
ФАКТЫ, ОЦЕНКИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 65.0 (075.8)

КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Е.В.Фрейдина, Л.Н. Лапшова, А.А. Тропин

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: evfreydina@socio.pro

В статье изложены ключевые концепции формирования качества продукции, направленные на повышение эффективности бизнеса. По каждой концепции приведены методические основы и современный инструментарий для их реализации. Показано, что возможности по реализации концепции с выбранной ориентацией определены положением бизнеса на рынке, его техническим и интеллектуальным потенциалом.

Ключевые слова: базовое качество, восприятие, дифференциация, концепция, качество продукции, ориентация на потребителя, планирование качества продукции.

CONCEPTS OF FORMATION OF PRODUCT QUALITY, AIMED AT INCREASE OF BUSINESS PERFORMANCE

E. V. Freydina, L. N. Lapshova, A. A. Tropin

Novosibirsk State University of Economics and Management

E-mail: evfreydina@socio.pro

The article presents the key concepts of formation of product quality, aimed at increase of business performance. Methodological bases and modern tools for implementation are provided for each concept. It is shown that the possibilities regarding implementation of the concept with the selected orientation are defined by the business position on the market, its technical and intellectual potential.

Keywords: basic quality, perception, differentiation, concept, product quality, consumer orientation, planning of product quality.

Начиная с XXI в., на российских предприятиях получила активное развитие деятельность по управлению качеством. Качество продукции и услуг поставлено как первое ключевое конкурентное преимущество бизнеса. Усиленный рост внимания к качеству продукции вызван действием таких сил: открытый мировой конкурентный рынок, признание в России между-

народных стандартов в статусе национальных и вступление России в ВТО. В среде мировых рынков покупательское поведение приобрело такие черты, как чувство власти на рынке, «профессиональный» подход к выбору товара.

В эпоху жесткой конкуренции, по мнению гуру в области маркетинга Д. Траута [5], одним из ведущих принципов выживания бизнеса является принцип «дифференцируйся или умирай». Создание отличия продукции представляет сложную задачу, решение которой зависит от того, насколько подготовлены возможности производителя для реализации такого принципа. Существует не единственный способ создания отличия выпускаемой на рынок продукции.

Системное представление действующих ориентаций по формированию качества продукции предложено проф. Д. Гарвиным в [11]. Они принимаются за основу для разработки концепций и инструментария их реализации как способа существования и повышения эффективности бизнеса.

Насыщенность рынка товарами требует от производителя изготовления продукции, способной «первой проникнуть в сознание потребителя» [4]. Поэтому одной из руководящих идей по созданию отличия продукции как способа расширения клиентской базы рассмотрена концепция улучшения восприятия продукции: «качество видно сразу», «качество можно определить на глаз, отличить по запаху и вкусу» и др.

Под восприятием понимается отражение явлений и предметов при непосредственном воздействии их на органы чувств, которое дает целостную информацию об объекте на основе отслеживания его свойств, связей, отношений. Улучшение восприятия следует рассматривать как актуальную поставленную для решения проблему, в первую очередь, перед производителем и пользователем продукции. Производитель в ее решении должен стремиться, чтобы его продукция отвечала, по крайней мере, эстетическим показателям качества. Эстетические показатели по определению, данному в [6], характеризуют такие свойства продукции, как рациональность формы, информационную выразительность, совершенство производственного исполнения, неизменность товарного вида изделий и продукции, целостность композиции.

Улучшение восприятия достигается научением потребителя (менеджер по продаже и закупке продукции, покупатель, пользователь) и производителя продукции пониманию ряда его свойств и системному владению ими. К основным свойствам восприятия относим:

- 1) системность восприятия, означающая, что воспринимаются не отдельно взятые элементы объекта, а вся его структура в целом;
- 2) предметность, когда свойства предмета, доступные ощущениям, связываются с иными свойствами;
- 3) осознанность (апперцепция), означающая зависимость восприятия от опыта, отношения к жизни, интересов;
- 4) обобщенность и осмысленность, позволяющая увидеть целое на основе отдельных фрагментов.

Традиционное восприятие постоянно вращается вокруг проб и ошибок. Пример характера ошибок в восприятии качества продукции приведен на распространенной модели «точек расхождения» (рис. 1).

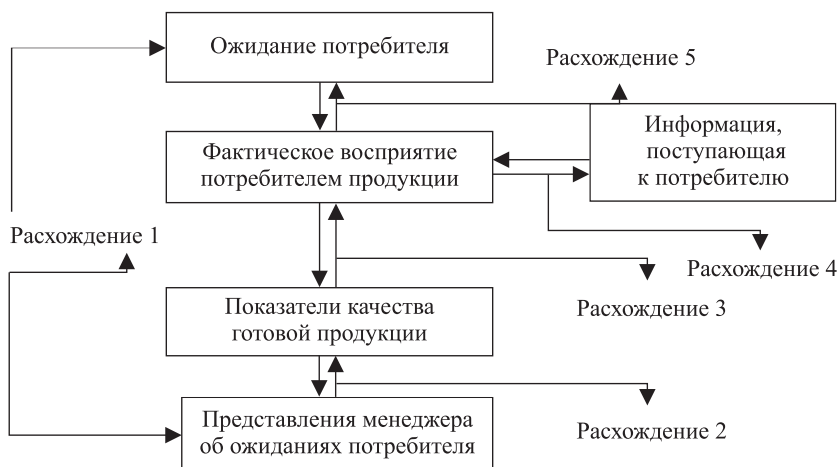


Рис. 1. Модель расхождения в восприятии потребителем качества продукции [11]

Причины возникновения расхождения или ошибок в восприятии качества продукции, приведенные в модели «точек расхождения», состоят в следующем.

Расхождение 1 рассматриваем как основное, которое возникает в связи с тем, что менеджерами по продаже недостаточно изучены ожидания потребителей от эффекта использования или потребления той или иной продукции. Причины характера такого расхождения обусловлены тем, что проведенными маркетинговыми исследованиями ожидаемое потребителями качество продукции полностью не установлено, не введен в действие сценарий взаимодействия менеджеров с клиентами, а также возможно произошло искажение информации о функциональном качестве продукции при ее передаче менеджерам. Возникновение расхождений объясняется еще и тем, что ожидания потребителей – это не устоявшаяся воображаемая модель продукции, формируемая как на основе собственного имеющегося опыта, так и на основе внешней, не всегда достоверной, информации.

Расхождение 2 вызвано как по причине того, что менеджерами по продаже недостаточно изучены все особенности эксплуатации, или использования поставленной продукции, так и если производителем скрыты функциональные свойства продукции, не отвечающие заявленным в декларации о соответствии или в техническом паспорте на продукцию.

Расхождение 3 возникает между представлением потребителя как пользователя продукции об ее качестве и теми функциональными возможностями, которые указаны в инструкции о назначении продукции.

Расхождение 4 обусловлено тем, что информация о качестве продукции, которую потребитель получает от рекламы, не оправдана при его фактическом восприятии функциональных свойств продукции. Если реклама не соответствует тому, что потребитель в реальности получает от продукции, то утрачивается доверие к производителю продукции.

Расхождение 5 возникает, когда ожидания потребителя превышают реальные возможности использования продукции. Модель продукции в сознании потребителя не соответствует ее реальной модели.

В итоге можно заключить, что рассмотренная концепция, направленная на улучшение восприятия, определяет производителям конкретные действия по удержанию и расширению клиентской базы, а потребителям – способы защиты от приобретения некачественной продукции.

Стремление к инновационному отличию выпускаемой продукции от конкурентов на рынке воплощается в концепции, ориентирующей деятельность компании на создание нового продукта. Следование такой концепции доступно крупным компаниям, способным:

- выдвигать, отбирать и реализовывать перспективные идеи, и на их основе формировать новые потребности;
- создавать научные заделы и иметь достижения в области фундаментальных и прикладных наук;
- максимально сокращать инновационный цикл, т.е. срок между выдвиганием идеи о новой продукции или изменениями в ней и продажей, что возможно за счет интенсификации НИОКР и их финансовой поддержки;
- обеспечить высокое качество производимой продукции за счет применения передовых технологий;
- повышать долю новых наукоемких изделий в ассортименте выпускаемой продукции.

Понимание ведущей роли науки в прогрессивном развитии общества обеспечивает успех компаниям, принявшим концепцию, ориентированную на создание инновационной высококачественной продукции. Классическим примером служит постановка компанией «Sony Corporation» амбициозных целей и соответствующих им научно-технических задач. Разработка новой продукции проходит по некоторому сценарию [1].

Сцена 1. На рынке отсутствует аналог продукта, представляемого в виде научной идеи.

Сцена 2. Специалисты высказывают сомнения в необходимости создания такого продукта.

Сцена 3. Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки. Например, видеомагнитофон ликвидирует тиранию времени, тиранию телекомпаний.

Сцена 4. Инженеры компании реализуют поставленную перед ними задачу, производственные подразделения, изготавливающие продукцию, обеспечивают безупречное качество, а специалисты по сбыту – оглушительный рыночный успех.

Компания «Sony Corporation» не является единственной в выдвигании идей новой продукции. Во многих японских компаниях удачные идеи выдвигаются специалистами высших уровней управления, а также в процессе их взаимодействия с низовыми звеньями управления. Так, например, при создании малотоксичного двигателя «Хонда», кварцевых часов «Сейко», копировального аппарата «Кэнон» и др.

Для реализации концепции, ориентированной на выпуск новой продукции, компания стремится овладеть уникальными знаниями, способствующими завоеванию или обеспечению лидерского положения на рынке, передовыми технологиями, обеспечивающими высокое качество продукции. Среди европейских компаний примером генераторов и пользователей уни-

кальных знаний и технологий являются такие, как «General Motors», IBM, «Philips» и др. Так, компания «General Motors» известна своими знаниями в сфере массового производства, умениями распространять товары, изготовленные на основе инновационных инженерных разработок, таких как большегрузные автомобили, авиационные моторы, системы навигации и управления и др., различные типы авиакосмического оборудования авиационные моторы. Лидером в производстве средств переработки информации и управления данными является компания IBM, обладающая уникальными знаниями в сфере процессов, происходящих в бизнесе.

Компания с новой продукцией способна формировать новый рынок и управлять ценами на нем. При выходе компании на рынок с наукоемкой продукцией высокого качества создается возможность для установления цены, способной компенсировать затраты на научно-исследовательские и конструкторские разработки. Реализуется стратегия «снятие сливок», которая возможна, если рынок нечувствителен к цене и имеются потребители, готовые платить высокую цену за статусную продукцию. Успех стратегии можно поддержать, снизив конкуренцию через патентную защиту, принадлежность к торговой марке, а также обеспечив контроль качества сырья. Именно такой стратегии придерживаются фирмы-лидеры рынка, которые, по выражению Дж. Траута, «атакуют самих себя при помощи товаров следующего поколения» [5, с. 33]. Классическим примером в данном случае служит поведение корпорации Intel с серией микропроцессоров «286», «386», «486», «Pentium», «Pentium II», «Pentium III», «Pentium III Xeon».

В итоге отметим, что качество новой промышленной продукции сводится к расширению функциональных возможностей, повышению технической эффективности и надежности, экономному использованию ресурсов, повышению патентно-правой защищенности.

На современном этапе для большого круга компаний к приоритетной относится концепция ориентации на потребителя. В известной книге «Страсть к совершенству», ее авторы Т. Питерс и Н. Остин утверждают: «Существует только два способа достичь успеха и удержать свои позиции на рынке. Во-первых, нужно тщательно заботиться о своем потребителе с помощью отличного качества товаров и услуг. Во-вторых, необходимо постоянно заботиться об их обновлении. И только так» [10, с. 39].

Из этого следует, что ориентацию на потребителя сопровождает активная деятельность по обновлению продукции, т.е. ее модернизации, модификации и усовершенствованию с целью обеспечения высокой степени дифференциации. Для ее реализации компания должна обладать высокой технологической маневренностью, возможностями расширения ассортимента на основе изучения и учета потребностей покупателей, умением планировать качество продукции и услуг и добиваться индивидуализации своей продукции.

Индикатором ориентации компании на потребителя являются требования рынка. В сложившейся ситуации от производства должна следовать определенная реакция, выраженная соответствующими критериями исполнения [3]. Приоритеты рыночных требований последовательно изменяются в соответствии с ростом благосостояния потребителей продукции (рис. 2).

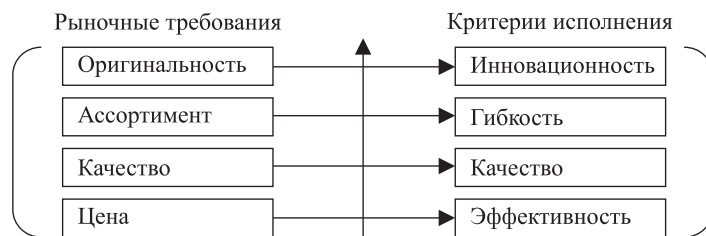


Рис. 2. Эволюция изменения приоритетов в создании новой продукции [3]

На рынках смена приоритетов происходит последовательно – это цена, затем качество, расширение ассортимента и, наконец, требования к оригинальности продукции. Для занятия конкурентной позиции компании в производстве продукции расставляли свои приоритеты в соответствии с рыночными требованиями. Так, конкуренция по издержкам заставляла компании находить технологические решения по снижению себестоимости продукции. Для создания продукции, отличающейся высоким уровнем качества, потребовалось перейти на новые материалы и технологии. Расширением ассортимента продукции предопределен переход на гибкие технологии. И, наконец, требования рынка к оригинальности продукции приводят к необходимости усиления в компании научно-исследовательских работ по созданию продукции улучшенного функционального качества.

Таким образом, чтобы удовлетворить ожидания потребителя о качестве продукции, потребуется: объединить в одно информационное поле знания о характеристиках продукции, которые надо усовершенствовать, о том, насколько опережают или уступают конкуренты в исполнении ожиданий потребителей, о возможностях компании добиться опережения конкурентов и каковы инвестиции для реализации вариантов формирования качества.

Стремление японских предприятий к выпуску качественной продукции привело к созданию оригинальной методологии планирования качества, построенной на разворачивании функций качества (Quality Function Deployment – QFD) и гарантирующей качество с первых этапов создания и развития нового продукта [2]. Ее инструментарий в виде интегрированной матрицы с элементами, позволяющими определить, как провести обновление продукции, чтобы она была конкурентоспособна на рынке, разработан и впервые применен японскими компаниями «Mitsubishi» и «Toyota».

Начиная с 80-х гг. прошлого века, методология QFD широко применяется компаниями Европы, США, Японии. Проблемам применения и дальнейшего развития методологии посвящаются научные конференции, симпозиумы, создаются Институты при университетах (QFD Institute).

Методология QFD рассматривается как последовательное преобразование пожеланий потребителя в характеристики качества ожидаемой продукции на этапах планирования качества, проектирования продукции, планирования процессов производства. Профиль желаемого качества – это совокупность характеристик качества, представляющая для потребителя ожидаемую ценность предлагаемой ему продукции. Ориентация на производство продукции ожидаемого качества является хорошим индикатором

раскрытия потенциальной возможности производителя в желании выпуска продукции, полностью соответствующей потребностям.

Представим технологию планирования качества как последовательное выполнение взаимосвязанных специальных процедур с формированием матриц оценки выполненных исследований [2, 7].

Процедура 1. Установление «голоса потребителя» с целью получения от потребителя исходной информации в виде требований к продукции, их уточнение на основе логической процедуры и оценка важности для потребителя уточненных требований.

Процедура 2. Преобразование требований потребителя к характеристике качества продукции, подлежащие измерению.

Процедура 3. Построение матрицы связей и определение тесноты связи между общими характеристиками качества и требованиями потребителей. Теснота связей позволяет оценить вклад той или иной характеристики продукции в удовлетворение конкретного пожелания потребителя.

Процедура 4. Построение корреляционной матрицы, устанавливающей взаимосвязь между показателями качества продукции. В корреляционной матрице дается оценка силы и направленности влияния характеристик продукции. Такая информация является важной, так как улучшение качества продукции должно осуществляться на основе принципа оптимизации по Парето.

Процедура 5. Потребительский бенчмаркинг как сравнительный анализ степени выполнения требований потребителей к продукции исследуемым предприятием и конкурентами.

Графическое представление результатов потребительского бенчмаркинга оформляется в виде матрицы оценки конкурентов (рис. 3). В ней выстраиваются профили оценки предприятий по исполнению требований к качеству продукции. Проведенные оценки позволяют определить следующие области возможных решений по улучшению качества продукции:

- область прорывных решений для требований с низкой степенью их выполнения конкурентами и исследуемым предприятием;

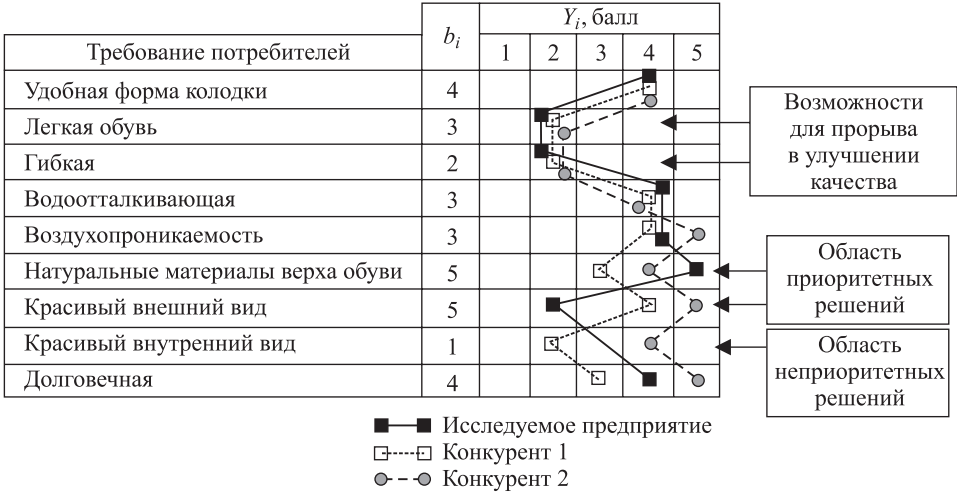


Рис. 3. Матрица оценки конкурентов

- область приоритетных решений, соответствующих наиболее важным требованиям потребителей, оцененных самыми высокими баллами;
- область неприоритетных решений по требованиям потребителей, имеющим самые низкие оценки важности (3 балла и меньше).

Процедура 6. Технический бенчмаркинг с целью проведения сравнительного анализа технической возможности для выполнения намеченных характеристик качества продукции исследуемым предприятием и конкурентами. По результатам проведенного анализа составляется матрица оценки сложности для достижения целевых ориентиров в формировании качества продукции при использовании имеющейся технологии ее изготовления.

Процедура 7. Оценка сложности и стоимости достижения целевых ориентиров для улучшения качества продукции.

По результатам процедур 1–7 выстраивается интегрированная матрица планирования качества продукции (Product Planning Matrix), называемая House of Quality. В такой обобщенной матрице, представленной на рис. 4, отражена взаимосвязь шагов всей процедуры планирования качества.

Продолжением развертывания функции качества (QFD) являются три этапа, включающие проектирование продукции, планирование процессов (выбор процессов, обеспечивающих планируемое качество продукции) и планирование производства (выбор способа контроля продукции в соответствии с процессами производства). Таким образом, следование методологии QFD позволяет планируемое качество продукции довести до потребителя посредством его исполнения в процессе разработки продукции.



Рис. 4. Общий вид матрицы планирования качества продукции

Идеей следующей концепции является ориентация на базовое качество, которая предполагает строгое соответствие показателей качества выпускаемой продукции стандартным характеристикам. Такой ориентации придерживаются фирмы, находящиеся на стадии зрелости и стабилизации, выпускающие продукцию высокого качества, соответствующую требованиям рынка. Для захвата или расширения массового рынка такие фирмы увеличивают масштабы деятельности за счет интенсификации производства, сокращения выхода дефектной продукции, ориентируя свою деятельность на эффективное производство.

Усилия руководства предприятия, ориентированные на базовое качество, должны быть направлены на реализацию следующих действий [9]:

1) проведение предупреждающих или превентивных действий под девизом «затраты на то, чтобы все делалось правильно с самого начала»;

2) организация проверочных действий как «затраты на проверку, что все по правилам»;

3) проведение корректирующих действий под девизом «плата за сбой в системе»;

4) устранение дефектов – «это плата за то, что получилось плохо».

В целом направленность управления затратами при ориентации предприятия на базовое качество сводится к последовательному замещению затрат на контрольные и корректирующие действия предупреждающими и профилактическими мероприятиями. В соответствии с изложенной направленностью на рис. 5 дается графическое отображение характера снижения суммарных затрат на производство продукции базового качества.

Предприятие, изучив факторы, приводящие к дефектам продукции и потерям эффекта в его работе, получают возможность снизить выход дефектной продукции и соответственно свои потери. К основным факторам, оказывающим влияние на качество продукции, следует отнести организационные, технические, технологические, трудовые, определяющие потери по вине исполнителя; ресурсные и информационные.

Концепция ценностной ориентации в области качества дает общую направленность интересам производителя, определяет предпочтения и стремления бизнеса удовлетворять ожидаемые потребности покупателей. Ценностная ориентация идет под девизом «наибольшая польза от из-

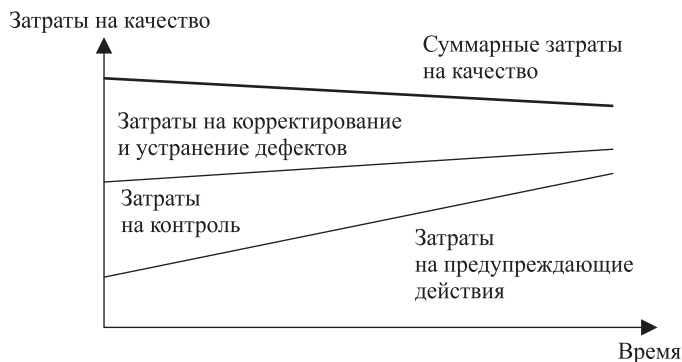


Рис. 5. Представление об изменении видов затрат на управление качеством

расходованных денег» и означает достижение наиболее высокого уровня функционального качества на определенном временном этапе развития организации. Фирма, как отмечает К. Хаксевер с соавт. [8], может успешно развиваться, если она постоянно создает ценность для всех заинтересованных сторон организации. Под ценностью понимается способность продукции удовлетворять потребность и обеспечивать выгодой покупателя. Удовлетворенный покупатель, готовый к повторным покупкам, может стать долгосрочным источником дохода предприятия.

Ценность продукции – величина субъективная, зависящая от специфических потребностей покупателя и его восприятия. Покупатель воспринимает ценность продукции, анализируя (изучая) несколько компонент. Рассмотрим их, используя как аналог модель ценности услуг из [8]. Ее основные составляющие: воспринимаемое качество, внутренние и внешние присущие характеристики (признаки), цена в стоимостном выражении, время, «неденежная» цена.

Поясним особенности компонентов модели. Воспринимаемое качество – это способность продукции отвечать потребностям покупателя и именуется в [4] как «потребительская ценность», «экономическое благо» для потребителя. Внешние признаки – репутация фирмы, торговая марка, реклама и др. Внутренние признаки – это основные приоритетные для покупателя характеристики продукции: функциональные и конструктивные, надежность, эргономичность, безопасность и др. Цена в стоимостном выражении – это баланс между стоимостью производства продукции и приемлемой для клиента ценой. «Неденежная» цена – любая, отличная от финансовой, жертва, которую покупатель приносит при приобретении, потреблении или использовании продукции. Время в создании ценности продукции рассматривается с трех позиций:

- 1) время для того, чтобы получить продукцию;
- 2) продукт, сокращающий затраты времени, как альтернатива другой продукции;
- 3) временной горизонт, в течение которого продукция приносит выгоду покупателю.

Для успешного ведения бизнеса организация должна способствовать развитию ценностной ориентации; устанавливать цены, соответствующие уровню качества продукции, чтобы потребители понимали, что каждая цена отражает определенный уровень качества, а различные модели продукции имеют разные цены. Следует отметить, что поставка клиентам продукции постоянно растущей ценности способствует укреплению лояльности клиентов и активному продвижению ее на рынки.

Концепция ориентации на производство безопасной продукции означает создание продукции, обладающей сохранностью, защищенностью и безопасностью для человека и окружающей среды. Безопасность продукции является основным требованием при разработке продукции. При той или иной концепции в развитии управления качеством безопасность занимает первостепенное значение.

Создание безопасной продукции защищено в России законодательной и нормативной базами, включающими Федеральные законы, технические регламенты, государственные и международные стандарты, специальные

правила, рекомендации, нормы и другие документы. Основные Федеральные законы: «О качестве и безопасности пищевой продукции» от 02.01.2000 № 29-ФЗ (ред. от 13.07.2015), «О стандартизации» № 5154-1 от 10.06.93 (в ред. от 27.12.95), «О сертификации продукции и услуг» № 5151-1 от 10.06.93 (в ред. 31.07.98), «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 07.02.99 (в ред. от 17.12.99), «О техническом регулировании» от 27.12.02 № 184-ФЗ», (ввод в действие с 01.07.03), «Об охране окружающей среды» (ред. от 29.12.2015). Законы направлены на согласование интересов производителей и потребителей, на снижение риска от использования опасной для здоровья человека продукции.

Устанавливаемые требования по безопасности продукции, согласно закону «О техническом регулировании» разделены на обязательные и добровольные. Обязательные требования содержатся в технических регламентах, а добровольные – в национальных стандартах. Специальные технические регламенты содержат документы о безопасности:

- 1) в различных отраслях производства: энергетике, транспорте, химических производствах и т. д.;
- 2) процессов, например, процессов добычи и переработки полезных ископаемых, нефти, газа, металлургии, строительства и т.д.;
- 3) отдельных видов продукции, например, машин, оборудования, пищевых продуктов.

Стандарты на продукцию представляют собой нормативные документы по определению свойства и показателей, оценивающих их, и выполняют функцию защиты интересов государства и потребителей по вопросам качества продукции, процессов и услуг.

Завершающими документами, подтверждающими безопасность продукции, являются сертификат (при обязательной сертификации) и декларация о соответствии (при добровольной сертификации). Последний документ подтверждает качество продукции по всем ее свойствам.

В заключение следует отметить, что компаниям, ориентированным на улучшение качества продукции, следует развивать свою деятельность в бизнесе одновременно по нескольким концепциям: одна принимается как ключевая для компании, над реализацией остальных работают службы менеджмента. Так, отдел маркетинга по вопросам качества продукции придерживается ориентации на потребителя. Производственные подразделения заинтересованы в сокращении дефектов базовой продукции и в снижении ее себестоимости. Деятельность отдела НИОКР сосредоточена на разработке новой или обновленной продукции. Производство безопасной продукции является обязательным условием независимо от принятой концепции улучшения качества. Такая системная деятельность в области качества позволит бизнесу занять лидирующее место на рынке.

Литература

1. Все о маркетинге / Сб. материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. М.: Азимут-Центр, 1992. 366 с.
2. Всеобщее управление качеством: учеб. пособие / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.Л. Зорин. М.: ИНФРА, 2000. 560 с.

3. *Кремнев Г.Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров: «Управление развитием организации». Модуль 5. М.: ИНФРА-М, 1999. 256 с.
4. *Райс Эл., Траут Дж.* Позиционирование. Битва за узнаваемость. СПб.: Питер, 2001. 256 с.
5. *Траут Дж., Ривкин С.* Дифференцируйся или умирай. Выживание в эпоху убийственной конкуренции / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 224 с.
6. *Федюкин В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г.* Методы оценки и управления качеством промышленной продукции: учебник. М.: ИИД «Филинъ», Рилант, 2000. 328 с.
7. *Фрейдина Е.В.* Управление качеством: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2013. 189 с.
8. *Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р.* Управление и организация в сфере услуг. СПб.: Питер, 2002. 256 с.
9. *Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб.: Бизнес Микро, 1999. 278 с.
10. *Энджел Дж., Блэкуэлл Р., Миниард П.* Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2000. 760 с.
11. *Garvin D.A.* Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. United States, 1988. 319 p.

Bibliography

1. Vse o marketinge / Sb. materialov dlja rukovoditelej predpriyatij, jekonomicheskikh i kommercheskikh sluzhb. M.: Azimut-Centr, 1992. 366 p.
2. Vseobshhee upravlenie kachestvom: ucheb. posobie / O.P. Gludkin, N.M. Gorbunov, A.I. Gurov, Ju.L. Zorin. M.: INFRA, 2000. 560 p.
3. *Kremnev G.R.* Upravlenie proizvoditel'nost'ju i kachestvom: 17-modul'naja programma dlja menedzherov: «Upravlenie razvitiem organizacii». Modul' 5. M.: INFRA-M, 1999. 256 p.
4. *Rajs Jel., Traut Dzh.* Pozicionirovanie. Bitva za uznavaemost'. SPb.: Piter, 2001. 256 p.
5. *Traut Dzh., Rivkin S.* Differencirujsja ili umiraj. Vyzhivanie v jepohu ubijstvennoj konkurencii / per. s angl. SPb.: Piter, 2002. 224 p.
6. *Fedjukin V.K., Durnev V.D., Lebedev V.G.* Metody ocenki i upravlenija kachestvom promyshlennoj produkcii: uchebnik. M.: IID «Filin#», Rilant, 2000. 328 p.
7. *Frejdina E.V.* Upravlenie kachestvom: ucheb. posobie. M.: Omega-L, 2013. 189 p.
8. *Haksever K., Render B., Rassel R.* Upravlenie i organizacija v sfere uslug. SPb.: Piter, 2002. 256 p.
9. *Shank Dzh., Govindaradzhan V.* Strategicheskoe upravlenie zatratami: Novye metody uvelichenija konkurentosposobnosti. SPb.: Biznes Mikro, 1999. 278 p.
10. *Jendzhel Dzh., Bljekujell R., Miniard P.* Povedenie potrebitelej. SPb.: Piter, 2000. 760 p.
11. *Garvin D.A.* Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. United States, 1988. 319 p.