

УДК 330.4:004.9

UDC 330.4:004.9

**РАЗРАБОТКА КАРТЫ СТРАТЕГИИ  
ЮРИДИЧЕСКОГО ОТДЕЛА  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ЗАВОДА  
АБИНСКОГО РАЙОНА С  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
ARIS**

**DEVELOPMENT OF STRATEGY OF LEGAL  
DEPARTMENT OF METALLURGICAL PLANT  
ABINSKIY DISTRICT USING ARIS TOOLSET**

Яхонтова Ирина Михайловна  
к.э.н., доцент  
*Кубанский государственный аграрный  
университет, Россия, 350044, Краснодар,  
Калинина, 13, [arishka77@yandex.ru](mailto:arishka77@yandex.ru)*

Yakhontova Irina Mikchailovna  
Cand.Econ.Sci., docent  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

Ткаченко Оксана Романовна  
студентка  
*Кубанский государственный аграрный  
университет, Россия, 350044, Краснодар,  
Калинина, 13, [kssu007@mail.ru](mailto:kssu007@mail.ru)*

Tkachenko Oksana Romanovna  
Student  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

В работе описана актуальность и необходимость разработки карты стратегии предприятия. Предложена и обоснована карта стратегии юридического отдела Metallургического завода Абинского района с использованием инструментария ARIS

The article describes the relevance and necessity of the development of card business strategy. We have offered and proved card strategy of the legal Department of the Metallurgical plant of Abinsk district using the tools of the ARIS.

Ключевые слова: ПРОЦЕСС, УПРАВЛЕНИЕ, БИЗНЕС СИСТЕМА, МОДЕЛЬ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, КАРТА СТРАТЕГИИ

Keywords: PROCESS, MANAGEMENT, BUSINESS SYSTEM, MODEL, DECISION MAKING, CARD BUSINESS STRATEGY

Разработка стратегии является первым шагом построения эффективной организации. На ее основе разрабатываются оптимальные бизнес-процессы, организационная структура и другие подсистемы управления организацией.

Применение технологий стратегического управления, системы сбалансированных показателей (BalancedScorecard – BSC) и ключевых показателей деятельности (KeyPerformanceIndicator – KPI) позволяет организации:

1. Повысить свою конкурентоспособность за счет своевременного реагирования на изменения внешней среды.
2. Скоординировать усилия всех подразделений и сотрудников организации на согласованное достижение единых целей, задач и

ключевых показателей, формализованных в виде стратегического плана.

3. Разработать оптимальные бизнес-процессы, организационную структуру и другие подсистемы управления современной организацией.
4. Появляется возможность наглядного представления стратегического управления компанией с выделенными целями и ключевыми показателями результативности.
5. Появляется возможность привязать конкретные бизнес-процессы к стратегическим целям.

Метод сбалансированных показателей BSC (BalancedScorecard), разработанный в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом, был предназначен для стратегического управления функционированием и развитием организации.

Они показали, как заставить работать сформированную стратегию, и какие изменения приоритетов в менеджменте надо для этого осуществить, и, в частности, как привести в стратегическое соответствие целям бизнес-процессов нематериальные активы - человеческие, информационные и организационные, связав направления обучения и карьерного роста персонала с целями внутренних бизнес-процессов.

Слова «сбалансированные показатели» означают, что при расчетах степени достижения целей учитывается удельный вес показателей и обеспечивается согласованность и баланс индивидуальных, организационных и межфункциональных видов деятельности.

Авторы утверждали, что финансовые показатели не дают достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений. Они показали, что разрыв между балансовой и рыночной стоимостью компаний постепенно, но неуклонно увеличивается

за счет нематериальных активов, таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация. Стандарты финансовой отчетности не учитывали этой ситуации и инвесторы стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

Метод ориентирован на руководителей и специалистов организации, которые должны конкретизировать ее цели и рыночные позиции с учетом организационной структуры, технологии выполнения процессов, квалификации и численности персонала. При этом учитывается, что управлять можно только тем, что может измеряться. Достичь целей можно только в том случае, если существуют показатели, которые имеют числовое измерение. Это относится и к неопределенности свойств объектов управления, и к разным рискам.

Метод BSC позволяет согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией. Компания становится успешной только в том случае, если она планомерно развивается в соответствии со своими стратегическими планами. Множество отдельных мероприятий и действий сотрудников должно быть скоординировано так, чтобы реализовать цели с наименьшими расходами и в максимально сжатые сроки.

В данном методе выделены следующие четыре направления оценки эффективности деятельности компании: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал. Они должны дать ответы на такие вопросы:

1. Как соотносятся финансовые цели компании с представлениями акционеров и инвесторов?

2. Какой видят компанию покупатели ее продуктов, и какие показатели работы с клиентами должны улучшиться, чтобы достичь желаемых финансовых результатов?

3. Какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких из них нужно сконцентрировать свои усилия для удовлетворения интересов потребителей, а от каких надо отказаться?

4. Какие возможности существуют для обучения и роста персонала, и для развития организации?

В методе BSC формируется такая выходная информация:

- карта стратегических задач, логически связанных со стратегической целью;
- карты сбалансированных показателей, которые количественно измеряют эффективность бизнес-процессов и достижения цели в заданные сроки;
- приборные панели руководителей разных уровней для контроля и оценки деятельности;
- целевые проекты, обеспечивающие внедрение необходимых изменений.

Построение BSC осуществляется так, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня организационной структуры отображали в интегрированном виде задачи и показатели менеджеров более низкого уровня. Необходимо сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение. Система стратегического управления должна обеспечить возможность управления развитием фирмы на постоянной, регламентированной основе с постановкой целей, понятных сотрудникам, с показателями, которые позволяют измерять и контролировать достижение целей и с возможностью, при необходимости, корректировать цели и показатели. Для этого требуется создать положение о системе управления организацией, регламенты бизнес-процессов, методики и технологии системы управления, должностные инструкции.

Подсистема стратегического управления должна быть интегрирована с другими подсистемами организации, в частности, с подсистемой управления бизнес-процессами, как показано на рис. 1.

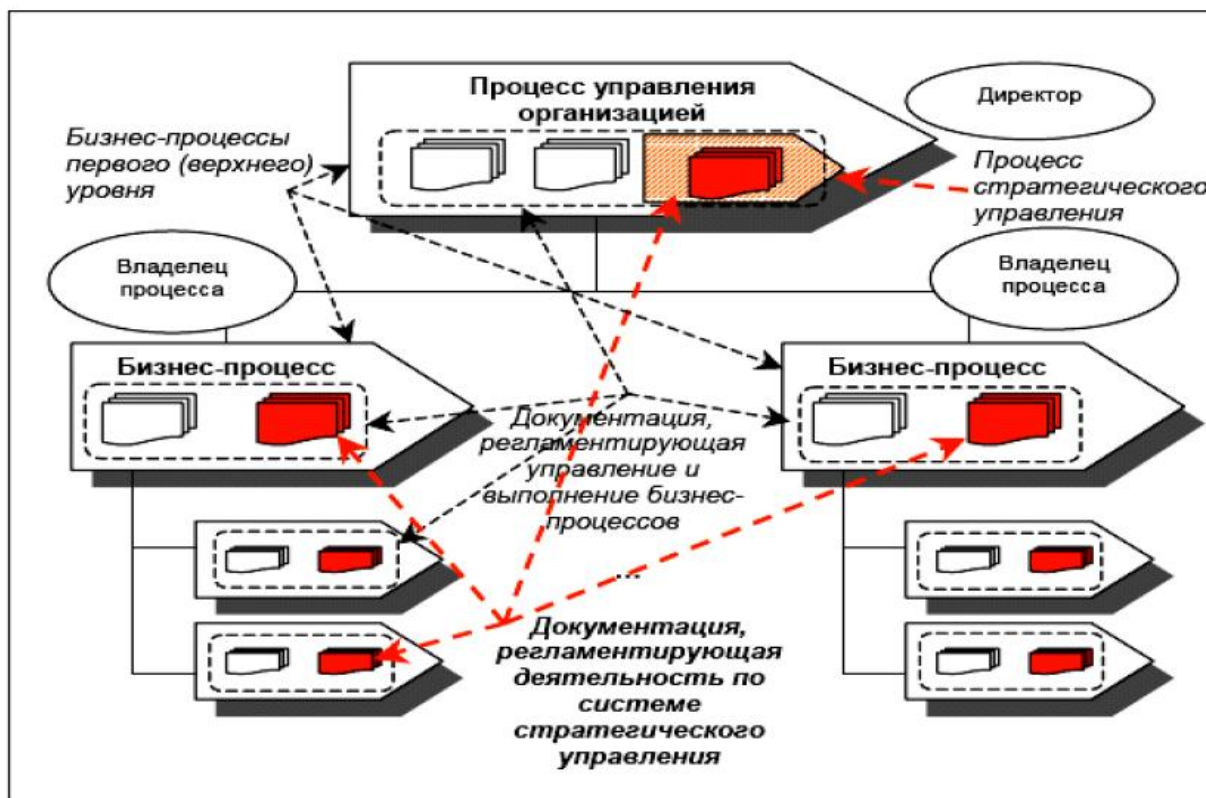


Рисунок 1 - Интеграция стратегического и операционного управления

Интеграция обеспечивается за счет создания и поддержки в работоспособном состоянии системы целей, показателей и критериев их достижения. Основой их функционирования должен быть процессный подход и обеспечение непрерывного улучшения результативности и эффективности деятельности и увеличение удовлетворенности клиентов.

Для эффективного внедрения системы стратегического управления, системы сбалансированных и ключевых показателей BSC/KPI в организации эффективно использовать технологии, которые были успешно применены во многих российских организациях.

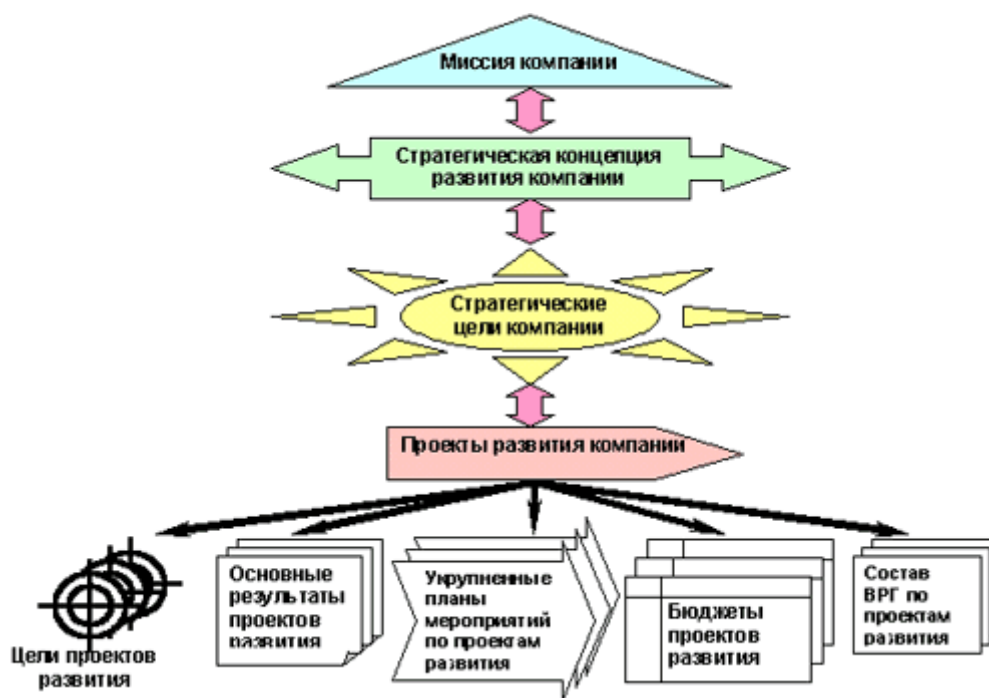


Рисунок 2 – Формат эффективного стратегического плана



Рисунок 3 - Типовые процессы, внедряемые на предприятии при постановке системы стратегического управления

Рассмотрим процесс и результаты разработки карты стратегии на примере конкретного предприятия.

ООО «Абинский Электрометаллургический завод» - представитель черной металлургии на Юге России, вступивший в строй в июне 2010 года. На сегодня комплекс, оборудования по производству строительной арматуры, является одним из самых современных в мире. Широкий спектр продукции по диаметрам и уровню прочности сертифицирован по системе «Мосстройсертификации».

«Абинский электрометаллургический завод» специализируется в следующих отраслях металлургии:

- металлургическое производство;

- производство чугуна, ферросплавов, стали, горячекатаного проката и холоднокатаного листового (плоского) проката;
- стального проката горячекатаного и ковального;
- производство стального сортового проката горячекатаного и ковального.

Абинский ЭМЗ производит следующую продукцию:

- арматурная сталь;
- чугун;
- ферросплавы;
- стальная проволока;
- горячекатанный прокат;

Стратегические карты наглядно представляют процесс создания стоимости в организации.

Стратегическая карта помогает сотрудникам понять стратегии: компании и то, как взаимосвязаны между собой различные стратегические цели. Очень важно, что стратегические карты точно объясняют каждому сотруднику то, как его индивидуальные цели, проекты и достижения содействуют реализации общей стратегии и ее целей и в конечном счете успеху всей организации.

Важно также, что четкие причинно-следственные соотношения, отраженные на стратегической карте, позволяют организациям сбалансировано и эффективно обеспечивать поддержку выполнения стратегии. Обычно о деятельности организации судят по итогам финансового анализа, определяющего качество использования материальных активов.

Причинно-следственные связи, указанные в стратегической карте, наглядно демонстрируют, каким образом нематериальные активы преобразуются в материальные (финансовые) результаты. Материальные активы имеют определенную балансовую стоимость, которая отражается в

системах учета. Начальная стоимость нематериальных активов обычно невелика, но их ценность может возрасти в результате использования.

Результаты формирования причинно-следственной диаграммы объекта исследования приведены на рисунке 4.



Обеспечивает текущее и перспективное планирование										
Objectives/CriticalFactors					Вносит предложения по внедрению новых процессов работы с документа					
KeyPerformanceIndicator		Средняя выполняемость работы			Текущий период времени		Плановое значение	Текущее значение	Состояние	Источник данных
Разработка юридической документации	85%	12	30	12	25%	ИС разработки документов				
Выход									Первичные документы	
Initiatives		PersonResponsible/Agent				Средние затраты (всего)	Дата начала		Дата завершения	
Анализ номенклатуры деталей в зоне ответственности проектов		Организационный отдел				8000	20.06.2013		-	
Предварительное описание работы с документами		Шенявский Николай Николаевич				10500	20.06.2013		-	
Предварительное нормирование процесса		Пястолова Татьяна Анатольевна				11500	20.06.2013		-	
Формирование групп необходимых деталей и показателей		Колесникова Нина Павловна				9500	20.06.2013		-	

Рисунок 4 – Причинно-следственная диаграмма

Для каждой цели выявлен набор показателей для оценки степени достижения цели, а также мероприятия, которые необходимо проводить, чтобы достигать поставленных целей. Эти данные отображены на рисунке 5.

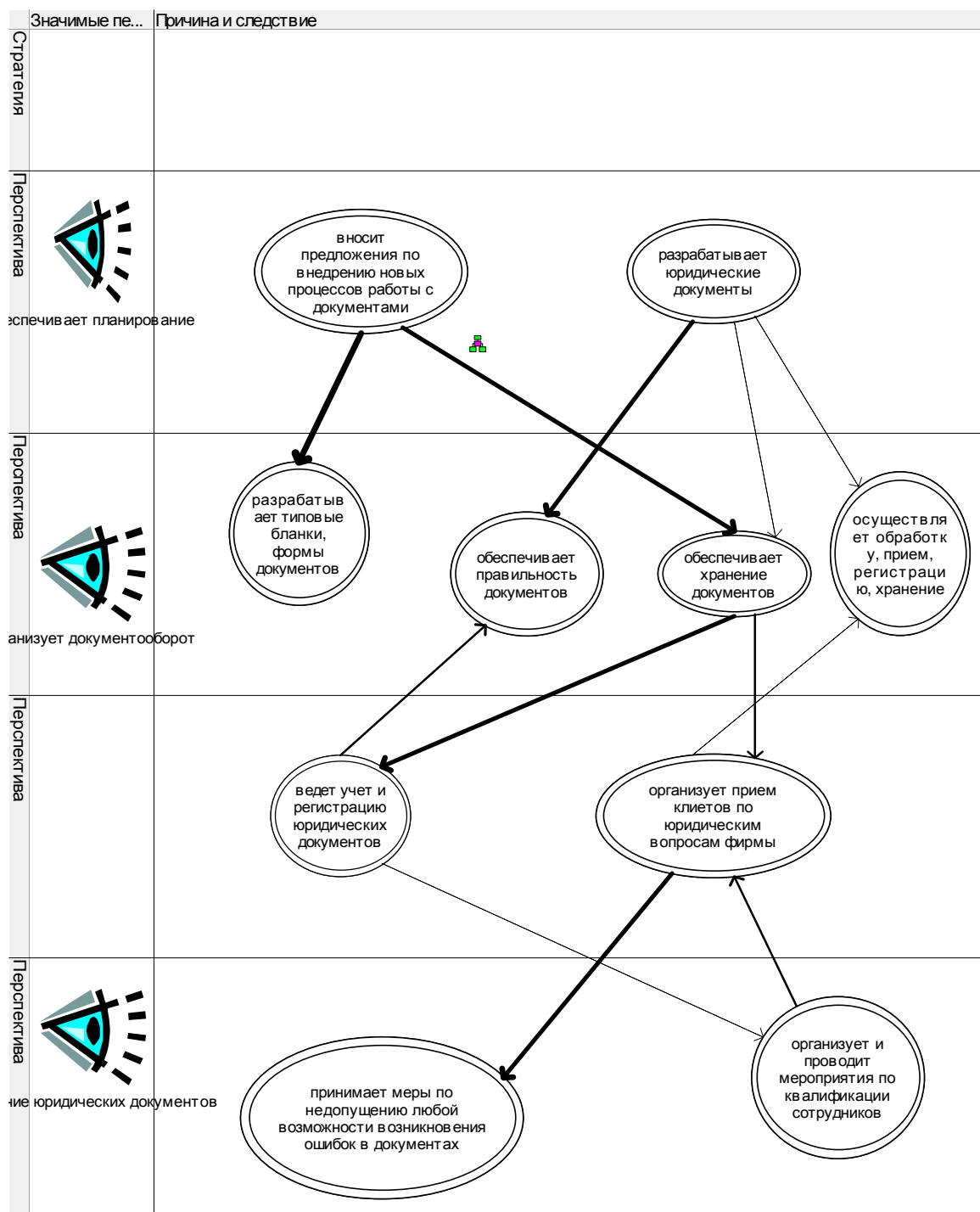


Рисунок 5 – Карта стратегии юридического отдела металлургического завода Абинского района

Сила влияния мероприятия на достижение цели определяет важность проведения данного мероприятия для достижения целей.

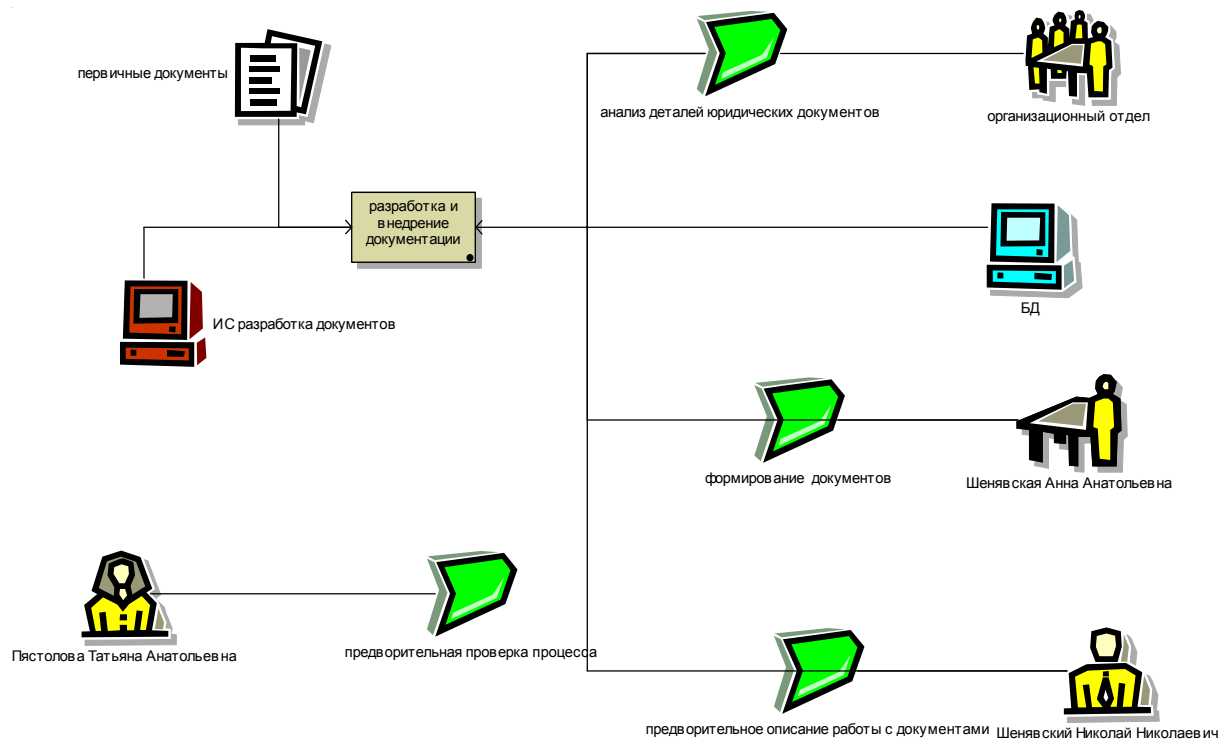


Рисунок 6 – Карта стратегии (вложенная модель стратегической цели) юридического отдела металлургического завода Абинского района

По результатам разработки карты стратегии юридического отдела можно сделать выводы:

- в юридическом отделе стоит повысить качество и скорость выполняемой работы при рассмотрении договора, а конкретнее при составлении договора, что было выяснено при выявлении недостатков и «узких мест» методом имитационного моделирования;

- необходимо обеспечить рост профессионализма сотрудников подотдела по работе с документами, а также организационного подотдела путем организации курсов по повышению профессионализма сотрудников в направлениях: ускорение набора текста; улучшения навыков работы с Microsoft office.

Разработка стратегии предприятия на основе комплексного изучения и построения стратегической карты организации с помощью различных

методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды – важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия в долгосрочной перспективе.

На основании результатов всестороннего анализа предприятия и выявленных при этом недостатков на основе метода сбалансированной системы показателей разработана стратегия юридического отдела металлургического завода Абинского района – повышение качества юридического обслуживания предприятия.

### **Литература**

1. Шер А.В. ARIS — моделирование бизнес-процессов. — М.: Вильямс, 2008. — 224с.
2. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практическое использование ARIS. — М.: Вильямс, 2006. — 176с.
3. Яхонтова И.М., Яхонтов С.А. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов в ARIS 6.2: учебно-методическое пособие. Краснодар: КубГАУ, 2011.

### **References**

1. Sheer A.V. ARIS — modelirovanie biznes-processov. — M.: Vil'jams, 2008. — 224s.
2. Il'in V.V. Modelirovanie biznes-processov. Prakticheskoe ispol'zovanie ARIS. — M.: Vil'jams, 2006. — 176s.
3. Jahontova I.M., Jahontov S.A. Modelirovaniei reinzhiniring biznes-processov v ARIS 6.2: uchebno-metodicheskoe posobie. Krasnodar: KubGAU, 2011.