

---

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

**Давнис Валерий Владимирович**, д-р экон. наук, проф.

**Канапухин Павел Анатольевич**, д-р экон. наук, проф.

**Сова Анастасия Николаевна**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394018; e-mail: sova@econ.vsu.ru

*Цель:* актуализация вопросов управления системами менеджмента качества, обеспечение эффективности функционирования которых в современных условиях не может быть реализовано без применения инструментов маркетинга как философии бизнеса. *Обсуждение:* выделив проблемы обеспечения результативности действия систем менеджмента качества, определив причины их появления и проанализировав основные положения регламентов ISO, авторы приходят к выводу, что в российских реалиях ведения бизнеса не происходит интеграции управления маркетингом и менеджмента качества, т.е. фактически не выполняются международные стандарты. Устранить подобные несоответствия предполагается за счет согласования выбранного формата бизнес-ориентации предприятия и целевых ориентиров системы менеджмента качества с учетом функционала маркетинга. *Результаты:* исследователями предложено распределить цели использования инструментов маркетингового анализа в системе менеджмента качества сообразно с выбранной направленностью развития бизнеса, реконструировать базовые стратегические процессы на основе построения «куба управления качеством» и модифицировать матрицу ответственности, включив в управление отдельными процессами менеджмента качества конкретные аналитические инструменты маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинговый анализ, маркетинговые инструменты, система менеджмента качества, процессный подход.

**DOI:** 10.17308/meps.2017.7/1680

### **Введение**

В современных условиях организации экономического взаимодействия все большее число хозяйствующих субъектов, от малых предприятий до крупных бизнес-структур и государственных учреждений, стремятся построить эффективную систему управления качеством выпускаемой продукции, ко-

торая должна соответствовать требованиям международного стандарта ISO 9001. Как известно данный регламентирующий документ определяет базовые параметры большинства используемых сегодня систем менеджмента качества (СМК). Причем основой их формирования и дальнейшего функционирования является процессно-ориентированный подход с четко упорядоченными этапами управления в рамках карт процессов. Однако в ходе практической реализации во многих компаниях столкнулись с рядом проблем обеспечения результативности действия СМК, таких, например, как:

- отсутствие изменений после внедрения СМК, т.е. процессы работают без отклонений, а роста продаж, прибыли или занимаемой доли рынка нет;
- очень длительный период описания и документирования базовых параметров самой системы;
- «раздувание» штата сотрудников, обслуживающих СМК;
- неоправданно высокие финансовые расходы на построение системы и др.

На наш взгляд, причинами появления вышеперечисленных трудностей реализации систем управления качеством являются следующие:

1. ошибочное мнение руководства и персонала предприятия о том, что достаточно получить сертификат соответствия внедренной СМК требованиям стандартов ISO, который позволит гарантировать конкурентоспособность продукции (услуг, работ);
2. непонимание тесной взаимосвязи процессов менеджмента качества и системы маркетингового управления;
3. доминирование представления о СМК как структуре, включающей дополнительные требования, только усложняющие выполнение функциональных обязанностей персоналом;
4. опосредованное участие маркетинговых служб в управлении качеством продукции.

Если учесть, что в настоящее время организации реализуют свою деятельность в условиях наличия большого числа конкурентов, постоянно трансформирующейся рыночной ситуации и меняющихся желаний потребителей, то «выжить» в такой борьбе могут только те предприятия, которые за минимально короткий период времени приспособятся к этим изменениям и смогут наиболее эффективно удовлетворять требования клиентов. А это значит, существующие СМК компаний как механизм управления, ориентированный на потребителей, должны быть достаточно гибкими. При этом обеспечить высокий уровень их адаптации способны только инструменты маркетинга.

Более того, как отмечал один из авторов данной статьи в своем ранее опубликованном труде, «...проведение маркетинговых исследований, и построение эффективной системы менеджмента качества на предприятии, имеют в конечном итоге целевую задачу в виде поиска причин и устранения несоответствий (неопределенности и рисков ситуаций) в ходе приня-

тия управленческих решений, в первую очередь маркетинговых, на основе приближения характеристик выпускаемой продукции к требованиям потребителей. Соответственно, построение СМК в основе своей базируется на проведении маркетинговых исследований» [9]. Иными словами, можем говорить, что сегодня построение эффективной системы менеджмента качества невозможно без использования инструментария маркетингового анализа.

### **Обсуждение проблемы и предложения**

В современной версии стандартов ISO серии 9000 описаны базовые потребности организации – безопасность, качество продукции и установлены требования к маркетинговым процессам, основу которых составляют маркетинговые исследования и формируемые на их основе требования к продукции или услугам, отвечающим ожиданиям потребителей [7].

Анализ положений стандартов ISO серий 9000 и 9001 свидетельствует о том, что в рамках данных документов назначение маркетинга и его инструментария в системе менеджмента качества предполагает охват фактически всех стадий жизненного цикла продукции и взаимодействие с СМК, на основе выполнения таких функций, как анализ рынка и определение потребностей; планирование основных показателей качества продукции; оценка конкурентоспособности; выявление факторов выбора потребителем именно этой торговой марки; разработка упаковки продуктов и программ услуг; установление сроков и условий гарантии; проверка инструкций по эксплуатации и обслуживанию; установление системы обратной связи с потребителями; реклама [1].

Реалии же ведения российского бизнеса несколько отличаются от «прописанной» парадигмы менеджмента качества. В процессе функционирования системы управления качеством маркетинг и его инструменты чаще всего присутствуют лишь как надстройка ориентации на потребительские предпочтения. Т.е. фактически не происходит интеграции управления маркетингом и менеджмента качества.

По нашему мнению, сложилась такая ситуация, поскольку, во-первых, проблема удовлетворения потребностей клиентов исторически не являлась, да и сегодня не всегда служит первичной для отечественных компаний.

Во-вторых, не разработаны показатели эффективности и качества в маркетинге, коррелирующие с системой управления качеством.

В-третьих, менеджмент качества не применяется к маркетинговым процессам, что нашло свое выражение в ограниченном присутствии в матрице ответственности СМК представителей маркетинговой службы.

И, наконец, на российских предприятиях практически не уделяется внимание разработке и представлению в «умах» потребителей уникального торгового предложения, составляющего основу конкуренции брендов и базирующегося на высоком качестве продукции / услуг для покупателей.

Разумеется, устранить вышеперечисленные несоответствия СМК каким-либо одним универсальным способом нельзя, необходимо поэтапное

введение изменений и постепенное включение маркетингового инструментария в процессы управления качеством. И начать в этой связи можно с реконструкции базовых стратегических процессов, под которыми, например, в стандартах качества ОАО «РЖД» подразумеваются «совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности по преобразованию ценностей заинтересованных сторон в цели и задачи операционных процессов, направленных на увеличение их результативности, эффективности и возможностей создания будущих ценностей за счет разработки и реализации проектов по улучшению качества» [11].

Речь в данном случае идет об увязывании выбранного формата бизнес-ориентации и целевых ориентиров системы менеджмента качества с учетом функционала маркетинга.

Как пишет в своей диссертации Гучетль Р.Г., «в классическом варианте выделяют три бизнес-ориентации: Product out (проталкивание товара на рынок), Market in (притягивание товара рынком) и Invest in (притягивание инвестиций)» [3].

Сообразуясь с выбранной направленностью развития бизнеса, будут определяться и цели использования инструментов маркетингового анализа в системе менеджмента качества. Так, при реализации концепции «Product out», это может быть – увеличение объема прибыли или продаж; увеличение занимаемой доли рынка; повышение эффективности системы продвижения и сбыта; расширение спектра клиентской базы. Для бизнес-ориентации «Market in» – повышение рентабельности продаж и сбытовой деятельности; достижение, сохранение и укрепление конкурентной позиции на рынке; рост уровня лояльности потребителей. В рамках профиля «Invest in» – рост капитализации бренда / портфеля брендов; достижение высоких показателей инвестиционной рыночной привлекательности; повышение квалификации специализированного персонала.

В формате методического подхода, отражающего взаимосвязи в сфере менеджмента качества на основе применения инструментов маркетингового анализа, мы предлагаем использовать построение «куба управления качеством» (см. рис.).

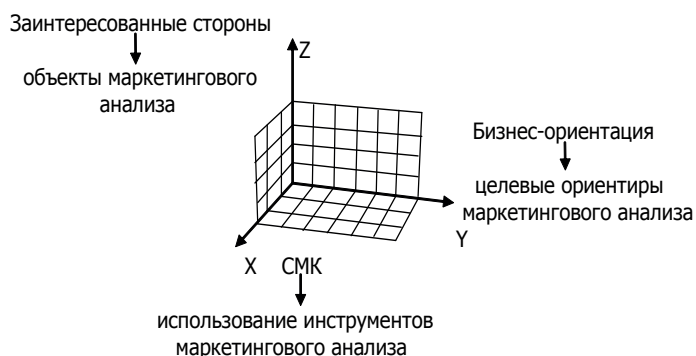


Рис. «Куб управления качеством»

В процессе формирования данного «куба» наиболее приемлемым является применение механизма бинарных отношений, согласно коему по каждой оси откладывается максимальное на настоящий момент число позиций, определяемое на основе маркетинговых данных. Каждой точке «куба управления качеством» привязан определенный процесс СМК, несоответствия в котором анализируются с помощью выбранного маркетингового инструмента.

Особое значение имеют проекции на плоскости:

– проекция на плоскость YOZ помогает выделить, с точки зрения стратегического развития предприятия, из множества анализируемых процессов СМК наиболее соответствующие целевым ориентирам;

– проекция на плоскость XOY дает возможность оперативно определить совокупность инструментов маркетингового анализа, наиболее адекватные выявленным несоответствиям процессов;

– проекция на плоскость XOZ помогает в адаптации выбранного инструментария к характеру объектов маркетингового анализа.

В каждом конкретном случае руководитель, ответственный за процесс, расставляет приоритеты в выборе инструментария маркетингового исследования. Отсюда возникает необходимость перехода от трехмерной (кубической) модели к двумерной, спроецированной на плоскость оси XOY с выбором конкретного несоответствия или процесса системы управления качеством.

К примеру, выбираем подпроцесс «Удовлетворенность потребителей». Следует заметить, данный элемент в СМК тесно связан с составляющими «Анализ внутренних процессов взаимодействия с клиентами» и «Внутренние аудиты». Соответственно, для выстраивания системы оценки удовлетворенности покупателей можно использовать такой инструмент маркетинговых исследований, как опрос. При этом до начала его проведения имеет смысл ранжировать реальных клиентов по методике маркетингового анализа – ABC-классификация. Нужно не забывать, что в группы клиентов А и В, вероятнее всего, попадут 20% потребителей, приносящих 80% прибыли компании (правило Паретто). Значит, опрос клиентов группы А надо проводить лично в формате интервью, группу В – можно опрашивать по телефону, а для группы С – подойдет анкетирование по электронной почте. Далее в ходе анализа взаимодействия с потребителями полезно использовать наблюдение с фиксацией критичных ситуаций и маркетинговый инструмент «тайный покупатель». При реализации процесса «Внутренние аудиты» было бы полезным применять фокус-группы.

Таким образом, в рамках каждой карты процессов СМК предприятия могут найти применение различные инструменты и методики проведения маркетингового анализа. И в конечно итоге это позволяет дополнить классическую матрицу ответственности различными механизмами маркетинговых исследований. Возможная реализация данного подхода фрагментарно представлена в табл.

Таблица

Наименование процессов и видов деятельности СМК (по ГОСТ Р ИСО 9001)	Ответственные за процесс по уровням управления										Инструменты маркетингового анализа (пример)	
	Руководитель / Генеральный директор	Зам. директора / Коммерческий директор	Зам. директора по производству / Главный инженер	Отдел качества / Совет по качеству	Отдел кадров / Отдел по работе с персоналом	Производственно-технический отдел	Отдел снабжения и сбыта	Служба маркетинга	Структурное подразделение	Основные рабочие		...
Разработка и внедрение СМК (включая руководство по качеству и политику в области качества)												PEST-анализ, SWOT-анализ, Marketing Expert
Управление записями												CRM-системы
Планирование развития												GAP-анализ
Внутренние аудиты	<b>РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В КАТЕГОРИЯХ</b> <b>О - ответственный за процесс («хозяин» процесса)</b> <b>И- исполнитель процесса (отвечает за выполнение)</b> <b>У – участвует в процессе</b>										«Тайный покупатель», фокус-группы	
Анализ СМК со стороны высшего руководства											Marketing GEO	
Управление персоналом											Анализ стейкхолдеров	
Планирование производства											Модель BCG, матрицы Портера и Ансоффа	
Удовлетворенность потребителей											Опрос, ABC-анализ	
Управление несоответствиями	BSC-карты											
Корректирующие действия	FMEA											
...												

Возможная вариация матрицы ответственности в системе СМК с учетом использования инструментов маркетингового анализа (фрагмент)

Однако необходимо помнить, представленная выше матрица не является обязательным регламентом, и ее наполнение должно меняться в зависимости от целевых ориентиров существующей СМК и перестраиваться под виды деятельности предприятия.

### Заключение

Развитие современных СМК связано с большим количеством проблемных ситуаций, провоцируемых во внешней среде условиями функционирования и ведения компаниями конкурентной борьбы, и внутренними диспропорциями в процессах управления качеством.

Поскольку система маркетинга сегодня приобретает в России все большее значение в формате философии бизнеса, то менеджмент качества как

один из способов обеспечения эффективного рыночного взаимодействия невозможен без адаптированного включения в его структуру инструментов маркетингового анализа.

Соответственно, для решения поставленной проблемы был предложен методический подход на основе построения «куба управления качеством» и разработан возможный вариант матрицы ответственности с учетом использования маркетингового инструментария.

### Список источников

1. Баутов А.Н. Определение маркетинга в стандартах качества // *Маркетинг в России и за рубежом*, 2004, по. 1, с. 134-137.
2. Вайсман Е.Д., Соловьева И.А. Использование инструментов маркетингового анализа для повышения обоснованности принимаемых управленческих решений // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*, 2009, вып. 11, по. 29, с. 81-87.
3. Гучетль Р.Г. *Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей*. Краснодар, 2014.
4. Жук Е.С. Маркетинговый анализ и прогнозирование рынка: практический аспект // *Вопросы регулирования экономики*, 2013, т. 4, по. 4, с. 126-136.
5. Краева И.В. Маркетинговый подход к определению проблем повышения качества образования // *Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 1. Психологические и педагогические науки*, 2014, по. 1, с. 71-76.
6. Лебедева И.Д. Выбор стратегии маркетингового анализа // *Вестник Московского государственного лингвистического университета*, 2011, по. 6 (612), с. 183-192.
7. Малыгина М.А. Система взаимодействия менеджмента качества и маркетинг-менеджмента в современной организации // *Электронный журнал «Труды МАИ»*, 2015, по. 79. Доступно: <http://trudymai.ru/> (дата обращения: 10.06.17).
8. Самсонова Е.В. Этапы разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации // *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*, 2013, по. 3 (78), с. 101-106.
9. Сова А.Н. Маркетинговые исследования в области систем менеджмента качества продукции предприятия: процессный подход // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2015, по. 4, с. 135-139.
10. Старовойт Е.С., Федорова Н.В. Инструменты маркетингового анализа как критерий выбора метода разработки маркетинговой стратегии // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*, 2012, по. 8, с. 148-149.
11. СТК 1.10.012 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов, 2009. Доступно: <http://oas.rgotups.ru/> (дата обращения: 13.06.17).
12. Шестак О.И. Маркетинговый подход к управлению качеством образования в современном вузе // *Высшее образование в России*, 2013, по. 3, с. 108-113.



---

# THE USE OF MARKETING ANALYSIS TOOLS IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE PRODUCTS

---

**Davnis Valery Vladimirovich**, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

**Kanapukhin Pavel Anatolievich**, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

**Sova Anastasiya Nikolaevna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;

e-mail: sova@econ.vsu.ru

*Purpose:* the authors consider the actualization of issues in management of quality management systems. The effectiveness of quality management systems in modern conditions cannot be reach without marketing tools as a business philosophy. *Discussion:* the authors come to the conclusion that the integration of marketing management and quality management does not happen in the Russian realities of doing business, so entrepreneur do not perform the international standards. The authors offer to eliminate inconsistencies through the approval of enterprise business orientation format and the targets of the quality management system subject to the functional marketing. *Results:* the researchers proposed to distribute the goals of using marketing analysis tools in the quality management system conformably with the chosen direction of business development. Likewise the authors suggest to reconstruct the basic strategic processes based on the construction of the «quality management cube» and to modify the liability matrix. The writers included in the management of separate management processes quality specific analytical marketing tools.

**Keywords:** marketing analysis, marketing tools, quality management system, process approach.

## References

1. Bautov A.N. Opredelenie marketinga v standartah kachestva. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2004, no. 1, pp. 134-137. (In Russ.)
2. Vajsman E.D., Solov'eva I.A. Ispol'zovanie instrumentov marke-tingovogo analiza dlja povyshenija obosnovannosti prinimaemyh upravlencheskih reshenij. *Vestnik Juzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i menedzhment*, 2009, vol. 11, no. 29, pp. 81-87. (In Russ.)
3. Guchetl' R.G. *Upravlenie rezul'tativnost'ju marketingovoj dejatel'nosti na osnove sistemy sbalansirovannyh pokazatelej*. Krasnodar, 2014. (In Russ.)
4. Zhuk E.S. Marketingovyy analiz i prognozirovaniye rynka: prakticheskij aspekt. *Voprosy regulirovaniya jekonomiki*, 2013, vol.4, no. 4, pp. 126-136. (In Russ.)
5. Kraeva I.V. Marketingovyy podhod k opredeleniju problem povyshenija kachestva obrazovanija. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo gumani-tarno-pedagogicheskogo universiteta. Serija № 1. Psihologicheskie i pedagogicheskie nauki*, 2014, no. 1, pp. 71-76. (In Russ.)
6. Lebedeva I.D. Vybor strategii marketingovogo analiza. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta*, 2011, no. 6(612), pp. 183-192. (In Russ.)



7. Malyhina M.A. Sistema vzaimodejstvija menedzhmenta kachestva i marketing-menedzhmenta v sovremennoj organizacii. *Jelektronnyj zhurnal «Trudy MAI»*, 2015, no. 79. Available at: <http://trudymai.ru/> (accessed: 10.06.17). (In Russ.)
8. Samsonova E.V. Jetapy razrabotki adaptivnoj marketingovoj strategii organizacii. *Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 2013, no. 3(78), pp. 101-106. (In Russ.)
9. Sova A.N. Marketingovye issledovanija v oblasti sistem menedzhmenta kachestva produkcii predpriyatija: processnyj podhod. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie*, 2015, no. 4, pp. 135-139. (In Russ.)
10. Starovojt E.S., Fedorova N.V. Instrumenty marketingovogo analiza kak kriterij vybora metoda razrabotki marketingovoj strategii. *Aktual'nye problemy aviacii i kosmonavtiki*, 2012, no. 8, pp. 148-149. (In Russ.)
11. STK 1.10.012 Korporativnaja integrirovannaja sistema menedzhmenta kachestva OAO «RZhD». *Model' osnovnyh processov*, 2009. Available at: <http://oac.rgotups.ru/> (accessed: 13.06.17). (In Russ.)
12. Shestak O.I. Marketingovyj podhod k upravleniju kachestvom obrazovanija v sovremennom vuze. *Vyssee obrazovanie v Rossii*, 2013, no. 3, pp. 108-113. (In Russ.)