

---

## **СУБСТРАТ «КАЧЕСТВО» В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МОДЕЛИРОВАНИИ**

---

**Рязанцев Алексей Борисович,**

аспирант кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета; [alryazantsev@yandex.ru](mailto:alryazantsev@yandex.ru)

**Щукин Олег Семенович,**

доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета; [oschukin@yandex.ru](mailto:oschukin@yandex.ru)

Современные положения теории и практики стратегического менеджмента не позволяют выделить единую основу для построения эффективной стратегии предприятия. В статье рассмотрены вопросы стратегического моделирования на основе введения единого субстрата «качество».

**Ключевые слова:** менеджмент, менеджмент качества, стратегия, стратегический менеджмент, стратегическая модель.

Формирование эффективной стратегии – постоянная задача любой организации. Особенную важность она приобретает в условиях нестабильности внешнего окружения, сказавшейся в последние годы на функционировании предприятий различных секторов экономики.

Обращение к поиску решений задач стратегического менеджмента в развитии организаций является актуальным направлением для исследования с позиции теории и практики. Исследование инструментов, методов и процессов стратегического менеджмента позволяет найти решение многих задач, связанных с формированием эффективной стратегии предприятия.

Подходы к формированию эффективной стратегии предприятия многообразны и строятся на основе разного рода компетенций. Базовые компетенции, заложенные в основу формирования стратегии предприятия, значительно влияют на практические аспекты реализации стратегии. Современные положения теории и практики стратегического менеджмента не позволяют выделить единую основу для построения эффективной стратегии предприятия. Существующие модели стратегического менеджмента либо ограничивают выбор направлений развития организации, либо определяют лишь общие требования к формированию стратегии.

Проблема теории и практики стратегического менеджмента на текущем этапе – отсутствие базиса, позволяющего эффективно развивать стратегию предприятия без ограничения альтернативы выбора направлений

бизнеса. Как показывает практический опыт, зачастую достаточно сложно комбинировать различные направления стратегии (например, лидерство по издержкам и диверсификации), именно поэтому необходимо введение единого базиса, который позволит снять возникающие ограничения при комбинировании конкурентных стратегий и эффективно реагировать на изменения окружающей среды, создаст адаптационный аппарат стратегического менеджмента. Определим данный базис как «субстрат» стратегической модели предприятия.

Субстрат – это универсальная основа стратегической модели, которая наряду с миссией и целями является базисом построения стратегии. Субстрат пронизывает всю систему управления предприятием, одновременно с этим субстрат должен обладать свойствами универсальности и адаптивности вне зависимости от организационно-правовой формы и вида деятельности организации, что позволит существенно расширить возможности стратегического выбора. Компетентное определение субстрата стратегической модели позволит решить проблемы противоречия различных подходов к формированию стратегии, поможет сформировать эффективную стратегию предприятия. В качестве субстрата стратегической модели предлагаем определить «качество». Качество как субстрат стратегической модели выбрано не случайно. Главная цель управления качеством на современном этапе развития – формирование эффективной, качественной системы управления, качество менеджмента, а не просто выпуск продукции, не имеющей дефектов. Решение вопросов управления качеством все чаще требует анализа стратегических альтернатив и определения долгосрочных целей. Современные исследования теории и практики управления качеством позволяют говорить о том, что концепция всеобщего управления качеством (TQM) обладает общесистемным свойством и направлена на постоянное совершенствование качества предприятия.

Таким образом, целью данной работы является исследование существующих подходов к формированию стратегии с позиции универсального элемента, субстрата, направленного на формирование эффективной стратегии, а также исследование качества как субстрата стратегической модели.

Исследование субстрата «качество» предполагается на основе анализа структуры стратегического менеджмента, выявления основных преимуществ внедрения субстрата «качество» в процесс формирования стратегии и сравнительного анализа наиболее распространенных стратегических моделей и стратегии на основе качества.

Первоначально рассмотрим уровни иерархии стратегий. Общеприняты три уровня стратегий: корпоративный, бизнес-единиц, функциональный [1].

Корпоративная стратегия определяет, что производить и как достичь синергетического эффекта, долгосрочного преимущества, учитывая все возможности компании и ее подразделений (что особенно важно для транснациональных корпораций).

Стратегия бизнес-единиц определяет направление развития бизнеса в отдельных фирмах или подразделениях крупных компаний. Согласно М. Портеру, стратегия бизнес-единиц должна определяться по направлениям минимизации издержек, дифференциации, фокусирования [2]. В то же время возможны и комбинации данных направлений стратегии. Наряду с М. Портером, В. Ким и Р. Мауборн предлагают стратегию «голубого океана» [3]. Суть данной стратегии заключается в том, что все существующие модели стратегического менеджмента делятся на две группы – «красного океана» и «голубого океана». Группа «красного океана» содержит все существующие стратегии, в то время как группа «голубого океана» предполагает формирование новых потребностей и достижения конкурентного преимущества за счет создания новых рынков, а не активной конкуренции на существующих как предлагает М. Портер [3, с. 210].

Третьим уровнем иерархии стратегии является функциональная стратегия, которая включает в себя маркетинговые стратегии, разработку новых продуктов, финансовые стратегии, систему поставок, IT-технологии. Между тем действие данных стратегий лимитируется заданной корпоративной стратегией. Каждое из подразделений ограничено в возможности принятия решений, выходящих за уровень данного подразделения. Именно поэтому на практике получили большую распространенность стратегии бизнес-единиц с возможностью независимого планирования бюджета, создания новых продуктов и определенным контролем со стороны головного офиса компании.

В последнее время особое распространение получили компании, реализующие так называемую «динамическую стратегию» которая может использоваться как на корпоративном, так и уровне бизнес-единиц. Суть данной стратегии заключается в постоянном обмене информацией между подразделениями компании для формирования общих целей [4].

Рассмотрев три уровня иерархии стратегии, отметим, что основной проблемой является согласование целей между подразделениями компании, именно поэтому получили развитие «динамические стратегии», направленные на минимизацию разногласий между подразделениями. В то же время заложение субстрата «качество» на первоначальном этапе формирования стратегии позволит избежать многих проблем присущих каждому из уровней иерархии стратегии. Обратимся для этого к уровню стратегии бизнес-единиц с позиции субстрата «качество». Многие компании добиваются конкурентного преимущества становясь лидерами отрасли благодаря низким издержкам, что соответствует стратегии лидерства по издержкам М. Портера [5]. Главными факторами данной стратегии являются экономия на масштабах деятельности, а также минимизация затрат по всем составляющим расходов. Лидер по затратам может выйти на показатели функционирования выше средних, если он способен установить цены равные среднеотраслевым или близкие к ним. Однако в этом случае продукт

должен быть равным по качеству продукции конкурентов, иначе необходимо будет устанавливать более низкую цену, что может привести к потере лидерства. В свою очередь повышение качества процессов ведет к росту производительности и соответственно к более низким затратам. Низкие затраты могут быть результатом хорошо отлаженного технологического процесса, отсутствию брака, поставкам в срок, что относится к инструментам управления качеством.

Рассмотрим еще одну стратегию бизнес-единиц, предлагаемую М. Портером, – стратегию дифференциации. Чтобы добиться дифференциации компания должна быть уникальна по ряду параметров, что позволяет в свою очередь устанавливать более высокие цены на свою продукцию, что, например, может быть достигнуто посредством проектирования отличных товаров и услуг, отличным обслуживанием, высокой динамичностью, постоянными инновациями, быстрой реакцией на запросы. Использование инструментов и методов менеджмента качества в данном случае при прочих равных условиях позволяет задействовать все параметры, что существенно повышает конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе. Более того, используемые на практике такие методы управления качеством как параллельный инжиниринг, анализ разработок, экспериментальное проектирование создают базис для реализации стратегии «голубого океана», формируют основу создания новых потребностей. В то же время обращение к истории развития японского TQM показывает, что четвертой эрой является «соответствие скрытым потребностям», так мы можем говорить об интеграции стратегии «голубого океана» в концепцию всеобщего управления качеством.

Обращаясь к стратегии концентрации, можно утверждать, что компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Единственной особенностью в рамках данной стратегии является выбор рынка сбыта продукции или услуги, соответственно методы и подходы, определенные для первых двух стратегий характерны и для стратегии концентрации.

Отметим, что М. Портер не отрицает комбинирования стратегий, но, как показывает практика, организациям, выбравшим такой вариант развития, приходится либо корректировать свою стратегическую модель, либо переходить от одной модели к другой [6]. В то же время введение субстрата качество в стратегический процесс позволяет комбинировать стратегии.

Альтернативную модель развития стратегии бизнес-единиц представляет И. Ансофф, опираясь на необходимость формирования стратегической области бизнеса, в которой будет работать компания. Ансофф предлагает

выбор альтернатив с позиции вариации парного критерия «рынок-товар» (рис. 1) [7, с. 113].

Продукт \ Рынок		Существующий	Новый
		Существующий	Новый
Рынок	Существующий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ничего не менять</li> <li>• Выход</li> <li>• Консолидация</li> <li>• Вторжение на рынок</li> </ul>	Развитие продукта
	Новый	Развитие рынка	Диверсификация <ul style="list-style-type: none"> <li>• Связанная</li> <li>• Несвязанная</li> </ul>

Рис. 1. Альтернативные направления развития организации по И. Ансоффу

Как видно, в модели представлены лишь направления действий, без конкретизации методов и инструментов достижения обозначенных целей, кроме того к существенным минусам модели следует отнести ее направленность лишь на рост и ограничение количества факторов, являющихся ключевыми при разработке стратегии по мнению И. Ансоффа.

Один из наиболее эффективных инструментов реализации данной стратегии, независимо от выбора направления, заложен еще на ранних стадиях развития концепции TQM. Таким инструментом реализации стратегии следует считать вневременную пространственную модель, разработанную Дж. Джураном, более известную как «спираль качества» [8, с. 45].

Модель направлена на создание качественного продукта, постоянно изменяющегося на основе оценки потребностей, в то же время позволяет отслеживать состояние и текущую стадию жизненного цикла существующего продукта на основе обратной связи, с потребителями. Особенно важно, что модель имеет форму повторяющегося цикла.

Используя модель И. Ансоффа для выбора альтернатив и инструменты концепции TQM, организация может минимизировать время, затраченное на процесс принятия решения и корректировку стратегических планов, поскольку необходимая информация накапливается и анализируется постоянно

согласно концепции TQM и носит форму обязательной отчетности. В модели И. Ансоффа методы сбора и анализа информации не конкретизируются и не регламентируются. Реализация стратегической модели в любых условиях предусматривает наличие тех или иных отклонений от заданного плана, и отсутствие такого механизма является проблемой.

Необходимо отметить матрицу Д. Абеля, которая, по сути, расширяет границы модели предложенной И. Ансоффом и относится к уровню стратегий бизнес-единиц. Д. Абель предлагает определять развитие бизнеса в трех направлениях: обслуживаемые группы покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта. В этой модели также отсутствуют конкретные показатели, характеристики, методы, инструменты, источники формирования конкурентного преимущества.

Таким образом, принятие субстрата качество за основу в стратегическом моделировании позволяет максимально эффективно сбалансировать направления развития стратегии на любом уровне и в то же время определить их единый базис – качество. Выявленное нами различное проявление субстрата «качество» для каждого уровня иерархии стратегии, рассмотренной выше, представлено на рис. 2.



Рис.2. Формы проявления субстрата «качество» на разных уровнях иерархии стратегии

Обращая внимание на формы проявления субстрата «качество» на различных уровнях иерархии стратегии, возникает закономерный вопрос – каким образом, за счет каких инструментов и методов происходит достижение таких немаловажных составляющих эффективной стратегии, как качество продукции, качество системы, качество менеджмента и других, отмеченных на рис. 2. Для ответа на этот вопрос необходимо обратиться к

теории менеджмента качества, а также рассмотреть стратегическую модель на основе качества.

Теория стратегического менеджмента не ограничивается градацией стратегии по уровням иерархии. Существует ряд стратегических моделей. На основе обращения к существующим стратегическим моделям выделим их основные преимущества и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки наиболее известных стратегических моделей

Модель	Преимущества	Недостатки
Ф. Дэвид	Анализ окружения, оценка сильных и слабых сторон предприятия, измерение и оценка выполнения, оценка стратегии	Отсутствует источник процесса. Не сформировано понятие конкурентного преимущества, отсутствуют инструменты и методы реализации стратегии.
Д. Томпсон	Детализация процесса стратегического анализа, стратегического выбора, реализации. Иерархичность, взаимосвязанность элементов.	Отсутствует источник процесса. Не сформировано понятие конкурентного преимущества, отсутствуют инструменты и методы реализации стратегии.
В. Ефремов	Определен источник стратегии (бизнес-идея). Разделение целей, проектов, программ. Цикличность процесса	Нет сформированного определения бизнес-идеи. Хаотичная взаимосвязь между элементами модели.
П. Лоранж	Разделение по уровням. Универсальность стратегического процесса применительно к каждому уровню предприятия.	Не сформировано понятие конкурентного преимущества, отсутствуют инструменты и методы реализации стратегии.
М. Портер	Практическая направленность.	Ограниченность направлений развития, ориентация на продукт, недостаточный учет факторов внешней среды
И. Ансофф	Наглядное структурирование сложных факторов	Односторонняя ориентация на рост. Ограничение на двух факторах

Анализ таблицы позволяет выделить один, но существенный недостаток представленных моделей, который не был отражен в таблице – описательный характер. Иными словами, в рассмотренных нами моделях раскрывается скорее алгоритм моделирования стратегии.

Несомненно, не стоит недооценивать важность действий и логическую систему процессов, заключающуюся в каждой из этих моделей. Основной направленностью представленных моделей стратегического управления следует считать обеспечение эффективного функционирования системы в долгосрочном периоде [9, с. 64]. Нами не оспаривается факт того, что рассмотренные модели раскрывают сам процесс формирования

эффективной экономической системы, но в то же время очевиден факт того, что в исследованных моделях отсутствуют универсальные инструменты и методы реализации стратегии. Во многих моделях (за исключением моделей М. Портера, И. Ансоффа) не раскрыто понятие конкурентного преимущества и основные источники формирования конкурентного преимущества. Причина описательного характера стратегических моделей основывается на том, что в современных условиях динамично развивающейся внешней и внутренней среды достаточно сложно выделить один универсальный элемент, заложение которого в процесс моделирования стратегии позволит комбинировать различные типы существующих стратегий без существенной потери средств, темпа принимаемых решений. Необходимость и актуальность внедрения такого элемента в процесс моделирования стратегии очевидна, и, по нашему мнению, таким элементом должно стать «качество». Предлагаемая нами модель формирования стратегии на основе субстрата «качество», представлена на рис. 3.

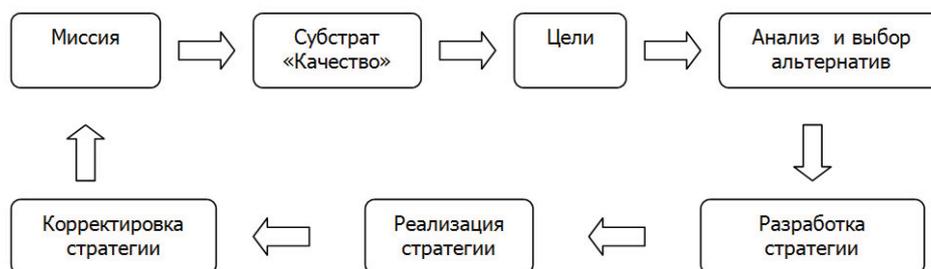


Рис. 3. Модель формирования стратегии на основе субстрата «качество»

На первый взгляд, введение нового блока в общеизвестную систему формирования стратегии не позволяет добиться «качественных» характеристик, отмеченных нами в процессе исследования уровней иерархии стратегии. Однако субстрат «качество» на практике создает условия для внедрения стратегической модели, основанной на качестве. Стратегическая модель, представленная на рис. 4, является развитием модели, разработанной нами в предыдущей статье [10].

Как видно из рисунка, в основу стратегической модели легла система элементов, составляющих TQM – общеорганизационную стратегически направленную концепцию постоянного улучшения качества экономических систем. Разработка СМК и сертификация стандартам ISO является ключевым этапом построения стратегической модели на основе концепции TQM. Система стандартизации позволяет сформировать механизм управления организацией, обладающий такими характеристиками как системность, универсальность за счет обязательной документации всех процессов организации. Можно утверждать, что в настоящее время действующая система стандартов ISO 9000:2008 является эффективным инструментом

управления стратегией, основанной на концепции TQM [11, с. 44]. Самооценка также является неотъемлемой частью стратегии на основе качества. Самооценка с охватом всей деятельности и вовлечением всех сотрудников выросла из аудита. Она описывает состояние организации, выясняет, насколько организация может соответствовать своему предназначению. Конечная цель самооценки – определение слабых и сильных сторон в деятельности организации и планирование мероприятий, позволяющих привести возможности организации в соответствие с ее миссией и целями. Самооценка деятельности организации объективно относится к интегрированному оцениванию, так как модели делового совершенства включают от пяти до девяти критериев оценки деятельности организации. Способы самооценки определяются развитием международных стандартов, международных и национальных премий в области качества. Самооценка предприятия является важной составляющей любой стратегической модели, в нашем случае именно динамическая самооценка определяет необходимые меры по дальнейшему развитию, корректировке стратегии предприятия, основанной на принципах TQM.

Основные инструменты концепции TQM, представленные на рис. 5, подробно рассмотрены нами в статье [10].



Рис. 4. Стратегическая модель на основе качества

Группа инструментов позволяет не только своевременно решить вопросы текущего характера, но и постоянно производить сбор и анализ информации о протекающих процессах. Представленные на рисунке модели, входят в концепцию TQM и составляют основу достижения конкурентного преимущества на основе качества в долгосрочном периоде. Пять ключевых моделей качества, выделяемых нами (Six Sigma, Total Productive Maintenance, Lean Production, 5S, 20 Keys), в полной мере относятся к стратегическому

управлению.

Большинство существующих классических стратегий, рассмотренных выше, лишь задают направление движения организации как, например, лидерство по издержкам, диверсификация. Предлагаемая нами стратегическая модель на основе качества, дает практически отработанный набор инструментов, позволяющих постоянно совершенствовать систему управления, расширяя границы действия модели. Особенно важным является то, что стратегия на основе качества является универсальной и может использоваться на любом из уровней иерархии стратегии, за исключением функционального уровня. Однако стоит отметить, что реализация стратегии на основе качества создает оптимальные условия для эффективной реализации функциональных стратегий. Можно утверждать, что эффективность функциональных стратегий заложена в стратегическую модель на основе качества «по умолчанию».

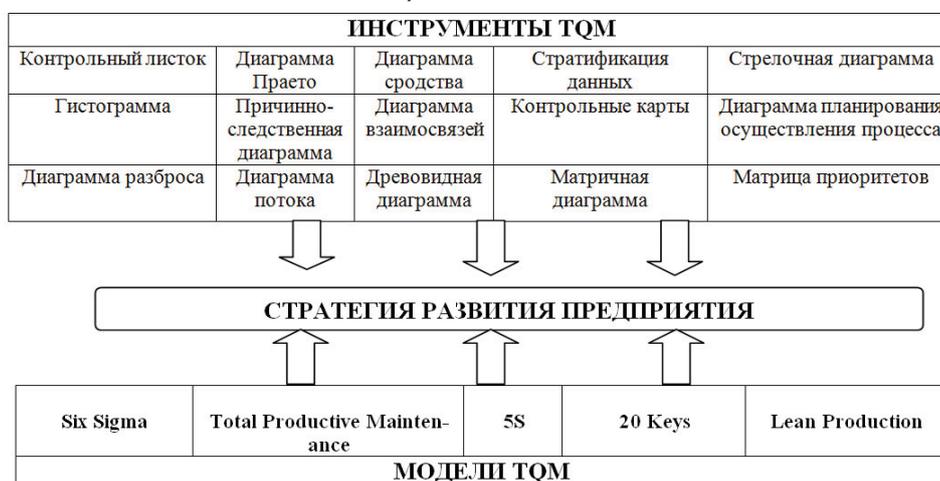


Рис. 5. Инструменты и модели, составляющие стратегический базис концепции TQM

Введение субстрата «качество» в процесс моделирования стратегии позволяет обращаться к концепции менеджмента качества. На современном этапе в стратегической модели на основе качества ключевой является концепция TQM, как одна из самых эффективных в решении вопросов достижения долгосрочного конкурентного преимущества. В то же время, не стоит исключать вероятность того, что концепция TQM в будущем трансформируется в другую, более эффективную. Современные исследования и обращение к инструментам и методам менеджмента качества обуславливают универсальность блока субстрат «качество», внедренного в стратегический процесс.

Согласно поставленной цели исследования, основным результатом следует считать выявление эффективного элемента стратегического менеджмента – субстрата «качество». На примере обращения к трем уровням иерархии стратегии исследована значимость внедрения субстрата

в модель разработки стратегии, определены «качественные» характеристики каждого из трех уровней иерархии стратегии. Внедрение субстрата «качество» в стратегическую модель позволило расширить возможность стратегического выбора путем выделения единой основы – «качество». Проведенное исследование позволило отразить существенные преимущества стратегической модели на основе качества в сравнении с наиболее известными стратегическими моделями. Таким образом, потенциал, заложенный в субстрате «качество» при внедрении в модель формирования стратегии, позволяет решить такие проблемы стратегического менеджмента как: ограниченность стратегического выбора; отсутствие базового, практически ориентированного, элемента стратегического процесса; условность существующих стратегических моделей; формирование адаптивной стратегической модели, обладающей практической направленностью.

#### **Список источников**

1. David M. Bridgeland, R. Zahavi. Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value [текст] / Morgan Kaufmann, 2008. – 408 p.
2. Michael E. Porter. Competitive Strategy. Techniques or Analyzing Industries and Competitors [текст] / M. Porter. – Free Press, 2004. – 416 p.
3. W. Chan Kim, R. Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant [текст] / Harvard Business School Press – 2006. – 256 p.
4. Fred R. David. Strategic Management [текст] / Prentice Hall; 13 edition. 2010. – 704 p.
5. Лемке Г. Искусство конкуренции. Конфронтация в бизнесе. Менеджмент в России и за рубежом [текст] / Г. Лемке. – 2006. – №2.
6. Grow your capacity. Grow your market share. [текст] // Wood Digest, Cygnus Business Media Press. – 2008. – №1.
7. Ansoff, I. Strategies for Diversification [текст] / I. Ansoff // Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, p. 113-124.
8. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях [текст] / В.А. Лapidус.- М.: Типография Новости, 2000. – 432 с.
9. Брагин В.В. Совершенствование управления – основа повышения конкурентоспособности организации [текст] / В.В. Брагин // Стандарты и качество. – 2004. – №8. – С. 64 – 67.

---

## **QUALITY SUBSTANCE IN STRATEGIC MODELING**

---

**Ryazantsev Aleksey Borisovich,**

Post-graduate student of the Chair of Labour Economics and Basics Management of Voronezh State University; alryazantsev@yandex.ru

**Schukin Oleg Semenovich,**

Dr. Sc. of Economy, Professor, Associate Professor of the Chair of Labour Economics and Basics Management of Voronezh State University; oschukin@yandex.ru

Present statements of theory and practice in strategic management cannot solve problems of finding common fundamentals to develop effective strategy. This article shows basic principles of strategic modeling based on quality substance.

**Keywords:** management, quality management, strategy, strategic management, strategic model.