

Петр РАСТОРГУЕВ, Ирина ПОЧТОВАЯ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

УДК 631.152:63-021.66
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-10-3-14>

Методологические аспекты эффективного управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах АПК

Представлены результаты исследования различных подходов формирования и совершенствования механизма управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах. Определены и рассмотрены методологические аспекты этого процесса, учет которых является решающим для обеспечения устойчивого производства продукции высокого качества в таких структурах.

Ключевые слова: качество, агропромышленный комплекс, система управления качеством, кооперативно-интегрированные структуры.

Petr RASTORGOUEV, Irina POCHTOVAYA

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

Methodological aspects of effective quality management in cooperative-integrated structures of agroindustrial complex

The results of researches of various approaches to the formation and improvement of quality management mechanisms in multi-industry agroindustrial cooperative-integrated structures are presented. The methodological aspects of this process in order to guarantee its effectiveness and achieve sustainable production of high-quality products in such structures are identified and examined.

Keywords: quality, agroindustrial complex, quality management system, cooperative-integrated structures.

© Расторгуев П., Почтовая И., 2025

Введение

В числе ключевых стратегических направлений повышения конкурентоспособности отечественного АПК с учетом обеспечения продовольственной безопасности страны обозначены углубление производственной кооперации, создание кооперативно-интегрированных формирований с участием организаций, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию [1].

Учитывая перспективность и необходимость интенсификации структурных преобразований аграрной отрасли в указанном направлении, в агропромышленном комплексе Республики Беларусь образуются разные формы кооперативно-интегрированных структур, идет последовательное и динамичное развитие процессов объединения [2].

Это обуславливает актуальность изучения практики управления качеством в организациях такого типа с целью обоснования и разработки методологии формирования и функционирования соответствующих систем [3], что является обязательным элементом и направлением обеспечения эффективности данного процесса.

Основная часть

Важным методологическим аспектом, предопределяющим особенности развития того или иного процесса, является определение основополагающих условий, оказывающих наибольшее влияние. В данном контексте на базе исследований выявлены ключевые факторы, обуславливающие специфику методологии формирования эффективных систем управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах, совокупность которых дифференцирована на внешние и внутренние.

К группе *внешних факторов* следует отнести наличие и содержание законодательной базы в области регулирования особенностей построения систем управления в кооперативно-интегрированных формированиях, нормативного регулирования (технические нормативные правовые акты, в том числе на системы менеджмента качества (СМК)); сертификационный аспект систем менеджмента в таких структурах (с учетом международных и национальных требований).

Преобладающее большинство будут составлять *внутренние факторы*, т. е. обусловленные характерными чертами непосредственно самих кооперативно-интегрированных структур. Они оказывают доминирующее влияние на выбор и формирование стратегии управления качеством, предопределяя особенности ее построения, равно как и эффективность реализации.

В соответствии с разработанной классификацией к приоритетным факторам относятся:

форма кооперативно-интегрированной структуры (холдинг, группа компаний, агрокомбинат и т. д.);

отраслевая структура предприятий (однородность участников) (предприятия одной или нескольких отраслей (сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность и т. д.), предприятия по всей цепочке создания стоимости);

число участников, масштабность;

динамичность состава участников;

территориальная рассредоточенность;

неравномерность уровня развития предприятий – уровень экономической эффективности, технологического развития, организационные особенности участников одной отрасли;

уровень развития корпоративного управления и корпоративной культуры (стратегическое видение, общая миссия и т. д.);

цель формирования СМК с точки зрения сертификации – методология построения систем менеджмента качества как в целом в кооперативно-интегрированных структурах, так и на уровне участников будет отличаться в зависимости от планирования их сертификации.

Влияние обозначенных факторов на формирование механизма управления качеством в многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах (табл. 1) заключается:

в создании благоприятных условий либо препятствий реализации определенных возможностей относительно такого механизма и его структурных элементов;

обоснованности и целесообразности выбора инструментария;

методологии его реализации.

Т а б л и ц а 1. Факторы, обуславливающие особенности управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах

Фактор	Область влияния и особенности механизма
Форма кооперативно-интегрированной структуры	Степень самостоятельности участников в формировании и реализации систем управления качеством; различный уровень централизации системы управления, включая область управления качеством; условия формирования единой структуры и (или) политики в области управления качеством продукции
Отраслевая структура	Целесообразность создания единых корпоративных специализированных структур (центров, отделов, служб и т. д.); степень локализации элементов системы управления качеством (централизованного управления, адаптации с учетом специфики, индивидуального подхода); потребность привлечения большого числа специалистов разного профиля при создании централизованных структур (отделов) управления; формирование замкнутых производственных цепочек; возможность выработки и реализации корпоративной политики в области качества; необходимость учета интересов всех субъектов с точки зрения достижения экономически эффективного производства

Фактор	Область влияния и особенности механизма
Число участников, масштабы структуры	Целесообразность создания единых структур централизованного управления определенным процессом обеспечения качества продукции; возможность выстраивания сквозной системы управления качеством в рамках замкнутых агропродовольственных цепей (замкнутого производственного цикла); создание предпосылок внедрения универсальных и специализированных инновационных, высокочатратных проектов, методов производства и управления; целесообразность формирования корпоративной методологии решения различных вопросов в области управления качеством
Динамичность состава участников	Необходимость постоянного развития корпоративной системы управления качеством с учетом вектора производственной деятельности участников; возможность совершенствования корпоративной системы управления качеством и реализации всеми участниками одинаковых принципов
Территориальная рассредоточенность	Возможность формирования замкнутых производственных цепочек, в том числе по всем видам продукции, при участии субъектов разных отраслей и соответствующей системы управления качеством; взаимопомощь (прежде всего материально-техническая) участников в создании условий, обеспечивающих производство продукции по установленным требованиям; целесообразность и степень дифференциации методологии формирования корпоративной и локальных систем управления качеством
Неравномерность уровня развития участников	Возможность разработки и реализации единой политики управления качеством, а также применения участниками одинаковых методов и принципов управления качеством
Уровень развития корпоративного управления и корпоративной культуры	Возможность формирования эффективной системы управления качеством как неотъемлемой составляющей общего менеджмента на основе опыта корпоративного управления; эффективность выполнения персоналом возложенных функций; оптимальное, рациональное использование материальных ресурсов, выявление и формирование необходимых условий, создание эффективных способов решения задач в области обеспечения качества
Цель формирования СМК с точки зрения сертификации	Потребность формализованного подхода к процессам разработки, функционирования, аудита СМК

П р и м е ч а н и е. Составлена по результатам собственных исследований.

Вышеперечисленные факторы (см. табл. 1) являются основополагающими при выборе варианта развития корпоративной (единой для всех участников) и локальных как ее производных (ею обусловленных) систем управления качеством при условии акцента на централизованном управлении им.

Так, установлено, что одним из факторов, обуславливающих особенности систем управления качеством, выступает форма кооперативно-интегрированной структуры (холдинг, группа компаний и т. д.). Как показал анализ, даже при интеграции предприятий одной отрасли механизм корпоративного управления

качеством продукции (централизации функций управления) будет отличаться в зависимости от формы такой структуры. Например, создание холдинга и наделение управляющей компании определенными функциями централизованного управления в данной области или интеграция посредством присоединения к головному предприятию как филиала, производственного участка предполагает распространение его политики управления качеством или же координацию такой деятельности (при отсутствии централизованного управления) и т. д. [4].

Следовательно, особенности систем управления качеством, обусловленные данным фактором, будут заключаться прежде всего в наличии (отсутствии) нормативно-правовой основы централизованного управления качеством и степени такой централизации, которые влияют на выбор методологии их построения как в рамках кооперативно-интегрированной структуры, так и на уровне участников.

Анализ выявленных факторов и определение сущности их влияния позволили систематизировать и выделить доминирующие отличительные особенности управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах (рис. 1):

- многоуровневость;
- двойственность;
- производный характер (соподчиненность);
- смешанный тип управления;
- альтернативность.

Образование кооперативно-интегрированных структур как новой формы хозяйствования обуславливает формирование целого ряда синергетических возможностей с точки зрения обеспечения качества производимой продукции посредством, прежде всего, создания необходимых технико-технологических условий, новых вариантов оптимизации и рационализации организации производственных и иных процессов (управление, сбыт, мотивация и т. д.) как неотъемлемых условий производства продукции, отвечающей установленным требованиям. Подчеркнем, что такие преимущества в сравнении с отдельными (обособленными) предприятиями заключаются в появлении дополнительных возможностей применения большего числа инструментов оптимизации системы управления качеством (распределения функций управления, включая иерархическую вертикаль, организационной структуры управления с учетом двойного подчинения, принятия решений на принципах процессного подхода и т. д.). При этом, как показали исследования, создается возможность достижения экономического эффекта не только относительно качества продукции, но и в части экономии денежных средств, снижения текучести кадров, сокращения затрат на поиск информации, привлечения дополнительных денежных средств (например, посредством оказания услуг сторонним организациям) и т. д.

В то же время при создании интегрированных формирований возникают проблемы управления качеством объективного характера, связанные, прежде всего, с увеличением масштаба новой организационной структуры, которые



Рис. 1. Отличительные особенности управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах (выполнен по результатам собственных исследований)

требуют учета и решения. Укрупненные блоки возможностей и недостатков в части выстраивания эффективных систем управления качеством продукции, обусловленных фактором интеграции предприятий, отражены на рис. 2.

В контексте эффективной реализации преимуществ формирования кооперативно-интегрированных структур и нивелирования объективных недостатков данного процесса выделены приоритетные предметные области централизованного управления качеством (рис. 3).

В развитие этого определены практико-ориентированные направления (способы) управления качеством продукции в кооперативно-интегрированных структурах, предполагающие создание общих (единых) рычагов:

разработка и принятие на уровне головной организации единой (корпоративной) политики в области управления качеством продукции всех субъектов кооперативно-интегрированного формирования как основы для построения локальных систем управления качеством либо как общего (генерального) ориентира для всех;

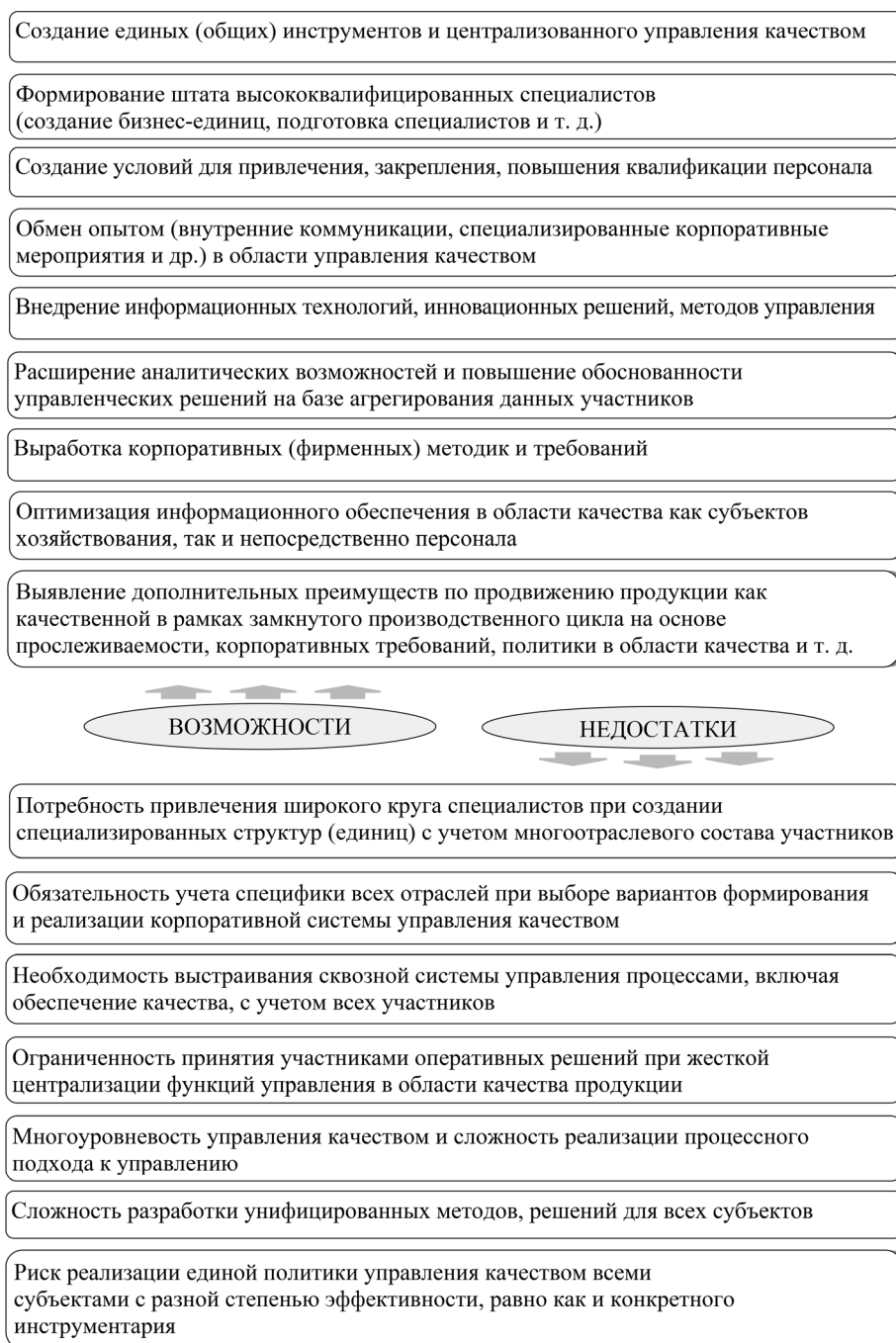


Рис. 2. Синергетические возможности и недостатки управления качеством в рамках кооперативно-интегрированных структур (выполнен по результатам собственных исследований)



Рис. 3. Предметные области централизованного управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах (выполнен по результатам собственных исследований)

координация деятельности участников в области обеспечения качества продукции (по различным направлениям, в рамках реализации определенных проектов и т. д.);

создание единой системы информационного обеспечения внутри интегрированной структуры, предусматривающей в числе пользователей как персонал (справочная информация, методические рекомендации, опыт и т. д.), так и органы управления, специалистов для эффективного выполнения возложенных функций и оперативного принятия управленческих решений, в том числе на основе централизации формирования и обработки массивов данных;

формирование собственных баз данных относительно качества продукции, в том числе с учетом производственных условий, факторов его обеспечения;

централизованное предоставление консалтинговых услуг (центры, службы и т. д.) по различным аспектам обеспечения качества производимой продукции (профессиональным, предметным областям), предназначенных для всех участников;

проведение корпоративной кадровой и социальной политики (собственные программы обучения и повышения квалификации, сотрудничество с учреждениями высшего образования и т. д.) как составляющей обеспечения качества продукции;

мониторинг эффективности реализации единой политики (концепции) в области управления качеством посредством корпоративной системы показателей с учетом специфики участников;

централизованный внутренний корпоративный контроль (аудит) эффективности управления качеством на уровне участников, в том числе на основе собственных требований;

создание профильных бизнес-единиц, подразделений централизованного управления, ориентированных на обеспечение качества продукции всеми участниками формирования и координирующих деятельность в данной области (лаборатории, центры компетенций, информационно-аналитические, научно-исследовательские центры и т. д.). Кроме основной цели (обеспечение качества и безопасности продукции) такие структуры эффективны за счет оптимизации использования и экономии денежных средств субъектов, а также возможности оказания услуг сторонним организациям;

реализация масштабных социальных, экологических и иных проектов в контексте обеспечения качества и безопасности производимой продукции.

С точки зрения разработки и реализации инструментов обеспечения качества преимуществами методологического характера, формируемыми за счет интеграции субъектов хозяйствования, в отличие от отдельных (исключается необходимость отдельных структур на локальном уровне, создаются предпосылки достижения синергетического эффекта посредством консолидации ресурсов и усилий субъектов и т. д.), будут дополнительные возможности в части разработки корпоративных рекомендаций, нормативных требований, информационного обеспечения, принятия управленческих решений и оценки эффективности в области управления качеством, а именно:

выработка корпоративных методических и практических рекомендаций в части обеспечения производства продукции, отвечающей нормативным требованиям;

формирование корпоративных требований к производственным процессам, производимой продукции;

построение сквозного механизма управления качеством продукции на всех этапах в рамках замкнутой корпоративной агропродовольственной цепи (регулирование, мониторинг и контроль, прослеживаемость и т. д.);

разработка корпоративной методики внутреннего аудита эффективности локальных систем управления качеством;

распространение лучшего опыта в рамках интегрированной структуры на основе бенчмаркинга;

апробация новых методов производства и управления на некоторых субъектах с целью анализа и определения необходимости, выработки подходов по их внедрению другими;

делегиrowание ряда функций участникам, обладающим компетенциями, отличительными возможностями и преимуществами в сравнении с остальными;

проведение достоверного анализа причинно-следственной связи качества продукции с факторами производства на основе внутрикорпоративных данных предприятий;

формирование системы управления качеством на принципах не только оперативного реагирования, но и превентивного устранения опасностей посредством

риск-ориентированного подхода и агрегированного анализа результатов деятельности участников одной отрасли;

создание централизованных корпоративных источников и способов предоставления, получения, распространения информации и обмена ею в различных областях производственной деятельности в контексте обеспечения качества и безопасности продукции (научно-исследовательские центры, корпоративные средства информационного обеспечения и коммуникаций и др.).

Неотъемлемым элементом управления качеством продукции являются принципы. В данном контексте нами выделены те, на основе которых целесообразно формировать системы управления качеством в рассматриваемых структурах (табл. 2):

- доминирование корпоративной политики;
- подчиненность локальных систем управления качеством (иерархии);
- координации;
- системности (целостности)
- обоснованности и др.

Т а б л и ц а 2. Принципы формирования систем управления качеством в многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах

Принцип	Характеристика
Доминирование корпоративной политики	Централизованное формализованное видение корпоративной политики управления качеством
Подчиненность локальных систем управления качеством (иерархии)	Построение систем управления качеством на локальном уровне участников на основе корпоративного видения
Баланс	Баланс централизованных и децентрализованных элементов управления качеством с учетом оптимальной, рациональной достаточности, обоснованности для решения обозначенных задач
Координация	Централизованное методическое сопровождение реализации решений относительно построения всех элементов управления качеством, в том числе мониторинга и оценки эффективности
Системность (целостность)	Обеспечение функционирования элементов системы управления качеством у всех участников независимо от степени делегирования ответственности за их функционирование централизованным структурам
Обоснованность	Управление качеством на основе учета поставленных целей, фактического уровня развития и рациональности применения того или иного инструментария, подходов, методов и т. д.
Реализация корпоративной культуры производства	Управление качеством и способы его обеспечения – в числе составляющих корпоративной культуры интегрированной структуры
Внутрикорпоративные партнерские отношения	Исключение подхода друг к другу как к конкуренту, взаимопомощь в решении возникающих проблем

Окончание табл. 2

Принцип	Характеристика
Равенство участников	Формирование равных условий субъектов с точки зрения развития систем управления качеством, доступа к корпоративным ресурсам в данной области
Индивидуальный подход	Учет целесообразности реализации того или иного инструмента применительно к каждому участнику
Постоянное совершенствование	Перманентный процесс совершенствования систем управления качеством на основе внедрения инновационных решений исходя из собственного, внутрикорпоративного, международного опыта
Локальная персонализация	Адаптация общеметодологических рекомендаций и предложений с учетом специфики и особенностей конкретного участника
Мобильность (перенос) опыта	Распространение положительного опыта одного субъекта на других, использование общих или индивидуальных выводов (навыков, результатов экспериментов и т. д.) в интересах остальных участников

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований.

Заключение

В результате исследования выявлены и систематизированы основополагающие методологические аспекты управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах, требующие учета для обеспечения эффективности соответствующих структурных организационных преобразований в отечественном АПК.

С этой целью систематизированы факторы, обуславливающие возможность и целесообразность применения того или иного инструментария при формировании систем управления качеством в многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах, конкретизированы особенности и характер их воздействия. Определены потенциальные преимущества таких систем, возникающие в результате создания дополнительных возможностей в области управления качеством. Систематизированы методологические особенности управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах, формируемые за счет интеграции субъектов хозяйствования, выделены предметные области и направления реализации централизованного управления качеством. Предложена система принципов управления качеством на предприятиях рассматриваемой формы хозяйствования.

Использование и учет результатов исследования при разработке и реализации методологии управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах позволяет обосновать и конкретизировать действенные практико-ориентированные предложения по его совершенствованию и повышению эффективности.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках ГПНИ «Общество и гуманитарная безопасность белорусского государства» на 2021–2025 годы, подпрограмма 12.3 «Экономика», НИР 3.08.3 «Совершенствование механизма управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах» (№ ГР 20240054).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы: Указ Президента Респ. Беларусь от 29 июля 2021 г. № 292 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292> (дата обращения: 10.09.2025).
2. Сайганов, А. С. Кооперативно-интеграционное взаимодействие в АПК / А. С. Сайганов, Е. В. Гусаков, А. Н. Русакович. – Минск: Белорус. энцикл., 2025. – URL: <https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3674#h1> (дата обращения: 10.09.2025).
3. Расторгуев, П. В. Мировая практика управления качеством в агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая // Проблемы обеспечения устойчивого развития аграрного производства: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, П. В. Расторгуев [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2025. – С. 33–41.
4. Расторгуев, П. В. Факторы формирования механизма управления качеством продукции в кооперативно-интегрированных структурах АПК / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса: междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Ин-т менеджмента и финансов; редкол.: А. С. Четчин (гл. ред.) [и др.]. – Варшава-Горки, 2024. – С. 112–116.

Поступила в редакцию 17.09.2025

Сведения об авторах

Расторгуев Петр Владиславович – заместитель директора по научной и инновационной работе, кандидат экономических наук, доцент;

Почтовая Ирина Григорьевна – заведующая сектором качества, кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors

Rastorgouev Petr Vladislavovich – Deputy Director for Research and Innovative Work, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Pochtovaya Irina Grigorievna – Head of Quality Department, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor