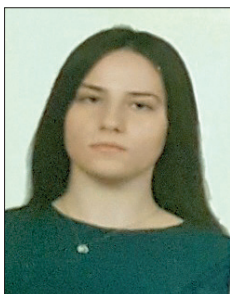


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: L15

УДК: 658.56

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

**Штарбекер Ангелина Сергеевна***магистрант Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,  
shtarbeker.lina@mail.ru, ORCID0000-0002-1226-6290*

**Резюме.** Статья посвящена теоретическому обоснованию необходимости использования стратегического подхода при управлении качеством выпускаемой продукции. Цель статьи — исследование влияния стратегического подхода на менеджмент качества выпускаемой продукции и организации в целом. Управление качеством продукции с использованием стратегического подхода является решением возникающих проблем с качеством выпускаемых товаров и предлагаемых услуг. Рассмотрены методические аспекты разработки и выбора необходимой стратегии управления качеством, а также проанализированы принципы, которые должны принимать во внимание руководители организации при разработке стратегии. Исследован опыт компаний, внедривших у себя систему менеджмента качества ISO9001:2015, которая основывается на стратегическом управлении. Основными методами научного исследования послужили: анализ, синтез, моделирование и др. Сделан вывод о преимуществе использования стратегического подхода при формировании менеджмента качества на предприятии, так как в будущем он позволит расширить рынки сбыта, обеспечить доверие клиентов и улучшить деловую репутацию.

**Ключевые слова:** стратегия, управление качеством, этапы стратегического планирования, эффективность, стратегический подход

**Для цитирования:** Штарбекер А. С. Стратегическое управление качеством продукции // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 13. С. 39–43.

## STRATEGIC PRODUCT QUALITY MANAGEMENT

**Angelina S. Shtarbeker***student of the Department of Management, Business Organization and innovation of Altai State University, Russia,  
Barnaul, shtarbeker.lina@mail.ru, ORCID0000-0002-1226-6290*

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical substantiation of the need to use a strategic approach in managing the quality of products. The purpose of this article is to explore how a strategic approach affects product quality management and the organization as a whole. This experience will allow us to conclude that product quality management using a strategic approach is a solution to emerging problems with the quality of products and services offered. The methodological aspects of the development and selection of the necessary quality management strategy are considered, as well as the principles that should be taken into account by the leaders of the organization when developing the strategy. The experience of companies that have implemented a quality management system ISO 9001: 2015, which is based on strategic management, is studied. The main methods of scientific research were: analysis, synthesis, modeling and others. At the end of the article, a conclusion was made about the advantage

of using a strategic approach in the formation of quality management at an enterprise, since in the future it will expand sales markets, ensure customer confidence and improve business reputation.

**Keywords:** strategy, quality management, stages of strategic planning, efficiency, strategic approach

**For citation:** Shtarbeker A. S. Strategic Product Quality Management. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2021;13:39–43. (In Russ.).

## **А**КТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современных рыночных условиях, при увеличении обеспеченности товарами, предприятия ведут свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. С каждым годом меняется потребительское поведение, покупатель становится более грамотным, совершает меньше эмоциональных покупок. Благодаря глобальной сети Интернет потребители могут сравнивать цены на один и тот же товар, представленный у разных продавцов, с необходимыми характеристиками, а также более детально изучать состав продукта. Все это свидетельствует о том, что производители должны обеспечивать необходимый уровень качества производимой продукции и осуществлять послепродажный сервис, чтобы выдерживать конкуренцию.

Стремление улучшить качество выпускаемой продукции является одним из стимулов к интенсивному развитию экономического сектора, а также источником эффективности производства. В связи с этим главную роль играет стратегическое управление качеством продукции.

## **Проблематика исследования**

Перед тем как перейти к исследованию влияния стратегического подхода на менеджмент качества выпускаемой продукции, необходимо дать определение следующим терминам

Стратегия — программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Стратегическое управление — это деятельность, направленная на достижение основных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям.

Качество выпускаемой продукции — это имидж организации, ее авторитетное место среди производителей. Поэтому производители должны использовать новейшие разработки в своей области, постоянно отслеживать предпочтения потребителей и своевременно реагировать на изменения во внешней среде.

Стратегию качества, как принято, разрабатывает топ-менеджмент фирмы, и он же несет последовательную и непрерывную ответственность за ее разработку, разъяснение и поддержание в должном виде.

В компаниях стратегическое управление качеством должно базироваться на всех уровнях менеджмента и быть всеохватывающим. Каждый работник несет ответственность за качество на своем производственном участке. Это одно из главных условий достижения эффективности и результативности затрат и усилий при внедрении стратегического менеджмента качества. Высшее руководство должно на собственном примере демонстрировать своим подчиненным, что повышение качества выпускаемой продукции так же важно, как и снижение себестоимости выпускаемой продукции или увеличение рыночной стоимости фирмы.

Существуют следующие ключевые элементы стратегического управления качеством:

1. Все внимание — на потребителе. Чтобы выяснить, чего хочет потребитель, какие характеристики он ищет в том или ином товаре, нужно проводить маркетинговые исследования, затем путем систематического развития продукта удовлетворять рыночные ожидания потребителей. Нужно понимать, что именно клиент «платит зарплату», и вся концентрация должна быть на нем. Однако это касается только внешнего потребителя (конечный пользователь, покупатель). В организациях существуют еще и внутренние потребители (работники). Руководитель должен понимать, что если удовлетворены внутренние потребители (их предложения и просьбы приняты во внимание), то работники в состоянии удовлетворять покупателей.

2. Непрерывные улучшения. Потребности клиентов имеют тенденцию непрерывно меняться, и этому есть множество причин: мода, конкуренты, новые технологии, уровень НТП, всевозможные инновации. Все это должно подталкивать организацию к постоянному совершенствованию, изменениям.

3. Концентрация на организационных процессах. Представляет собой использование процессного подхода, что означает реорганизации системы управления компанией на основе управления бизнес-процессами, для внедрения стратегического управления и системы качества.

Исходя из всех вышеперечисленных элементов, можно дать следующее определение: стратегия качества — процесс, который включает в себя изменения в сторону улучшения качественных показателей производимой продукции, а также совершенствования общей культурной составляющей организации и протекающих в ней бизнес-процессов.

По результатам исследования автором предложены этапы разработки и выбора стратегии управления качеством:

1. Определение стратегических целей в области качества.
2. Определение методов, процессов и средств по управлению качеством.
3. Анализ действующих стандартов и исправление несоответствий качества продукции, влияющих на достижение стратегических целей в области качества.
4. Разработка стратегии и политики в области качества.

На первом этапе происходит определение стратегических целей в области качества, что характеризуется выставлением возможного достижимого уровня повышения качества продукции и допустимого уровня отклонений различных показателей, таких как доля производственного брака, коэффициент обновления, доля прогрессивных изделий, различные технические показатели. Цели должны соответствовать SMART-критериям.

Чтобы перейти ко второму этапу, необходимо провести анализ имеющихся ресурсов, организационной структуры, действующей в организации. При выборе методов, процессов и средств по менеджменту качества руководству организации необходимо принять во внимание следующие принципы:

1. Соответствие основных приоритетов развития в области качества выбранным методам и процессам.
2. Укрепление стратегических позиций. Данный принцип связан с множественными видами анализа, с помощью которых организация изучает внешнюю среду, своих конкурентов, сегментацию рынка, инновационную составляющую и т. д. То есть приоритет отдается методам и средствам, которые соответствуют текущим возможностям предприятия, укрепляя слабые стороны и минимизируя угрозы.
3. Приспособленность средств и методов для решения конкретных задач, возникающих проблем, которые связаны с менеджментом качества. Заключается в способности организации быстро реагировать на проблемы, которые могут возникнуть при переходе к стратегическому управлению качеством.

Следующий этап — анализ действующих стандартов и исправление несоответствий качества продукции, которые влияют на достижение стратегиче-

ских целей в области качества. Руководство фирмы чаще всего прибегает к помощи аудиторских компаний. Аудиторские проверки представляют собой не только идентификацию несоответствий, но и указание на то, где необходимо провести корректирующие действия. После окончания проверки выдается заключение, где руководство фирмы наглядно может увидеть всю необходимую информацию и принять, если необходимо, меры, которые позволят организации функционировать в области намеченных стратегических целей.

Последний пункт — разработка стратегии и политики в области качества. Данный этап включает в себя все предыдущие шаги, так как стратегия качества — совокупность приемов и методов, которые созданы для достижения целей в области качества. Для правильного функционирования организации стратегия в области качества должна содержать в себе следующие элементы: стратегические цели, методы и необходимые процессы для достижения целей и необходимый инструментарий.

Основным критерием целеполагания стратегии качества будет обеспечение баланса удовлетворенности всех заинтересованных сторон, которое может быть достигнуто на основе создания системы управления качеством на предприятии, построенной на основе наиболее приемлемой модели, методов и технологий управления качеством.

Стратегия в области качества является основной для разработки политики. Разрабатывать политику в области качества начинают с анализа стратегии, стратегических целей, а также берут во внимание текущую ситуацию в сегменте, основные направления и приоритеты в области повышения качества.

Политика в области качества — общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика в области качества является одной из важнейших составных частей управления качеством. Данный документ должен быть первичным в составе документации при использовании организационно-распорядительных методов управления качеством, это связано с необходимостью принятия ответственности высшим звеном менеджмента за проведение политики в области качества.

Основные требования, которым должна соответствовать политика в области качества:

1. Определяется в письменной форме и подписывается руководителем предприятия.
2. Согласована с другими направлениями деятельности предприятия.
3. Политика должна быть донесена до всех сотрудников организации.

4. Руководство несет ответственность за постоянное совершенствование и соответствие продукции политике в области качества.

Чтобы оценить эффективность выбранной стратегии в области управления качеством, можно использовать показатели эффективности инвестиционных проектов. С помощью коэффициентов определяется эффект от вложенных инвестиций в области повышения качества продукции.

#### Систематизация сертифицированных производственных площадок и последующая аналитика

Данные методические указания основаны на систематизированном подходе, который аккумулирует оценку и выбор необходимых целей, средств, методов и процессов при формировании стратегическо-

го подхода к управлению качеством выпускаемой на предприятии продукции и направлен на помощь руководителям организации при поисках путей к повышению качества выпускаемых товаров и производимых услуг.

Изучим практический опыт компаний, которые внедрили стратегическое управление качеством. В исследовании будем опираться на количество сертификатов ISO 9001:2015, полученных российскими компаниями, так как это последняя версия международного стандарта системы менеджмента, который является оценочным критерием управления рабочими процессами и нацелен на повышение качества продукции и услуг с использованием стратегических целей и усовершенствованной политики в области качества.

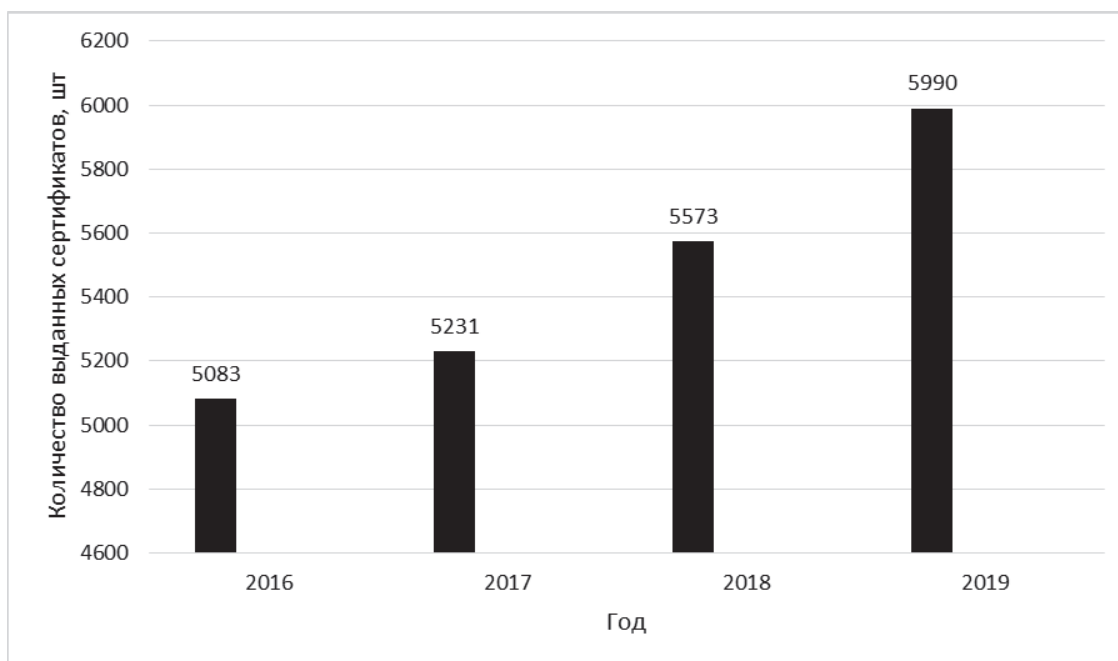


Рисунок 1 — Количество сертифицированных по ISO 9001:2015 производственных площадок с 2016 по 2019 г. (Сост. авт. по данным: The ISO Survey of Certifications)

На приведенном выше рисунке видно, что с каждым годом растет число компаний, которые добровольно сертифицируют свою систему менеджмента качества, что доказывает соответствие высоким стандартам и обеспечивает доверие потребителей. Например, количество полученных сертификатов в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилось на 2,9%, в 2018 г. увеличение составило 6,53% по сравнению с предыдущим годом. В 2019 г. количество выданных сертификатов составило 5990 шт., что в процентном соотношении показывает увеличение на 7,48% по сравнению с 2018 г.

В 2018 г. управляющие более 400 компаний поделились основными направлениями, в которых про-

изошли изменения после сертификации менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2015 (рис. 2).

Исходя из данных, представленных на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что внедрение системы менеджмента качества в организациях и сертификация по стандартам ISO повлекли положительные организационные изменения (внутренние), которые, в свою очередь, повлекут изменения во внешних показателях (прибыль). Вдобавок данные организации получают возможность выхода на международные рынки, участия в тендерах, привлечения иностранных инвесторов, а главное — повышают надежность и имидж в глазах покупателей, создавая доверие к произведенным продуктам.



Рисунок 2 — Основные выгоды от внедрения на предприятии системы менеджмента качества и сертификации по ISO 9001:2015

### Основные выводы

Преимущество от использования стратегического управления организацией весьма актуально для современной ситуации в российской экономике. Отсюда велика потребность в новом поколении менеджеров, обладающих концептуальным мышлением и умеющих принимать стратегические решения вне зависимости от того, относятся они к настоящему или будущему.

Подводя итог, необходимо заметить, что для организаций стратегическое управление в области менеджмента качества стало наиболее предпочтительным средством управления, которое позволяет установить стратегические цели, наладить организационные и производственные процессы, рациональный подбор и распределение ресурсов для постоянного повышения качества выпускаемой продукции.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Давлетов И. И., Свечникова Т. М., Черданцев В. П., Черникова С. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Пермь : Изд-во Пермской ГСХА, 2015. 96 с. [Davletov, I. I., Svechnikov, T. M., Cherdantsev, V. P., Chernikova, S. A. *Strategic management: a tutorial*. Perm : Publishing house of the Perm State Agricultural Academy, 2015. 96 p. (In Russ.)].
- Попов А. А., Попов Е. А., Колмыкова М. В., Спиридонов С. П. Система менеджмента качества: теория и методология : монография. Тамбов : Издательство ТГТУ, 2010. 120 с. [Popov, A. A., Popov, E. A., Kolmykova, M. V., Spiridonov, S. P. *Quality management system: theory and methodology* : Monograph. Tambov : Publishing house of TSTU, 2010. 120 p. (In Russ.)].
- Хамидуллина Г. Р., Гатина Г. Р. Управление качеством : конспект лекций. Казань, 2014. 204 с. [Khamidullina, G. R., Gatina, G. R. *Quality control. Lecture notes*. Kazan, 2014. 204 p. (In Russ.)].
- Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2019. 321 с. [Shifrin, M. B. *Strategic management: textbook for academic bachelor's degree*. M. : Yurayt, 2019. 321 p. (In Russ.)].