

## **Система взаимодействия менеджмента качества и маркетинг-менеджмента в современной организации**

**Малыхина М. А.**

*Институт государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
ИГСУ РАНХиГС, проспект Вернадского, 84, Москва, 119571, Россия  
e-mail: [maryl-u@yandex.ru](mailto:maryl-u@yandex.ru)*

### **Аннотация**

В статье проведен сравнительный анализ роли маркетинга в международных премиях в области менеджмента качества. Автор разрабатывает классификацию уровней интеграции маркетинг-менеджмента и менеджмента качества и дополняет ее на основе компонентов качества, анализируя коммуникацию управления маркетингом и управления качеством в маркетинге услуг. Автор показывает, как взаимодействуют управление маркетингом и управление качеством в рамках теории менеджмента – структурно, с точки зрения процессов и результативности, а также выявляя факторы, способствующие интеграции управления маркетингом и качеством в менеджменте. В статье рассмотрена взаимосвязь маркетинг-менеджмента и менеджмента качества в свете современной теории социальных систем Никласа Лумана.

Выводы исследования применимы для разработки систем показателей эффективности маркетинга в современных организациях, а также для встраивания маркетинга в систему менеджмента качества для снижения издержек и контроля эффективности маркетинговых операций.

**Ключевые слова:** управление качеством, менеджмент качества, управление маркетингом, маркетинг-менеджмент, теория социальных систем, системы менеджмента качества.

В современном менеджменте рассмотрение роли управления маркетингом максимально приближено к практике и направлено на достижение целей организации. Чаще всего исследователями анализируются отдельные факторы, влияющие на деятельность организации изнутри и снаружи (вид деятельности организации, степень ее зрелости, особенности системы менеджмента, тип рынка и т.д.). Сегментируются целевые аудитории маркетинга, определяются его функции, но при этом маркетинг остается с какой-то точки зрения «вещью в себе», несмотря на то, что маркетинговые цели коррелируют с целями организации, а маркетинговые функции выполняются не только отделами маркетинга, но и практически всеми сотрудниками организации. На этапе глобализации, информационной свободы и с учетом важности нарастающих интеграционных процессов в международном бизнесе, экономике и политике требуются новые подходы к анализу роли маркетинга в системе управления и к организации маркетинговой деятельности.

Новизна настоящего исследования заключается в применении системного подхода к интеграции маркетинга и менеджмента качества в управлении. При этом мы переосмысливаем модель маркетинговых коммуникаций, показывая, что коммуникации в маркетинге направлены не только в сторону потребителей и других целевых аудиторий, но и связывают маркетинговые процессы с процессами управления качеством продукции и услуг в единой клиентоориентированной системе, в которой значимую роль играет сам коммуникационный процесс.

В практической деятельности по результатам исследования возможна разработка стандартов маркетинговой деятельности в организации на основе принципов менеджмента качества.

Если рассмотреть современные системы управления качеством, мы увидим в них требования, в большей степени относящиеся к процессам производства товаров и услуг, нежели чем требования к маркетинговым процессам. Маркетинг в системах менеджмента качества продолжает рассматриваться как один из инструментов системы менеджмента качества, позволяющих обеспечить фокус на потребителе путем опросов удовлетворенности, однако требований к организации маркетинговых процессов иных, чем опросы удовлетворенности, мы в них практически не видим. Это связано с тем, что исторически системы менеджмента качества разрабатывались именно применительно к производственным процессам, и не успели реформироваться с изменением рыночной ситуации.

Определим сущность понятия «менеджмент качества» и «маркетинг-менеджмент». Один из основателей теории и практики управления качеством Э.

Деминг отмечал, что управление качеством – это эффективное производство продукции, отвечающей ожиданиям рынка. Американский теоретик Дж. Джуран различал качество, ориентированное на потребителя и определяемое совокупностью свойств, направленных на удовлетворение его потребностей, и качество как отсутствие дефектов при производстве товаров. В России на протяжении долгого времени качество рассматривалось как бездефектность. Сейчас в условиях развитых конкурентных отношений и глобализации происходит переосмысление этого понятия как соответствия ожиданиям потребителей, что заставляет трактовать качество более широко и задействовать не только производство, но и маркетинг в процессах достижения и контроля качества. Согласно Международному стандарту ИСО 8402-86, качество есть совокупность свойств и характеристик товара или услуги, которые дают возможность удовлетворять существующие или предполагаемые потребности. Мы остановимся на данном определении, так как оно трактует качество с маркетинговой стороны как соответствие потребностям, а также не диктует жестко привязку именно к потребительской аудитории, позволяя включить в маркетинг и менеджмент качества другие заинтересованные стороны – международную общественность, сотрудников, партнеров, поставщиков, представителей СМИ и государства.

В стандарте ИСО 9000:2005 управление качеством определено как раздел менеджмента качества, направленный на выполнение требований к качеству. Менеджмент качества в рассматриваемой трактовке — это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией относительно качества.

Сфера менеджмента качества – взаимодействие с внешней средой, обеспечение ресурсами, управление персоналом, принятие стратегических решений, разработка политики и плана качества в организации. В функции управления качеством в рамках рассматриваемого подхода включается принятие оперативных решений, реализация планов качества, контроль качества и информационное обеспечение. Тогда как зачастую управление качеством и менеджмент качества используются как синонимы, нам представляется целесообразным разграничить эти понятия рассмотренным образом, сделав аналогичное разграничение и для маркетинг-менеджмента как стратегического уровня маркетинга и оперативного уровня управления маркетингом.

Определив основные понятия, проанализируем представленность требований к маркетингу в основных премиях и стандартах по качеству. Наиболее общепризнанными считаются модели премий по качеству Э. Деминга (Япония), М. Болдриджа (США), Европейского фонда менеджмента качества (European Foundation for Quality Management, сокращенно EFQM). В России аналогом является национальный конкурс на соискание премии Правительства РФ в области качества. Проанализируем показатели, по которым оцениваются организации-лауреаты на соискание признанных в мире премий в области качества, и обобщим наши выводы в Таблице 1.

**Сравнительный анализ роли маркетинга в международных премиях в  
области менеджмента качества**

Название премии	Группы критериев оценки	Роль маркетинга
Национальная премия им. Э. Деминга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение политики в области качества</li> <li>2. Организация и управление деятельностью предприятия</li> <li>3. Сбор, обработка и интерпретация информации о качестве</li> <li>4. Обучение и распространение знаний в области качества</li> <li>5. Анализ проблем качества</li> <li>6. Стандартизация</li> <li>7. Контроль качества</li> <li>8. Обеспечение качества</li> <li>9. Результаты</li> <li>10. Планы</li> </ol>	Не определена
Японская премия по качеству Japan Quality Award	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерство и принятие решений</li> <li>2. Социальная ответственность в управлении</li> <li>3. Понимание клиентов и рынка и работа с ними</li> <li>4. Разработка и реализация стратегии</li> <li>5. Обучение и развитие персонала</li> <li>6. Процесс создания ценностей</li> <li>7. Информационные менеджмент</li> <li>8. Результаты работы</li> </ol>	В рамках групп критериев 3 и 8 (результаты для потребителей)
Американская	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство</li> </ol>	В рамках групп

Название премии	Группы критериев оценки	Роль маркетинга
национальная премия Малкольма Болдриджа по качеству	2. Стратегическое планирование 3. Ориентация на потребителей и рынки 4. Оценка, анализ и управление знаниями 5. Внимание к человеческим ресурсам 6. Управление процессами 7. Деловые результаты	критериев 3 и 7 (результаты для потребителей)
Модель делового совершенствования Европейского фонда менеджмента качества EFQM	Возможности 1. Лидерство 2. Политика и стратегия 3. Персонал 4. Партнерство и ресурсы 5. Процессы Результаты 1. Результаты, относящиеся к потребителям 2. Результаты, относящиеся к персоналу 3. Результаты, относящиеся к обществу 4. Результаты основных видов бизнеса	В рамках группы критериев «Результаты» (результаты для потребителей и общества). В премии совершенства EFQM одна из номинаций – ориентация для потребителя, присуждается организациям с менеджментом, ориентированным на рынок.
Модель премии Правительства РФ в области качества	Возможности 1. Лидирующая роль руководства 2. Политика и стратегия организации в области качества 3. Персонал	Инструментальный подход в рамках критерия 6, самого весомого из трех наиболее значимых

Название премии	Группы критериев оценки	Роль маркетинга
	4. Партнерство и ресурсы 5. Процессы, осуществляемые организацией Результаты 6. Удовлетворенность потребителей качеством продукции 7. Удовлетворенность персонала 8. Влияние организации на общество 9. Результаты работы организации	

Таким образом, проанализировав ведущие международные премии в области качества, мы выявили, что требования к маркетинг-менеджменту в них не определены, хотя при оценке деятельности организаций учитываются критерии удовлетворенности потребителей (в рамках результатов деятельности организации) и ориентации на потребителей и рынок. То есть маркетинг рассматривается как функция обеспечения обратной связи с потребителями, а требования к маркетинговым процессам не прописаны детально, и качество маркетинговых процессов в задачи не включено.

Международные премии по качеству, в основном, базируются на принципах самооценки организаций, которые не всегда легки и понятны в применении. Поэтому наибольшее распространение в России получает стандартизация систем менеджмента качества. Одними из общепризнанных в мире являются международные стандарты систем менеджмента качества ISO (ИСО) 9000:2000. Разработанная в соответствии с этими стандартами система менеджмента качества



упорядочивает общий менеджмент организации на основе системного и процессного подходов. Стандарты ИСО серии 9000 введены в действие в России Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии в качестве.

Маркетинг и изучение рынка являются важнейшим этапом жизненного цикла продукции в соответствии со стандартами ИСО. Федеральным законом «О техническом регулировании» установлено, что обязательными являются требования безопасности, определенные в технических регламентах. Все остальные положения, установленные в стандартах и других документах по стандартизации, применяются добровольно. Поэтому требования к маркетингу – это своеобразная «надстройка» к стандартизации процессов организации, уже обеспечившей качество продукции и безопасность.

Требования к системе маркетинга установлены в разделе 7.2 «Процессы, связанные с потребителем» стандарта ИСО 9001. Система маркетинга в организации должна охватывать фактически все стадии жизненного цикла продукции и взаимодействовать с системой менеджмента качества, выполняя такие функции, как анализ рынка и определение потребностей в продукции, требований потребителей, рыночного спроса; планирование основных показателей, характеризующих качество продукции; оценка конкурентоспособности продукции организации; выявление причин, побуждающих потребителя к приобретению именно этой продукции; решение задач, связанных с упаковкой, транспортировкой и монтажом; установление приемлемых гарантированных сроков по обслуживанию продукции;

проверка инструкций по эксплуатации и обслуживанию; установление системы обратной связи с потребителями и контроль получаемой информации; реклама.

В стандартах ИСО прописано, что отдел маркетинга должен обеспечивать наличие в организации описания требований к продукции на основе ожиданий и обратной связи потребителей. Вся информация, относящаяся к эксплуатации продукции потребителями и их удовлетворенности качеством продукции, должна анализироваться и включаться в отчеты в соответствии с документированными процессами. Таким образом, в современной версии стандартов ИСО серии 9000 установлены требования к маркетинговым процессам, основу которых составляют маркетинговые исследования и формируемые на их основе требования к продукции или услугам, отвечающим ожиданиям потребителей. Маркетинг рассматривается как интегрирующая сила операций организации, направленных на достижение потребительской удовлетворенности, также намечена связь маркетинга с рекламой качественных характеристик товаров.

Стандарты ИСО описывают базовые потребности организации – безопасность, качество продукции, а маркетинг – это надстройка фокуса на потребительскую удовлетворенность, исторически не являвшегося первичной для бизнеса. Именно поэтому «вписывание» требований к маркетингу в систему менеджмента качества отстает от реальных потребностей современных организаций, особенно российских, нуждающихся в применении передового зарубежного опыта для сокращения времени, необходимого для модернизации российской экономики. На основе вышесказанного, для применения в современной отечественной практике,

необходимо переосмыслить роль маркетинга в системах менеджмента качества и доработать модель взаимодействия этих двух разделов менеджмента.

Для этого определим уровни интеграции управления маркетингом и менеджмента качества. Интеграция управления маркетингом и управления качеством может, на наш взгляд, происходить в нескольких направлениях:

1) применение менеджмента качества к маркетинговым процессам и разработка на этой основе показателей эффективности маркетинга и системы управления маркетингом, который интегрирован, в свою очередь, в стратегический менеджмент организации;

2) маркетинг является одним из инструментов измерения и изучения потребительских ожиданий и потребительской удовлетворенности в системе менеджмента качества;

3) маркетинг качества продукции и услуг, в котором основой уникального торгового предложения становится высокое качество продукции и услуг для покупателей.

При анализе первого подхода к интеграции – применения менеджмента качества в маркетинге – может возникнуть вопрос, насколько важно согласовать использование показателей качества в маркетинге с системой управления качеством. Это необходимо по многим причинам. Прежде всего, маркетинг способствует повышению качества, а особенно выявлению критериев качества посредством контактов с клиентами и следования маркетинговой стратегии. Более того, модели управления качеством предполагают оценку целого ряда маркетинговых факторов,

например, содержания жалоб и профиля клиентов. В итоге получается, что применяемые в стандартизированных моделях управления качеством критерии помогают определить важные показатели эффективности маркетинга.

Сегодня в маркетинге сложно разработать эффективную систему управления, так как необходимо увязать воедино эволюционирующие требования и ожидания покупателей с амбициозными задачами компании и эволюционирующей правовой средой в условиях нестабильной экономической ситуации. К традиционным системам управления часто предъявляются высокие требования, тогда как эти системы не соответствуют ни актуальной динамике, ни высокоскоростной смене стратегий. Для анализа и мониторинга эффективности управления маркетингом организации используется множество показателей, и мы считаем наиболее актуальной для современных организаций концепцию сбалансированной системы показателей (ССП), позволяющую для каждой конкретной организации разработать свою сбалансированную систему КРІ. Такой выбор базируется на интеграции маркетинга в другие функции менеджмента и в стратегический менеджмент организации, что требует широкого и междисциплинарного подхода к маркетингу, который разработан в рамках концепции сбалансированных показателей. Основные показатели эффективности маркетинга в СПП можно разделить на несколько категорий: соотношение затрат к прибыли, показатели результативности маркетинговых акций, показатели эффективности продаж, логистические показатели (для товаров), показатели эффективности взаимоотношений с клиентами, показатели информированности маркетингового персонала о внешней

среде и готовности сотрудников к инновациям, а также показатели эффективности работы с партнерами по сбыту<sup>1</sup>.

Однако только лишь внедрением системы учета показателей эффективности управления маркетингом нельзя ограничить сферу применения менеджмента качества в маркетинге. Дело в том, что внутренние и внешние составляющие качества (соответствия между ожиданиями и восприятием потребителей) формируют структуру, которая состоит из трех основных компонентов качества: структурное качество, качество технологии и качество результата<sup>2</sup>. Систему сбалансированных показателей в маркетинге можно отнести к оценке качества результата – то есть итога оказания услуги или потребления товара, который позволяет судить о степени фактического достижения поставленных задач. Структурное качество характеризует обеспеченность ресурсами – материально-технической базой, оснащением, персоналом, инструментами маркетинга, бюджетами и т.д. Качество технологии характеризует все этапы маркетинговой деятельности и свидетельствует о стандартизации маркетинговых процессов.

Управление ресурсами и технологиями качества маркетинга могло бы еще больше сблизить менеджмент маркетинга и качества в единой системе менеджмента. Для этого необходимо разработать систему стандартов менеджмента качества персонала, оборудования, труда, финансов и информации маркетинга, а также систему стандартов менеджмента качества маркетинговых технологий:

---

<sup>1</sup> Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М., 2007.

<sup>2</sup> Сопина З. Е., Фомушкина И. А. Управление качеством сестринской помощи. М., 2011. С. 20.

коммуникаций, принятия решений, руководства, планирования, организации, стимулирования, контроля.

В рамках второго подхода маркетинг является одним из инструментов измерения и изучения потребительских ожиданий и потребительской удовлетворенности в системе менеджмента качества. В современной версии стандартов ИСО серии 9000 установлены требования к маркетинговым процессам, основу которых составляют маркетинговые исследования и формируемые на их основе требования к продукции или услугам, отвечающим ожиданиям потребителей. В стандартах ИСО серии 9000 установлено, что в число наиболее важных подразделений в рамках системы менеджмента качества входит отдел маркетинга. Он должен играть ведущую роль в установлении определенных и документированных требований к качеству продукции — особенно на ранних этапах ее жизненного цикла. Требования к системе маркетинга установлены в разделе 7.2 «Процессы, связанные с потребителем» стандарта ИСО 9001. Система маркетинга в организации должна охватывать фактически все стадии жизненного цикла продукции и взаимодействовать с системой менеджмента качества, выполняя такие функции, как анализ рынка и определение потребностей; планирование основных показателей качества продукции; оценка конкурентоспособности; выявление факторов выбора потребителем именно этой торговой марки; разработка упаковки продуктов и программ услуг; установление сроков и условий гарантии;

проверка инструкций по эксплуатации и обслуживанию; установление системы обратной связи с потребителями; реклама.<sup>3</sup>

Маркетинг рассматривается как интегрирующая сила операций организации, направленных на достижение потребительской удовлетворенности, также намечена связь маркетинга с рекламой качественных характеристик товаров. Стандарты ИСО описывают базовые потребности организации – безопасность, качество продукции, а маркетинг – это надстройка фокуса на потребительскую удовлетворенность, исторически не являвшуюся первичной для бизнеса. Именно поэтому «вписывание» требований к маркетингу в систему менеджмента качества отстает от реальных потребностей современных организаций, особенно российских, нуждающихся в применении передового зарубежного опыта для сокращения времени, необходимого для модернизации российской экономики.

В третьем подходе к интеграции маркетинг-менеджмента с управлением качества их сближение происходит на почве высокого качества товаров и услуг как основного маркетингового преимущества. Этот подход особенно распространен в организациях сферы услуг, где ввиду нематериальности услуг выбор производится на основе доверия, формирующегося в том числе при сопоставления ожиданий с опытом получения услуги, именно поэтому воспринимаемое потребителями качество лежит в основе всех современных моделей маркетинга услуг.

---

<sup>3</sup> Баутов А.Н. Определение маркетинга в стандартах качества/Маркетинг в России и за рубежом. №1. М., 2004.

Разработанную нами концепцию классификации уровней интеграции менеджмента качества и управления маркетингом можно дополнить на основе компонентов качества, выделив три подхода:

- 1) результативный подход, в котором для маркетинга разрабатываются ключевые показатели эффективности, увязывая управление маркетингом с системой управления качеством всех ключевых функций организации;
- 2) технологический (процессный) подход, в котором маркетинг является одним из инструментов измерения и изучения потребительских ожиданий и потребительской удовлетворенности в системе менеджмента качества;
- 3) коммуникативный подход, в рамках которого основой маркетинговых коммуникаций и позиционирования организации становится идея высокого качества продукции и услуг для покупателей, в рамках данного подхода мы предлагаем ввести термин «маркетинг качества», означающий качество как основу содержания всех коммуникаций маркетинга.

Рассмотренный подход к выделению уровней интеграции будет неполным, если мы не проанализируем возможности структурной интеграции управления маркетингом и качеством. Данный подход наиболее формализован и предполагает оценку ресурсов, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности, нацеленной на достижения разработанных показателей эффективности в рамках системы менеджмента качества. К ресурсам, как мы уже упоминали выше, относятся знания, умения, навыки, квалификация персонала, эффективность использования оборудования и маркетинговых инструментов и методов работы,



бюджетирование, полноту и проработанность применения маркетинговой информации.

На сегодняшний день остаются теоретически неразработанными вопросы создания стандарта маркетинговой деятельности, который бы прописал требования к маркетинговым процессам и структуре в соответствии с системой менеджмента качества. По инерции, системы менеджмента качества продолжают применяться в наибольшей степени применительно к производственным процессам, управлению кадрами, стратегическому управлению, управлению финансами, минуя маркетинговую сферу, и маркетинг в основном рассматривается как вспомогательная функция проведения маркетинговых исследований, необходимых для управления качеством.

Сближение и объединение управления маркетингом и управления качеством приобретает особую актуальность в маркетинге услуг. Исследователи маркетинга и менеджмента услуг отмечают, что среди приоритетов менеджмента и маркетинга услуг в современной высококонкурентной среде можно выделить следующие задачи<sup>4</sup>:

- Большинство услуг оказываются персоналом компании, и качество услуги создается в процессе взаимодействия сотрудников компании и клиентов. Оказание услуг, качество которых отвечает ожиданиям клиентов, таким образом, требует тесной взаимосвязи управления маркетингом (формирование ожиданий клиентов на основе качества услуг, исследования удовлетворенности фактическим

---

<sup>4</sup> См. об этом: Swartz Teresa A., Iacobucci Dawn. Handbook of services marketing and management. Thousand Oaks, California. 2000. P.p. 421-454.

качеством услуг), управления качеством (создание и контроль стандартов качества услуг на всех этапах) и управления персоналом (отбор персонала и контроль высокой квалификации, система вознаграждений, стимулирующая к оказанию услуг высокого качества, система обучения, взаимосвязь удовлетворенности сотрудников и удовлетворенности клиентов в управлении персоналом).

- Обеспечение подготовки клиентов к процессу оказания услуг и обучения тому, какую роль необходимо играть клиенту (от пассивного восприятия услуг в парикмахерской или кинотеатре до активного участия в процессе оказания услуги в фитнес-центре или больнице), какие услуги необходимо выбирать (например, из различных программ медицинского обслуживания или пакетов телевизионного вещания). На наш взгляд, подготовка клиентов в рамках данной задачи находится на пересечении функций маркетинга (маркетинговые коммуникации, обучающие программы для клиентов, сопровождение продаж и консультации) и менеджмента качества (контроль наличия и действенности процессов обучения клиентов и иногда членов их семей - в менеджменте качества медицинских учреждений).

- Желательность управления контактами между сотрудниками компании и потребителями со взаимной удовлетворенностью в результате. Процесс управления такими контактами находится в ведении интерактивного маркетинга, тогда как создание стандартов и сценариев взаимодействия с клиентами зачастую разрабатывается другими подразделениями компании (колл-центр, ресепшн или в

целом управление персоналом), что требует координации маркетинга и других функций с помощью стандартов менеджмента качества.

- Необходимость для организаций сервисного характера находить баланс между операционной эффективностью и высоким качеством услуг, требующим постоянных затрат на поддержание и совершенствование системы менеджмента качества и инвестиций в персонал и маркетинговые исследования. Данный вопрос особенно актуален в маркетинге медицинских услуг, где приобретает также этический контекст, ведь операционная эффективность медицинских учреждений связана с ограничением набора оказываемых медицинских услуг на основе их необходимости, что практически полностью исключает профилактику и методы поддержания здоровья с помощью восстановительной медицины и физиотерапии, а также с сокращением длительности пребывания больных в стационаре, которое объявлено приоритетом в реформировании московского здравоохранения. Но может навредить пациентам, если параллельно с сокращением количества коек в стационарах не будет выстроена система дистанционной медицинской помощи на дому. На уровне государственного управления здравоохранением важно соотносить стоимость диагностики и лечения с затратностью и потенциальной эффективностью используемых методов и оборудования<sup>5</sup>. Система менеджмента качества может помочь в разработке стандартов качества услуг и показателей качества, которые удержат минимально достаточное качество при условии стремления к эффективности затрат и снижению издержек. Основными при этом должны стать

---

<sup>5</sup> Herzlinger Regina. Market-Driven Health Care. Who wins, who loses in the transformation of America's largest service industry. Cambridge, Massachusetts, 1997.

две цели: повышение качества лечения для пациента и его удовлетворенности и связанное с этим уменьшение стоимости лечения случая заболевания. Достижение этих целей возможно путем внедрения интегрированного подхода в деятельность лечебного учреждения по соблюдению международных требований и норм. Таковыми требованиями следует считать стандарты, ориентированные на деятельность лечебного учреждения (например, стандарты JCI, ISO); стандарты, ориентированные на лечение определенных нозологий (протоколы ведения больных, рекомендации профессиональных ассоциаций) и модели менеджмента и профессиональные премии в области качества (например, EFQM, премия Болдриджа и др.).

Тем не менее, несмотря на обоснованную выше актуальность интеграции, одной из проблем маркетинга услуг в современных организациях становится функционализм менеджмента, в рамках которого каждое подразделение стремится к специализации и независимости. Такой функционализм обусловлен традиционным менеджментом на основе истории развития бизнеса и управления и требует изменения подхода к менеджменту в организациях в целом.

Степень интеграции маркетинга и менеджмента качества может быть сравнительно высокой не только в организациях сферы услуг, но и в компаниях других специализаций, менеджмент которых ориентирован на рынок. Американские исследователи маркетинга О. Уолкер-младший, Х. Бойд-младший, Дж. Маллинз, а также профессор по маркетингу Европейского института бизнес-администрирования INSEAD Ж.-К. Ларше отмечают, что такие организации

отличает то, что менеджеры немаркетинговых подразделений в свои процессы принятия решений включают больше информации о покупателях и конкурентах. Следовательно, менеджмент качества также базируется не только на внутренних, но и на рыночных процессах и задачах. Организации, ориентированные на рынок, работают в соответствии с концепцией маркетинга, заключающейся в том, что планирование и координация всей деятельности компании осуществляются вокруг фокуса на удовлетворении потребностей потребителей.<sup>6</sup> Это означает, в частности, внедрение маркетинговых исследований потребностей и ожиданий покупателей в процесс разработки новых продуктов и услуг, и маркетинговых опросов по удовлетворенности клиентов в процессы управления качеством.

Один из самых известных европейских маркетингологов Жан-Жак Ламбен вносит уточнения в представленную выше трактовку понятия менеджмента, ориентированного на рынок, поясняя, что в век глобализации и усложнения рынков ориентация менеджмента только на покупателей становится неполной, требуя учета интересов других участников рынка – поставщиков, конкурентов, партнеров, и т.д. Мы разделяем данную точку зрения, полагая, что ориентация на интересы всех участников рынка наиболее полно вписывает маркетинг и управление качеством в менеджмент организации, становясь мощным фактором их интеграции.

Итак, мы рассмотрели, как взаимодействуют управление маркетингом и управление качеством в рамках теории менеджмента – структурно, с точки зрения процессов и результативности, а также выявили факторы, способствующие

---

<sup>6</sup> Уолкер-младший О., Бойд-младший Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия. Курс МВА. М., 2006.

интеграции управления маркетингом и качеством в менеджменте. Однако для того, чтобы построить социологическую модель системы маркетинга и менеджмента качества, недостаточно найти общее в теории менеджмента и применить к маркетингу и управлению качеством.

Предлагаем рассмотреть управление маркетингом и качеством в свете современной теории социальных систем. При анализе основных положений теории социальных систем одного из самых влиятельных социальных философов современности Никласа Лумана мы видим, что в основе общества как системы лежат коммуникации, которые и формируют общество. Все предметы коммуникации (люди, сознания, институты) могут быть представлены лишь коммуникативно, то есть внутри системы общества.

Коммуникация как единственная общественная структурообразующая единица, согласно Луману, обладает и внутренней структурой, которую упрощенно можно представить в виде трех элементов: сообщения, информации и понимания. Коммуникацию делает возможной отношение и взаимодействие этих элементов, важное для нее различие сообщения и информации. Коммуникация рождается в том случае, когда осуществляется это различие, и из сообщения выделяется информация посредством понимания – осознания различия и единства сообщения и информации, означающего и означаемого. Один из ключевых посылов Лумана заключается в том, что «коммуникация является определенным типом наблюдения мира», своими различиями реагируя на различия во внешнем мире. Самих по себе различий во внешнем мире, независимых от системы, нет, они привносятся в мир

наблюдателем<sup>7</sup>. Понимание коммуникации, по Луману, – это осознание различий между сообщениями, то есть означающим (формой), и означаемым – информацией. Луман применяет к социологии методологический подход, разработанный австро-американским биологом, кибернетиком и физиком Хайнцем фон Ферстером, который считал, что «собственные значения» в социальном поведении могут рассматриваться как аналоги «собственным значениям» в математике и физике, представляя собой некие различия, которые, различая, конституируют элементы-различия, и только благодаря этому они делаются наблюдаемыми. То есть мы можем видеть только различия, а не сами элементы. Н. Луман пытался обнаружить в обществе такие латентные элементы, возникающие в результате некоего рекурсивного процесса – коммуникации, обращающейся к результату предыдущих коммуникаций, и одновременно могущие быть рассмотренными как средство для конструирования таких рекурсивных процессов. Такими элементами оказываются коммуникативные коды-различия, обеспечивающие замкнутый характер социальных систем, то есть соединение подобных коммуникаций с подобными – политических с политическими, научных с научными и т.д. Сами эти элементы-коммуникативные коды остаются ненаблюдаемыми простым наблюдением, и могут быть выявлены только с помощью наблюдения второго порядка.

Здесь необходимо сделать отступление о том, почему нами выбрана именно синергетическая теория систем. Дело в том, что с философской точки зрения синергетика – это наука о становящемся бытии, о самом развитии, его механизмах<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Антоновский А. Ю. Никлас Луман: эпистемологическое введение в теорию социальных систем. М., 2007. С. 10.

<sup>8</sup> Синергетика на рубеже XX-XXI вв.: Сборник научных трудов. М., 2006. С. 20.

Именно такой подход наиболее отвечает практическим потребностям, так как исследуемые системы управления не относятся к застывшим системам, а являются образцом развивающихся систем, которые требуют применения более сложной модели, нежели традиционная теория систем. В известный тезис К. Маркса «люди сами делают свою историю» современная синергетика вносит важное дополнение: человек конструирует общество, но не по своему желанию и произвольно, а в сотрудничестве и совместной эволюции со становящимся социальным целым, открывая внутренний потенциал развития сложных социальных систем. Это разрешает загадку социологии о том, что первично – люди или общество, – и позволяет на практике применять основные положения синергетики к различным социальным системам, в том числе к системам управления, что мы и сделаем.

Итак, если представить управление любой организацией или обществом в целом как синергетическую систему, то она рождается коммуникациями, которые отделяют систему от внешней среды (подобные коммуникации коммуницируют с подобными) и создают потенциал развития системы управления за счет внутренних коммуникаций между различными функциями системы управления. Коммуникации в управлении можно разделить на вертикальные и горизонтальные. Вертикальные вписывают каждую из функций в систему управления, а горизонтальные – обеспечивают развитие системы. Более того, наличествуют внешние коммуникации, которые позволяют в частных случаях управлять внешней средой, а в более общих – вовлекают систему менеджмента организации в системы управления более высокого



порядка, например, интегрируя организацию в систему государственного управления, и в глобальный бизнес, регулируемый международными союзами.

Если следовать логике Н. Лумана применительно к управлению, тот факт, что система менеджмента качества и система менеджмента маркетинга очевидны наблюдателю, означает, что эти две подсистемы менеджмента не являются элементами, или кодами-различениями, которые рождают коммуникации, формирующие систему стратегического менеджмента. Это означает, что коммуникация или ее более частный пример – интеграция – этих подсистем менеджмента не возникает автоматически, и необходимо выявить общее в этих двух подсистемах, являющееся базисом системообразующей коммуникации между ними. Так, в политике, например, таким общим понятием являются не отдельные политики либо партии, а общее понятие власти. В нашем случае можно предложить несколько гипотез о том, что может стоять за объединением менеджмента маркетинга и менеджмента качества в единую подсистему стратегического управления. Это не структурные подразделения и не сотрудники отделов маркетинга и качества, то есть при структурных изменениях и замене сотрудников интеграция теоретически не пострадает. Такой системообразующей сущностью можно считать удовлетворенность клиентов, на основе которой строятся как маркетинг, так и менеджмент качества, и в таком случае менеджмент качества представляется одной из функций именно маркетинга, а не производства. Ведь теоретически, если заменить продукцию или услуги, оказываемые организацией, на принципиально новые, но они будут вести к удовлетворенности клиентов, то суть управления

организацией останется той же. Этим пользуются так называемые «зонтичные бренды», которые предлагают спектр разнообразной продукции под единой маркой производителя (например, от еды до стиральных порошков у компании Unilever, или от шоколадных батончиков и жевательной резинки до кормов для животных у компании Mars).

Как видим, удовлетворенность потребителей может рассматриваться как конечная цель всех операций организации, являясь системообразующим базисом стратегического менеджмента организации в целом. В таком случае в системе сбалансированных показателей организации удовлетворенность потребителей должна занимать центральное место. В моделировании организационного поведения центральное место занимают ценности, составляющие основу корпоративной культуры. В нашей концепции центральная ценность – удовлетворенность клиентов, и мы полагаем, что она наиболее близка к развивающей модели организационного поведения, предполагающей ценность личности в отношении человеческого капитала<sup>9</sup>. В таком случае при составлении оценочных таблиц и организационном моделировании с целью построения развивающей системы организационного поведения следует добавить диагностику и внедрение ценности удовлетворенности клиентов, ценности личности и потребностей клиентов. Это объединит функционально не только управление персоналом, управление качеством и управление маркетингом, но позволит сотрудникам идентифицировать себя с клиентами при принятии управленческих решений, чего так недостает современным

---

<sup>9</sup> Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., 2008. С. 211.

организациям, сфокусированным на организационной эффективности и снижении издержек.

Однако и это, на наш взгляд, не единственно возможный подход к обобщению системообразующего начала в менеджменте современной организации, объединяющего маркетинг с управлением качеством. Возвращаясь к синергетике, можно предположить, что системообразующим является сам процесс коммуникации. Например, без общения между двумя индивидуумами не может возникнуть дружба или любовь. Так и без коммуникаций не будет ни управления маркетингом, ни систем менеджмента качества, ни системы их взаимодействия. Из этого утверждения, следующего из синергетического подхода к системам управления, можно сделать вывод о том, что любые усилия в организации по построению коммуникации между различными функциями управления, включая маркетинг-менеджмент и управление качеством, принесут с собой потенциал устойчивости и развития системы менеджмента организации в целом. «Побочным эффектом» такого подхода станут инновации в организации, ведь инновации возникают только на почве коммуникации разных по своей сути функций или объектов.

Максимально упрощая вышесказанное, можно заключить, что интеграция маркетинг-менеджмента и менеджмента качества базируется на трех факторах: на стремлении к удовлетворению потребителя, на коммуникациях как системообразующей силе и на идее качества, которую маркетинг «продает» потребителям и другим заинтересованным сторонам. Как мы увидели в ходе анализа

современных международных систем менеджмента качества, они пока охватывают только первый аспект интеграции, тогда как другие два нуждаются в разработке и теоретическом осмыслении.

### **Библиографический список**

1. Антоновский А. Ю. Никлас Луман: Эпистемологическое введение в теорию социальных систем. - М.: ИФ РАН, 2007. - 135 с.
2. Баутов А.Н. Определение маркетинга в стандартах качества // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №1. С.134-137.
3. Гренроос К. Модель качества услуг и ее применение в маркетинге // Маркетинг услуг. 2014. № 1(37). С. 2-10.
4. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: Дело, 2008. - 944 с.
5. Луман Н.Л. Общество как социальная система. - М.: Логос, 2004. - 232 с.
6. Магер В. Е. Управление качеством. - М.: Инфра-М, 2012. - 176 с.
7. Михеева Е.Н., Сероштан М.В. Управление качеством. - М.: Изд-во Дашков и К, 2012. - 531 с.
8. Ополченев И. И. Управление качеством в сфере услуг. - М.: Советский спорт, 2008. - 246 с.
9. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. - М.: Издательский Дом Гребенников, 2007. - 304 с.
10. Салимова Т. А. Управление качеством. - М.: Высшая школа менеджмента, 2013. - 414 с.

11. Синергетика на рубеже XX-XXI вв.: Сборник научных трудов. - М.: ИНИОН РАН, 2006. - 114 с.
12. Синергетическая парадигма. Социальная синергетика. - М.: Прогресс-Традиция, 2009. - 688 с.
13. Сопина З. Е., Фомушкина И. А. Управление качеством сестринской помощи. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2011. - 176 с.
14. Уолкер-младший О., Бойд-младший Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия: Курс МВА. - М.: Изд-во Вершина, 2006. - 496 с.
15. Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под ред. Дж. Кампанеллы. - М.: РИА Стандарты и качество, 2005. - 232 с.
16. Berry L.L., Carbone L.P. Built Loyalty through Experience Management. Quality Progress, 2007, 40(9), p. 26.
17. Herzlinger Regina. Market-Driven Health Care. Who wins, who loses in the transformation of America's largest service industry. Cambridge, Massachusetts, 1997, 379 p.
18. Swartz Teresa A., Iacobucci Dawn. Handbook of services marketing and management. Thousand Oaks, California, 2000, 521 p.