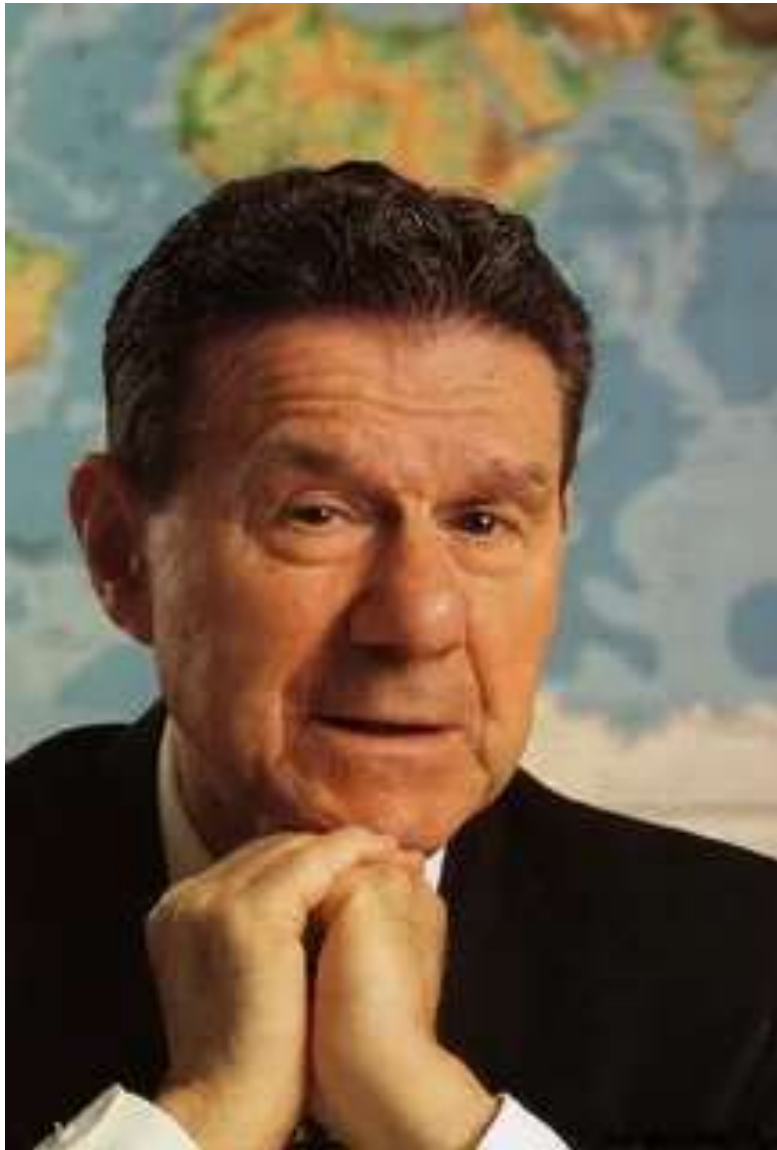
Более сложной стала мотивация труда, т. к. теперь учитывалась точность настроенности процесса, анализ тех или иных контрольных карт, карт регулирования и контроля. К профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля. Стали более сложными и отношения поставщик - потребитель. В них большую роль начали играть стандартные таблицы и статистический приемочный контроль.

### Вторая звезда качества

Качество продукции как соответствие стандартам и стабильности процессов







**А. Фейгенбаум**

Американский ученый, автор TQC

## ТРЕТИЙ ЭТАП

---

В 1950-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) контроля качества - TQC (Total Quality Control).

**К главным задачам TQC относятся:**

- прогнозированное устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки;
- проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством;
- развитие службы сервисного обслуживания;
- надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству.



На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, а моральное увеличивалось. Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание должностей коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи. Все большее внимание уделяется учебе.

Качество продукции, процессов, деятельности как соответствие рыночным требованиям



# Результат:

В Японии и Южной Корее работники учатся в среднем от нескольких недель до месяца, используя в том числе и самообучение.

В странах Европы большое внимание стали уделять документированию систем обеспечения качества и их регистрации или сертификации третьей (независимой) стороной. Системы взаимоотношений «поставщик -- потребитель» также начинают предусматривать сертификацию продукции третьей стороной. При этом более серьезными стали требования к качеству исходных материалов в контрактах, более ответственными гарантии их выполнения.



# ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

---

В 80-е гг. начался переход от тотального контроля качеством (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM).

В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества - стандарты ИСО 9000 (1987г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. В 1994 г. вышла новая версия этих стандартов, которая расширила в основном стандарт ИСО 9004-1, -2, -3, -4, большее внимание уделив вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемым материалам, услугам.



*Специфика тотального управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается качество продукции, и вся работа предприятия подчиняется этой цели. Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия организуется исходя из интересов качества.*



# Основные принципы TQM



В TQM включается также и обеспечение качества, которое трактуется как система мер, вызывающая у потребителя уверенность в качестве продукции. Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Основная идеология TQM базируется на принципе - улучшению нет предела. Применительно к качеству действует целевая установка - стремление к нулю дефектов, к нулю непроизводительных затрат, к поставкам точно в срок.





Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива.

В TQM существенно возрастает роль человека и обучения персонала. Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать дома.

**Появляется новый тип работников - трудоголики.**

На взаимоотношения поставщиков и потребителей оказывает сильное влияние сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, - обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств способности предприятия сделать это.





## ПЯТЫЙ ЭТАП

В 90-е гг. усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.



Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества, усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала. Появляются и корпоративные системы управления качеством, которые ставят своей целью усиление требований международных стандартов и учитывают специфику таких корпораций.



Качество как удовлетворение требований и потребностей общества, владельцев (акционеров), потребителей и служащих

QUALITY

1.5 Механизм формирования качества



# Механизм управления качеством продукции

## Управление качеством происходит на:

- государственном;
- региональном;
- отраслевом уровнях;
- на уровне фирмы (предприятия).





**Под управлением качеством продукции** понимаются действия, осуществляемые при создании, эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

---

**Непосредственными объектами управления** в данном случае являются потребительские характеристики продукции, факторы и условия, влияющие на их уровень, а также процессы формирования качества продукции на разных стадиях ее жизненного цикла.

**Субъектами управления** являются различные органы управления и отдельные лица, функционирующие на различных иерархических уровнях и реализующие функции управления качеством в соответствии с общепринятыми принципами и методами управления.

# Механизм управления качеством продукции

**Механизм управления качеством продукции - совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством.**

Он должен обеспечивать эффективную реализацию основных функций управления качеством, в число которых входят прежде всего такие, как:

-прогнозирование потребностей рынка, технического уровня и качества продукции;

-планирование повышения качества продукции;

-нормирование требований к качеству продукции и стандартизация;

-разработка и постановка продукции на производство;

-технологическая подготовка производства;



-организация взаимоотношений по качеству продукции между поставщиками сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, предприятиями-изготовителями и потребителями продукции;

-обеспечение стабильности запланированного уровня качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла;

-контроль качества и испытания продукции;

-профилактика брака в производстве;

-внутрипроизводственная аттестация продукции, технологических процессов, рабочих мест, исполнителей и др.;

-сертификация продукции, работ, услуг, систем качества и производств;

-стимулирование и ответственность за достигнутый уровень качества;

-внутрипроизводственный учет и отчетность по качеству продукции;

-технико-экономический анализ изменения качества продукции;

-правовое обеспечение управления качеством продукции;

-информационное обеспечение управления качеством продукции;

-материально-техническое обеспечение качества продукции;

-метрологическое обеспечение качества продукции;

-специальная подготовка и повышение квалификации кадров;

-организационное обеспечение управления качеством продукции;

-технологическое обеспечение управления качеством продукции;

-финансовое обеспечение управления качеством продукции.

# Подсистемы механизма управления качеством продукции

Для характеристики механизма управления качеством продукции целесообразно использовать распространенный методологический подход к структуризации сложных хозяйственных систем, предполагающий выделение в составе данного механизма ряда общих, специальных и обеспечивающих подсистем.

## К числу общих подсистем механизма управления качеством продукции необходимо отнести:


- Подсистемы прогнозирования и планирования технического уровня и качества продукции;
- Подсистемы регулирования качества продукции непосредственно в производстве;
- Подсистемы контроля качества продукции;
- Подсистемы учета и анализа изменения уровня качества;
- Подсистемы стимулирования и ответственности за качество.

В состав специальных подсистем механизма управления качеством продукции входят подсистемы :




# Состав механизма управления качеством





Сущность всякого управления заключается в выработке управленческих решений и последующей их реализации на определенном объекте управления. При управлении качеством продукции непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество продукции. Они организуются и протекают как на до производственной, так и на производственной и после производственной стадиях жизненного цикла продукции.





Успешная деятельность предприятия должна обеспечиваться производством продукции или услуг, которые :

- отвечают четко определенным потребностям, сфере применения или назначения;
- удовлетворяют требованиям потребителя;
- соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям;
- отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества;
- предлагаются потребителю по конкурентоспособным ценам;
- направлены на получение прибыли.