

# Развитие систем менеджмента качества



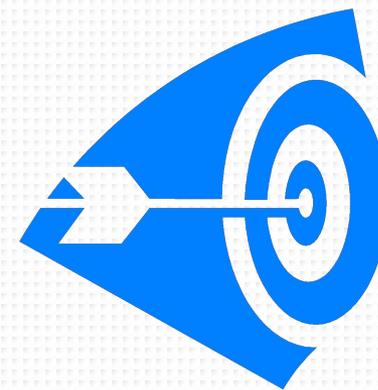
Никулина Ю.Н.

# Теоретические основы менеджмента качества

«Чтобы правильно и хорошо жить,  
нужно уметь и хотеть жить правильно и хорошо».  
Эпиктет (50 -140 г. от Р.Х.)

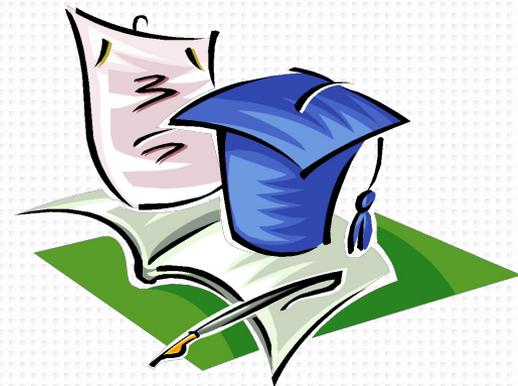
## Цель лекции:

- ❖ Рассмотреть понятие качества, конкурентоспособности организации, качества продукции
- ❖ Определить основные элементы менеджмента качества



# Содержание

1. Понятие качества, современные подходы к его определению.
2. Качество и конкурентоспособность продукции, организации, качество жизнедеятельности.
3. Менеджмент качества: определение, составляющие, функции, задачи.



# Рекомендуемая литература

## Основная литература:

- Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации Москва : ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
- Окрепилов, В. В. Менеджмент качества М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербург. экон. ун-т. - Санкт-Петербург : Изд-во политехн. ун-та, 2013. - 650 с.
- Разумов, В. А. Управление качеством Москва : ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
- Магер, В. Е. Управление качеством. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 176 с.
- Салимова, Т. А. Управление качеством. 5-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2011. - 415 с.
- Басовский, Л. Е. Управление качеством : учебник для вузов / - М. : ИНФРА-М, 2008. - 212 с.

# Рекомендуемая литература

## Периодические издания:

- Методы менеджмента качества
- Стандарты и качество
- Экономический анализ: теория и практика
- Менеджмент в России и за рубежом
- Финансовый менеджмент
- Кадры предприятия
- Делопроизводство и документооборот на предприятии
- Проблемы теории и практики управления
- Век качества. Связь: Сертификация, управление, экономика
- Экономические науки



# 1. Понятие качества, современные подходы к его определению

«Если даже каждый будет делать все, что в его силах - это все же не будет ответом, адекватным сложности проблемы качества»

Эдвардс В. Деминг

«**Качество** - есть вообще тождественная с бытием непосредственная определенность:», «Нечто есть благодаря своему качеству то, что оно есть и, теряя свое качество, оно перестает быть тем, что оно есть...»  
(Гегель, Энциклопедия философских наук)

**Качество** - это объективно существующая совокупность свойств и характеристик изделия, которая определяет его как таковое и отличает от другого изделия.



# Дж. Харрингтон



«**Качество** — вещь забавная. Все о нем говорят, все с ним живут, и каждый думает, что знает, что это такое. Но лишь немногие придут к единому мнению об определении качества».



**Экономический аспект**

**Социальный аспект**

**Многоаспектность  
понятия «качество»**

**Управленческий аспект**

**Личностный аспект**

# Группы современных трактовок категории «качество»

## 1. Качество как абсолютная оценка

(качество- синоним превосходства, представляет собой абсолютный, признаваемый всеми признак бескомпромиссного соответствия стандартам, принадлежность товара)

## 2. Качество как свойство продукции

(качество- производная от какого-либо измеримого количественного параметра продукта, чем больше параметр, тем выше качество)

## 3. Качество как соответствие назначению

(качество - способность продукта или услуги выполнять свои функции, Дж. Джуран определял качество изделия или услуги как пригодность для использования)

# Группы современных трактовок категории «качество»

## 4. Качество как соответствие стоимости

(качество - как соотношение полезности и цены продукта.  
Дж. Харрингтон определял качество как удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникает потребность, т.е качественным является продукт, который по своим полезным свойствам соответствует продуктам конкурентов, но продается дешевле либо превосходит по своим характеристикам аналогичные товары при равной цене.)

## 5. Качество как соответствие стандартам

(качество - соответствие техническим стандартам и условиям, включающим целевые и допустимые значения тех или иных параметров продукции или услуг )

# Зарубежные экономисты о понятии «качество»

**Деминг** - «качество можно определить, только пользуясь системой оценок того человека, который пользуется товаром, кто судит о качестве».

**У. Шухарт** понимал под качеством различие между предметами, а также дифференциацию по признаку «хороший — плохой».

**К. Исикава** рассматривает два аспекта качества:

- 1) объективные физические характеристики;
- 2) субъективную сторону — насколько вещь «хороша».



# Зарубежные экономисты

## О ПОНЯТИИ «КАЧЕСТВО»

**Дж. Джуран** в понятии качества выделяет:

- а) пригодность для использования (соответственно назначению);
- б) субъективную сторону: качество есть степень удовлетворения потребителя

**А. Фейгенбаум** - качество изделия или услуги можно определить как общую совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик изделия или услуги, посредством которых изделие или услуга будет отвечать требованиям потребителя при эксплуатации.

**Дж. Харрингтон** под качеством понимает удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникает потребность,

**Г. Тагути** — качество- потери, понесенные обществом с момента поставки продукта.



# Российские экономисты о понятии «качество»

- Ф. Татарский – «качества вообще не бывает, а бывает оно только применительно к конкретным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой».
- Э. Вейцман – «качество потребительской стоимости — это своего рода уровень научно-технической гармонии, в ней заключенной».
- Л .А. Гоберман и В. А. Гоберман предлагают ввести понятие «синтезированное качество» – как установленную совокупность потребительских полезностей продукции, возникающую в результате взаимодействия потребителя и производителя и способную удовлетворять социально-экономические потребности в течение регламентированного срока действия (службы) и в соответствии с функциональным назначением продукции».

# Проблемный вопрос

Понятие  
«качество»



большинство ученых связывают с  
удовлетворением определенных  
ожиданий  
и запросов потребителей в отношении  
того или иного товара или услуги

# Группы современных трактовок категории «качество»

## 6. Качество - степень удовлетворения запросов потребителей

(качество — это то, чего ожидают потребители от результатов деятельности организации, оно оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий, т.е. потребитель становится участником процессов, осуществляемых производителем, заинтересован в конечном результате деятельности организации и осуществляет его оценку)



## Факторы, повлиявшие на формирование нового понимания категории «качество»

- развитие свободной торговли, международного рынка товаров и услуг: потребитель может приобретать товар, произведенный в любой стране, следствием чего является резкое обострение конкуренции производителей, усиление их борьбы за повышение качества продукции и конкурентные цены, за снижение срока выхода товара на рынок;
- развитие систем государственной и общественной защиты прав потребителей на качественную продукцию и услуги, которые не только позволяют им взыскивать с производителя ущерб за недоброкачественную продукцию и услуги, но и препятствуют ее появлению на рынке, а также ограничивают монополизацию рынка производителем, следствием чего является необходимость предоставлять потребителю систему доказательств качества товара еще до того, как он его приобрел;
- достаточно высокий уровень самосознания потребителей, которые согласны платить за качество и готовы сотрудничать с производителем в целях его повышения.

# Международные стандарты (МС) ИСО серии 9000



**Качество** — совокупность свойств объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности (Первая версия стандартов, 1987 г.)

**Качество** - степень, с которой совокупность собственных характеристик объекта выполняет требования, т.е. качество любого объекта в организации определяется его потребительскими свойствами (Вторая версия стандартов, 2000 г.)

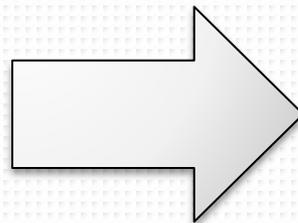
**Качество** - степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям (Третья версия стандартов, 2008 г.)

**Качество** - ..... 2015 год - сам-но

# Собственная точка зрения???

# Рассмотрение качества с точки зрения удовлетворения запросов потребителей

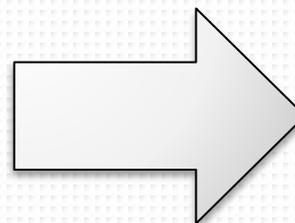
Технократический  
подход



Социально-  
управленческая  
парадигма



Теория методология и  
практики контроля и  
обеспечения качества



Менеджмент  
качества

# Категория «качество» в современном менеджменте носит многоаспектный характер

«Качество»

```
graph TD; A([«Качество»]) --> B[1. Применяется по отношению:]; A --> C[2. Отражает:]; A --> D[3. Стратегия, ориентированная на качество]; C --> A;
```

## 1. Применяется по отношению:

- к продукции или услугам,
- ко всем процессам в организации (процессам жизненного цикла продукции, управленческим процессам, процессам управления ресурсами, процессам измерения, анализа и улучшения)

## 2. Отражает:

- потенциал, которым обладает организация,
- достигнутые результаты и саму деятельность по их достижению

## 3. Стратегия, ориентированная на качество во всех его проявлениях,

предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом.

## **Качество в современном менеджменте представляет собой**

**системную, многоуровневую категорию,  
отражающую способность организации  
удовлетворять потребности сторон,  
заинтересованных в ее деятельности,  
достигая при этом устойчивое развитие  
в постоянно меняющихся  
конкурентных условиях**

Выделяют следующие основные причины, почему проблема обеспечения качества так актуальна и важна в современной производственной деятельности:



качество – ключевой аспект для совершения покупки для наиболее значимых потребителей

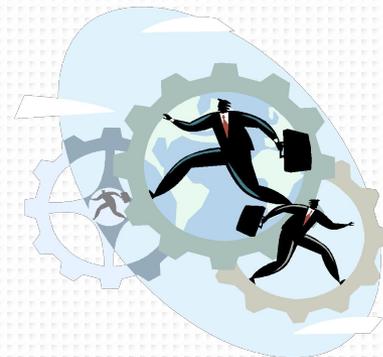
качество всеохватывающе

качество – главный инструмент снижения издержек

качество ведет к укреплению позиций предприятия на рынке



# Два уровня рассмотрения качества



## Качество первого уровня (техническое качество)

вырабатывается на этапах исследований, разработок и производства, управление качеством на этом этапе содержит действия по соблюдению нужного минимума качественных и количественных запросов к продукции

## Качество второго уровня (коммуникативное качество)

складывается на этапах пред- и послепродажного обслуживания. Для обеспечения качества на этих этапах осуществляются операции, сориентированные на исчерпывающее удовлетворение требований потребителей

## Задания для индивидуальной работы



1. Характеристика подходов к управлению качеством (административный, экономический)
2. Разграничьте понятия «качество» и «класс (градация)», «обеспечение качества»- приведите примеры.

## Доклад

Эволюция подходов к качеству (исторический аспект)

## 2. Качество и конкурентоспособность продукции, организации, качество жизнедеятельности

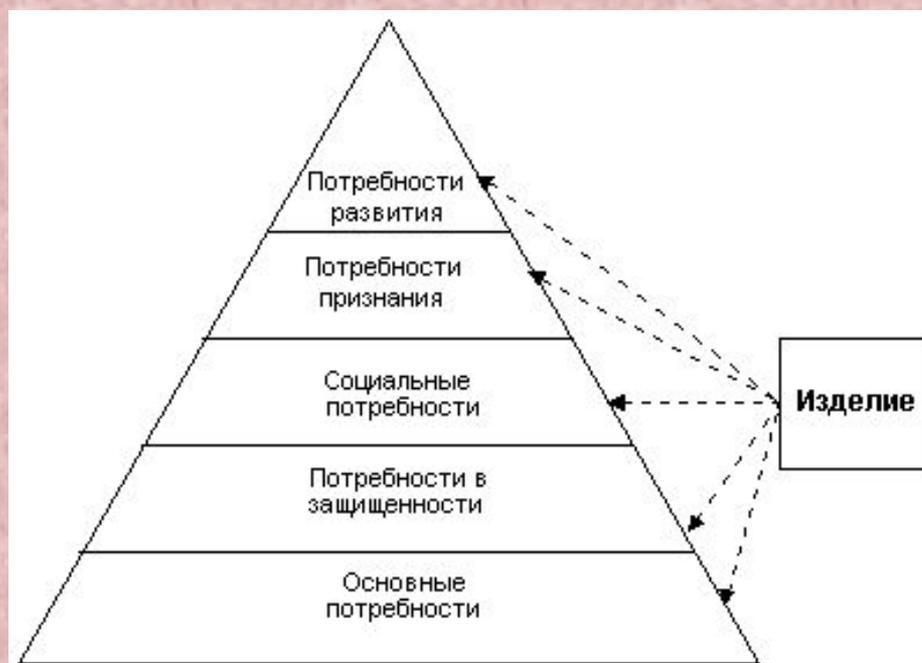
«Подход к проблеме важнее, чем ее решение»

Закон Холла.



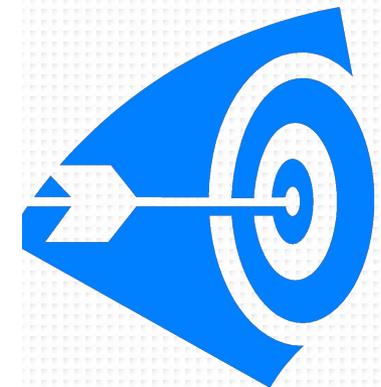
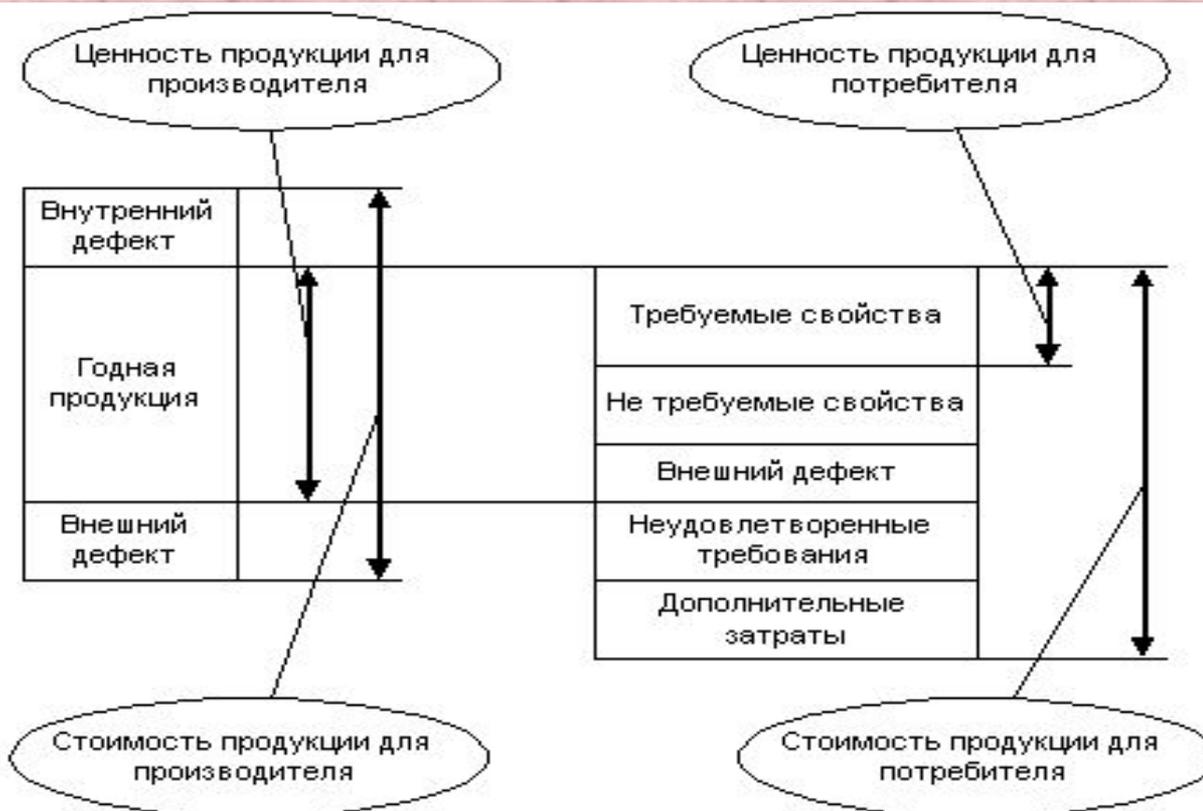
Изделие как средство удовлетворения потребностей

# Роль изделия в удовлетворении потребностей на основе теории А.Маслоу



# Качество, ценность и стоимость изделия

$$\{\text{Качество}\} = \{\text{Удовлетворенность потребителя}\} = \{\text{Ценность}\} / \{\text{Стоимость}\}$$



Качество продукции с точки зрения производителя и потребителя

# Качество продукции — это совокупность ее свойств, характеризующих степень пригодности этой продукции для использования по назначению

должно отвечать государственным стандартам и техническим условиям

один из основных факторов, способствующих увеличению объема реализации продукции и прибыли

## Качество продукции

основной показатель конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия

оценивается путем сопоставления технико-экономических показателей изделий с лучшими отечественными и зарубежными образцами, а также с изделиями конкурирующих организаций

# Факторы, влияющие на качество продукции

## Технические факторы:

конструкция, схема, состав; технология изготовления, технологический регламент; способы эксплуатации и обслуживания, порядок потребления (использования) и т.д.

## Организационные факторы:

разделение труда, специализация; формы организации производства и труда; порядок предъявления и сдачи продукции контролёру; порядок транспортировки, сохранения продукции; порядок эксплуатации и обслуживания и т. д.

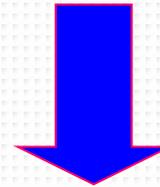
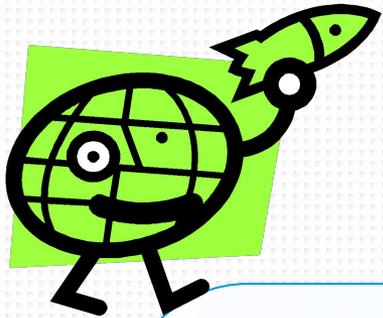
## Экономические факторы:

цена и себестоимость продукции; стоимость ремонта и обслуживания; расходы по заработной плате и материалам; потери от брака и т. д.

## Человеческий (субъективный) фактор:

профессиональная подготовка; мотивация к труду; отношение к улучшению качества (понимание, что улучшение качества является основой снижения издержек производства).

Распространенные ошибочные  
взгляды на проблему качества  
продукции



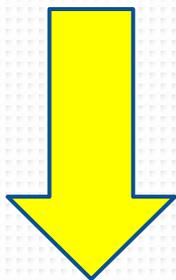
- ❑ Высокое качество дороже
- ❑ Качество уменьшает производительность
- ❑ На качество влияет низкая культура труда работников
- ❑ Качество может быть обеспечено суровой проверкой

# Круг качества или стадии жизненного цикла продукции



# Показатель качества продукции - количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество

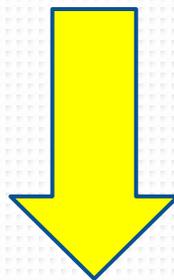
Обобщающие  
показатели



Показатели, выражающие  
удельный вес:

- ✓ новой продукции в общей сумме ее выпуска;
- ✓ сертифицированной и несертифицированной продукции;
- ✓ продукции, соответствующей мировым стандартам;
- ✓ экспортируемой продукции

Индивидуальные  
(единичные)  
показатели



Выражают какое-либо из  
ее свойств:

- ✓ полезность продукции
- ✓ надежность
- ✓ технологичность,
- ✓ эстетичность изделий.

Косвенные  
показатели



- ✓ штрафы за некачественную продукцию,
- ✓ сумма и удельный вес забракованной продукции,
- ✓ сумма потерь от брака,
- ✓ удельный вес зарекламированной продукции и др.

# Качество продукции



**Показатели качества продукции находят отражения в планах, договорах и заданиях**

**Требования к качеству продукции фиксируются в стандартах, технических условиях на продукцию, в технических заданиях (ТЗ) на проектирование и модернизацию, в конструкторской документации, технологических регламентах, описаниях характера услуги т.д.**

# Группы мероприятий по совершенствованию и улучшению качества продукции

- создание новых опытных образцов и видов продукции;
- освоение выпуска вновь созданных образцов и видов продукции;
- освоение выпуска известных прогрессивных образцов;
- модернизация выпускаемой продукции;
- повышение качества изготовления выпускаемой продукции (в частности, внедрение бездефектного изготовления, улучшение сортности, расширение ассортимента с повышенным качеством и т.д.);
- внедрение новых прогрессивных стандартов и технических условий;
- мероприятия по снятию с производства устаревшей продукции.



# Анализ конкурентоспособности продукции

## Технические параметры:

соответствие государственным и техническим условиям надежность, безопасность и т.д.; нормативные показатели отражающие соответствие стандартам, патентную чистоту и т.д.

## Экономические параметры:

отпускная цена, себестоимость продукции, затраты на установку, затраты на эксплуатацию и т.д.

## Маркетинговые параметры:

имидж предприятия, организация технического обслуживания, дизайн товара, сроки его поставки, условия его оплаты, стимулирование реализации (продаж) товара с помощью системы скидок, организация каналов продвижения товара, эффективность рекламной компании.

**Конкурентоспособность предприятия** — это реальная и потенциальная способность изготавливать и реализовывать товары или оказывать услуги, которые по ценовым и качественным (неценовым) характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги других предприятий-конкурентов.

- экономический потенциал и эффективность деятельности предприятия:
- основной капитал, собственный и заемный капитал;
- объем продаж, доля на рынке;
- производственный и сбытовой потенциал:
- производственные и сбытовые мощности;
- наличие сырьевой базы;
- научно-исследовательский потенциал:
- число исследовательских центров;
- ежегодные расходы на НИОКР;
- финансовое положение:
- платежеспособность;
- кредитоспособность.

**Показатели**

# Виды конкурентных преимуществ организации

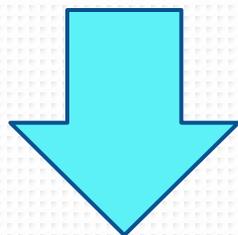
## Внешнее конкурентное преимущество

основано на отличительных качествах товара, которые представляют ценность для покупателя за счёт либо повышения эффективности его работы, либо сокращения его издержек, либо более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения

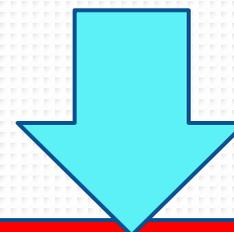
## Внутреннее конкурентное преимущество

базируется на превосходстве фирмы в издержках и в менеджменте, которые создают ценность для продавца, позволяющую получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов.

# Уровни конкурентоспособности организации



Ориентация на известную  
стабильность положения на  
рынке за счет хорошего  
товара, удачно выбранного  
сегмента рынка



Ориентация на то, чтобы  
превзойти самые жесткие  
условия обеспечения  
конкурентоспособности.  
(быстрорастущие и  
высокоприбыльные  
предприятия)



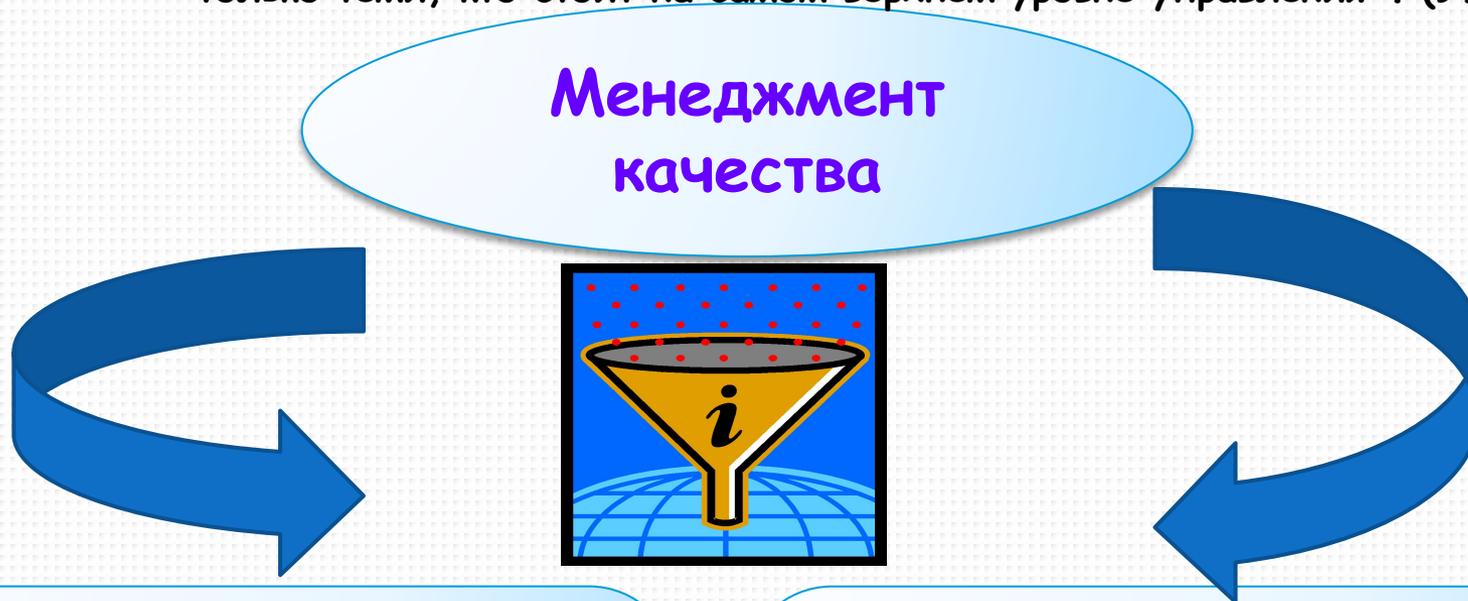
# Пути достижения конкурентоспособности предприятия:



- Возможность снижения издержек производства (чем ниже издержки производства, тем большими преимуществами обладает предприятие по отношению к конкурентам).
- Определение предприятием таких факторов производства (природных, трудовых, финансовых ресурсов), которыми оно оснащено лучше, чем другие конкуренты.
- Быстрая приспособляемость предприятия к изменениям внешней среды (возможность нововведений, диверсификация, преодоление входных барьеров, увеличение емкости рынка).
- Способность создания преимуществ товара (услуги) по сравнению с конкурентами.
- Возможность правильно определять и обеспечивать развитие наиболее эффективных стратегических зон хозяйствования (рынки, подразделения, периферия, товары).

### 3. Менеджмент качества: определение, принципы, преимущества внедрения, СМК

«Компания не может купить себе пропуск в мир качества - они могут быть введены в этот мир только теми, кто стоит на самом верхнем уровне управления». (У. Деминг)



**Управление качеством имеет реактивный характер**

Для оценки выполнения работ применяются такие методы, как проверка, мониторинг характеристик продукции, процесса и т.п.

**Обеспечение качества имеет предупредительный характер**

Это система, разработанная для управления деятельностью на всех этапах - от продажи, проектирования, закупок и производства до доставки и обслуживания с целью предотвращения проблем по части качества и обеспечение внедрения качества в продукцию

1. Ориентация  
на потребителя

2. Лидерство

3. Участие  
людей

**Менеджмент качества -**  
скоординированная  
деятельность по руководству и  
управлению организацией  
применительно к качеству

4. Подход как  
к процессу

6. Постоянное  
улучшение

5. Системный  
подход

7. Подход к  
принятию решений  
на основе фактов

8. Взаимовыгодные  
отношения с  
поставщиком

# Концепция всеобщего менеджмента качества

Никто в организации не является исключением, каждый участвует во внедрении качества и влияет на мнение потребителя о качестве и общественную оценку

Необходимо удовлетворять нужды не только внешних потребителей, но и внутренних. Следовательно, отношения в организации рассматриваются как ряд отношений между поставщиком и потребителем. (Например, склады являются поставщиками для производства, производство – поставщик для продажи, менеджер для секретаря и наоборот и т.п.)

Общественная оценка организации часто может играть жизненно важную роль в успехе бизнеса

# Преимущества от внедрения менеджмента качества



Иерархия документов, относящихся к качеству

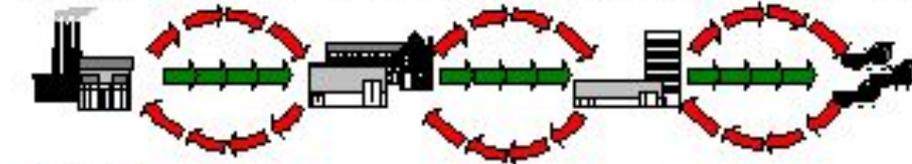


- Снижение себестоимости продукции и рост прибыли
- Повышение капитализации и инвестиционной привлекательности компании
- Повышение управляемости и прозрачности компании для менеджмента
- Рост мотивации и лояльности сотрудников, улучшение обстановки в коллективе
- Повышение удовлетворенности клиентов
- Развитие имиджа и повышение конкурентоспособности компании
- Возможность выхода на зарубежные рынки и сотрудничества с крупнейшими российскими фирмами
- Непрерывное улучшение деятельности компании

# Влияние менеджмента качества на бизнес

**Менеджмента качества нет.**

**Процессы, протекают с ошибками (дефектами, несоответствиями)**



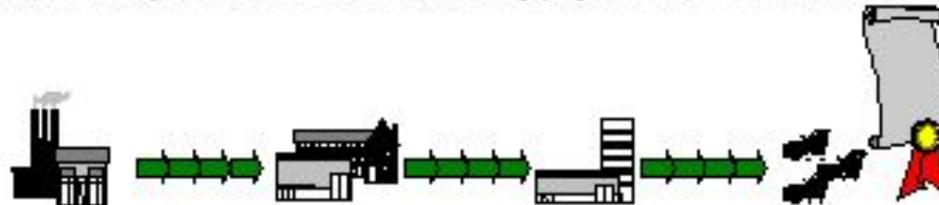
Процессы, протекающие нормально



Процессы, которые необходимы для того чтобы реагировать на ошибки (дефекты/несоответствия)

**Менеджмент качества есть.**

**Процессы протекают без ошибок (дефектов, несоответствий)**



**Основным направлением деятельности ISO является разработка и публикация международных стандартов в различных сферах деятельности, признаваемых во всем мире (более 12 000 стандартов)**

**Международные стандарты  
ISO серии 90002  
(ГОСТ Р ИСО 9000:2001, 9000:2008)**

**цель**

**определяют требования к системам менеджмента качества, не к качеству продукции или услуг, а именно к тому, как организована и функционирует система менеджмента**



**СМК - это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей**

## Элементы СМК

**Организация** - совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество.

**Процесс** - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих <входы> в <выходы>.

**Процедура** - установленный способ осуществления деятельности или процесса (процесс или документ, формализующий правильный способ выполнения процесса).

**Ресурсы СМК** - все то, что обеспечивает менеджмент качества (людские, временные и др.).

**Документ** - информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе.

**СМК** - это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а также на достижение этих целей.



# Преимущества от внедрения системы менеджмента качества



- Высокую вероятность стабильного качества продукции.
- Демонстрацию заказчику возможностей компании, создание благоприятного имиджа.
- Заинтересованность поставщиков в долговременном сотрудничестве.
- Возможность конкурировать на равных с сертифицированными компаниями.
- Сосредоточение деятельности персонала на достижении целей компании и ожиданиях клиентов.
- Достижение и сохранение желаемого качества продукции и услуг
- Эффективная координация работ, повышение производительности, снижение затрат
- Устранение дублирования функций, оптимизация информационных потоков, повышение показателей результативности и эффективности бизнеса.

# Разработка и внедрение СМК, как и любой инновационный процесс, может сопровождаться негативными моментами

- Необходимость расходов организации на разработку и внедрение СМК;
- Появление дополнительного объема работ, и как следствие значительные временные затраты;
- Возникновения риска <неоправданных надежд>;
- Увеличение бюрократии;
- Сопротивление персонала изменениям.



Решение вышеуказанных проблем зависит во многом от того:

- насколько серьезно настроены руководители и персонал компании на реализацию проекта по созданию и внедрению СМК;
- обладают ли они специальными знаниями в области менеджмента качества;
- имеют ли опыт ведения проектов.

## Доклады, задания

1. Качество жизнедеятельности:  
сущность и содержание (ИЗ)
2. Методы исследования качества и конкурентоспособности организации, продукта (ИЗ).



### 2. Доклады:

- Служба качества организации (учреждения) : структура, функции, задачи (на конкретном примере).
- Политика в области качества: макро и микроуровни.