**Реферат**

**«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОМОЩЬЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ СРЕДЕ ARIS»**

**Особенности стратегии коммерческой организации**

Организация – открытая система, имеющая в своем распоряжении ресурсы, грамотное использование которых позволяет достичь поставленной цели. Согласно Гражданскому кодексу РФ все организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие [2]. Цели некоммерческих организаций могут быть самые разнообразные. Среди них:

 материальная помощь;

 благотворительность;

 содействие в определенной деятельности и т.д.

Учредители коммерческих организаций, как правило, преследуют одну основную цель – получение прибыли. Несомненно, у коммерческой организации могут быть и другие цели, например:

 повышение стоимости бизнеса;

 инвестиционная привлекательность;

 максимизация доли рынка и др.

Достижение этих целей является дополнительным ресурсом в получении прибыли. Любой предприниматель на начальном этапе организации нового дела производит все необходимые расчеты рентабельности проекта, его инвестиционной привлекательности, анализирует возможные риски, чтобы оценить потенциальную прибыль. Ее можно получить с помощью производства и продажи какого-либо товара или услуги или через перепродажу существующих товаров и услуг. Однако здесь возникает вопрос: где гарантия того, что новая компания сможет выйти на рынок, занять определенную нишу и привлечь необходимое количество клиентов? Такой гарантии нет, поэтому изначально необходимо использовать инструменты маркетинга, с помощью которых можно сообщить потенциальным клиентам о новом продукте, о том, какую выгоду они получат и т.д. Описание того, что компания может дать обществу, является ее миссией. Например, миссия компании «МТС»: «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома» [4], миссия сети магазинов «Седьмой континент»: «Создание уникального комплекса услуг для совершения покупок в условиях максимального комфорта, высоких стандартов качества товаров и обслуживания» [5].

Для того чтобы выполнить миссию и при этом достичь поставленных целей, следует правильно управлять ресурсами компании, среди которых:

 персонал;

 финансы;

 информация;

 материальные ресурсы.

Менеджеры организации должны составить план действий, следование которому позволит направлять существующие ресурсы организации на достижение поставленных целей. Таким планом является стратегия организации.

Стратегия подразумевает описание того, что организация намеревается совершить в соответствии со своими установками, касающимися формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри нее, а также позиции организации в окружающей среде. Стратегия разрабатывается и корректируется в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

У организации, особенно если речь идет о крупной корпорации, может быть несколько стратегий. Для того чтобы достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными задачами организации, необходимо разрабатывать определенные взаимосвязанные алгоритмы действий, которые позволят достичь целей среднего уровня, а это, в свою очередь, приведет к достижению целей верхнего уровня.

Существуют различные способы стратегического управления, которые позволяют перевести миссию и цели организации в набор конкретных мероприятий. Например, «реактивное управление» – стиль управления, связанный с быстрой реакцией на внезапно возникающие события.

Такой стиль возникает по причине отсутствия в компании системы контроллинга: менеджеры не занимаются планированием работы, и в результате возникает ее неправильное распределение, что негативно сказывается на качестве работы организации и, соответственно, на качестве продаваемых продуктов. В результате организация теряет клиентов, терпит убытки и не достигает поставленных целей.

Чтобы избежать вышеописанной ситуации и предвидеть возможные проблемы в организации, необходимо составить план действий и правильно распределить ресурсы для решения проблем. Такой план действий должен не просто существовать на бумаге и храниться в дальнем ящике стола, но быть руководством к действию для каждого сотрудника. Для того чтобы не существовало разногласий между общим планом компании и планом каждого сотрудника, необходимо цели сотрудников соединить с целями всей организации. Таким образом, при разработке целей следует рассматривать цели не только верхнего уровня (получение прибыли, повышение стоимости компании и др.), но и каждого сотрудника.

**Управление по целям**

Одним из способов управления с учетом всех целей является MBO (Management By Objectives) – управление по целям.

Суть концепции МВО состоит в том, что менеджмент организации строится на системе взаимосвязанных и взаимозависимых целей. MBO имеет несколько отличительных особенностей:

 цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника;

 цели разрабатываются по принципу от общего к частному, чтобы ни одна из целей организации не осталась «непереведенной»;

 разработка целей для каждого сотрудника является результатом совместной работы сотрудника и его непосредственного руководителя.

Цели и задачи в MBO определяются по принципу SMART:

 Specific – специфичные для организации / подразделения / сотрудника;

 Measurable – измеримые;

 Achievable – достижимые, реалистичные;

 Result-oriented – ориентированные на результат;

 Time-oun – ограниченные во времени.

Оптимальным считается количество от трех до пяти основных целей.

Для определения степени достижения цели применяются ключевые показатели результативности (КПР) – количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений и сотрудников, а также бизнес-процессов. КПР позволяют оценивать степень достижения цели, в случае если сложно определить КПР для цели, необходимо разбить ее на подцели и определить КПР для каждой их них.

Метод MBO позволяет построить дерево целей организации, определить ключевые показатели результативности для каждой цели, но не поддерживает пошаговые инструкции для их достижения. Кроме того, каждое подразделение в организации имеет свой набор ключевых показателей результативности, не связанных между собой. Очень часто КПР, выбранные для различных видов деятельности, могут противоречить друг другу.

В связи с этим в начале 1990-х гг. в исследовательском институте консалтинговой компании KPMG Д. Нортоном и Р. Капланом был разработан новый инструмент стратегического управления – сбалансированная система показателей (ССП).

**Сбалансированная система показателей**

ССП – инструмент менеджмента, переводящий миссию, в*и*дение и стратегии организации в набор мероприятий, направленных на достижение целей. Кроме того, ССП представляет собой перечень показателей, определяющих степень достижения целей, отражающих такие аспекты деятельности, как взаимоотношения с заказчиками организации бизнес-процессов, а также способность к накоплению знаний и постоянному развитию. Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров оценками перспектив. Цели и показатели формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям: финансовому, взаимоотношению с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала [1].

ССП позволяет связывать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, содержит все важные параметры бизнеса и отражает различные аспекты деятельности организации.

При использовании ССП разработка стратегии организации осуществляется с помощью построения стратегических карт, представляющих собой матрицы, в которых строки – перспективы ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала), а столбцы – стратегии организации. Четыре перспективы ССП являются основой и разработаны так, чтобы внедрение сбалансированной системы показателей было возможно вне зависимости от направления деятельности организации.

**Разработка стратегических карт организаций в инструментальной среде ARIS**

Одним из методов, применяемых при разработке стратегии организации, является моделирование ее основных бизнес-процессов.

Бизнес-модель – это инструмент, используемый компанией для получения прибыли. Он подразумевает совокупность принципов организации внутренней работы фирмы и обслуживания клиентов, подкрепляемых стратегией (что компания намеревается делать) и методами ее реализации (как компания собирается выполнить свои планы) [3].

Моделирование бизнес-процессов позволяет проанализировать не только работу предприятия в целом и его взаимодействие с внешними компаниями, заказчиками и поставщиками, но и организацию деятельности на каждом отдельно взятом рабочем месте. Кроме того, моделирование бизнес-процессов является надежным способом нахождения текущих проблем организации и предвидения будущих.

Рассмотрим пример построения стратегической карты организации сферы общественного питания с помощью инструментальной среды ARIS.

Методология ARIS предоставляет большое количество многократно апробированных методов моделирования бизнес-процессов, что позволяет легко выбрать необходимый вариант. Инструментальная среда ARIS предназначена для выполнения проектов по реинжинирингу и совершенствованию бизнес-процессов, позволяет документировать бизнес-процессы, проводить их анализ и дальнейшую оптимизацию, обеспечивать профессиональную поддержку при решении вопросов, связанных с организационным развитием предприятий, внедрением различных управленческих и информационных технологий.

Важным элементом моделей бизнес-процессов является управление потоками, описывающее временной порядок выполнения функций. Наряду с событиями и функциями можно также моделировать организационные единицы, данные, прикладные информационные системы, строить стратегические карты, диаграммы окружения ключевых показателей результативности и т.д.

Запускаем модуль ARIS Toolset. В открывшемся окне запускаем сервер LOCAL и входим в базу данных, введя имя пользователя и пароль. В базе данных открываем папку Main group и создаем диаграмму BSC Cause-and-effect diagram.

BSC Cause-and-effect diagram предназначена для построения стратегических карт. С помощью данной диаграммы можно описать различные стратегии компании исходя из требуемого количества перспектив.

В открывшейся диаграмме на панели Modeling выбираем объект Strategy и переносим его на диаграмму в строку Strategy. Задаем имя объекту – «Стратегия роста компании».

Далее устанавливаем перспективы на диаграмме: помимо четырех стандартных перспектив добавляем перспективы маркетинга и поставщиков.

Рисуем перспективы, используя объект Perspective на панели Modeling. Они должны быть расположены вертикально в следующем порядке:

 финансы;

 клиенты;

 маркетинг;

 внутренние бизнес-процессы;

 обучение и развитие;

 поставщики.

Определив стратегию и перспективы, переходим к построению стратегической карты: выбираем на панели Modeling элемент Strategic objective и переносим его на диаграмму в строку «Финансы», вводим название объекта – «Увеличение прибыли». Далее добавляем еще два элемента Strategic objective: «Рост выручки» и «Снижение издержек». Устанавливаем связи от объектов «Рост выручки» и «Снижение издержек» к объекту «Увеличение прибыли». Добавляем цели клиентской составляющей: «Улучшение качества обслуживания», «Улучшение качества продукции», «Формирование атмосферы», а затем цели маркетинговой составляющей: «Поиск новых рынков сбыта», «Разработка новых продуктов», «Разработка мероприятий». Устанавливаем связи между целями маркетинга и целью «Рост выручки».

Определяем цели внутренних бизнес-процессов: «Совершенствование процессов управления», «Модернизация процессов производства», «Совершенствование процессов логистики». Устанавливаем соответствующие связи:

 от цели «Совершенствование процессов управления» к целям «Улучшение качества обслуживания», «Поиск новых рынков сбыта», «Разработка новых продуктов», «Разработка мероприятий», «Снижение издержек»;

 от цели «Модернизация процессов производства» к целям «Разработка новых продуктов», «Улучшение качества продукции», «Снижение издержек»;

 от цели «Совершенствование процессов логистики» к цели «Снижение издержек».

Определяем цели составляющей обучения и развития: «Внедрение TQM», «Совершенствование IT-инфраструктуры», «Внедрение системы обучения персонала». Устанавливаем соответствующие связи:

 от цели «Внедрение TQM» к целям «Совершенствование процессов управления», «Модернизация процессов производства», «Совершенствование процессов логистики»;

 от цели «Совершенствование IT-инфраст руктуры» к целям «Совершенствование процессов управления», «Совершенствование процессов логистики»;

 от цели «Внедрение системы обучения персонала» к целям «Модернизация процессов производства», «Формирование атмосферы».

Определяем цели составляющей поставщиков: «Поиск новых поставщиков», «Разработка новых условий поставки». Устанавливаем от них связи к цели «Совершенствование процессов логистики».

В результате всех действий у нас получилась стратегическая карта, показывающая цели, которых необходимо достичь для реализации стратегии роста компании.

Таким образом, разработка стратегических карт в инструментальной среде ARIS позволяет определить основные бизнес-процессы в организации, выявить резервы для повышения их эффективности, а следовательно, увеличить оперативность и результативность принятия среднесрочных и долгосрочных (стратегических) управленческих решений.

**Список использованной литературы**

1. Википедия – свободная энциклопедия. – http://wikipedia.org.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – http://www.consultant.ru/popular/gkrf1.

3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.

4. МТС. – http://www.mts.ru.

5. Седьмой континент. – http://www.7cont.ru.