

ISSN 0130-6898



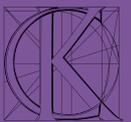
**международный  
ежемесячный  
журнал  
для профессионалов  
в области качества**

основан в 1969 г.

02  
14

[www.ria-stk.ru/mmq](http://www.ria-stk.ru/mmq)

# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



РИА СТАНДАРТЫ  
И КАЧЕСТВО

**4**

**Устойчивый  
прибыльный рост:  
продажи без потерь**

**34**

**Бенчмаркинг  
в инновационных  
процессах**

**40**

**Качество жизни и  
качество образования.  
Опыт регионов**

# Бонусная система РИА «Стандарты и качество» 2014 г.

В январский номер журнала была вложена листовка с логином и паролем для доступа к бонусной системе.

- Введите эти данные\* на странице <http://www.ria-stk.ru/bonus/> в специальные поля для авторизации внизу страницы.
- Вам будет открыт доступ к множеству бесплатных сервисов и эксклюзивных материалов.

**Уважаемые коллеги**

Всем оформившим подписку на журналы «Стандарты и качество», «Методы менеджмента качества», «Контроль качества продукции (Методы оценки соответствия)», «Мир измерений» и «Business Excellence» на 2014 год мы дарим целую коллекцию полезных в работе опций и сервисов, больших скидок и специальных предложений как от РИА «Стандарты и качество», так и компаний-партнеров.

**С января 2014 года для всех подписчиков доступны следующие бонусы:**

- Архивы журналов
- Электронная оцифровка
- Практика аудита
- Книги со скидкой
- Розгрыши призов
- Электронные материалы
- Посещение мероприятий
- Скидки на рекламу

Количество бонусов, спецпредложений, подарков и сервисов будет увеличиваться. Следите за обновлениями на данной странице.

РИА «Стандарты и качество» - много больше, чем профессиональные деловые и научно-экономические журналы. Все для Вашего успеха и максимальной эффективности Вашего дела!

Для справок: тел. +7 (495) 517 5379, e-mail: [zakaz@mirq.ru](mailto:zakaz@mirq.ru)

[Подробнее о бонусной системе >>>](#)  
[Условия участия в бонусной программе >>>](#)

Удовлетворены ли Вы содержанием публикаций журнала "Стандарты и качество" в 2013 году?

да	68%
нет	13%
трудно сказать	19%

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях

Облака тегов: [измерения](#), [качество](#), [стандарты](#), [сертификация](#), [аудит](#), [системы качества](#), [управление качеством](#), [стандарты качества](#), [сертификация](#), [аудит](#), [системы качества](#), [управление качеством](#)

\* Внимание! Не меняйте регистрационные данные! Внесенные изменения сделают невозможным вход в систему.

Узнать подробную информацию о бонусной системе ООО «РИА «Стандарты и качество», а также восстановить свои логин и пароль Вы можете по тел.: (495) 517 5379; E-mail: [zakaz@mirq.ru](mailto:zakaz@mirq.ru)

# КОПИРОВАТЬ И ТИРАЖИРОВАТЬ ИЛИ ТВОРИТЬ?

Изменение спектра производимых товаров и услуг происходит в любой стране. Это связано с конкуренцией и в результате приводит к повышению удовлетворенности потребителей, т. е. всех нас. В этом смысле наша жизнь улучшается. Но давайте посмотрим, «в какую сторону» этот спектр изменяется в России и какими последствиями это нам грозит.

Посещение как магазинов, так и предприятий и организаций говорит об одном — в целом спектр производимых в России продуктов все более смещается в сторону иностранных продуктов, т. е. продуктов (и большей частью — технологий), придуманных за рубежом. Казалось бы, что же в этом плохого, если в результате и соотношение цена/качество продуктов, и занятость населения улучшаются? А плохое заключается в ответе на вопрос: на какой уровень жизни мы при этом можем рассчитывать?

Рассматривая «качество» в широком смысле (полезные свойства продукта, себестоимость, перспективность, объем производства и т. д.), процесс жизненного цикла продукта от стадии «задумки» до стадии его серийного производства можно разделить на «две половинки качества» — «идею» и ее «реализацию». Например, конструкция, технология, подготовка производства — это «идея», а собственно серийное производство — это «реализация». Конечно, каждую из этих «половинок» опять можно разделить на две «половинки». Получается, что при указанной тенденции освоения продуктов и технологий

мы оставляем себе только последнюю «половинку из половинок» — производство, чем сильно сужаем пространство для конкуренции. В самом деле, за счет чего мы будем иметь конкурентное преимущество, если такой же продукт по той же технологии производится, например, в Китае или Индии? Или мы сумеем сделать свое производство более экономичным, чем там? За счет чего же — за счет снижения зарплаты работников? Похоже, так и происходит.

Выход один: мы должны встать на путь развития конкурентоспособных «идей» в части инновационных продуктов, их конструкций, технологий и т. д. Везде — от новых узлов машин до новых методик учебных курсов. Это требует затрат, причем весьма рискованных, однако иного пути нет. Реализовав новую «идею», мы сможем какое-то время «снимать сливки» с нее. Именно какое-то время, так как завтра появится более совершенная «идея». И подобным путем идут Корея и Китай. А мы в поддержке новых «идей» и мотивации явно отстаем: падает число изобретений, качество образования и науки, идет отток квалифицированных специалистов за рубеж. «Обидно за державу» прежде всего здесь. Инициатива отдельных предпринимателей (Ё-мобиль Прохорова) вызывает уважение, но все-таки без поддержки государства не обойтись.

Есть надежда, что активность и творчество наших специалистов еще не угасли, но они отчаялись ждать старта от законодателей и менеджеров...

**МАРК ИОНОВИЧ  
РОЗНО**

*главный специалист  
Центра «Приоритет»,  
член Международной гильдии  
профессионалов качества*

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**  
С.Э. Кедрова  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР**  
В.А. Лapidус

**РЕДАКЦИОННО-ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ**

**Адлер Ю.П.**

профессор Московского института стали и сплавов,  
действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS,  
член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук

**Аронов И.З.**

(научный редактор)  
заведующий отделом технического регулирования и подтверждения соответствия  
Всероссийского научно-исследовательского института сертификации (ВНИИС), д-р техн.  
наук, профессор

**Блывбанд З. (Израиль)**

президент компании ALD (международная группа компаний,  
Тель-Авив – Лос-Анджелес), Ph.D

**Василевская С.В.**

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес»,  
член Совета Ассоциации консультантов по экономике и управлению,  
аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP)

**Глазунов А.В.**

генеральный директор ООО СМЦ «Приоритет», доцент Нижегородского филиала Высшей  
школы экономики, член Американского общества качества (ASQ), ведущий эксперт  
по оценке участников конкурса на соискание премий Правительства России в области  
качества, член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук

**Дубицкий Л.Г.**

профессор Академии стандартизации, метрологии и сертификации, д-р техн. наук

**Качалов В.А.**

советник генерального директора ООО «Интерсертифика ТЮФ»,  
сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001,  
канд. социол. наук

**Кудряшов А.В.**

консультант, зарегистрированный преподаватель ТЮФ Академии,  
член Поволжского клуба качества

**Максаков А.Б.**

директор ООО «Студия менеджмента экологии и качества», эксперт ISO/TC 176 с 1999  
по 2005 г., аудитор ГОСТ Р, DQS, AFNOR, АСЕPT Бюро по ISO 9001  
и OHSAS 18001, канд. техн. наук

**Михайлова Н.В.**

главный научный сотрудник АНО «Центр «Квалитет», канд. техн. наук

**Папич Л. (Сербия)**

действительный член Академии проблем качества,  
директор Исследовательского центра по управлению качеством  
и надежностью (Приевор, Сербия), профессор Университета  
им. Д. Бен-Гуриона (Израиль) и Политехнического университета Валенсии (Испания),  
главный редактор международного журнала Communications  
in Dependability and Quality Management, д-р техн. наук

**Пшениников В.В.**

ведущий консультант ООО «ТиПиЭм-центр»

**Томсон Н.Г.**

генеральный директор ООО «РИА «Стандарты и качество», вице-президент Всероссийской  
организации качества (ВОК), член Академии проблем качества, канд. техн. наук

**Ушаков И.А. (США)**

д-р техн. наук, профессор

**Шестаков А.Л.**

заместитель генерального директора ООО «ПромСтройСертификация»

**Шпер В.Л.**

доцент Московского института стали и сплавов, действительный член Академии  
проблем качества, член ASQ и ENBIS, канд. техн. наук

**РЕДАКЦИЯ**

**Ответственный секретарь**  
В.А. Савинкина

**Ведущий редактор**  
Е.В. Мельникова

**Редактор**  
Е.С. Брюхова

**Корректор**  
Е.О. Главацкая

**Дизайнер**  
Н.И. Марусева

**Директор по развитию бизнеса**  
А.И. Анискин  
Тел.: (495) 988 0689

**Исполнительный директор**  
Н.В. Кунафеева  
Тел.: (495) 771 6652, 988 8434

**Начальник отдела продаж  
(подписка)**  
О.В. Абрамова

**Менеджеры  
по работе с клиентами**  
Ю.С. Шапкина  
А.В. Сафроньева  
Тел.: (495) 258 8436  
Факс: (495) 258 8437  
E-mail: podpiska@mirq.ru

**Начальник отдела  
маркетинга**  
А.И. Колесников

**Менеджеры отдела  
маркетинга и рекламы**  
Т.С. Багратян  
Г.Л. Смирнова  
E-mail: market@mirq.ru

**Директор по  
федеральным проектам**  
Л.И. Гаруськина  
Тел.: (495) 771 6652 (доб. 127)  
E-mail: liga@mirq.ru

**Заместитель директора**  
Е.В. Соловьева  
Тел.: (495) 771 6652 (доб. 333)  
E-mail: riastk27@mirq.ru

**ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН:**

www.ria-stk.ru

**ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:**

«Роспечать» — 45952  
— 35926  
«Почта России» — 10969  
«Пресса России» — 27826

**ИЗДАТЕЛЬ ООО «РИА «Стандарты и качество»**  
**Генеральный директор Н.Г. Томсон**

**Миссия РИА «Стандарты и качество» —  
нести людям идеи качества во всем их многообразии**

Подписано в печать 28.01.2014. Формат 60x90/8.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.  
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Плановый тираж 4550 экз.  
Средняя аудитория одного номера: 3,4 человек.  
Общая аудитория тиража: 15470 человек.  
Цена договорная. Заказ 145088.  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11  
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».  
107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

**Миссия  
журнала «ММК» —  
содействовать стремлению  
к совершенству,  
предоставляя информацию  
о методах  
его достижения**

# №

# 2

# 2014

Ежемесячный  
научно-технический журнал.  
Основан в январе 1969 года  
(до 1999 года назывался  
«Надежность и контроль качества»)



#### УЧРЕДИТЕЛИ

Всероссийская  
организация качества,

ООО «РИА «Стандарты  
и качество»



DUNS D&B (номер  
в глобальной системе  
идентификации  
бизнесов): 354699405

#### АДРЕС РЕДАКЦИИ:

115280, Москва,  
ул. Мастеркова, д. 4,  
бизнес-центр «Панорама»,  
этаж 14

#### Тел. редакции:

+7(495) 771 6652,  
+7(495) 988 8434

**Факс:** +7(495)771 6653

**E-mail:** mmq@mirq.ru

**Сайт:** www.ria-stk.ru

наши партнеры



© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2014  
Мнение редакции может не совпадать  
с мнением авторов.  
При использовании материалов ссылка  
на журнал обязательна.  
Перепечатка только с разрешения  
редакции.

## СОДЕРЖАНИЕ

- Слово предоставляется...** 1 **Розно М.И.** Копировать и тиражировать или творить?
- Модель устойчивого  
прибыльного роста** 4 **Пшеников В.В.** Продажи без потерь
- Методы поиска новых идей  
и решений** 11 **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.**  
Стратегия голубого океана
- 5S, TPM, Lean...** 12 **Партин Р.В.** Периодическая система индикаторов  
устойчивого развития бизнес-систем
- 18 **Высочий Д.В.** Метод сокращения несоответствий
- Процессный подход** 22 **Тавер Е.И.** Менеджмент на основе процессного подхода
- Системный подход** 28 **Конев К.А., Булычева А.А., Каримова К.А.**  
Оценка результативности СМК предприятия
- Инновационное развитие** 34 **Федоров В.К., Епанешникова И.К., Ганза А.Н.,  
Кислуха А.Е.** Использование потенциала методов  
бенчмаркинга в инновационных процессах
- Портрет в деловом интерьере** 40 **Волков О.Г.** Качество жизни и качество образования.  
Опыт регионов
- Блицпрос** 46 Какие инструменты визуализации вы используете  
на своем предприятии?
- Статистическое мышление** 48 **Кузнецов Л.А.** Дисперсионный анализ по данным  
мониторинга процессов и качества
- Вести из Интернета** 56 **Шпер В.Л.** Рассел Линкольн Акофф
- Наша информация** 58 **Тюшевская О.Ю.** Lean — привилегия бережливых,  
доступная всем

#### Реклама в номере:

ООО «Российские технологии сертификации»  
(«РОСТЕХСЕРТ») — 27.  
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 26, 39, 55, 63, 2-  
3-, 4-я с. обложки.

Редакция не несет ответственности за содержание  
и достоверность рекламных материалов, а также за  
написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.

# 16+



## МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО ПРИБЫЛЬНОГО РОСТА КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

# ПРОДАЖИ БЕЗ ПОТЕРЬ

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

рынок,  
маркетинг,  
потери продаж,  
развитие ассортимента,  
сегментирование,  
потребности.

### НА ПРОСТОРАХ ДВУХ ОКЕАНОВ

Рынок — это то место, где потребитель выносит вердикт всем усилиям конкурирующих компаний, решая, что именно представляет для него ценность, и подкрепляя свой выбор оплатой нужного ему продукта. Неудивительно, что именно на рынке конкурентная борьба ведется в самых ожесточенных формах и ее ход описывается исследователями с применением военной терминологии — «сражение», «сбор разведывательных данных о конкурентах», «комната «боевых действий» и т. п. [1]. Главные вопросы в такой ситуации — что же представляет собой «поле боя», именуемое рынком, и как правильно выбрать «мишень», т. е. определить целевые сегменты потребителей.

Рынок в современном понимании — это не просто отрасль и не просто спрос, а нечто, являющееся

ВЯЧЕСЛАВ ВАСИЛЬЕВИЧ  
ПШЕННИКОВ

ведущий консультант  
ООО «ТиПиЭм-центр»  
(Москва)



Теоретически для компаний, ориентированных на устойчивый прибыльный рост, равно важны все выполняемые ими функции: производство, техническое обслуживание и ремонт оборудования, логистика, закупки и т. д. Когда руководителям российских предприятий, с которыми довелось сотрудничать нашему консультационному центру, задавался вопрос, какая из ключевых функций компании является в данный момент ограничением для ее роста, то в девяти из десяти случаев назывались маркетинг и продажи. Далее в статье будет показано, в какой мере этот ответ отражает реальную картину. Однако такой первоначальной убежденности руководителей вполне достаточно, чтобы во главу угла разрабатываемой модели поставить анализ именно этих двух функций.

их пересечением, наложением друг на друга [2]. Например, если потребность в подарке, который один человек хочет преподнести другому, может быть удовлетворена покупкой иллюстрированного альбома, ювелирного украшения или гаджета, то рынком в данном случае будет не какая-то категория товара, а их совокупность. Альтернативными вариантами путешествия могут быть поезд, самолет или личный автомобиль, которые также представляют собой один рынок — транспортных услуг. И это многообразие как конкретных способов удовлетворения некоей потребности, так и самих потребностей лавинообразно нарастает.

Конечно, ориентироваться и действовать на таких «пересеченных» рынках гораздо сложнее, чем в отдельных составляющих их отраслях. Однако именно первое и является актуальной

задачей маркетинга, которая решается на основе применения к сегментированию рынков и выявлению целевых групп потребителей так называемой концепции задач [3].

Суть этой концепции можно свести к трем положениям [4].

*Во-первых*, необходимо выявить, для удовлетворения какой потребности (выполнения какого «задания») приобретается продукт. Ответ на этот вопрос не столь очевиден, как может показаться на первый взгляд. Например, прохладительные напитки определенного типа могут покупаться не только для утоления жажды, но и для демонстрации стиля жизни или уровня благосостояния хозяина дома, принимающего гостей.

*Во-вторых*, нужно установить, в каких обстоятельствах (условиях) происходит потребление продукта. Для этого может быть применен метод 5W1H, предполагающий при описании и анализе некоего события или действия ответы на вопросы: кто (Who)?, где (Where)?, когда (When)?, что (What)?, почему (Why)?, как (How)? [5]<sup>1</sup>. Если продолжить пример с прохладительными напитками, то полученные ответы позволят понять, какие именно напитки, в каком объеме, когда, в какой таре необходимо поставлять в конкретную торговую точку.

*В-третьих*, следует составить относительно полный перечень потребностей-«заданий» и обстоятельств потребления для данного продукта (примерно 15–20 вариантов), на основе которого и сделать выбор целевых групп потребителей.

К определению целевых сегментов можно прийти и в иной последовательности: не от потребности-«задания» к продукту-«решению», а, наоборот, от продукта к выявлению потребностей, которые он может потенциально удовлетворить, но которые еще не стали привычными для общественного сознания.

Такое углубление в понимание потребностей ведет к открытию новых рынков, освоению свободных потребительских ниш, именуемых *голубыми океанами*, в отличие от океанов алых, с их известными продуктами и жесткой ценовой конкуренцией [6]<sup>2</sup>.

От того, какие ответы будут даны на вопросы: «что будет востребовано обществом в будущем» и «какие открытия и изобретения определяют мировое развитие?» — зависит судьба не только отдельных компаний, но и целых государств. Неудивительно, что, как пишет Ю.Д. Денисов, «к настоящему времени в высокоразвитых странах приобрел энергичное развитие встроенный в экономику механизм, способный эффективно генерировать широкий поток инноваций, порождаемый, с одной стороны, прогрессом науки и техники, а с другой — все более изощренными потребностями потребительской среды» [7]. Автор подробно раскрывает основу этого механизма на материалах японских прогнозов мирового инновационного развития, опубликованных в Японии в 1982–2010 гг. Всего же начиная с 1971 г. было выпущено девять таких прогнозов, последний из которых содержит примеры инноваций, ожидаемых в период до 2040 г. «Сформировался, — делает вывод автор, — эффективно работающий комплекс, объединяющий производство знаний и предпринимательскую деятельность в согласованный процесс, базирующийся на тщательно отбираемых приоритетах».

Конечно, без создания новых продуктов, ориентированных на новые потребительские запросы, поиска новых способов удовлетворения традиционных потребностей — всего того, что называют «инновацией ценности» [6], развитие невозможно. Это, однако, не означает, что возможности существующих длительное время рынков исчерпаны. При правильной стратегии компании могут успешно действовать и в зрелых отраслях, пока в них сохраняется разумный уровень спроса [8]. Тайна устойчивого прибыльного роста — в способности действовать одновременно на просторах двух океанов. Для этого в компании должен быть отработан процесс управления развитием ассортимента, ключевые моменты которого представлены на схеме 1.

<sup>2</sup> См. также с. 11.

<sup>1</sup> См. также Кузьмин А.М. Метод контрольных вопросов // Методы менеджмента качества. — 2004. — № 1. — С. 41.

Схема 1.  
Процесс управления развитием ассортимента

