



РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени Г. В. ПЛЕХАНОВА

И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева

ТОВАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**УЧЕБНИК
ДЛЯ ПРИКЛАДНОГО БАКАЛАВРИАТА**

*Допущено Учебно–методическим объединением
по образованию в области коммерции и по образованию
в области маркетинга в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся по направлению
100700.62 «Торговое дело»*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва • Юрайт • 2015

УДК 339
ББК 65.42я73
Л64

Авторы:

Лифиц Иосиф Моисеевич — кандидат технических наук, профессор Российского государственного торгово-экономического университета;

Жукова Фарида Алимжановна — кандидат технических наук, профессор Российского государственного торгово-экономического университета;

Николаева Мария Андреевна — доктор технических наук, профессор, директор отраслевого центра повышения квалификации работников торговли при Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова.

Рецензенты:

Шереметьева Е. Н. — доктор экономических наук, профессор, директор Самарского института (филиала) Российского государственного торгово-экономического университета;

Елисеева Л. Г. — доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой товароведения и товарной экспертизы Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова.

Лифиц, И. М.

Л64 Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 405 с. — Серия : Бакалавр. Прикладной курс.

ISBN 978-5-9916-3959-0

В учебнике рассматриваются принципы менеджмента качества применительно к производству потребительских товаров и практике управления качеством в торговле. В издании использовано более 70 нормативных документов, в которых отражены технические регламенты на продукцию, международные и национальные стандарты по СМК. Представлено большое число иллюстраций. Многочисленные примеры позволят студентам связать теорию с практикой, а вопросы и задания для самоконтроля, тесты, ситуационные задания помогут проверить степень усвоения программного материала.

Содержание учебника соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования четвертого поколения и методическим требованиям, предъявляемым к учебным изданиям.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям «Торговое дело», «Товароведение», а также магистров, аспирантов и практических работников торговли.

УДК 339
ББК 65.42я73

© Лифиц И. М., Жукова Ф. А.,
Николаева М. А., 2014

ISBN 978-5-9916-3959-0

© ООО «Издательство Юрайт», 2015

Оглавление

Предисловие	10
Принятые сокращения	14
Введение. Товарный менеджмент как учебная дисциплина	15
В.1. Характеристика дисциплины.....	15
В.2. Понятие и природа управленческого решения.....	16
В.3. Классификация управленческих решений в практике товарного менеджмента	18
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	21
<i>Тесты</i>	21
<i>Типовое задание</i>	22
Глава 1. Терминология и этапы формирования системы менеджмента качества	23
1.1. Терминология системы менеджмента качества.....	23
1.2. Этапы развития системного подхода в управлении качеством продукции	31
1.2.1. Отечественный опыт формирования систем качества	31
1.2.2. Становление систем качества за рубежом	38
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	45
<i>Тесты</i>	45
<i>Типовое задание</i>	47
Глава 2. Принципы менеджмента качества	49
2.1. Принципы системы менеджмента качества (стандарты ИСО 9000).....	49
2.1.1. Ориентация на потребителя	50
2.1.2. Лидерство руководителя.....	54
2.1.3. Вовлечение работников.....	55
2.1.4. Процессный подход	56
2.1.5. Системный подход к менеджменту	62
2.1.6. Постоянное улучшение.....	64
2.1.7. Принятие решений, основанных на фактах	66

2.1.8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.....	67
2.2. Четырнадцать принципов Э. Деминга	68
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	71
<i>Тесты</i>	72
<i>Типовое задание</i>	73
Глава 3. Документальная основа системы менеджмента качества	74
3.1. Характеристика системы документирования СМК.....	74
3.1.1. Классификация документации	76
3.1.2. Требования к процессу подготовки документов СМК.....	76
3.1.3. Управление документацией.....	78
3.2. Характеристика внутренней документации СМК	79
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	87
<i>Тесты</i>	88
<i>Типовые задания.....</i>	88
Глава 4. Методы обеспечения качества	90
4.1. Значение и классификация методов.....	90
4.2. Основные инструменты контроля качества.....	92
4.3. Выборочный статистический контроль	105
4.3.1. Терминология	105
4.3.2. Роль приемлемого уровня качества	107
4.3.3. Виды выборочного статистического контроля	108
4.3.4. Правила отбора единиц в выборку (2.28)	111
4.4. Программа «Шесть сигм» как методология обеспечения стабильности качества.....	114
4.5. Технология развертывания функции качества (QFD).....	117
4.6. Метод функционально-стоимостного анализа	122
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	125
<i>Тесты</i>	127
<i>Типовые задания и ситуационные задачи</i>	128
Глава 5. Управление качеством товаров на различных стадиях и этапах жизненного цикла продукции.....	129
5.1. Управление качеством товаров на предпроизводственной стадии.....	130
5.1.1. Роль предпроизводственной стадии в формировании качества продукции	130

5.1.2. Управление качеством продукции на этапах планирования и обеспечения связи с потребителями	131
5.1.3. Управление качеством в процессе проектирования и разработки продукции	133
5.1.4. Управление качеством в процессе закупок	139
5.2. Управление на производственной стадии	144
5.2.1. Роль и содержание производственной стадии	144
5.2.2. Факторы, влияющие на выход процесса производства.....	145
5.2.3. Требования к управлению производством	148
5.2.4. Валидация процессов производства	150
5.2.5. Идентификация и прослеживаемость	152
5.3. Управление качеством на послепроизводственных стадиях	154
5.3.1. Управление качеством товаров в сфере обращения	154
5.3.2. Управление качеством товаров в процессе эксплуатации.....	159
5.3.3. Управление качеством в процессе утилизации товаров.....	160
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	164
<i>Тесты</i>	165
<i>Типовое задание</i>	166
Глава 6. Оценка систем менеджмента качества	167
6.1. Сертификация систем менеджмента качества	168
6.1.1. Общая характеристика системы сертификации.....	168
6.1.2. Процессы сертификации СМК.....	174
6.1.3. Эффективность работ по сертификации систем менеджмента.....	181
6.2. Характеристика премий по качеству.....	182
6.2.1. Общая характеристика премий.....	182
6.2.2. Характеристика модели премии Правительства РФ в области качества	184
6.2.3. Европейская премия по качеству	191
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	194
<i>Тесты</i>	196
<i>Типовое задание</i>	197

Глава 7. Менеджмент рисков	198
7.1. Терминология менеджмента рисков.....	198
7.2. Учение о риске как основа современной концепции обеспечения безопасности продукции.....	204
7.3. Информационное обеспечение менеджмента рисков	207
7.3.1. Роль информации о случаях причинения вреда.....	207
7.3.2. Система сбора и анализа информации о случаях причинения вреда в России	208
7.3.3. Учет информации потребителей о случаях причинения вреда	209
7.3.4. Система сбора информации за рубежом	210
7.4. Методы анализа риска.....	211
7.4.1. Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов.....	211
7.4.2. Оценка рисков по методу трех шагов	213
7.4.3. Методы таблиц и карт риска.....	216
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>222</i>
<i>Тесты</i>	<i>223</i>
<i>Типовые задания.....</i>	<i>224</i>
Глава 8. Системы менеджмента качества в различных сферах деятельности и секторах экономики	225
8.1. Системы менеджмента в различных направлениях деятельности.....	226
8.1.1. Система экологического менеджмента	227
8.1.2. Система менеджмента в области промышленной безопасности и охраны труда	238
8.1.3. Система социального и этического менеджмента...	244
8.1.4. Интегрированные системы менеджмента.....	246
8.2. Отраслевые системы менеджмента.....	247
8.2.1. Системы менеджмента качества в автомобильной промышленности	248
8.2.2. Системы менеджмента в лесной промышленности	252
8.2.3. Системы менеджмента качества на основе стандарта GMP в фармацевтической промышленности и косметической промышленности.....	253
8.2.4. Управление качеством пищевых продуктов на основе модели ХАССП	258

8.2.5. Управление качеством пищевых продуктов на основе модели ИСО 22000.....	261
8.2.6. Знаки соответствия в отраслевых системах менеджмента.....	264
8.3. Системы менеджмента в различных сферах деятельности	265
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	269
<i>Тесты</i>	271
<i>Типовые задания.....</i>	272
Глава 9. Товарный менеджмент в торговле	273
9.1. Роль и значение сферы обращения в формировании товароведных характеристик товаров.....	273
9.2. Подсистема «Приемка по качеству».....	276
9.3. Подсистема «Закупочная деятельность».....	278
9.3.1. Закупочная деятельность как фактор обеспечения качества и ассортимента товаров	278
9.3.2. Документальная основа.....	279
9.3.3. Субъекты управления	280
9.4. Подсистема «Управление прогнозированием спроса»	282
9.5. Подсистема «Управление ассортиментом товаров»	285
9.5.1. Характеристика этапов управления ассортиментом товаров.....	286
9.5.2. Особенности управления ассортиментом товаров в рамках товарного менеджмента	292
9.6. Подсистема «Управление товарными запасами»	297
9.7. Подсистема «Новые товары»	302
9.7.1. Общая характеристика новых товаров.....	302
9.7.2. Деятельность торговых организаций по созданию новых товаров.....	302
9.7.3. Документальная основа и субъекты управления	304
9.8. Подсистема «Торговое обслуживание»	305
9.8.1. Этап реализации.....	305
9.8.2. Послепродажное обслуживание	311
9.9. Подсистема «Хранение товаров»	313
9.9.1. Документальное обеспечение процесса хранения.....	314

9.9.2. Обеспечение сохраняемости товаров	318
9.10. Подсистема «Управление экспертизой»	327
9.10.1. Элементы управления качеством экспертизы	328
9.10.2. Анализ опасностей в рамках экспертизы товаров	331
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	338
<i>Тесты</i>	340
<i>Типовое задание</i>	343
<i>Ситуационные задачи</i>	343
Глава 10. Управление безопасностью пищевых продуктов на основе принципов ХАССП	345
10.1. Цели и задачи ХАССП в торговле	345
10.1.1. Внедрение и функционирование ХАССП	346
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	363
<i>Тесты</i>	364
<i>Ситуационная задача</i>	364
Ответы к тестам	365
Толковый словарь	368
Основные законодательные акты и нормативные документы	369
Литература	374
Приложение 1. Политика в области качества	378
Приложение 2. Перечень элементов СМК	381
Приложение 3. Форма сертификата соответствия	383
Приложение 4. Характеристика уровней делового совершенства, используемых в модели EFQM	387
Приложение 5. Классификация медицинских изделий	390
Приложение 6. Примеры оценивания экологической эффективности	392
Приложение 7. «Посты чистоты» в рамках пятишагового процесса управления рисками [24]	393
Приложение 8. Дерево принятия решений	395
Приложение 9. Акт приемки по качеству	396
Приложение 10. Карта входного контроля	400

Приложение 11. Блок-схема процессов приемки, хранения и реализации продукции с температурой хранения 2–6°С.....	403
Приложение 12. Примеры учетно-регистрационных документов ХАССП	404

Предисловие

Современный этап развития экономики страны характеризуется усилением конкуренции изготовителей на потребительском рынке страны; дальнейшей глобализацией бизнеса в связи со вступлением России в ВТО; жесткой конкурентной борьбой торговых организаций в сфере розничной торговли. На современном потребительском рынке выживают и выигрывают только те организации, которые выпускают и реализуют высококачественную, а значит конкурентоспособную продукцию.

Одним из ключевых факторов успешного решения проблемы качества является овладение руководством и персоналом организации методами менеджмента. На начальном этапе развития науки проблему качества продукции рассматривали только как техническую. Совершенствование науки и практики показало, что эффективно решать проблему качества можно лишь средствами менеджмента. Таким образом, управление качеством продукции трансформировалось в менеджмент качества.

Применение методологии менеджмента дало эффект не только в технических, но и в экономических, финансовых и прочих областях. Переход от управления качеством продукции к менеджменту качества, закрепленный в международных стандартах серии ИСО 9000, привел к необходимости корректировки наименования и содержания ряда учебных дисциплин, предусматривающих применение методологии менеджмента к конкретным областям деятельности.

Так, ранее существовавшие в экономических вузах дисциплины «Финансы и кредит», «Банковское дело», «Страхование» трансформировались, соответственно, в «Финансовый менеджмент», «Банковский менеджмент», «Страховой менеджмент».

В рамках профиля «Менеджмент организации» (направление «Менеджмент») и профиля «Коммерция» (направление «Торговое дело») изучается дисциплина «Менеджмент

продаж». В рамках направлений «Менеджмент», «Маркетинг» в вузах читается курс «Управление конкурентоспособностью».

Появление модифицированных дисциплин — это не только «шаг навстречу» менеджменту, но и шаг в сторону практики, поскольку без системы менеджмента, приложенной к конкретной отрасли деятельности, невозможно эффективно выполнять требования заказчиков, а в торговле — требования потребителей.

В свете изложенных тенденций формирования новых учебных дисциплин становятся понятны причины появления такой новой дисциплины, как **товарный менеджмент**. По существу, это товароведный менеджмент.

В 2010 г. в ряде торговых вузов страны была начата подготовка бакалавров по профилю «Товарный менеджмент» в рамках направлений «Товароведение» и «Торговое дело».

Достижение высокой удовлетворенности потребителей — основная цель системы менеджмента качества (СМК) торговой организации. Поскольку торговая организация (как и любая организация, действующая на рынке) зависит от своих потребителей, то она не может не иметь СМК. Другое дело, что не всякая организация имеет документированную СМК, и очень незначительная часть таких организаций имеет СМК, отвечающую требованиям международного стандарта ИСО 9001 и получившую соответствующий сертификат соответствия.

Главный объект дисциплины «Товарный менеджмент» — качество товаров. Авторы широко трактуют эту категорию, понимая под ней комплекс товароведных характеристик: качество, безопасность, ассортимент, количество, цену, конкурентоспособность. Действующие в торговых организациях системы качества практически направлены на регулирование всех товароведных характеристик товара.

Структура учебника задана двумя модулями, предусмотренными учебной программой дисциплины.

1. Менеджмент качества как методологическая основа товарного менеджмента (главы 1–8).

2. Товарный менеджмент в торговле (главы 9–10).

Цель изложения материала первого модуля заключается в характеристике применения менеджмента качества для решения товароведных проблем. Так, традиционные вопросы программ по дисциплине «Управление качеством», изучаемой во многих вузах (например, о принципах СМК,

документальной основе СМК, методах обеспечения СМК и др.) в данной книге рассматриваются применительно к производству потребительских товаров и к практике управления качеством товаров в торговле. В этом состоит принципиальное отличие данного учебника от учебников по «управлению качеством», написанных для других специальностей.

Целью изложения вопросов второго модуля является характеристика систем качества в торговле. В основе структуры параграфов гл. 9 «Товарный менеджмент в торговле» лежат *шесть аспектов управления качеством*, которые в обязательном порядке должны присутствовать (согласно системе ИСО 9000) в сертифицированной СМК в виде документированных процедур.

1. Управление документацией.
2. Управление записями.
3. Управление несоответствующей продукцией.
4. Внутренний аудит.
5. Корректирующие действия.
6. Предупреждающие действия.

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

знать

- основные понятия менеджмента качества;
- принципы менеджмента качества;
- средства и методы менеджмента качества, в том числе менеджмента рисков и менеджмента качества в отраслях;
- порядок разработки и сертификации систем менеджмента в торговых организациях;

уметь

- применять принципы менеджмента качества при закупке и продвижении товаров;

владеть

- основными управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реализацией товаров.

Современные системы качества реализуются на практике благодаря таким средствам управления, как технические регламенты на продукцию, международные и национальные стандарты по СМК. В книге использовано более 70 нормативных документов.

Наличие в главах вопросов и заданий для самоконтроля, тестов, ситуационных заданий позволяет студентам проверить степень усвоения программного материала.

Большое число иллюстраций, многочисленные примеры позволяют студентам связать теорию с практикой.

Учебник подготовлен на кафедре товароведения и экспертизы товаров Российского государственного торгово-экономического университета на базе утвержденной программы дисциплины «Товарный менеджмент».

Профессор Лифиц И. М. участвовал в подготовке 1–10-й глав; доцент Жукова Ф. А. — 4, 7, 9-й глав; профессор Николаева М. А. — 1, 10-й глав.

Авторы будут признательны читателям учебника, в частности преподавателям торговых вузов и практическим работникам, за отзыв о новом учебнике, замечания и предложения по трактовке содержания новой дисциплины.

Принятые сокращения

ГОСТ – межгосударственный стандарт

ГОСТ Р – государственный стандарт России

ЖЦ – жизненный цикл

ЖЦП – жизненный цикл продукции

ИСМ – интегрированная система менеджмента

ИСО (ISO) – международная организация по стандартизации

НД – нормативный документ

ОС – орган по сертификации

Роспотребнадзор – Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия населения

Росстандарт – Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

СанПиН – Санитарные правила и нормы

СИ – средства измерений

СМИ – средства массовой информации

СМК – система менеджмента качества

СЭМ – система экологического менеджмента

ТЗ – техническое задание

ТР – технический регламент

ТР ТС – технический регламент Таможенного союза

ТУ – технические условия

ТЭ – товарная экспертиза

ФЗ – федеральный закон

ЭД – эксплуатационный документ

Введение.

Товарный менеджмент как учебная дисциплина

В результате изучения материала введения студент должен:

знать

- цели и задачи товарного менеджмента;
- объекты товарного менеджмента;
- предмет товарного менеджмента;

уметь

- представлять в виде управленческой модели конкретную товароведную проблему;

владеть

- основными управленческими функциями.
-

В.1. Характеристика дисциплины

Методологической основой товарного менеджмента является система менеджмента качества — система менеджмента для руководства и управления организацией, применительно к качеству.

Цель изучения товарного менеджмента: приобретение теоретических знаний, практических умений и навыков в области товарного менеджмента, опыта их использования в профессиональной деятельности, а также формирование необходимых компетенций для студентов бакалавриата.

Задачи изучения товарного менеджмента:

- усвоение основных понятий в области менеджмента качества;
- изучение целей, задач, принципов менеджмента качества;
- рассмотрение средств, методов менеджмента качества, в том числе менеджмента рисков и менеджмента качества в отраслях экономики;
- овладение процессами формирования и обеспечения качества продукции и услуг в торговле на различных стадиях их жизненного цикла;

- изучение порядка разработки и сертификации систем менеджмента в торговых организациях.

Объект товарного менеджмента — системы менеджмента качества потребительских товаров и процессов их товародвижения. В связи с этим товарный менеджмент и товароведение оперируют одним и тем же объектом.

Отклонения основополагающих характеристик товара (качественной, ассортиментной, количественной и стоимостной) от заданных (в регламентах, стандартах, договорах) требований создают *проблемную ситуацию*. Анализ проблемной ситуации и поиск выхода из нее может осуществляться методами товароведения и методами менеджмента качества.

Предмет товарного менеджмента — управление основополагающими характеристиками товара на всех этапах товародвижения средствами и методами менеджмента как условие достижения удовлетворенности потребителей.

В подпараграфе В.2 рассматривается классическая схема управленческого решения проблемы.

Межпредметные связи товарного менеджмента с другими учебными дисциплинами. Предшествующими связями товарный менеджмент соединен с рядом естественно-научных и математических дисциплин, а также с общепрофессиональными дисциплинами, такими как «Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия», «Теоретические основы товароведения». Знания этих дисциплин необходимы для понимания и оценки основополагающих характеристик товара. К последующим дисциплинам относится «Товарный менеджмент однородных групп товаров».

В.2. Понятие и природа управленческого решения

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента [44]¹. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т.е. приближения в будущем действительных параметров объекта к желаемым, прогнозным.

Принятие решения, так же как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. С позиции

¹ Здесь и далее в квадратных скобках дается обозначение литературного источника. Список источников дан в разделе «Литература».

системного анализа процесс управления является, в сущности, процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования.

Всякое управление включает три последовательных этапа.

1. Определение состояния управляемого объекта (идентификация проблемы).

2. Разработка и принятие решения.

3. Реализация решения.

Разработка, принятие и реализация решений являются концентрированным выражением самой сущности управления.

Как отмечалось выше, применительно к проблемам товароведения импульсом управленческого решения являются реальные или прогнозируемые несоответствия основополагающих характеристик товара установленным требованиям.

На рис. В1 показан механизм управления качеством продукции на основе приведенной выше триады действий.



Рис. В1. Механизм управления качеством

В блоке «План по качеству» представлена информация об установленных требованиях. Носителями «плана по качеству» являются технические регламенты, национальные стандарты, технические условия на конкретную продукцию, стандарты организаций и иные нормативные и технологические документы.

В блоке «Информация о фактическом качестве» представлены сведения о результатах контроля качества продукции при приемке по качеству (испытаниях, визуальном контроле).

Сравнение фактического и планового качества (блок «Сравнение») позволяет идентифицировать проблему, т.е. определить природу отклонения (дефекты внешнего вида, несоответствие фактического значения показателя регламентированному значению и т.д.). Таковы результаты первого этапа.

В блоке «Разработка и реализация мероприятий по поддержанию качества» устанавливаются причины несоответствия. Разработка и принятие решения осуществляются работниками различных служб предприятия-изготовителя или предприятия-продавца.

Реализация решения — это целенаправленное воздействие на факторы и условия, влияющие на качество. На стадии производства это воздействие на факторы, формирующие качество (сырье, технология, конструкция, рецептура) или условия качества (например, параметры производственной базы, квалификация персонала). На стадии обращения это воздействие на факторы, способствующие сохранению качества (упаковка, транспортирование, хранение), и условия качества (например, состояние торгового склада, квалификация работника торговли).

В.3. Классификация управленческих решений в практике товарного менеджмента

Систематизация управленческих решений (табл. В1) позволяет выявить их особенности, выбрать наиболее результативные и эффективные в конкретной ситуации.

Прокомментируем классификацию.

1-я группировка — *степень охвата стадий ЖЦП.*

Решения в рамках стадии обращения — это решения относительно товаров, находящихся в магазине, на оптовом складе, таможенной территории, сельскохозяйственном

Классификация управленческих решений

№	Признак классификации	Группировки
1	Степень охвата стадий ЖЦП	1.1. Решения в рамках стадии обращения 1.2. Решения с выходом за пределы стадии обращения
2	Способ фиксации	2.1. Документированные 2.2. Недокументированные
3	Методы разработки	3.1. Формализованные 3.2. Неформализованные
4	Количество критериев	4.1. Однокритериальные 4.2. Многокритериальные
5	Природа и специфика способа воздействия на объект	5.1. Решения технического характера 5.2. Решения юридического характера 5.3. Решения экономического характера 5.4. Другие решения (политические и т.п.)

рынке и т.д. Решения с выходом за пределы стадии обращения — это решения относительно продукции, находящейся:

- 1) на допроизводственной и производственной стадиях;
- 2) на стадии эксплуатации.

Примером первого случая могут быть: оценка торговой организации совместно с изготовителем инновационной продукции, которая осваивается по заказу фирменного магазина; продукция, которую готовят к присвоению собственной торговой марки торговой организации. Оценка товара с выходом на стадию эксплуатации может производиться магазином в процессе технического обслуживания покупателя товара или, допустим, при возникновении спора между продавцом и покупателем по поводу качества товара в период его использования.

2-я группировка — способ фиксации.

Документированные или фиксированные решения — это решения, оформленные в виде какого-либо документа: акта приемки, товарно-транспортной накладной и т.п. Недокументированные решения — это решения, которые не имеют документальной формы, например, устные распоряжения, указания и др.

3-я группировка — *метод разработки решений.*

Формализованные решения — решения, которые являются типичными, могут повторяться или приниматься по заранее определенному алгоритму.

Формализованное решение — это результат выполнения заранее определенной последовательности действий. Например, приемка товара по количеству и качеству формализована и зафиксирована в соответствующих официальных документах:

- Инструкциях Госарбитража (П-6, П-7);
- Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ).

Формализация принятия решения повышает эффективность управления, поскольку, во-первых, снижается вероятность ошибки, во-вторых, отпадает необходимость заново разрабатывать решение при возникновении соответствующей ситуации. Стандартные проблемы, как правило, решаются с помощью законодательных актов, правил, стандартов. В торговой практике реже встречаются проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большое значение имеют способности, талант и личная инициатива персонала, а также его профессиональная компетентность.

4-я группировка — *количество критериев выбора.*

В практике менеджмента подавляющее большинство решений является многокритериальным, так как эти решения должны соответствовать совокупности критериев. Даже простейшая оценка товара требует контроля нескольких характеристик. Число критериев, используемых при оценке деятельности организации, повышается на порядок. Например, решение о сертификации систем менеджмента качества является сложным, многокритериальным, поскольку предусматривает оценку соответствия более 50 стандартным требованиям — критериям ИСО 9001.

5-я группировка — *природа и специфика способа воздействия на объект.*

Решение большинства товароведных проблем носит технический характер (корректировка режима хранения, изменение упаковки и т.д.). Если в ситуации задействована внешняя организация, допустим поставщик, то решения могут носить правовой (использование законодательства, нормативных документов, утвержденных правительством, органами исполнительной власти и др.) и экономический характер (например, предъявление штрафных санкций).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоят принципиальные различия между понятиями «цель» и «задачи» изучения учебной дисциплины «Товарный менеджмент»?

2. В чем состоят принципиальные различия между понятиями «объект» и «предмет» учебной дисциплины «Товарный менеджмент»?

3. Какая предшествующая «Товарному менеджменту» дисциплина знакомит учащихся с такими категориями, как «качество», «фактор качества», «ассортимент»?

4. Какая предшествующая «Товарному менеджменту» дисциплина посвящена нормативной и нормативно-технической базе товарного менеджмента?

5. Расскажите, что такое управленческое решение товароведной проблемы.

6. Укажите, по каким признакам классифицируются управленческие решения товароведных проблем.

Тесты

1. Установите соответствие.

Сопоставьте признаки классификации управленческих решений товароведных проблем с указанными классификационными группировками.

Признак	Группировки
1) степень охвата стадий ЖЦП	а) формализованные решения, неформализованные решения
2) количество критериев	б) документированные решения, недокументированные решения
3) способ фиксации	в) решения в рамках стадии обращения, решения, выходящие за пределы стадии обращения
4) природа и специфика воздействия на объект	г) однокритериальные решения, многокритериальные решения
5) методы разработки	д) решения технического характера, решения юридического характера, решения экономического характера

2. Установите последовательность этапов процесса управления:

а) реализация решения;

б) идентификация проблемы;

в) разработка и принятие решения.

3. Допишите правильный ответ.

Реализация управленческого решения товароведной проблемы — это целенаправленное воздействие на ... и условия, влияющие на качество.

Типовое задание

Опираясь на блок-схему механизма управления качеством (рис. В1), конкретизируйте содержание каждого блока при решении следующих товароведных проблем:

- 1) освоение торговой сетью собственной торговой марки;
- 2) приемка по качеству магазином партии товаров;
- 3) организация хранения товаров на складе.

Глава 1

ТЕРМИНОЛОГИЯ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В результате изучения материала данной главы студент должен: **знать**

- определение терминов ГОСТ ISO 9000-2011, относящихся к качеству, менеджменту, процессам и продукции, соответствию, оценке;

- этапы развития систем качества;

уметь

- находить в современной истории качества элементы и достоинства моделей качества, созданных в XX в.;

владеть

- терминологией системы менеджмента качества при решении проблем товарного менеджмента.

1.1. Терминология системы менеджмента качества

Техническая терминология является одним из существенных слагаемых технического языка (и не только технического, а вообще языка в целом). Недочеты в применении терминов, их определении мешают языку быть инструментом технического общения и прогресса. Один известный ученый отмечал, что «терминологическая неясность для науки все равно, что туман для мореплавателя; она тем более опасна, что обычно в ней вовсе не отдают себе отчета».

Ниже рассматриваются термины и определения, установленные (за небольшим исключением) ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». В этой главе дан разбор ключевых терминов, на которых базируется материал всех глав. Термины, касающиеся документации, рассматриваются в гл. 3, аудита — в главе 6, менеджмента рисков — в гл. 7.

Качество — степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям (2.3)¹.

Термин «качество» может применяться с такими определениями, как «плохое», «хорошее» или «превосходное».

Термин «присущий» означает «свойственный», «имеющийся в чем-то», особенно, если он относится к постоянным характеристикам. Так, присущие товару характеристики, такие как прочность, гигиеничность и т.д., являются постоянными. Противоположный термин — «присвоенная характеристика». Она относится к подлинности продукции, имиджу продукции, новизне продукции и т.п.

По мнению авторов, из понятия «качество» нельзя исключать *присвоенные характеристики*, поскольку они, так же как и качество, определяют ценность товара, а значит удовлетворенность потребителя, что является главным критерием результативности любой системы менеджмента качества. Все решения, которые предлагаются для повышения качества (в том числе за счет изменения присвоенных характеристик), должны анализироваться и оцениваться с точки зрения их влияния на степень удовлетворенности потребителя.

Объект качества в ИСО 9000 определен очень широко, поскольку требования могут предъявляться как к продукции, так и к процессам, организации, системе качества.

Поэтому качество является важнейшей характеристикой всех объектов деятельности: продукции, процессов, систем качества, услуг, работ.

Степень выполнения требования зависит от совокупности характеристик не только объекта, но и субъекта, о требованиях которого идет речь. Например, в магазине мнение покупателя о продукции должно иметь преимущество перед всеми другими точками зрения. Если речь идет о качестве образования, то требования по отношению к нему формируются с учетом позиций всех заинтересованных сторон: потребителей образовательных услуг, государства, работодателей.

В отличие от менеджмента качества, товароведение изучает конкретный объект — продукцию, потребительские товары, поэтому оперирует понятиями «качество продукции», «качество товара».

¹ Здесь и далее в круглых скобках дается сокращенное обозначение источника — нормативного акта или нормативного документа. Список этих источников дан в разделе «Основные законодательные акты и нормативные документы».

Под **качеством продукции** понимается *совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением* (2.1). Под **качеством товара** понимается *совокупность потребительских свойств товара* (2.57). Для выражения превосходной степени используется понятие «уровень качества продукции».

Практики (работники промышленности и торговли) под качеством продукции (товара) понимают степень ее соответствия требованиям технического регламента или нормативных документов — стандартов, технических условий и т.д.

Жизненный цикл продукции (ЖЦП) — *совокупность взаимосвязанных процессов создания и последующего изменения состояния продукции от формирования исходных требований к ней до окончания ее потребления (эксплуатации)* (3.1).

Стадия жизненного цикла продукции — *условно выделяемая часть, которая характеризуется спецификой направленности работ, производимых на этой стадии, и конечными результатами* (3.1).

К стадиям жизненного цикла относятся: проектирование (разработка), производство, обращение, потребление (эксплуатация), утилизация.

Например, конечными результатами отдельных стадий являются:

- проектирования — проект товароведных характеристик изделия, чертеж нового изделия;
- производства — материальная продукция;
- обращения — товар;
- потребления — предмет потребления.

На рис. 1.1 стадии ЖЦП детализированы.

Не следует смешивать классическое понятие менеджмента качества — «жизненный цикл продукции» с классическим понятием маркетинга — «жизненный цикл товара». Жизненный цикл товара — прохождение товаром всех стадий существования на рынке. Большинство специалистов выделяют следующие стадии: 1) этап внедрения на рынок; 2) этап роста; 3) этап зрелости; 4) этап упадка или ухода с рынка.

Соответствие — *выполнение требований* (2.3).



Рис. 1.1. Этапы жизненного цикла продукции («петля качества»)

Более конкретным является определение, представленное в ранее действовавшем Руководстве ИСО/МЭК 2: 1996 – Соблюдение заданных требований к продукции, процессу или услуге.

Несоответствие – невыполнение требования.

Существующие требования либо выполняются, и тогда нет оснований фиксировать несоответствие, либо не выполняются, и в этом случае несоответствие фиксируется.

Любое несоответствие складывается из трех составляющих: установленного в документации требования; факта его невыполнения; объективного свидетельства невыполнения.

Дефект – невыполнение требования, связанного с предполагаемым или установленным использованием (2.3).

Понятие «дефект» является разновидностью понятия «несоответствие». Как правило, оно относится к объекту – продукции. В отличие от «несоответствия» «дефект» имеет подтекст юридического характера, поскольку связан с вопросами ответственности за качество продукции.

В стандарте обращается внимание на то, что «установленное использование» или «предполагаемое потребителем использование» могут зависеть от характера информации, носителем которой являются инструкции по использованию

и техническому обслуживанию, прилагаемые поставщиком к продукции.

Пример

В техническом регламенте на растительные масла установлено, что перекисное число масла для пищевых целей не должно быть более 10 ммоль/кг. Превышение этого показателя является дефектом. Но это масло может соответствовать требованиям к техническому сырью для производства мыла или иных непищевых целей и будет признано стандартной продукцией, если соответствует требованиям для технического масла (не более 25 ммоль/кг).

Корректирующее действие — *действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации (2.3).*

Коррекция — *действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия (2.3).*

Примерами коррекции является изъятие из проверенной партии товаров бракованных единиц продукции; изъятие из торговли товаров с истекшим сроком годности. Коррекция может также включать в себя переделку продукции; снижение градации несоответствующей продукции (например, отнесение товара к низшему сорту). Коррекция может осуществляться в сочетании с корректирующим действием.

Предупреждающее действие — *действие, предпринятое для устранения **потенциального** несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации (2.3).*

Принципиальное отличие этого понятия от понятия «корректирующее действие» состоит в том, что предупреждающее действие предпринимают для предотвращения возникновения события вообще, тогда как корректирующее — после его наступления, для предотвращения повторного возникновения события.

Поэтому предупреждающие действия обеспечивают большую уверенность у потребителя в том, что требования к товару или процессу будут выполнены.

Закаливание человека, текущий контроль успеваемости в образовательном процессе, профилактическое техническое обслуживание оборудования, оценка риска возникновения дефектов изделия, поддержание заданного оптимального режима хранения товаров — примеры предупреждающих действий.

Верификация — *подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены (2.3).*

Верификация (русский эквивалент — проверка) может включать: проверку документа (например, стандарта); проверку качества продукции в целом или отдельных характеристик (исправности, работоспособности, правильного функционирования); лабораторную проверку (на качество проведения испытаний). Результат проверки — представление объективных доказательств.

Применительно к продукции верификация — это подтверждение того, что выходные данные (характеристики продукции, полученные при испытании) соответствуют входным требованиям (стандарта, технического задания, чертежа).

Валидация — *подтверждение, посредством представления объективных свидетельств, того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены (2.3).*

Например, в п. 7.5.2 ГОСТ ISO 9001 указано, что организация должна подтверждать все процессы производства и обслуживания, результаты которых нельзя проверить посредством последовательного мониторинга или измерения.

К указанным процессам относятся те из них, недостатки которых становятся очевидными только после начала использования продукции (отливка бетонного блока, сварка) или предоставления услуги (туристические услуги).

Например, о качестве туристических услуг судят только после их получения. Косвенным объективным свидетельством высокого качества услуги могут быть лицензия, сертификат соответствия, сроки работ на рынке, рейтинг фирмы.

В п. 7.5.2 указанного стандарта записано: «Валидация должна продемонстрировать способность этих процессов достигать запланированных результатов». Для этого организация должна задавать условия подтверждения, которые должны включать, если это применимо, аттестацию:

- 1) процессов;
- 2) оборудования и персонала;
- 3) методов и процедур.

Верификация продукции, как процедура подтверждения соответствия, часто должна подкрепляться процедурой валидации, для установления возможности ее применения для конкретных условий использования, при решении конкретных задач.

Проверка использования товара конкретной категорией потребителей (опытная носка обуви, тестирование новых

моделей автомобилей на разных дорогах и в разных климатических условиях) — пример валидации.

Для валидации таких объектов, как процессы, оборудование, персонал широко используется процедура *аттестации*.

Анализ — *деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, результативности, эффективности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей* (2.3). Примером подобной деятельности может быть анализ системы качества со стороны руководства, анализ требований потребителей, анализ несоответствий.

Менеджмент качества — *скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству* (2.3).

Менеджмент качества включает:

- управление качеством;
- обеспечение качества;
- планирование качества;
- улучшение качества.

Управление качеством — *часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству* (2.3).

Обеспечение качества — *часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности в том, что требования к качеству будут выполнены* (2.3).

Принципиальное различие между двумя последними терминами заключается в том, что *управление качеством основывается на корректирующих действиях, а обеспечение качества — на предупреждающих действиях*. Именно предупреждающие действия создают у потребителя уверенность в том, что его требования будут выполнены.

Планирование качества — *часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества, а также определяющая необходимые операционные процессы и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества* (2.3).

Улучшение качества — *часть менеджмента качества, направленная на развитие способности к выполнению требований к качеству* (2.3).

Процесс установления целей в области качества (планирование качества) и поиска возможностей по его улучшению (улучшение качества) является *постоянным процессом*, отправным моментом которого можно считать такие виды деятельности, как анализ несоответствий продукции, аудит (проверка) системы качества организации.

Требования могут относиться к любым аспектам деятельности организации, в частности, к процессам и к продукции как результату процесса.

Предложенный [9] процессный подход (см. подпараграф 2.1.4), позволяет более глубоко проанализировать понятия «управление качеством», «обеспечение качества», «улучшение качества».

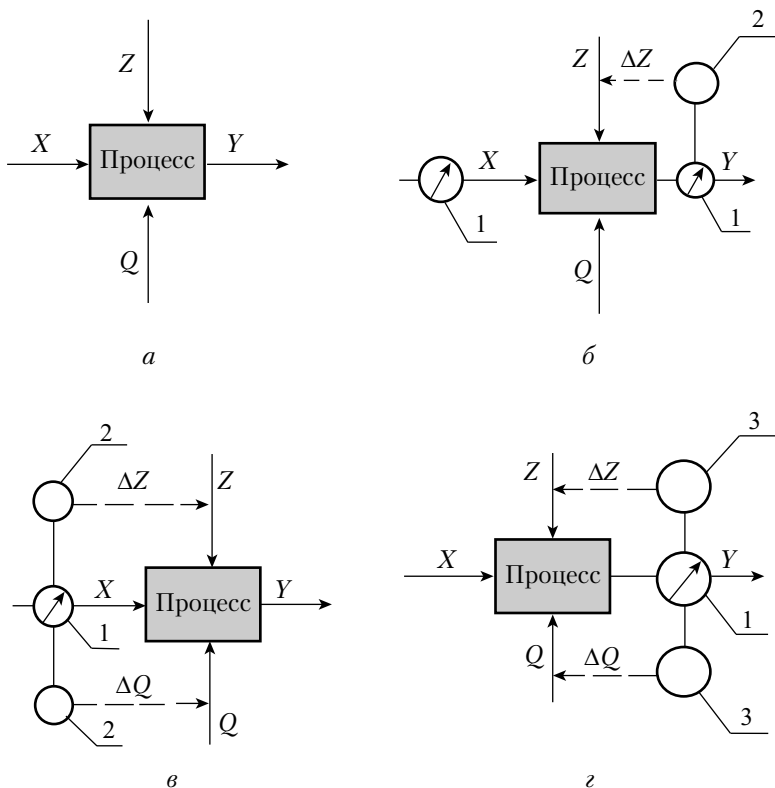


Рис. 1.2. Части менеджмента качества в свете процессного подхода:

X – вход; Y – выход; Z – управляющее воздействие;
 Q – ресурсное обеспечение; 1 – блок измерения; 2 – блок сравнения; 3 – блок анализа

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000 любую часть менеджмента можно рассматривать как процесс, т.е. как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (рис. 1.2, а).

Наличие обратной связи можно считать отличительным признаком части менеджмента качества, называемой *управление качеством*, когда на основе измерений выходных параметров процесса и сравнения их фактических значений с заданными вырабатывается соответствующее управляющее воздействие Z , позволяющее изменить ход процесса и таким образом обеспечить требуемое значение Y (рис. 1.2, б).

Качество продукции, как известно, характеризуется системой показателей. Обеспечить их можно путем создания соответствующего ресурсного обеспечения Q и ΔQ (оборудование, кадры и т.п.) и управляющих (в данном случае предупреждающих) воздействий Z и ΔZ (рис. 1.2, в). Отличительным признаком части менеджмента качества, называемой *обеспечение качества*, можно, таким образом, считать наличие «прямой связи», когда, в зависимости от характера входа процесса, предпринимаются предупредительные действия (ΔZ и ΔQ) для устранения причин потенциального несоответствия характеристик выхода Y требуемым.

Входящий в менеджмент качества процесс улучшения качества может быть представлен в виде схемы, когда на основе измерений характеристик выхода Y и анализа возможностей процесса по обеспечению показателей качества (продукции) вырабатываются корректирующие действия (ΔZ и ΔQ) для устранения причин обнаруженного несоответствия характеристик выхода Y запланированным (рис. 1.2, г). Наличие корректирующих действий (ΔZ , ΔQ и др.) по результатам измерений и анализа характеристик выхода является, таким образом, отличительным признаком процесса улучшения.

1.2. Этапы развития системного подхода в управлении качеством продукции

1.2.1. Отечественный опыт формирования систем качества

Долголетний опыт борьбы за качество продукции на предприятиях бывшего СССР показал, что никакие эпизодические, разрозненные, бессистемные мероприятия не могут обеспечить планомерное и устойчивое улучшение качества продукции. Эта проблема может быть решена только на основе четкой системы постоянно действующих мероприятий.

Над проблемой организации общественного производства с целью стабильного выпуска продукции высокого качества работали многие производственные коллективы страны. Началом системного подхода считают разработку и внедрение в 1955 г. на предприятиях Саратовской области *системы бездефектного изготовления продукции (БИП)*.

В основу БИП была положена количественная оценка качества труда непосредственных изготовителей продукции с помощью показателя *«процент сдачи продукции с первого предъявления ОТК»*. Таким образом, в системе БИП управление качеством продукции осуществлялось посредством *управления качеством труда*.

До введения этой системы многие производственники (рабочие, мастера, начальники цехов) считали, что их обязанность — изготовлять продукцию в заданном количестве, а задача работников ОТК — разбраковывать ее, т.е. отделять годную от дефектной. При этом, как правило, за некачественную продукцию при поступлении рекламаций отвечал работник ОТК. Изделия сдавались ОТК и заказчику, зачастую, с двух и более предъявлений с заполнением в каждом отдельном случае дефектных ведомостей. Это было узаконено технологической инструкцией.

Для решения вопроса о возможности дальнейшего использования в производстве того или иного изделия, изготовленного с отклонением от установленных требований, нередко созывались специальные совещания с участием руководителей завода и представителей заказчика.

В 1955 г. коллектив Саратовского авиационного завода (директор — Б. А. Дубовиков) принял решение осуществить комплекс мер, предусматривающих бездефектное изготовление продукции. В итоге был найден количественный показатель для оценки качества труда — *уровень сдачи продукции с первого предъявления*.

В результате перехода на эту систему оценки качества труда брак по заводу сократился в 3,3 раза, а количество изделий, сданных с первого предъявления, составило 90,4% от всех предъявленных. Появилась возможность перевести некоторых исполнителей на самоконтроль с вручением им *личного клейма*. Личные клейма были выданы рабочим, сдающим продукцию ОТК с первого предъявления в течение длительного времени (не менее 6 месяцев), на которую не поступало замечаний от потребителя.

Интересен такой факт: через шесть лет после создания системы БИП сотрудник американской фирмы «Мартин» Ф. Кросби разработал Программу ZD (*Zero Defects Program*) — программу «ноль дефектов», принципы которой во многом совпадали с принципами системы БИП. В 1961—1962 гг. движение ZD возникает и в Японии. Основное правило ZD — *делай продукцию с первого раза* — близко основному принципу саратовской системы. Однако подходы