

Петр РАСТОРГУЕВ, Ирина ПОЧТОВАЯ

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

УДК 005.6:63-021.66:631.1.017.1
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-7-26-34>

Методологические подходы к формированию механизма управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах АПК

Представлены результаты исследования и модели формирования механизма управления качеством в рамках многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структур на основе изучения практического опыта их функционирования. Определены и конкретизированы блоки единых сегментов управления, их роль в развитии системы корпоративного управления качеством.

Ключевые слова: качество продукции, управление качеством, корпоративное управление, агропромышленные 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 approaches to corporate quality management in cooperatively integrated structures of agroindustrial complex

Presents the research results and the models of a quality management mechanism in multi-sector agroindustrial cooperatively integrated structures based on a study of their practical experience. The blocks of unified management segments and their role in the development of a corporate quality management system are defined and specified.

Keywords: product quality, quality management, corporate management, agroindustrial cooperatively integrated structures.

Введение

Важное значение для устойчивого производства качественной продукции всеми участниками кооперативно-интегрированных структур принадлежит централизованному управлению данным процессом, построенному с учетом особенностей как системы управления в них, так и рациональности выбора способов его реализации, обусловленных отраслевой структурой участников, уровнем их

© Расторгуев П., Почтовая И., 2026

развития и другими аспектами. При этом многоуровневость управления качеством, сложившаяся система корпоративного регулирования в рассматриваемой области во многом определяют методологию его осуществления, влияют на результативность функционирования, в том числе и за счет повышения эффективности использования ресурсов и иных возможностей, обусловленных фактором интеграции предприятий [1–8].

Основная часть

Исследованиями установлено, что управление качеством в многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах предполагает следующие уровни: корпоративный и локальный. В данной связи нами обоснованы подходы к формированию эффективных систем управления качеством, а также приоритетные методы менеджмента качества на вышеназванных уровнях управления, ориентированные на обеспечение устойчивого производства продукции в соответствии с установленными требованиями посредством оптимизации использования ресурсного потенциала и активизации резервов, формируемых в результате объединения участников.

В числе факторов, обуславливающих методологические особенности формирования системы управления качеством продукции, выделяется сертификационный аспект, который определяет потребность в формализованном подходе ко всей совокупности предполагаемых процессов (разработка, аудит и т. д.) в соответствии с регламентирующими их техническими нормативными правовыми актами (стандартами) либо его отсутствие. Следует отметить, когда говорится о корпоративной системе управления качеством, подразумевается формирование концептуального видения и конкретизация инструментария его реализации в рамках кооперативно-интегрированной структуры – методология управления качеством, не предусматривая сертификацию. В то же время некоторые ее компоненты предполагают необходимость и целесообразность формализации, например корпоративная политика в области качества, функции специальных отделов или координаторов реализации определенного инструментария или групп (уровней) предприятий и др. Это способствует усилению корпоративной составляющей (корпоративного начала), подчеркивает приверженность компании вопросам качества, а также равенство прав (на методологическое, консультационное сопровождение) и обязанностей всех участников в обеспечении качества производимой продукции.

В общем виде процесс совершенствования механизма управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах представляет собой последовательную реализацию совокупности мероприятий, которые обусловлены такими факторами, как наличие (отсутствие) централизованного управления, а также функционирующей системы управления качеством (табл. 1).

**Т а б л и ц а 1. Алгоритм оптимизации механизма управления качеством
в агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах**

Мероприятие	Исполнитель
Принятие решения по форме (способу) формирования (развития) корпоративной системы управления качеством (сквозной и локальных)	Управляющая компания
Комплексный аудит уровня развития и предварительная оценка эффективности управления качеством участниками кооперативно-интегрированной структуры на принципах причинно-следственной зависимости	Управляющая компания, участники
Комплексный аудит уровня развития и оценка эффективности корпоративного управления качеством	Управляющая компания, участники
Разработка и реализация комплекса мероприятий по формированию политики управления качеством на корпоративном уровне	Управляющая компания
Формирование систем управления качеством на уровне участников с учетом корпоративной политики в области качества	Участники
Комплексный мониторинг и итоговая оценка эффективности систем обеспечения качества продукции участников	Управляющая компания, участники
Комплексный мониторинг и итоговая оценка эффективности корпоративного управления качеством	Управляющая компания, участники

При отсутствии централизованного механизма управления качеством исключаются процессы аудита, разработки комплекса мер и оценки эффективности на корпоративном уровне. Также будут отличаться и ответственные субъекты. Поэтому механизмы управления качеством участников интегрированных структур не будут принципиально различаться при их функционировании как обособленных субъектов хозяйствования. Это обуславливает целесообразность дальнейшего раскрытия особенностей построения систем управления качеством именно в контексте наличия и использования потенциала централизованного управления.

При формировании централизованного управления качеством в многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах нами предлагается два варианта его моделей, сущность и отличия которых заключаются:

во-первых, в особенностях формирования корпоративного инструментария (корпоративное управление качеством) – с учетом или без дифференциации по уровням хозяйственной деятельности, что обусловлено прежде всего отраслевой спецификой производственных и иных процессов;

во-вторых, в степени самостоятельности участников в выборе методов и механизмов управления качеством в целях реализации общих корпоративных требований: 2-уровневая расширенная и 2-уровневая.

Первый вариант модели включает корпоративный, дивизиональный и локальный уровни управления качеством, второй – корпоративный и локальный (табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Поуровневая характеристика управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах

Уровень	Цель	Задачи
Корпоративный	Обеспечение эффективного управления качеством всеми участниками	Формирование единого инструментария управления качеством; обеспечение эффективного функционирования корпоративного уровня управления качеством
Дивизиональный	Обеспечение эффективного управления качеством определенной группой участников	Формирование единого инструментария управления качеством применительно к конкретной группе участников
Локальный	Обеспечение эффективного управления качеством на конкретном предприятии	Создание системы управления качеством в соответствии с едиными требованиями

Обе модели характеризуются наличием корпоративного уровня управления качеством и предполагают централизованное управление. Разница заключается в степени детализации единых принципов, требований, методологии управления качеством в разрезе определенных групп субъектов.

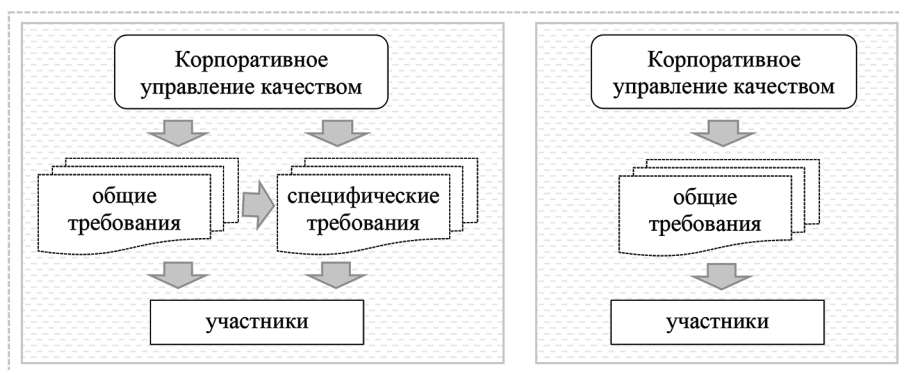
Целесообразность выделения дивизионального (отраслевого) уровня оправдана в том случае, когда речь идет о формировании системы корпоративного управления качеством, равно как и требований к построению локальных систем управления качеством с учетом дифференциации по отраслевому или другому признаку, например сельскохозяйственные, перерабатывающие и торговые предприятия, или по принципу специализации производственной деятельности (молоко-, мясопереработка и др.).

При этом дивизиональный уровень не предполагает обязательность формирования соответствующих органов управления, а конкретизацию корпоративных требований и процессов и т. д., являясь принципом дифференциации корпоративного инструментария. Следует отметить, что он не исключает реализацию наряду со специализированными общих (единых) корпоративных требований.

Выделенные два способа (модели) построения механизма корпоративного уровня управления качеством в многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах отражены на рисунке.

Целесообразность формирования централизованной системы управления качеством продукции в кооперативно-интегрированных структурах обусловлена как созданием дополнительных преимуществ за счет интеграции субъектов, так и объективной потребностью.

Отметим, что целью корпоративного управления качеством является прежде всего реализация всеми участниками единой политики управления качеством в рамках и во взаимосвязи со стратегией кооперативно-интегрированной структуры, а также периодический мониторинг и оценка эффективности управления качеством продукции участниками. По сути, данный уровень управления



Модели формирования корпоративного (централизованного) уровня управления качеством

представляет собой централизованную координацию деятельности в области управления качеством на основе планирования, организации и контроля. Задачи корпоративного уровня управления качеством заключаются в формировании общего концептуального видения и методологии в этой области в рамках кооперативно-интегрированной структуры. Следует отметить, что наиболее целесообразно формализовать такой инструментарий.

При рассмотрении централизованного управления важное значение принадлежит определению его сегментов и способов. В данном контексте в основу механизма формирования и реализации корпоративного уровня управления нами положен инструментальный подход (базируется на выборе используемого инструментария, которым может быть как методическое обеспечение участников, так и установление определенных требований, развитие корпоративной инфраструктуры и др.). При этом возможны варианты его комбинированного применения (например, разработка корпоративных требований к производственным процессам, технологии и создание единых консультационных центров по широкому спектру вопросов; формирование системы корпоративного информационного обеспечения и т. д.).

В целом функции корпоративного управления качеством с точки зрения регулирующего воздействия заключаются в разработке корпоративных требований, построении инфраструктуры и конкретизации инструментария (методологии) обеспечения качества производимой продукции. Основные блоки единых сегментов управления, а также их назначение, роль в развитии корпоративного управления качеством отражены в табл. 3.

Например, корпоративное управление качеством предусматривает такие меры, как консультационная, методическая помощь, мониторинг, контроль участников кооперативно-интегрированных структур в следующих областях управления качеством:

- нормативное обеспечение производственной деятельности;
- соблюдение ветеринарных условий производства;

Т а б л и ц а 3. Модули корпоративного управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах

Модуль	Назначение
Концепция, политика корпоративного управления качеством	Формализация цели корпоративной системы управления качеством, а также задач, принципов, приоритетного инструментария
Общие (корпоративные) требования к развитию инструментария управления качеством на уровне участников	Определение приоритетного инструментария и направлений его развития (сертификация СМК; внедрение бережливого производства; оптимизация требований к нормативно-технологическому регулированию посредством формирования базы корпоративных правил и рекомендаций; стимулирование вовлечения персонала в вопросы управления качеством и др.)
Корпоративная инфраструктура обеспечения качества	Развитие (возможно поэтапное) производственно-технологического, ресурсного обеспечения и оптимизация системы управления с учетом концепции общего развития (создание центра компетенций, централизованной онлайн-системы мониторинга соблюдения требований производственных процессов и т. д.)
Методология корпоративного управления качеством	Разработка корпоративных рекомендаций, учебного материала и (или) создание различных баз методического материала; консультационная помощь
Корпоративный аудит эффективности управления качеством	Разработка корпоративных рекомендаций комплексного внутреннего аудита оценки эффективности управления качеством (в том числе дифференцированно по уровням проведения)

обучение специалистов;

систематическое проведение внутренних аудитов организаций на предмет выполнения установленных требований и др. [8].

Актуальны также не только структурирование и расширение методической помощи и консалтинговых услуг в рамках интегрированных структур, но и разработка оптимальных способов их осуществления.

Одним из действенных вариантов системного подхода к реализации намеченных мер корпоративной политики управления качеством является дорожная карта, визуализирующая основные этапы и ответственных или же конкретный, более детальный план комплекса мероприятий.

Например, в числе таких мероприятий может быть разработка:

корпоративных инструкций по созданию и размещению наглядных материалов (и непосредственно их подготовка (санитарные, ветеринарные требования, экономические результаты деятельности и др.) и размещение субъектами на местах);

ежегодного плана корпоративных мероприятий по повышению квалификации по различным тематикам (в том числе его согласование, доведение до субъектов и непосредственных исполнителей);

алгоритма и механизма информирования участников о республиканских и иного уровня мероприятиях повышения квалификации;

корпоративной методики оценки вовлеченности персонала в процессы управления производственной деятельностью;

методических материалов по применению техник менеджмента качества на предприятиях (внедрение, мотивация, оценка эффективности) дифференцированно по отраслям (включая механизмы (алгоритм, методы и др.) распространения и актуализации таких материалов) и т. д.

Планирование, разработка и последовательная реализация комплекса мероприятий, а также учет их масштабности (затраты, объекты, временной период и т. д.) обеспечат поэтапное совершенствование корпоративного, а также локальных уровней управления качеством.

Важная роль в системе управления качеством на основе реализации преимуществ кооперативно-интегрированных структур принадлежит комплексному анализу деятельности на принципах взаимосвязи и обусловленности, что предполагает превентивное решение проблем в области обеспечения качества. При этом высокая значимость данного направления предопределяет объективную необходимость внедрения инструментов цифровизации и их интеграции во все аспекты как производственной деятельности, так и управления.

Консолидация усилий участников, формирование единого инструментария в области управления качеством продукции создают ряд преимуществ. В частности, при централизации информационных ресурсов они будут заключаться в следующем:

проактивный подход к операционному управлению качеством – комплексный анализ производственной деятельности в рамках всего формирования и соответственно своевременное выявление слабых мест, равно как и возможностей совершенствования, с одной стороны. С другой – использование информации о проблемах одних участников в интересах других, т. е. возможность предупредить или минимизировать возникшие на одном предприятии отрицательные последствия на других (превентивный подход к своевременной корректировке процессов);

возможности предиктивной аналитики – на основе обработки массивов данных, выявляемых закономерностей, например в связке «несоответствие – различные параметры производственного процесса», определять наиболее частые причины несоответствий, что позволяет принимать эффективные меры воздействия;

дистанционный контроль и мониторинг как отдельных процессов, так и в целом эффективности управления качеством на уровне участников;

расширение пределов внутренних ресурсов – обеспечение одним участникам возможности использования компетенций, знаний, опыта других, своевременный обмен и доступ к широкому кругу информации в целях оптимизации процессов управления и обеспечения качества, разработки и оперативной реализации действий корректирующего и предупредительного характера в различных областях, повышения эффективности производственной деятельности в целом.

Наряду с централизацией определенных элементов и механизмов подходы к практической их реализации на уровне участников (сельскохозяйственные организации и перерабатывающие предприятия) будут отличаться. Это обусловлено спецификой деятельности и соответственно разной их значимостью для обеспечения качества производимой продукции, а также материально-техническим потенциалом (инфраструктурой обеспечения качества) и непосредственно самого инструментария управления качеством. В этой связи возможна их конкретизация либо на корпоративном уровне – дивизиональном, либо на локальном, оставляя право выбора соответствующей методологии за субъектами хозяйствования.

Заключение

Одной из ключевых задач, требующих первоочередного решения при формировании многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структур, является создание эффективного механизма управления качеством, в полной мере учитывающего их архитектуру и особенности функционирования. В данном контексте решающим фактором становится выбор модели построения такого механизма, направленного на оптимизацию и соблюдение баланса интересов всех участников формирования, достижение синергетического эффекта от их объединения в рамках кооперативно-интегрированной структуры, выражающегося в снижении затрат, получении дополнительной прибыли, повышении эффективности их функционирования и уровня конкурентоспособности агропродовольственной продукции по качественным параметрам.

Разработанные в ходе исследования алгоритм оптимизации механизма управления качеством в агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах, варианты решения формирования корпоративного уровня управления качеством, модульный подход к конкретизации основополагающих задач обеспечения качества, а также другие инструменты достижения поставленной цели образуют действенную методологическую базу для эффективной деятельности по созданию конкурентоспособного механизма корпоративного управления качеством в различных кооперативно-интегрированных структурах АПК.

ПРИМЕЧАНИЕ

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. DANONE quality and food safety commitments // DANONE. – URL: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2022/2022-danone-qfs-commitments.pdf> (date of access: 12.05.2026).

2. Kirin Holdings: [site]. – Tokyo, 2007–2026. – URL: <https://www.kirinholdings.com/en> (date of access: 12.05.2026).
3. Speak Up. Report a non-compliance concern // Nestlé. – URL: <https://www.nestle-esar.com/speak-up> (date of access: 12.05.2026).
4. NESTLÉ PHILIPPINES, INC. Total Quality Management // Course Hero. – URL: <https://www.coursehero.com/file/161176795/TQM-Initial-Narratedocx> (date of access: 12.05.2026).
5. Бельцева, Л. Б. Дизайн и принципы построения корпоративной СМК в промышленных холдингах / Л. Б. Бельцева // Методы менеджмента качества. – 2020. – № 5. – С. 44–50.
6. Корпоративная система менеджмента в ТМК: эффективность, мотивация, качество // ПРО КАЧЕСТВО. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/sistemy-menedzhmenta/korporativnaya-sistema-menedzhmenta-v-tmk-effektivnost-motivatsiya-kachestvo> (дата обращения: 12.05.2026).
7. Расторгуев, П. В. Управление качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах: зарубежный опыт / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Мн., 2024. – Вып. 52. – С. 264–274.
8. 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. / Бел. 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 26.05.2026

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