#### Содержание

Введение

Раздел 1. Теоретические основы концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии организации

Раздел 2. Анализ концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии в ОАО «БелАЦИ»

Раздел 3. Разработка рекомендаций по концептуальному моделированию стратегического видения, миссии и философии организации в ОАО «БелАЦИ»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Актуальность темы курсовой работы.

Продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют потребности. Именно тогда возникает спрос и соответственно бизнес. Покупательские группы показывают, на какие типы покупателей ориентируется фирма. Технологическое и функциональное исполнение также важно, потому что показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка <промышленное производство - распространение>. Фирма может специализироваться на каком-то одном звене цепочки или же быть полностью интегрированной.

При определении сферы деятельности компании предстоит решить, насколько надо детально представлять свой бизнес в миссии. Чтобы иметь управленческую ценность, стратегическое видение компания, определяя сферы деятельности и миссии, должна достаточно полно и конкретно определять реальную область деловых интересов компании.

Миссию организации можно трактовать в широком и узком смысле. В широком понимании миссия рассматривается как философия, стратегическое видение и смысл существования организации. В узком, или практическом толковании миссия рассматривается как цель деятельности организации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от других организаций.

Миссию можно рассматривать как основополагающие правила или принципы, в соответствии с которыми компания ведет бизнес. Содержание и задачи миссии должны быть доведены до всех его участников. Формулировка задач миссии должна быть ясной и понятной, вызывающей доверие.

Хорошие миссия и видение придает смысл изменениям, которых ожидает персонал; вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ будущего, которое явно лучше настоящего; внушает гордость, дает энергию, создает ощущение свершения; запоминается; побуждает людей; оно идеалистично; соответствует истории, культуре и ценностям организации; задает стандарты совершенства, где отражены высокие идеалы; вносит ясность в представления о цели и направлении; внушает энтузиазм; поощряет преданность; отражает уникальность организации; создает перспективу; овладевает вниманием; направляет повседневную деятельность; отсеивает несущественное; дает импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»; наделяет смыслом и значением повседневную деятельность; соединяет настоящее с будущим; подвигает к действию.

Миссия и видение (как «цель целей») выступают в качестве основы стратегического анализа, средства оценки правильности выбора стратегических целей и стратегии на каждом этапе развития компании.

В некоторых компаниях разрабатывается стратегический документ, который называют концепцией развития и где отражаются миссия, видение, философия и принципы деятельности компании, а кроме того, излагается укрупненная стратегия её развития.

Основной целью курсовой работы является изучение методологии концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии ОАО «БелАЦИ».

На основании данной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Определить основные теоретические понятия концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии организации.

2. Исследовать внутреннюю и внешнюю среду ОАО «БелАЦИ».

3. Разработать рекомендации концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии ОАО «БелАЦИ».

Информационной базой выступают: работы отечественных и зарубежных ученых в области практического и теоретического стратегического менеджмента; публикации по теме курсового проекта, относящиеся к ресурсам Internet, методические рекомендации по структуре курсового проекта, материалы периодической печати.

Основным методом исследования является метод системного анализа.

#### Раздел 1. Теоретические основы концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии организации

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Стратегическое видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.[3, 76-78]

Основной вопрос относительно стратегии компании, который должен задавать себе руководитель, звучит так: "Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?" Ответы на этот вопрос составляют стратегическое видение. В отличие от миссии **видение** — это перспектива, целевые координаты состояния компании в будущем, перспективное видение. Персонал, видящий перспективы своей организации, более лоялен, воодушевлен и вовлечен в ее развитие. И знает ответ на вопрос: «Почему надо это делать?»

Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей. Декларация видения предполагает присутствие благородной цели и высоких ценностей, считающихся особо достойными в обществе. Это привлекательный образ будущего организации, виртуальный образ желаемого будущего, идеал или мечта. Именно видение расположено в вершине стратегической пирамиды, от него в конечном итоге зависят состав и содержание элементов стратегического выбора.

Стратегическое видение – это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Хорошо обоснованное стратегическое видение - это обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

1. как они видят будущее своей компании;
2. в каком направлении она должна развиваться;
3. какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
4. какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Существуют три аспекта в формировании стратегического видения и обоснования миссии компании: первый - понимание, в каких сферах бизнеса работает компания; второй - объяснение стратегического видения и миссии компании; третий - своевременное решение о том, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Фазы разработки видения стратегической перспективы:

1-я фаза. Анализ исходного положения: методики PESTLE, COPS, SWOT.

• Анализ внешних и внутренних факторов влияющих на развитие компании.

* Ключевые факторы успеха компании на рынке.
* Ключевые сигналы, сигнализирующие о изменении ситуации на рынке.
* SWOT-анализ сильных и слабых сторон компании.
* SWOT-анализ сильных и слабых сторон конкурентов.
* SWOT-анализ: возможности и угрозы

2-я фаза. Разработка проекта видения.

3-я фаза. Выработка принципов реализации видения (политики, процедуры, правила).

• Метод качественного скачка.

• Факторы успеха и провала видения.

• Разработка меморандума "заявления о видении"

На вершине иерархической пирамиды вслед за видением располагается миссия (генеральная цель) организации.

Миссия компании представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей. Миссия – это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, вышедшие за рамки текущего выживания и смотрящие в будущее.

Миссия – одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Некоторые консультанты говорят, что миссия – это то без чего любая организация не может стать успешной. Другие, например, прямо пишут: «Миссия организаций – не более чем лишняя путаница, а шумиха вокруг корпоративных миссий и видения очень напоминает восхищение толпы новым платьем голого короля. Декларации о миссиях большинства организаций практически не оказывают влияния на их бизнес».[12, 34]

Тем не менее, миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Определение миссии – важная маркетинговая задача – предполагает ответ на вопрос: "Какую пользу фирма несет потребителям?" Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия. Часто она выражается в виде лозунга.

Ф. Котлер считает, что при определении миссии организации следует учитывать пять факторов: [5,79]

1. историю организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
2. стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
3. состояние внешней среды;
4. ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
5. отличительные особенности, которыми обладает организация.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Наличие миссии позволяет:

- Собственникам договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;

- Партнерам и поставщикам фирмы понять место, которое стремится занять фирма на рынке;

- Сотрудникам фирмы почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;

- Потребителям продукции фирмы со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы;

- Обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов) понять социальное предназначение компании.

Неправильное формулирование миссии и целей приводит к тому, что люди тратят время и силы на тщательное выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще.

Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, то есть то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Однако, кроме этой внешней цели, у любой организации имеется внутренняя цель — это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности. Для любой организации она заключается, как минимум, в обеспечении своего выживания, а как максимум — в повышении собственного благосостояния. Это предполагает стремление коммерческой организации к увеличению получаемой прибыли, а некоммерческой — к увеличению своих доходов либо за счет усиления дозволенной коммерческой деятельности, либо же за счет усилий по наращиванию объема финансирования со стороны государства, меценатов и иных благотворителей. Неразличение миссии и внутренней цели ведет к путанице, как в теории, так и в практике менеджмента.

Миссия как видение стратегических перспектив включает:[9, 143]

* главную цель, к реализации которой стремится организация, ее общие ценности, ценностные установки;
* определение основной сферы деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей покупателей в выбранных сегментах рынка;
* планы завоевания этих сегментов рынка и те методы, которым будет отдаваться предпочтение для продвижения продукции фирмы на рынок;
* отношение организации к расширению ее деятельности и финансированию, инновациям, экологии, технологиям процесса управления и производства.

Формулирование миссии - краеугольный камень формирования стратегии организации. Иногда возникает необходимость корректировки и уточнения миссии организации, поскольку меняются условия внешней среды, изменяется внутренняя ситуация и в отрасли, и в компании. Разработка миссии требует превосходного знания отрасли, в которой действует компания или в которую она собирается войти, понимания происходящих макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В то же время миссия во многом определяется интуицией руководителя организации. Она формализует и актуализирует его стратегическое видение. [8,80]

В широком понимании миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии, с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании миссия - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

При принятии решений широко используется моделирование проблемных ситуаций. Моделирование – процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему. Модель – это некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания. При разработке решений широко используются концептуальное моделирование, т.е. предварительное содержательное описание исследуемого объекта, которое не содержит управляемых переменных, играет вспомогательную роль.

Модели имеют вид схем, отражающих наши представления о том, какие переменные наиболее существенны и как они связаны между собой.

С точки зрения системного анализа концептуальное моделирование является структуризацией предметной области, для которой разрабатывается система. Ее цель - выявление перечня и иерархии предметов, объектов, факторов и явлений, полный набор которых позволяет реализовать поставленные перед системой цели и задачи. Выделяют следующие основные этапы построения концептуальных моделей:

1. Содержательное описание моделируемого объекта. Такое предварительное, приближенное представление объекта исследования называется концептуальной моделью. Этот этап является основой для последующего формального описания объекта.

2. Формализация операций. На основе содержательного описания определяется и анализируется исходное множество характеристик объекта, выделяются наиболее существенные из них. Затем выделяют управляемые и неуправляемые параметры, вводят символьные обозначения. Определяется система ограничений, строится целевая функция модели. Таким образом, происходит замена содержательного описания формальным (символьным, упорядоченным).

3. Проверка адекватности модели. По результатам проверки модели на адекватность принимается решение о возможности ее практического использования или о проведении корректировки.

4. Корректировка модели. На этом этапе уточняются имеющиеся сведения об объекте и все параметры построенной модели. Вносятся изменения в модель и вновь выполняется оценка адекватности.

5. Оптимизация модели. Сущность оптимизации (улучшения) моделей состоит в их упрощении при заданном уровне адекватности. В основе оптимизации лежит возможность преобразования моделей из одной формы в другую. Основными показателями, по которым возможна оптимизация модели, являются время и затраты средств для проведения исследований и принятия решений с помощью модели.[6, 94]

Системный анализ проекта предполагает на первом этапе рассмотрение и физическое моделирование предметной области. На данном этапе проводится расчленение (выделение, разбивка) предметной области, объектов системы на ряд подобластей или подсистем (уровней), характеризуемых целостностью их восприятия и однородностью выполняемых работ (функций).

При этом требуемый критерий целостности восприятия дает право продолжать расчленение до тех пор, пока предмет или объект (фактор системы) не перестанет восприниматься как в свою очередь состоящий из объектов, т.е. до элементарного, неделимого уровня.

Критерий однородности выполняемых работ (функций) дает возможность использовать концептуальную модель для корректировки дерева работ.

Результаты концептуального моделирования являются базисными для реализации этапов информационного моделирования и затем разработки моделей состояний (жизненных циклов системы) - моделей, определяющих функционирование разрабатываемой системы.

Для углубленного изучения и закрепления проделанной работы, немаловажную роль играет детальное рассмотрение различных объектов.  
Именно в этом состоит задача концептуального моделирования. Говоря иными словами, концептуальное моделирование включает системное представление доменов предметной области с кратким описанием назначения или функций объекта и структуризацию факторов (атрибутов).

Методы концептуального моделирования используют широкий диапазон математических средств и методов представления знаний. Широко используются как древовидные, так и сетевые конструкции, в которых различаются как вершины, так и ребра. Одним из видов являются графы связей, позволяющие разбивать структуру на узкие классы объектов системы. Очень часто графы связей отображаются таблицами в виде логических матриц отношений. Построение графов связей или таблиц один из распространённых методов формализации проектных задач.

#### 

#### Раздел 2. Анализ концептуального моделирования стратегического видения, миссии и философии в ОАО «БелАЦИ»

Анализ внутренней среды предприятия

Полное наименование предприятия: ОАО «Белгородасбестоцемент».

Сокращенное название предприятия: ОАО «БелАЦИ».

Организационно-правовая форма предприятия с 1995г.: открытое акционерное общество.

Миссия предприятия заключается в удовлетворении потребности частных лиц и промышленных застройщиков в различных по назначению, свойствам и цене строительных материалов, изготовленных на основе асбестоцементной смеси. При этом организация стремится обеспечить высокое качество изготовляемых изделий, доступные цены и располагает обоснованными сведениями об экологической безопасности хризотилового волокна, смешанного с цементом, что обеспечивает конкурентоспособность продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Белгородский комбинат асбестоцементных изделий расположен в северо-западной части г. Белгорода рядом с ЗАО “Белгородский цемент”. Цемент – основное сырье для производства асбестоцементных изделий, на заводы подается с ЗАО “Белцемент” пневмотранспортом (по трубопроводам). Ежегодно предприятие расходовало до 400 тыс. тонн цемента.

Второй составной частью для производства является асбест, который поступает в основном с Баженовского месторождения (Свердловская область) и Киембаевского месторождения (Оренбургская область) в железнодорожных вагонах, упакованный в мешках. Ежегодно предприятие потребляло примерно до 70 тыс. тонн асбеста.

ОАО “БелАЦИ”имеет в своем составе три основных завода: трубный, шиферный завод №1, шиферный завод №2 и вспомогательные цеха: парокотельный, ремонтно-механический, электроцех, ремонтно-строительный комплекс, транспортный и гараж. В основных заводах установлено 12 технологических линий. Из них 4 технологические линии по выпуску асбестоцементных труб (напорные и безнапорные) условным диаметром 100-500 мм., длиной 4 и 5 метров, а также в комплекте к ним асбестоцементные муфты. Трубы выпускаются напорностью 6,9,12 и 15 атм. Остальные восемь технологических линий обеспечивают производство асбестоцементных листов и комплектующих к ним.

Предприятие продолжает оставаться в ряду наиболее рентабельных производств страны в промышленности строительных материалов, что обусловило включение его в рейтинг 100 лучших предприятий России в 2001 году.

Расширение предлагаемого на рынке ассортимента кровельных материалов, необходимость сохранения и частичного восстановления доли рынка кровельных материалов, конкуренция с другими асбестоцементными комбинатами обусловили изменения в товарной политике ОАО “БелАЦИ”. Так особое внимание стало уделяться разработке новых ассортиментных групп и расширению существующих, что должно расширить емкость потребительского рынка продукции за счет использования в качестве конкурентных преимуществ не только низких цен на продукцию, но и более высоких ее потребительных свойств.

В рамках данного направления развития в 1999 году был освоен выпуск мелкоразмерной кровельной плитки и смонтирована вторая линия по окраске шифера на шиферном заводе №2.

В ноябре 1999 года в целях снижения себестоимости и повышения качества окрашенных изделий начато собственное производство неорганических красок для изделий из асбеста с гарантированным сроком эксплуатации без потери эстетических свойств 10 лет. Сегодня предприятие стремится предложить строителям и населению весь спектр строительных материалов для устройства коттеджей, садовых домиков.

Анализ внешней среды.

В рамках нашей работы ограничимся анализом внешней среды, относящейся к рынку шифера.

Производство асбестоцементных листов в Российской Федерации организовано на 23 предприятиях, относящихся к категории крупных и средних. Кроме того, в подотрасли насчитывается около 50 малых предприятий, которые производят менее 1% товарной продукции и занимаются в основном посреднической деятельностью. Численность работающих в подотрасли составляет более 12 тысяч человек.

Объем продаж в страны СНГ не является устойчивым, тем не менее можно отметить постоянное присутствие таких потребителей как Украина и Молдавия, а также тенденцию постепенного роста абсолютных объемов продаж шифера на Украину (в 3,7 раза за 4 года).

Объемы экспорта шифера также носят случайный характер за исключением двух потребителей: Венгрии и Эстонии. При этом, на долю Венгрии ежегодно приходилось около 90% от совокупного экспорта.

Устойчивыми потребителями белгородского шифера являются Краснодарский край, Ставропольский край, Воронежская область, на которые ежегодно приходилось около 50% от совокупного объема продаж. Южный Федеральный округ на протяжении последних четырех лет потреблял от 25% до 30% совокупных продаж АЦЛ ОАО “БелАЦИ”.

Существенное влияние на рынок асбестоцементных листов оказывает антиасбестовая кампания, которая проводится в странах Западной Европы.

Детальное исследование факторов непосредственного окружения необходимо для разработки стратегии развития предприятия, принятия управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

К среде непосредственного окружения предприятия относят потребителей, конкурентов и поставщиков, контактные аудитории, т.е. ту часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие.

Подробный анализ делового окружения ОАО “БелАЦИ”выполним с помощью таблицы 1.

Таблица 1

Факторы непосредственного окружения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Проявление | Влияние на  предприятие | Возможная реакция со стороны предприятий |
| Потребители | Спрос на рынке кровельных материалов | Прибыль, объем продаж, рентабельность | Реклама, сегментация рынка, товар с подкреплением, ассортиментная политика |
| Поставщики | Поставка сырья и материалов | Оборачиваемость оборотных активов, выполнение производственной программы | Контроль за качеством сырья и материалов, сроками и объемами поставок |
| Конкуренты | Захват рынков, ценовое и неценовое давление, разработка новой продукции | Ограничение прибыли, спад продаж, угроза банкротства, ухода с рынка | Производство конкурентоспособной продукции (по цене, качеству, потреб. свойствам) |
| Органы местной власти | Административные стимулы и барьеры | Влияют на объем продаж, конкурентоспособность фирмы | Сотрудничество или стремление к независимости от власти |
| Контактные аудитории | Общественное мнение о продукции и предприятии | Влияет на объем продаж | PR, дни открытых дверей |

В соответствии с содержанием таблицы, применительно к ОАО “БелАЦИ”, влияние каждого из факторов непосредственного окружения может быть как положительным, так и отрицательным, остановимся на некоторых из них:

1. Асбестоцементные изделия, особенно шифер, проигрывают многим своим аналогам по эстетическим свойствам, но являются более дешевыми, именно низкая цена поддерживает спрос на асбестовые листы на высоком уровне, они являются (единственными) лидерами в своей ценовой группе.

Для конкуренции с более эстетичными и современными кровельными материалами необходимо расширение ассортимента без ущерба для качества изделий и сохранения незначительного преимущества в цене, в противном случае из сегмента кровель “среднего” класса шифер может быть вытеснен.

2. Качество и цена поставляемого асбестового волокна подвергается жесткому контролю, как со стороны потребителей, так и со стороны производителей. Имеющаяся взаимозависимость снижает риск недобросовестности как поставщиков, так и потребителей. Зависимость ОАО “БелАЦИ”от одного поставщика цемента является ярко выраженным отрицательным фактором из-за незначительных возможностей влиять на цену поставляемого сырья.

3. Конкуренция на рынке асбестоцементных изделий ограничена из-за широты географии распределения основных производителей, значительных транспортных издержек, различной производственной мощности предприятий, использования разработок одной научной организации (НИИ “Асбестоцемент”). Более значимой является конкуренция не в рамках отрасли, а в рамках продукции одинакового потребительского назначения (кровельные материалы, технические трубопровод.

4. Посредниками на рынке асбестовых строительных материалов выступают торговые и производственные строительные организации, с которыми существуют давно налаженные связи, что обеспечивает в основном доверительные отношения (поставки в кредит, скидки, соблюдение ценовой политики комбинат.

В тоже время, у некоторых строительных организаций наблюдается негативное отношение к новым видам продукции предприятия, которое выражается в их нежелании использовать ее в строительстве, продвигать на рынок.

5. Общественное мнение наиболее чутко реагирует на вопросы, связанные с экологической безопасностью асбестоцементных изделий, следовательно, необходимо целенаправленно информировать общество посредством наиболее распространенных средств массовой информации, не замыкаясь на специализированных изданиях.

После анализа внешней среды проанализируем сильные и слабые стороны предприятия, анализ которых необходим нам для того, чтобы перейти к диагностике проблемы, противоречиям, существующим на самом предприятии, а также к связанным со средой непосредственного окружения.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия по основным элементам внутренней среды представим в табл. 2.

Таблица 2.

Сильные и слабые стороны ОАО “БелАЦИ”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Производство | 1) Высокое качество выпускаемой продукции.  2) Контроль качества сырья и готовой продукции.  3) Высокая производственная мощность.  4) Широкий ассортимент выпускаемой продукции. | 1) Высокая степень износа ОФ (76%)  2) Технологические линии, требующие больших производственных площадей. |
| Персонал | 1) Хорошая динамика структуры и опыт персонала.  2) Квалифицированный персонал. | 1) Определенная пассивность в деятельности по улучшению результатов работы организации. |
| Финансы | 1) Устойчивое финансовое состояние.  2) Регулярно получаемая прибыль направляется на расширенное воспроизводство и выплату дивидендов. | 1) Неликвидный баланс.  2) Неспособность рассчитаться с текущими обязательствами максимально быстро. |
| Организация | 1) Простота организационной структуры.  2) Четкие отношения подчинения.  3) Разделение труда. | 1. Осложнены горизонтальные связи. 2. Отсутствует отдел маркетинга. 3. Большой объем информации у руководителей. |
| Маркетинг | 1) Налаженные каналы сбыта.  2) Участие в выставках, конференциях и т. п. | 1. Плохо изучена конъюнктура рынка. 2. Отсутствуют программы по продвижению товаров. 3. Отсутствие собственных каналов продвижения продукции до конечного потребителя. |

Отправной точкой для разработки стратегии является рыночная среда, которая является с высокой долей вероятности прогнозируемой.

Мы будем исходить из следующих основных факторов изменения спроса на асбестоцементные листы в ближайшие 5 лет:

1. Рост сельскохозяйственного производства в стране и странах СНГ.

2. Увеличение малоэтажного и индивидуального жилищного строительства.

3. Полная потеря эстетических свойств кровель домов послевоенной постройки.

4. Рост благосостояния основной массы населения будет сопоставим с темпами роста экономики.

5. Асбестосодержащие материалы и в дальнейшем будут применяться для покрытия кровель жилых зданий.

Наиболее перспективной для ОАО “БелАЦИ” является стратегия сочетания сил и возможностей. В рамках данной стратегии предполагается расширение производственной программы предприятия по трубопроводам и асбестоцементным кровельным листам, сворачивание непрофильных производств.

На сегодняшний день производственные мощности предприятия в среднем по трубам используются на 40%, по асбестоцементным листам – на 65%, то есть существуют существенные резервы повышения объемов производства без значительных капитальных вложений. Использование мощности сейчас ограничивается только спросом на продукцию, который последние пять лет постоянно растет, в тоже время это касается в первую очередь традиционных кровельных материалов.

Попытка предприятия в 2002 году выпустить мелкоразмерную “черепичную” плитку не увенчалась успехом, она не пользовалась спросом. Интегральный индекс конкурентоспособности данной продукции по сравнению с металлочерепицей (наиболее распространенного на рынке современного кровельного материала) при смелых допущениях превосходит единицу, но организации, занимающиеся кровельными работами, не взяли на себя обязанность продвижения данного товара на рынок, настил данной плитки требует специальных навыков. Поэтому, в рамках предлагаемой стратегии развития необходимо осуществления организационного проекта по созданию на предприятии подразделения по кровельным работам, что будет являться прекрасной возможностью продвижения новых товаров.

Конкурентоспособность данной услуги, оказываемой ОАО “БелАЦИ” будет основываться на низких расценках, обусловленных ценообразованием, нацеленным на покрытие издержек по текущей деятельности подразделения. Окупаемость данного проекта будет определяться главным образом с помощью учета операционной прибыли от производства новых видов кровельных материалов (плитки), монтаж которых был осуществлен с помощью данного подразделения. Основной статьей затрат по данному подразделению будут расходы на оплату труда, предполагается применение сдельно-премиальной системы, которая будет стимулировать работников к высокопроизводительному труду.

В рамках стратегии сочетания “сил и возможностей”, с учетом повышения жизненного уровня населения, ориентации на малоэтажное строительство, расширения и сегментации рынка сбыта продукции уже сейчас актуальным был бы проект по организации на предприятии выпуска цементно-песчаной черепицы, для чего предприятие располагает производственными площадями, частью необходимого оборудования, доступными и конкурентоспособными производителями основного сырья.

Данный вид кровельного материала сейчас наиболее распространен в Европе и его доля постоянно растет из-за сочетания высоких эксплуатационных свойств, эстетической привлекательности и т.д. Из-за высокой стоимости транспортировки данный материал практически отсутствует на российском рынке, но основная доля импорта приходится на Московскую область и юг России, где позиции ОАО “БелАЦИ”достаточно сильны. У предприятия есть возможность стать лидером в центральной части России по производству данного вида продукции. Оборудование для производства цементно-песчаной черепицы позволяет выходить на оптимальное использование производственной мощности при производстве сравнительно небольших объемов продукции.

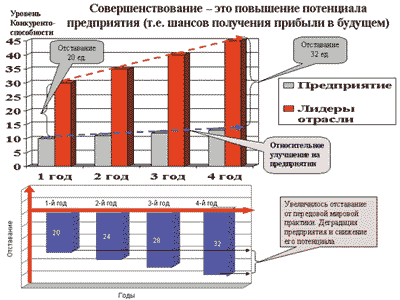
Создание на предприятии проектной группы для производства нового вида неасбестового кровельного материала при четко определенной руководством стратегии и организационной структуры реализации данного проекта должны стать успешным опытом проектного управления на предприятии.

#### Раздел 3. Разработка рекомендаций по концептуальному моделированию стратегического видения, миссии и философии организации в ОАО «БелАЦИ»

В условиях конкуренции предприятие должно постоянно повышать свой потенциал для получения прибыли в будущем. Уровень конкурентоспособности предприятия (то есть его позиция на рынке) является интегральным показателем этого потенциала. Повышение потенциала подразумевает совершенствование деятельности предприятия.

Поясним данное утверждение на примере (рис. 1). Предположим, что за четыре года произошло относительное улучшение деятельности предприятия по сравнению с прежним уровнем развития. Одновременно большими темпами развивались лидеры отрасли. Таким образом, в действительности отставание предприятия от передовой мировой практики увеличилось - произошла деградация предприятия, снизился его потенциал. При сохранении данной тенденции предприятие не сможет заработать необходимую для его существования прибыль и будет вынуждено покинуть сферу большого бизнеса.

#### 



#### Рис.1. Совершенствование деятельности предприятия

Основными критериями оценки повышения потенциала являются: во-первых - качество продукции, во-вторых - себестоимость, в-третьих - способность предприятия выполнять заказы в запланированные сроки.

Повышение потенциала предприятия возможно за счет комплексного развития:

* корпоративной культуры на базе системы менеджмента качества (СМК) - для повышения качества;
* методик ведения бизнеса - для снижения цены;
* инфраструктуры бизнеса, базирующихся на информационных технологиях, сердцевиной которых является планирование ресурсов предприятия (ERP – система) - для налаживания системы планирования и организации работ точно в срок.

Понятно, что предприятие, находящееся на самом высоком уровне совершенства процессов на предприятии, имеет преимущество перед теми, которые находятся на более низком уровне, предлагая необходимое потребителю качество по более приемлемой для него цене.

Переход на более высокий уровень реализуется за счет цикла совершенствования и предполагает постепенное (и, естественно, достаточное для выхода на новый уровень) развитие следующих факторов:

* производственной философии (философии совершенствования);
* методик ведения бизнеса (использование передовых методик управления предприятием;
* ИС (внедрение и сопровождение информационных технологий, которые рассматриваются в качестве инструментов совершенствования, - ERP-система и др.).

Цикл совершенствования подразумевает развитие методик ведения бизнеса на базе ERP-системы и СМК. Сердцевиной цикла является бизнес-моделирование.

Связь методик и инструментов совершенствования деятельности предприятия реализуется на трех уровнях (Приложение 1):

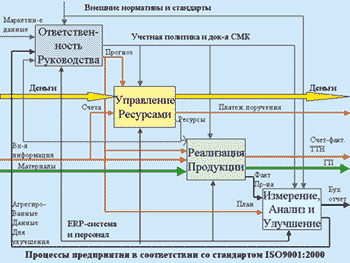
1. Концептуальное моделирование - для определения направления развития предприятия.
2. Логическое моделирование - для описания деятельности предприятия CASE-средствами.
3. Физическое моделирование - для формализации деятельности предприятия средствами ERP-системы (то есть для создания нормативной модели предприятия).

Концептуальная модель является отраслевой моделью и, как правило, разрабатывается для предприятия внешним консультантом (обычно на основе эталонных моделей, предлагаемых поставщиками ERP-систем). В ней определяются основные направления развития предприятия через графическое представление передовой мировой практики (заключенной в стандарты ISO и ERP) и через определение несоответствий деятельности предприятия данной практике (на основе проведения сопоставительного анализа - benchmarking). Концептуальная модель подразумевает унификацию основных процессов предприятия в соответствии со стандартами ISO 9001:2000 и ERP.

Эталонная модель с использованием ISO 9000 переводится в IDEF0-модель. Таким образом, мы получаем концептуальную модель предприятия, где осуществляются:[2, 97]

* декомпозиция процессов предприятия - верхний уровень иерархии процессов соответствует элементам и подэлементам стандарта ISO 9001:2000, а нижние уровни раскрываются с использованием ERP-стандарта;
* проектирование графического "скелета" документации СМК предприятия;
* определение ключевых пользователей процессов и бизнес-функций;
* определение на базе ERP-системы основных модулей информационной системы предприятия, обеспечивающих выполнение процессов;
* определение связей процессов по входам/выходам.

IDEF0-модель позволяет построить статическую модель деятельности предприятия. Однако, по нашему мнению, данная методика моделирования имеет ограничения, которые не позволяют эффективно осуществлять стыковку отдельных операций, то есть описывать рабочие потоки (WorkFlow). Построение динамической модели предприятия осуществляется на следующем уровне бизнес-моделирования (логическом), а декомпозиция процессов в IDEF0-модели используется для определения функционального аспекта предприятия в логической модели.



#### Рис.2. Концептуальная модель предприятия,

Второй уровень бизнес-моделирования - логический - необходим для уточнения основных выводов, следующих из концептуальной модели. Логическая модель описывает деятельность предприятия посредством объектно-ориентированного проектирования.

Цель логического моделирования - построить интегрированную модель деятельности предприятия, являющейся связующим звеном между бизнес-методиками и ERP-системой. Логическая модель позволяет спланировать, как нужно реорганизовать текущие способы выполнения процессов предприятия в желаемые - вплоть до каждого рабочего места. Данная реорганизация закрепляется с помощью регламентирующей документации СМК, сгенерированной из логической модели.

Логическая модель помогает детально ответить на следующие вопросы:

* кто и где исполняет бизнес-функции (организационный аспект деятельности);
* что перемещается в материальных и в связанных с ними информационных потоках (элементный аспект деятельности предприятия);
* как предприятие выполняет бизнес-функции (функциональный аспект);
* когда предприятие осуществляет бизнес-функции (динамический аспект);
* какая информационная платформа (какие инструменты) необходима для поддержания бизнес-функций на предприятии.

На рис. 4 (Приложение2) представлено взаимодействие функционального, организационного, элементного, динамического аспектов логической модели и приведены примеры наиболее часто используемых диаграмм (диаграммы пакетов, прецедентов, классов, деятельности).

Осуществить функционально-стоимостный анализ процессов предприятия в бизнес-модели (на концептуальном и логическом уровнях) можно только очень приближенно [10,196]. Поэтому количественные оценки процессов предприятия предлагается выполнять на уровне физического моделирования.

Под физическим моделированием понимается определение (нормирование) временных и стоимостных характеристик процессов предприятия в ERP-системе. На уровне физического моделирования разрабатывается нормативная модель предприятия. Нормативы и отклонения от заданных норм используются для оценки соответствия или несоответствия текущих способов выполнения процессов предприятия желаемым.

От качества нормативной модели зависит качество внедрения и функционирования ERP-системы. Деятельность по совершенствованию процессов во многом является деятельностью по уточнению нормативов. ERP-система служит инструментом для достижения описанных в логической модели желаемых способов выполнения процессов предприятия, и с ее же помощью проводится оценка их эффективности и результативности.

Реализация желаемых способов выполнения процессов (на базе ERP-системы) обеспечивает совершенствование деятельности предприятия, что приводит к следующим улучшениям:

* к сокращению логистического цикла, то есть времени перемещения запасов от поставщика материалов к потребителю готовой продукции за счет:
  + сокращения страховых запасов материалов. Эти запасы формируются по причине того, что на предприятии не знают времени поставки материалов поставщиками. Нормирование времени поставки по элементам номенклатуры и по поставщикам, накопление статистики и выбор поставщика с учетом его надежности ведет к предсказуемости сроков поставок;
  + сокращения запасов готовой продукции. Благодаря введению в практику прогнозов отгрузки готовой продукции, накоплению статистики по ее потреблению и точному запуску в производство можно работать под заказ, а не на склад;
* к сокращению производственного цикла изготовления продукции за счет:
  + сокращения времени настройки оборудования и времени перемещения при расчете оптимальной партии запуска изготовляемой продукции;
  + сокращения времени выпуска изделий при минимизации возвратов по технологическим операциям и переделу брака (с помощью набора статистики дефектов по рабочим центрам, работникам, деталям, техкартам);
  + строгой технологической дисциплины, когда наряд-задание не запускается в производство в том случае, если нет спецификации и техкарты изготовления и если данный наряд-задание не обеспечен материалами и производственными ресурсами.

#### Заключение

Цель курсового исследования достигнута путём реализации поставленных задач. В результате проведённого исследования по теме "Концептуальное моделирование стратегического видения, миссии и философии организации» можно сделать ряд выводов.

1. Стратегическое видение – это взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Описание того, какой компания должна стать через N лет. Формализация видения позволяет владельцам договориться, чего они хотят от бизнеса, каким видят его в будущем. А также донести это понимание до наемного менеджмента компании.

2. Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию, придающие предприятию смысл его существования.

В современной теории и методологии стратегического управления нет однозначного подхода к формулированию миссии организации. Миссия может формулироваться в одном из следующих направлений:

* миссия-политика - определяет основополагающие, применяемые в настоящем и сохраняющиеся в перспективе принципы деятельности организации, долгосрочные правила принятия управленческих решений, направления формирования отношений с внешней средой (партнерами, клиентами, стейк-холдерами, государством и общественностью);
* миссия-ориентация - объединяет цели и задачи организации, выстраивает их в едином направлении; преимущественно миссия-ориентация разрабатывается для определения внутренней деятельности организации, задача ее формулирования - развивать организационную культуру в компании, способствующую стабилизации и усилению конкурентной позиции;
* миссия-предназначение - характеризует положение организации во внешней среде: конкурентную позицию в отрасли, вклад в развитие экономики страны, региональный статус, влияние на глобальные экономические процессы, значение для общества, социальную роль, имидж, вклад в развитие цивилизации, место в системе экологической безопасности и др.;

При формулировании миссии организации также возможно отражение нескольких или всех вышеперечисленных ее аспектов.

3. Экспресс-анализ внутренней и внешней среды ОАО «БелАЦИ» позволил установить в целом доминирование сильных сторон над слабыми и возможностей над угрозами, что определило предложенную нами стратегию дальнейшего развития предприятия.

4. Была предложена стратегия увеличения доли рынка традиционной продукции предприятия в сочетании с его сегментацией с целью занятия глубокой рыночной позиции. В рамках реализации данной стратегии необходимо с помощью проектного управления организовать производство и продвижение на рынок современных кровельных материалов, в том числе и неасбестовых (цементно-песчаная черепица), для успешной конкуренции с другими производителями и импортом не только за счет соотношения цены и долговечности продукции, но и за счет высоких эстетических свойств.

5. Для эффективного управления данными проектами необходимо внести изменения в организационную структуру предприятия, внедрив в нее самостоятельными блоками проектные группы, отчитывающиеся по своей деятельности непосредственно высшему менеджменту, менеджерам данных проектных групп должны быть делегированы полномочия функциональных руководителей.

6. Рассмотренная методика трехуровневого моделирования предназначена для совершенствования деятельности предприятия и включает в себя:

* определение источников роста потенциала и направлений улучшения деятельности предприятия (на концептуальном уровне);
* формализованное описание совокупности способов выполнения процессов, использование которых на предприятии выведет его на вышестоящий уровень (на логическом уровне);

#### Список использованной литературы

1. Анисимов О.С., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление: проблемы теории. - М.: ФГОУ РосАКО АПК,2005.
2. Волчков С.А., Балахонова И.В. Моделирование для непрерывного улучшения бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ISO 9001 от 2000 года // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 2.
3. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004.
4. Каширин М. Эффективный инструмент управления компанией // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2004. - №2. – С.12-15.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2003.
6. Локминов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
7. Менеджмент организации: Учебное пособие.//Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2006.
8. Пазовский А. М. Топ-менеджер российский // ЭКО – 2004. - №2. – С.80-81.
9. Попов А. И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
10. Слиньков Д. Бизнес-моделирование для внедрения ИСУ предприятия // Директор информационной службы. - 2001. - № 3.- С.23.
11. Смирнов А. А. Бренд – простой и понятный. Инструмент стратегического менеджмента // Консультант директора – 2000. - №1. – С. 22-27.
12. Траут Джек, Рывкин Стив. Сила простоты: руководство по успешным бизнес - стратегиям. - СПб.: Питер, 2007.
13. Турусин Ю. Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – М: ИНФРА-М, 2003.
14. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2001.

#### Приложение 1



Рис.3. Структура бизнес-моделирования

**Приложение 2**

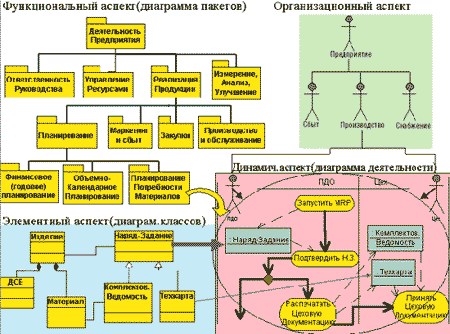


Рис.4. Взаимодействие аспектов логической модели