

УДК 338.26

ТРОФИМОВА Н.Б., к.т.н., начальник отдела технического регулирования,  
стандартизации и сертификации (ФБУ «Кузбасский ЦСМ»)  
ТОМИЛОВА Е.Л., начальник сектора сертификации продукции и услуг  
(ФБУ «Кузбасский ЦСМ»)  
ТРОФИМОВ И.Е., старший преподаватель (КузГТУ)  
г. Кемерово

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Современное состояние пищевой промышленности в Российской Федерации обеспечивает предприятиям отрасли достаточно много внешних вызовов, реакция организаций на которые определяет будущие перспективы этих предприятий. В свете этого факта, а также высокой конкуренции на внутреннем рынке, производители пищевой продукции должны использовать все возможности для того, чтобы обеспечить стабильность своего существования и развития.

Успешность организации во многом определяется человеческими ресурсами, которыми она располагает, и взглядом на управление высшего руководства.

Международные (в частности, ISO 9001:2015 «Quality management systems. Requirements») и национальные стандарты (в частности, идентичный ему ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [1]) в области систем менеджмента требуют, чтобы политика в области качества, определяющая позицию организации, соответствовала намерениям организации, контексту ее функционирования, а также поддерживала ее стратегическое направление. Таким образом, соответствие мировым стандартам менеджмента не будет достаточным, если предприятие не определит стратегические направления своего развития и не документирует их.

Если интеллектуальные и личностные качества руководителя позволяют ему в одиночку выстроить стратегию своей организации в условиях высокой изменчивости контекста ее существования, то он может обойтись без привлечения сторонних специалистов. В остальных случаях для определения принципов взаимодействия организации со внешним миром должны быть привлечены эксперты-работники организации или внешние консультанты.

В последние годы среди промышленных предприятий набирает популярность практика привлечения консультантов-специалистов в области стратегирования — выпускников стратегических школ, имеющих опыт разработки стратегий для других схожих компаний. Этот подход обладает как преимуществами (опытные специалисты могут открыть новые перспективы за счет своей «насмогренности»), так и недостатками (консультанты не погружены глубоко в «жизнь» предприятия и не могут знать все его сильные и слабые стороны).

С другой стороны, согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015, высшее руководство не только несет ответственность за функционирование системы менеджмента предприятия и её постоянное совершенствование, но также должно на собственном примере демонстрировать реализацию одного из ключевых принципов менеджмента качества — концепции «лидерства». Первое лицо организации должно не просто руководить, но вовлекать работников и поддерживать их инициативы, при этом максимально задействовав их интеллектуальный потенциал и багаж знаний, который языком стандарта может быть обозначен как «знания организации».

В настоящее время разработан и успешно применяется целый арсенал методов, который призван помочь высшему руководству работать с привлечением интеллектуального резерва организации (а это чаще всего руководители направлений, руководители среднего звена, ведущие специалисты) в ходе проведения стратегической сессии в интересах развития компании. К таким методам относятся:

1. Проведение известного всем SWOT-анализа, который предполагает оценку сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон компании, а также её возможностей (Opportunities) и угроз (Threats), связанных с внешней средой. В настоящее время почти не осталось компаний, которые бы не опробовали на себе этот метод изучения контекста своего функционирования.

В начале анализа важно установить конкретную цель его проведения: например, это может быть формирование стратегических контуров развития нового направления деятельности компании. В команду важно включить специалистов разных профилей, но при этом важен в первую очередь высокий уровень их квалификации и компетентности. Это не обязательно это должны быть руководители различных уровней, так как иногда ведущий специалист знает куда больше своего непосредственного начальника. В качестве исходных данных для анализа можно использовать конкурентные листы, отзывы заказчиков (в том числе отзывы о конкурентах), информацию из открытых источников и СМИ, рыночные исследования. При проведении анализа стоит сделать ставку на уникальные черты организации, присущие только ей, и вносить в перечень сильных сторон только то, что действительно дает преимущества на взгляд внешнего наблюдателя. При рассмотрении угроз и возможностей важно уделить внимание различным сценариям реализации того и другого; это поможет увидеть дополнительные взаимосвязи элементов. В итоге должна быть сформирована матрица элементов, четко и однозначно сформулированных и пригодных для дальнейшего анализа [2].

Собрав команду интеллектуалов, заинтересованных в совершенствовании деятельности предприятия, можно провести углубленный вариант SWOT-анализа, который предполагает не только и не столько обычное определение сил, слабостей, возможностей и угроз организации, но и выявление взаимосвязей между ними. Это даст больше данных для анализа и выявления неожиданных и неочевидных связей между внешними и внутренними по отношению к организации элементами среды. Необходимо установить и описать, как именно сильные стороны могут помочь в реализации возможностей и уменьшении вероятности

реализации угроз — и наоборот, как слабости организации могут повлиять на отсутствие успеха в важных начинаниях и усугубить имеющиеся риски. Стратегии SO, WO, ST и SW являются входными данными при стратегировании деятельности компании. Среди пересечений элементов необходимо выделить несколько с наивысшим приоритетом, после чего расставить соответствующие акценты при формировании общей стратегии.

2. Чуть менее известный PESTEL-анализ предполагает рассмотрение политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social), технологических (Technological), экологических (Environmental) и правовых (Legal) сторон «жизни» предприятия, то есть оценку всей его макросреды.

Обладая интеллектуальным ресурсом в лице инициативной команды работников, необходимо провести углубленный анализ по каждому из факторов, обращая внимание не только на общеизвестные факты, но и на данные из менее очевидных и легкодоступных источников. Так, при рассмотрении политических факторов изучения требует не только законодательная база, но и подзаконные акты, а также правоприменительная практика страны и региона, в котором функционирует организация, и отчеты органов самоуправления и действующих политических институтов. При анализе экономической базы текущие финансовые показатели организации, конкурентов, отрасли, региона и страны могут сравниваться с историческими показателями для формирования верных прогнозов. Для изучения социальной составляющей общества могут быть применены опросы, фокус-группы и анализ материалов открытых источников (СМИ и социальных сетей); это позволит не только получить сухую статистику, но и раньше других узнать об актуальных культурных трендах, которые могут быть использованы в целях развития направлений деятельности компании. При рассмотрении прогресса отрасли с точки зрения технологии можно получить актуальную информацию из источников помимо данных об условиях работы конкурентов — например, из открытых баз Федерального института промышленной собственности на сайте Роспатента, а также из периодических изданий и сборников профильных научно-практических конференций. При учете факторов экологического свойства важно уделить внимание принципам устойчивого развития, на которые ориентировано мировое сообщество. Наконец, для достаточного анализа правовых факторов можно изучить отчеты юридических организаций и судебную практику по необходимому вопросу, а также исследовать данные единого реестра контрольных (надзорных) мероприятий по своей отрасли.

Правильный подход к глубокому анализу текущей макросреды предприятия позволит сформировать базу для стратегического планирования, основанного на фактах и свидетельствах, в соответствии с одним из 7 принципов менеджмента качества.

3. Мозговой штурм в привычном формате или в текстовой вариации («карточки Кроуфорда») — метод, позволяющий взаимоувязать данные о среде организации и трансформировать их в конкретные принципы и подходы, формирующие стратегию организации.

Так как стратегия организации по сути является набором принципов и направлений для приложения усилий, для её реализации необходим в первую

очередь алгоритм преобразования стратегии в конкретные выполнимые и измеримые мероприятия. Следовательно, для каждого сформулированного элемента стратегии должны быть выработаны мероприятия, содержащие конкретные шаги по реализации выбранной стратегии. Для каждого мероприятия должны быть определены сроки реализации, ответственный исполнитель или несколько исполнителей с распределением ответственности и полномочий, а также методы мониторинга выполнения мероприятий; последние включают в себя качественно или количественно измеряемые параметры и показатели, контроль которых позволит сделать промежуточные выводы по реализации стратегических инициатив. Показатели результативности или эффективности должны быть задокументированы; кроме того, должны быть назначены лица, ответственные за мониторинг.

4. Сбалансированная система показателей — подход, который может помочь связать стратегические цели с текущими мероприятиями и операционными показателями работников через призму следующих четырех перспектив: финансы, клиенты, внутренние процессы компании, развитие и обучение компании. В перечень финансовых показателей можно включить объемы реализации, доходы и прибыльность, рентабельность, окупаемость вложений. К клиентским критериям можно отнести уровень удовлетворенности заказчиков, их лояльность, количество повторных обращений и новых потребителей. Для внутренних процессов организаций можно установить критерии результативности и эффективности согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Наконец, для оценки уровня квалификации, подготовленности работников и определения потребности в их обучении можно отслеживать индивидуальные показатели работы сотрудников и их динамику через установленные отрезки времени. Для каждой из четырех перспектив должны быть установлены конкретные стратегические цели, связанные с ней идеологически. Для каждой цели также выбираются целевые значения ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI); между различными показателями устанавливаются взаимосвязи, в том числе причинно-следственные. Например, качество продукции может повысить удовлетворенность потребителей, что в итоге повлияет на уровень реализации готовой продукции. На основе установленных связей составляется наглядная карта стратегии, которая делает простой и понятной суть стратегии предприятия даже для работников, не принимавших участие в её разработке [3].

Такая система показателей устанавливает связи между верхними и нижними уровнями управленческих решений внутри организации и обеспечивает легкую прослеживаемость результатов работы.

Последовательное применение описанных методик даст организации возможность не упустить ни одного важного элемента стратегического планирования, а также получить преимущества вследствие применения системного подхода к планированию и организации работы. Все приведенные методы лучше всего работают в «командном исполнении», когда команда работников с максимально возможной совокупной компетентностью объединяет свои усилия для формулирования стратегических принципов и направлений развития своей компании. Если работник организации вовлечен в идентификацию стратегических

направлений деятельности, в разработку мероприятий, которые могут укрепить положение предприятия на рынке и позитивно повлиять на качество труда и качество его жизни, он будет максимально мотивирован на достижение целей и задач, которые стоят перед его подразделением, и будет стремиться мотивировать своих подчиненных на достижение необходимых показателей, что позволит реализовать и их собственный потенциал.

#### Список литературы:

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования = Quality management systems. Requirements : Национальный стандарт РФ : Введ. 01.11.2015. - М. : Стандартинформ, 2015. - 52 л. – Текст: непосредственный.
2. Формирование стратегической политики предприятия хлебопекарной отрасли с помощью анализа макро- и микросреды / Н. Б. Трофимова, Е. О. Ермолаева, Ю. И. Дымова, О. В. Жукова // Пищевая промышленность. – 2019. – № 8. – С. 24-28. – DOI 10.24411/0235-2486-2019-10118. – EDN QOXUHZ.
3. Трофимова, Н. Б. Алгоритм создания интегрированной системы менеджмента качества и безопасности пищевой продукции / Н. Б. Трофимова, Е. О. Ермолаева // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2018. – № 5-6(365-366). – С. 94-97. – DOI 10.26297/0579-3009.2018.5-6.23. – EDN YTOFET.