

**Л.В. Фомченкова**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Обоснована необходимость построения системы стратегического анализа развития предприятия на основе принципов менеджмента качества. Предложен алгоритм разработки и внедрения системы стратегического анализа.*

**Ключевые слова:** стратегия; развитие предприятия; принципы менеджмента качества; система стратегического анализа.

*The need to build a system of strategic business development analysis based on quality management principles is proved. The algorithm of creating and implementing strategic analysis system is suggested.*

**Keywords:** strategy; company development; quality management principles; strategic analysis system.

В современных нестабильных условиях бизнеса повышается значимость стратегического анализа, призванного обеспечить информационную основу для разработки стратегии развития предприятия. В общем виде система стратегического анализа должна включать в себя комплекс аналитических отчетов, содержащих показатели, характеризующие развитие предприятия и его бизнес-системы, процесс стратегического анализа, являющийся подпроцессом процесса стратегического управления предприятием, подсистему управления анали-

зом, которая одновременно является подсистемой системы стратегического управления, а также подсистемы организационного и информационного обеспечения.

Стратегическое организационно-экономическое развитие предприятия неразрывно связано с постоянными улучшениями всех бизнес-процессов, в том числе и аналитической деятельности. Это обстоятельство обуславливает необходимость применения концепции Всеобщего управления качеством (TQM) для формирования системы стратегического анализа развития предпри-

### **Принципиальные связи между TQM и стратегическим анализом**

Всеобщее управление качеством	Система стратегического анализа
Обеспечивает существование управленческой среды TQM	Систематизировано, интегрально и постоянно, в рамках всей бизнес-системы создает информационную основу для принятия стратегических решений по совершенствованию и развитию
Вовлекает в процесс постоянного совершенствования всех сотрудников	Проводится на каждой стадии процесса стратегического управления с привлечением широкого круга сотрудников
Создает систему непрерывного улучшения	Выявляет условия и факторы совершенствования бизнес-системы при реализации стратегии
Делает качество элементом проектирования	Влияет на разработку стратегии развития и проектов ее реализации
Формирует партнерства с поставщиками и устанавливает отношения с потребителями	Исследует взаимосвязи потенциала предприятия с потенциалами поставщиков и потребителей
Руководит долгосрочными и постоянными усилиями, направленными на предотвращение ошибок	Нацелена на выявление и создание возможностей развития предприятия и его бизнес-системы
Удовлетворяет внутренних и внешних потребителей	Учитывает требования пользователей результатов аналитической работы

ятия. В таблице представлены характеристики системы стратегического анализа, функционирующей в соответствии с принципами *TQM*.

Методология *TQM* базируется на принципах системного и процессно-ориентированного подходов [1]. Принцип системности реализуется в управлении предприятием как системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение заданных целей. Процессно-ориентированный подход позволяет выделить процессы, которые в наибольшей степени влияют на достижение целей. При этом идентифицируются и измеряются входы и выходы процессов, внутренние и внешние заказчики, поставщики и другие заинтересованные стороны. Эффективность функционирования системы управления качеством на каждом организационном уровне подтверждается соответствующими данными о качестве. Соответственно, современная система менеджмента качества (СМК) объединяет в себе организационную структуру, структуру документации и информационную структуру, а также процессы, влияющие на качество. Очевидно, что для эффективного функционирования предприятия указанные элементы должны быть взаимосвязаны, полностью охватывать все процессы, в том числе и процесс стратегического анализа.

Процесс стратегического анализа на принципах *TQM* представляет собой реализацию модели цикла Деминга (*PDCA*) [2], который традиционно применяется для описания изменений и улучшений и предполагает последовательную реализацию таких действий, как планирование (*plan*), выполнение запланированного (*do*), контроль результата (*check*) и корректировка (*act*). Процесс стратегического анализа начинается с определения целей анализа и требований к аналитической информации. Эти цели устанавливаются исходя из миссии и целевых установок, определяющих ориентиры долгосрочного организационно-экономического развития предприятия. Стратегический анализ элементов бизнес-системы и потоковых процессов в ней позволяет сформировать рекомендации по изменению или корректировке стратегии предприятия с учетом выяв-

ленных внешних и внутренних возможностей и ограничений. Реализация стратегических решений связана с формированием программы долгосрочного развития, организационными изменениями и совершенствованием системы управления предприятием. В ходе реализации проводится периодический анализ и оценка достигнутых результатов, на основе чего принимаются стратегические и оперативные решения по дальнейшему совершенствованию деятельности предприятия.

Необходимыми условиями построения эффективной системы стратегического анализа являются: готовность руководства предприятия к изменениям; координация работ основных участников преобразований (планово-экономической и маркетинговой служб); обучение персонала; командная работа всех подразделений; составление и соблюдение плана разработки и внедрения документации; формирование системы показателей, адекватно отражающих результат реализации стратегии развития; создание четко действующего механизма управления по обратным связям, включая контроль исполнения и оценку эффективности принятых решений на всех уровнях управления предприятием.

Среди факторов, повышающих эффективность внедрения системы стратегического анализа на принципах менеджмента качества, наибольшее значение имеют следующие: проведение предварительного обследования и последующего моделирования аналитического процесса и его связей с другими бизнес-процессами предприятия; личная заинтересованность высшего руководства предприятия в результатах внедрения системы стратегического анализа; формирование и обучение межфункциональной группы, обеспечивающей построение системы стратегического анализа; мотивация персонала, занятого внедрением аналитической системы; применение инструментов проектного управления в ходе формирования элементов системы.

Первым этапом процесса разработки и внедрения системы стратегического анализа является решение высшего руководства, оформленное приказом. На втором этапе

проводится обследование функционирующей на предприятии системы менеджмента качества для выявления возможности ее интеграции с системой стратегического анализа. Схема сети бизнес-процессов предприятия используется в качестве базовой для встраивания в нее процесса стратегического анализа. Кроме того, оценивается степень практического использования существующей системы аналитической документации. На третьем этапе формируется и утверждается новая модель сети бизнес-процессов предприятия и схема организационной структуры. Внедрение системы стратегического анализа на принципах менеджмента качества не требует кардинального пересмотра организационной структуры, если на предприятии внедрена СМК, но предполагает обязательное документальное утверждение границ процесса анализа, его владельца и зон его ответственности. Основными результатами четвертого этапа являются сформированные и обученные межфункциональные рабочие группы, в состав которых входят представители подразделений, осуществляющих аналитическую деятельность, и пользователи аналитической информации, для разработки и реализации стратегии развития предприятия. Статус рабочих групп должен быть четко прописан в регламентирующих документах. Пожалуй, основным этапом по формированию системы стратегического анализа на принципах менеджмента качества является пятый этап, в ходе которого необходимо создать и согласовать следующую документацию: Положение о стратегическом анализе развития предприятия; регламент выполнения бизнес-процесса «Стратегический анализ», доработанные положения о подразделениях; должностные и рабочие инструкции исполнителей в сфере информационно-аналитической деятельности. Результатом шестого этапа является готовность персонала предприятия к участию в процессе стратегического анализа в качестве поставщиков информационных ресурсов или пользователей его результатов. Для этого сотрудники должны быть обучены работе с регламентами системы стратегического анализа и пройти соответствующую аттестацию. В ходе функционирования системы стратегического анализа

появляется промежуточная документация, фиксирующая ход бизнес-процессов, показатели, их отклонения от целей. Эта документация используется на седьмом этапе, при проведении аудита, по итогам которого на восьмом этапе разрабатываются и реализуются мероприятия по улучшению системы стратегического анализа.

Разработка и внедрение системы стратегического анализа на принципах менеджмента качества представляет собой длительный процесс, продолжительность которого зависит от таких факторов, как количество и подготовленность работников, специфика деятельности предприятия, стадия его организационного развития и т.д. Основными результатами внедрения на предприятии системы стратегического анализа на принципах менеджмента качества являются сокращение ошибок при осуществлении аналитической работы; снижение непроизводительных затрат рабочего времени; оперативное реагирование на изменение состояния рынка и своевременная корректировка стратегии; рост конкурентоспособности предприятия; повышение привлекательности предприятия для внешних инвесторов. Сложности внедрения системы стратегического анализа могут быть связаны с недостатком навыков и компетенций у персонала; недооценкой необходимых усилий и времени; попыткой проанализировать сразу все элементы деятельности предприятия; отсутствием связи системы со стратегическими целями и ключевыми ценностями предприятия.

В целом, формирование системы стратегического анализа на принципах менеджмента качества и интеграция ее в СМК позволяет упорядочить и формализовать аналитическую деятельность, повысить уровень ее качества и, таким образом, обеспечить эффективную информационную основу для разработки стратегии развития предприятия.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Елиферов В.Г., Ретин В.В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
2. *Нив Г.* Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 376 с.