

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/diplomnaya-rabota/23008>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Экономика

Содержание

Введение 3

Глава 1 Теоретические аспекты формирования оптимальной стратегии развития наукоемкой организации 6

1.1 Сущность стратегического планирования и управления в наукоемких организациях 6

1.2 Подходы к формированию оптимальной стратегии наукоемкой организации 15

1.3 Особенности формирования стратегии развития в российских наукоемких организациях 19

Глава 2 Анализ деятельности организации ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» 26

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» 26

2.2 Анализ внутренней среды организации 56

2.3 Анализ внешней среды организации 59

Глава 3 Предложения по совершенствованию стратегии организации ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» 62

3.1 Формирование направлений совершенствования стратегии ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» 62

3.2 Мероприятия по созданию оптимальной стратегии организации 65

3.3 Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по созданию оптимальной стратегии организации 73

Заключение 78

Список литературы 80

Приложения 84

Введение

Основной стратегией организации является процесс выбора долговременных целей организации и наилучшего способа их достижения. Стратегическое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, это главная форма реализации целей предприятия. Необходимость стратегического планирования любого хозяйствующего субъекта состоит в таком выборе целей организации, при котором достигается увеличение стоимости предприятия, максимизируется прибыль и оптимизируется его финансовая структура.

В современных условиях стратегическое финансовое планирование охватывает период от одного года до трех лет. Однако такой временной интервал условен, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Стратегические решения являются по своей природе сложными и включают много неопределенных элементов. Выбор курса действий (стратегии) зависит от наличия и толкования информации, анализа, интуиции, эмоциональности, понимания политических факторов и многого другого.

Разные люди и группы выделяют различные аспекты, и поскольку поиск стратегического решения представляет собой движение в неизвестность, правильного курса (образа) действий не существует; все, что можно сделать, — это истолковать текущую ситуацию, сформулировать какие-то ожидания касательно будущего и действовать согласно собственным взглядам на риск и вероятному развитию событий. Обычно вполне вероятно, что выбор будет сделан пользу неправильного курса действий, и в этом плане понимание стратегического процесса может иметь реальные выгоды, так как оно помогает избежать катастрофического направления курса.

Следует с самого начала подчеркнуть, наивность предположения о возможности разработки стратегических решений механистическим образом, в котором оптимальный образ действий определялся бы исключительно на основе аналитического исследования. С другой стороны, пораженчеством было бы полагать, что стратегическое планирование не поддается структурированному анализу.

Цель выпускной квалификационной работы –

исследовать формирование оптимальной стратегии развития наукоемкой организации (на примере ПАО

«Объединенная авиастроительная корпорация»).

Задачи дипломной работы:

1. исследовать сущность стратегического планирования и управления в наукоемких организациях;
2. исследовать подходы к формированию оптимальной стратегии наукоемкой организации;
3. исследовать особенности формирования стратегии развития в российских наукоемких организациях;
4. изучить организационно-экономическую характеристику ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация»;
5. провести анализ внутренней среды организации;
6. провести анализ внешней среды организации;
7. изучить формирование направлений совершенствования стратегии ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация»;
8. предложить мероприятия по созданию оптимальной стратегии организации;
9. произвести оценку экономического эффекта от реализации мероприятий по созданию оптимальной стратегии организации.

Объект исследования - ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Предмет исследования - стратегии развития наукоемкой организации ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенный проект по формированию оптимальной стратегии организации ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» имеют практическую направленность и уже частично реализуются на предприятии.

Методическая база исследования объединяет в себе методы целого ряда экономических дисциплин: финансов предприятий, финансового менеджмента, стратегического менеджмента, риск-менеджмента, контроллинга, финансового анализа, финансово-экономических расчетов, статистического анализа, экономико-математических методов, маркетинга.

Методы исследования выпускной квалификационной работы: теоретико-методологический анализ научной литературы и программно-методической документации; теоретическое моделирование; методы опроса, беседы и метод статистического анализа.

Информационная база выпускной квалификационной работы основывается на трудах отечественных и зарубежных ученых по стратегическому менеджменту на предприятии, также были рассмотрены журналы по данной тематике.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты формирования оптимальной стратегии развития наукоемкой организации

1.1 Сущность стратегического планирования и управления в наукоемких организациях

Слово «стратегия» происходит от греческого слова *strategos*, что означает «военачальник», «полководец»: *stratos* — «войско», и *agein* — «вести», «веду». Некоторые словари определяют стратегию как планирование и осуществление военных кампаний; значение слова расширилось, и оно стало употребляться в повседневной речи для обозначения действий, в которых используются разработка и реализация планов, например, в играх и бизнесе. Поэтому в словосочетании «стратегическое планирование» употребление термина «планирование» является тавтологией, ведь это значение уже заложено в концепции стратегии. Несмотря на тавтологию, это словосочетание вошло в обиход, в особенности в школах бизнеса и в литературе, описывающей стратегическую деятельность в бизнесе. Учитывая происхождение термина «стратегия», неудивительно, что многие идеи военной стратегии были перенесены на деловую стратегию; к ним относятся постановка целей, определение сильных и слабых сторон, должная организация ресурсов, а также оценка результатов.

Понятие тактики тесно связано со стратегией. И вновь значение слова можно прояснить на основе греческих корней: *taktikos* — «относящийся к построению войск», *taktos* — «строй», «расположение». Военное значение слова означает науку маневрирования в присутствии вражеских войск. Таким образом, в военном контексте (значении) стратегия определяет, что следует сделать, а тактика — как следует достигать отдельных целей.

На практике различие между стратегией и тактикой не так ярко выражено в деловом контексте, и термин «стратегия» обычно применяется в отношении любых действий с долгосрочными последствиями. Лица, принимающие решения, обычно считают, что они формулируют стратегию для достижения целей, которые определяются на более высоком уровне. Таким образом, в бизнесе стратегическое планирование означает сочетание стратегических и тактических решений; попытки выявить различие между ними будут, вероятно, беспредметными. Поскольку существует неточность терминологии, а ввиду характера данной деятельности для описания процесса используются различные термины, например, стратегический менеджмент, деловая стратегия, политика бизнеса, корпоративное планирование и долгосрочное планирование.

Поскольку стратегия является такой трудноопределимой концепцией, скорей всего к ее осмыслению существуют несколько подходов. В теоретическом плане, стратегию можно рассматривать или как упражнение только по планированию, или как постепенно формирующийся курс (образ) действий, или же, как конечный результат использования имеющихся у компании ресурсов.

Исследуем подход, основанный на планировании. Данный подход основан на представлении о том, что после того, как будет определена система целей, проанализирована деловая внешняя среда (хозяйствования) и сделаны прогнозы, высшее руководство может разрабатывать план, который затем спускается вниз для реализации; компания затем придерживается данного плана согласно определенного графика во времени. Такой метод обычно называют подходом, основанным на стратегическом планировании. Его сторонники заявляют, что такая директивная форма стратегии является рациональной и объективной, но, как указывали Минтцберг и многие другие, в данном подходе делается ряд допущений об окружающем мире, которые являются весьма сомнительными.

Стратегическое планирование представляет собой комплексный вид деятельности. Реализация экономической политики, которая имеет общее сходство со стратегическим планированием, похожа тем, что стратегическое планирование связано с управлением компанией, а осуществление экономической политики — с управлением экономикой страны.

В последнее время в мировой экономике происходят серьезные изменения, которые заставляют задуматься о повышении экономической безопасности нашей страны от внешних угроз. В этих условиях значение стратегического планирования многократно усиливается. Это подтверждается и увеличением числа научных публикаций по данной проблеме, и тематикой последних крупных форумов и конференций, и нормотворческой активностью федеральных властей в области стратегического планирования. В связи с этим остро стоит проблема поиска эффективных инструментов стратегического планирования на отечественных предприятиях, в том числе и промышленных. Но, прежде чем приступить к поиску таких инструментов важно определиться с терминологическим аппаратом стратегического планирования.

Этимология слова «стратегия» восходит к древнегреческому «stratēgós» (от «stratós» - войско и «ágo» - веду), которое дословно можно перевести как «веду войско».

Термин «стратегия» пришел в управление из военной сферы, где означает разработку и осуществление боевых операций, решающих исход целых кампаний и обеспечивающих победу над противником. Такое понятие было известно и в древнем Китае, где уже в период между 480 и 221 гг. до н. э. написана книга, название которой в русском переводе звучит как "Искусство стратегии". Применительно к хозяйственной сфере термин "стратегия" впервые был использован во второй половине 1950-х гг. сначала в качестве синонима долгосрочного планирования.

Существенные трудности возникают уже при уточнении самого термина «стратегия». Строго понятийного содержания пока не сложилось. Рассмотрим существующие трактовки этого понятия.

Одним из первых определение понятию «стратегия» дал А. Чандлер: «Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [25, с. 13].

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. В дальнейшем понятие стратегии было дополнено и переработано рядом известных специалистов в области стратегического менеджмента.

Так, И. Ансофф утверждает, что: «Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [3]. И. Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит и такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели» [4].

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринял Г. Минцберг: «Стратегия - это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений» [32, с. 5]. В последствие он предложил рассматривать совокупность пяти определений стратегии (пяти «П»): стратегия - план,

направление развития; стратегия - принцип поведения, следования определенной модели поведения; стратегия - позиция, расположение определенных товаров на конкретных рынках; стратегия - перспектива, основной способ действия организации; стратегия - прием, особый маневр с целью обмануть, запугать, перехитрить конкурентов [21, с. 13].

Сходной позиции придерживается и Дж. Барни: «Стратегия - это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности [31, с. 32].

Большой толковый словарь определяет стратегию как «искусство планирования какой-либо деятельности (экономической, научной и т.п.) на длительную перспективу» [6].

В современном экономическом словаре дается следующая трактовка: «Стратегия экономическая - долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты» [24].

Перечисленные формулировки понятия «стратегия» носят достаточно общий характер и имеют низкую информативность. На наш взгляд, точнее всего определил стратегию Г. Минцберг, объединив в себе определения этого понятия, данные А. Чандлером и И. Ансоффом.

В результате анализа существующих определений мы пришли к выводу, что все их многообразие можно классифицировать на три группы:

Стратегия как система (Герчикова И.Н. и др.).

Стратегия как модель (Барни Дж, Владимирова Л.П., Зуб А.Т. и др.).

Стратегия как план (Минцберг Г., Мескон М., Томпсон А.А., Фатхутдинов Р.А., Гершун А. и др.).

В перечнях вопросов стратегического планирования существует термин «анализ внешнего окружения (среды)». Этот вид деятельности связан с мониторингом внешней среды, в которой компания работает, а также оценкой того, в какой степени могут повлиять на компанию происходящие в настоящее время и возможные в будущем изменения. Однако макроэкономическая внешняя среда определяется, в основном, состоянием экономики, которая, в свою очередь, кардинальным образом зависит от экономической политики. Таким образом, чтобы осмыслить макроэкономическую внешнюю среду, необходимо в определенной степени разбираться в экономической политике и ее последствиях. Необходимость понимания экономической политики не сводится только к государственным политическим деятелям, но она диктуется как составная часть стратегического анализа. Другими словами, менеджеры обманывают себя, когда утверждают, что такой вопрос, как государственная экономическая политика, не влияет на принимаемые ими решения; для стратегического планирования все имеет значение.

Существует еще несколько больше академических определений стратегии, каждое из которых имеет свой собственный акцент.

«Решения, принимаемые топ-менеджерами в течение продолжительного времени, в своей совокупности определяющие цели, к которым они стремятся, а также средства, применяемые для достижения этих целей». Это определение стратегии отличается от обычного использования в деловом мире данного термина тем, что в нем не упоминается план в явной форме. На самом деле, по моему определению, стратегия может быть как неявной (т. е., подразумеваемой), так и явной (т. е., конкретной).

«Определение основных долгосрочных задач и целей принятия, а также принятие курса/образа действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»

«Модель (шаблон) целей, намерений или задач, а также основных мер и планов достижения этих целей, изложенная в форме определения того, в каком бизнесе находится компания, или должна находиться, и то, что собой представляет компания, или что она должна собой представлять»

«То, что определяет основу коммерческой деятельности фирмы и обеспечивает установки для координации действий, с тем, чтобы фирма могла соответствовать условиям меняющейся внешней среды и влиять на нее». «Стратегия ставит акцент на предпочтительной для компании внешней среде и типе организации, к которому она стремится».

Эти определения были приведены для демонстрации факта, что единства по вопросу предмета (что имеется в виду) стратегии среди ученых не больше, чем среди практиков — менеджеров высшего звена.

Может показаться, что в этих определениях говорится о разных вещах. В первом определении, по-видимому, предполагается, что стратегию можно понять только после уже состоявшегося события, и ее можно выяснить на основе действий, предпринятых руководством. Во втором определении утверждается, что стратегия — это проактивный, опережающий процесс, в котором долгосрочные цели устанавливаются до наступления событий, а ресурсы распределяются в соответствии с ними. В третьем определении стратегия преподносится как модель (шаблон) целей, определяющих в широком плане, чем компания

является и намеревается быть. Четвертое представляет стратегию как набор (направляющих) установок, которые помогут ей действовать в изменяющейся внешней среде. Такое разительное различие взглядов на данный вопрос приводит к мысли, что некоторые наблюдатели увидят стратегическое поведение там, где другие его не увидят.

Совсем другое понимание стратегии можно получить из экономических понятий: конкурентные силы обеспечивают такой механизм, что, в среднем, успешными компаниями становятся те, которые — случайно или нет — выбрали наиболее эффективные стратегии. Можно ожидать в результате, что успешные компании будут проявлять разнообразные характерные черты стратегического планирования, содержащиеся в приведенных выше определениях, такие, как идентификация целей, разработка (планов), а также установки для решения наперед неизвестных проблем, а также эффективное распределение ресурсов. Поскольку многие компании успешно работают в течение десятилетий, будет правомерным сделать вывод о возможности обобщения их опыта и формализации его в виде набора общеприменимых принципов.

Главными специфическими особенностями в организации, управлении, условиях хозяйствования наукоемких производств являются следующие:

- их комплексный характер, позволяющий решать все проблемы создания техники от научных исследований и опытно-конструкторских работ до серийного производства и эксплуатации;
- сочетание целевой направленности исследований, разработок и производства на конкретный результат с перспективными направлениями работ общесистемного, фундаментального назначения;
- высокий научно-технический уровень продукции, не имеющей зарубежных аналогов или не уступающей им;
- большой объем НИОКР, выполняемых НИИ, КБ и заводами, в результате чего у последних значительные производственные мощности загружаются выполнением экспериментальных образцов продукции, их доводкой в течение всего времени производства из-за конструктивных изменений и модификаций. Такой характер производства требует установления прочных связей между участниками создания техники, органического соединения их в единую бизнес-структуру;
- доминирование процесса изменения технологии над стационарным производством и связанная с этим необходимость регулярного обновления основных производственных фондов, развития опытно-экспериментальной базы;
- значительная продолжительность полного жизненного цикла техники, достигающая для некоторых ее видов 20 и более лет, что усложняет управление производством из-за запаздывания во времени эффекта управляющих воздействий и повышает ответственность за выбор стратегии развития;
- политемность исследований и разработок, диверсифицированность и многономенклатурность производства;
- высокая динамичность развития производства, проявляющаяся в постоянном обновлении ее элементов (объектов исследований, разработок и производства, технологий, схемных и конструктивных решений, информационных потоков и т.д.), изменении количественных и качественных показателей, совершенствовании научно-производственной структуры и управления. Динамичность выпуска продукции во времени усложняет задачу равномерной загрузки и использования потенциала производства;
- разветвленная внутри- и межотраслевая кооперация, вызванная сложностью наукоемкой продукции и специализацией предприятий и организаций;
- высокая степень неопределенности (энтропии) в управлении самыми современными разработками, по которым при принятии решений используются прогнозные оценки технологий будущего. Создание качественно новой продукции, как правило, осуществляется параллельно с разработкой основных компонентов (схемных и конструкторских решений, физических принципов, технологий и т.п.). Достижение заданных технических и экономических параметров этой продукции характеризуется в общем случае высокой степенью научно-технического риска. Риск в создании новых компонентов системы диктует стратегию, основанную на поисковых исследованиях в фундаментальных и прикладных областях науки и техники, на разработках альтернативных вариантов компонентов. Однако эта стратегия может привести к значительному увеличению затрат ресурсов, целесообразность которых не всегда оправдана;
- интенсивный инвестиционный процесс - важнейший фактор достижения целей исследований и разработок высокого научно-технического уровня, сопровождающий реализацию крупных проектов;
- наличие уникальных коллективов с большой долей ученых, высококвалифицированных инженерно-технических работников и производственно-промышленного персонала в общей численности занятых в разработках и производстве.

1.2 Подходы к формированию оптимальной стратегии наукоемкой организации

Успешное функционирование и развитие предприятия в рыночной экономике требуют особого подхода к формированию его конкурентной стратегии. В большинстве современных работ в области стратегического менеджмента понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли [12]. В соответствии с этим конкурентная стратегия предприятия должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Следовательно, при формировании конкурентных стратегий следует выявлять определяющие факторы стратегического успеха предприятия, основанные на достижении конкурентных преимуществ.

Стратегический успех фирмы, по нашему мнению, зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом.

Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами.

Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается следующими факторами: источником преимущества; количеством источников; возможностями предприятия находить новые источники конкурентного преимущества [12].

В то же время формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивают весь механизм деятельности предприятия, связанный с созданием, производством и реализацией продукции. Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются:

- стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия;
- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества предприятия, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия [2, с. 74].

Можно выделить два подхода к выявлению конкурентных преимуществ и формированию конкурентной стратегии, обеспечивающие стратегический успех предприятия: рыночная ориентация и ресурсная ориентация.

Сторонники рыночной ориентации, в основном специалисты Гарвардской школы (среди них М. Портер), считают, что стратегический успех фирмы обусловлен прежде всего четкой ориентацией на рынки сбыта и выбором одной из следующих видов универсальных стратегий: лидерство в снижении издержек; лидерство в дифференциации либо фокусирование на одном из этих направлений, применительно к определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном географическом рынке (на узкой нише рынка) [3, с. 76].

По мнению сторонников рыночной ориентации, стратегический успех предприятия - функция от двух переменных: привлекательности отрасли, в которой предприятия конкурируют, и конкурентной позиции предприятия в этой отрасли.

Привлекательная конкурентная позиция вытекает из обладания конкурентным преимуществом в рамках некоторых возможностей, включающих в себя:

- создание нового продукта и выбор обслуживаемых потребительских сегментов;
- географическое местоположение предприятия;
- степень вертикальной интеграции и диверсификации предприятия, ориентация на которые или их выбор занимают центральное место в стратегии.

В свою очередь, выбор возможности может оказать влияние на структуру отрасли.

Большое значение при выборе и формировании конкурентной стратегии в рамках рыночного подхода приобретают стимулы. Стимулы лежат в основе источников конкурентного преимущества и представляют собой структурные детерминанты отличий среди предприятий-конкурентов в издержках или предпочтениях и поведении потребителя или группы потребителей. Большая часть значимых стимулов включает в себя: масштаб деятельности; накопление знаний в процессе деятельности; размещение производственных мощностей предприятия; определение времени инвестирования в процессе деятельности; степень интеграции предприятия; правительственное регулирование и т. д.

Некоторая группа стимулов позволяет определить как относительные издержки, так и дифференциацию. Состав и значение отдельных стимулов варьируются в зависимости от деятельности предприятия и

отрасли.

Для достижения успеха предприятию необходим выбор привлекательной конкурентной позиции относительно данной структуры отрасли, позиций конкурентов и имеющихся возможностей самого предприятия, а также приведение всех видов деятельности предприятия в соответствие с выбранной позицией.

Ресурсный подход к поиску основ стратегического успеха предприятия рассматривается как альтернатива рыночно-ориентированной схеме разработки стратегии.

По мнению сторонников ресурсного подхода (Э. Рюли, Р. Холл), четкая ориентация на рынки сбыта не являются сама по себе гарантией успеха и долговременного наилучшего положения предприятия на рынке [4]. Кроме того, отмечается, что рыночно-ориентированный подход недостаточно учитывает организационные, научно-психологические и социальные факторы поведения предприятия в стратегическом отношении (например, внутрифирменную структуру, социальные аспекты управления, ресурсообеспечение и поведение персонала, который непосредственно участвует в реализации стратегии). В отличие от рыночного подхода, ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия определяется его ресурсным потенциалом, т. е. основой при выборе стратегии являются ресурсы предприятия и управление ими. Соответственно, в рамках этого подхода утверждается, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит от правильного выбора ресурсов и способности осуществлять комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее и быстрее конкурентов. Особое внимание уделяется фактору времени, который может играть решающую роль в достижении конкурентного успеха, особенно в высокотехнологичных отраслях.

Таким образом, ресурсный подход к формированию стратегии базируется на том, что каждая фирма обладает разнообразными ресурсами, приобретаемыми на рынках факторов производства и «нарабатываемыми» в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями (квалифицированный персонал, технические средства и т. д.) и целями.

Более оригинальное и эффективное сочетание ресурсов, по сравнению с конкурентами, в зарубежной экономической литературе получило название ключевой компетенции (key competencies) предприятия (competencies - в переводе с английского означает компетенции, умения, способности).

Ключевая компетенция, в свою очередь, базируется на материальных и нематериальных компетенциях. В качестве материальной компетенции рассматриваются технические и технологические возможности предприятия (уникальная технология, высокоспециализированное оборудование и т. д.), которые служат основой для развития ключевых компетенций в стратегическом аспекте. В то время как эффект от обладания материальными ключевыми компетенциями очевиден, нематериальные компетенции, включающие в себя функциональные компетенции и организационную культуру, воспринимаются трудно, т. к. не обладают вещественной формой в обычном представлении, в связи с чем не всегда четко просматривается их роль и значение в достижении предприятием успеха.

1.3 Особенности формирования стратегии развития в российских наукоемких организациях

Стратегические решения являются по своей природе сложными и включают много неопределенных элементов. Выбор курса действий (стратегии) зависит от наличия и толкования информации, анализа, интуиции, эмоциональности, понимания политических факторов и многого другого. Разные люди и группы выделяют различные аспекты, и поскольку поиск стратегического решения представляет собой движение в неизвестность, правильного курса (образа) действий не существует; все, что можно сделать, — это истолковать текущую ситуацию, сформулировать какие-то ожидания касательно будущего и действовать сообразно собственным взглядам на риск и вероятному развитию событий. Обычно вполне вероятно, что выбор будет сделан пользу неправильного курса действий, и в этом плане понимание стратегического процесса может иметь реальные выгоды, так как оно помогает избежать катастрофического направления курса. Следует с самого начала подчеркнуть, наивность предположения о возможности разработки стратегических решений механистическим образом, в котором оптимальный образ действий определялся бы исключительно на основе аналитического исследования. С другой стороны, поражением было бы полагать, что стратегическое планирование не поддается структурированному анализу.

С самого начала важно подчеркнуть, что невозможно проанализировать и решить стратегические проблемы, чтобы потом не вспоминать о них — в той или иной степени. В реальной жизни никогда не бывает, чтобы принятие стратегических решений разрешило все проблемы. Это объясняется тем, что внешняя среда, внутри которой компания ведет конкурентную деятельность, постоянно изменяется; продукты продвигаются по жизненному циклу; на рынок выходят новые компании; изменяются

предпочтения потребителей; меняется государственное регулирование; масштабные политические события меняют рынки как внутри стран, так и на глобальном уровне. Таким образом, мнение менеджеров на функциональном уровне о том, что определенный набор стратегических целей, которые должны реализовать отдельные менеджеры, определяют эффективность компании в целом, является ограниченной интерпретацией стратегических проблем, с которыми сталкивается компания. Стратегию можно по-настоящему понять только в динамической, а не в статической обстановке.

Только сравнительно недавно ученые открыли особые свойства сложных взаимосвязанных нелинейных динамических систем. Наиболее известными примерами этих систем являются прогнозы погоды, модели которых настолько сложны, что изменения во входных данных приводят к непредсказуемым результатам; на самом деле модели (шаблоны), создаваемые со временем такими системами, характеризуются высокой чувствительностью к начальным условиям. Было установлено, что многое из того, что считалось случайным, было на самом деле предопределенным, но хаотическим, в том смысле, что это можно было бы описать математически, но проявилось как случайное поведение. Это привело к новой волне интереса к моделированию поведения фондового рынка, попытки предсказать которое всегда были неудачными. Не стоит и говорить, что это никогда не удавалось (а если и удавалось, то никто об этом не говорил). Компанию можно рассматривать как сложную динамическую систему, взаимодействующую со своей внешней средой; это можно смоделировать таким образом, что относительно небольшие изменения окружения будут время от времени вызывать значительные изменения в показателях деятельности компании. Если деятельность компаний является хаотичной, их невозможно смоделировать или предсказать их поведение; саму фирму можно рассматривать как сложную самонастраивающуюся (адаптивную) систему, которая пытается разработать правила (взаимодействия), которые дадут ей возможность функционировать в сложной внешней среде. Это может вначале показаться слишком теоретическим, но следует также иметь в виду и такую возможность, что бизнес-систему саму по себе невозможно объяснить или предсказать на основе динамических воздействий.

Общая концепция развития научно-промышленной базы России, сохранения и укрепления ее потенциала как движущей силы научно-технического прогресса и передовой технологической базы экономического роста должна, в соответствии с принципом системности, предусматривать принятие всеобъемлющего комплекса мер государственной поддержки по следующим направлениям.

1. Необходимо определить приоритеты научно-промышленной политики. У наукоемкой промышленности накопились сложные проблемы: рынка, конкуренции, инвестиций, экономической эффективности, распространения новшеств, структурных преобразований, диверсификации, коммерциализации и многие другие. Эти проблемы не будут иметь эффективного решения, пока не решена главная - государство обязано выделить приоритеты, то есть те сферы деятельности, которые станут базой развития - роста ВВП на душу населения за счет несырьевых источников.

2. Системное и оперативное развитие законодательной базы. Приоритетные направления необходимо законодательно поддержать комплексными экономическими мерами: четко сказать о селективных и адресных преференциях - налоговых, кредитных, инвестиционных, таможенных, тарифных, страховых и других - для предприятий, обладающих критическими технологиями и продвигающих их на рынке. В частности, налоговое законодательство должно быть гибким, дифференцированным и отличать процесс производства, например, гвоздей от наукоемких производств.

Сейчас же все попытки законодательной поддержки высоких технологий и наукоемкого производства разбиваются об утес действующего налогового права, рассматриваемого органами исполнительной власти в качестве неприкасаемой "священной коровы".

3. Четкое и последовательное осуществление структурных преобразований. В результате резкого сокращения возможностей госбюджетного финансирования научно-экспериментальная база и производственные мощности наукоемких отраслей в настоящее время, как правило, избыточны, их загрузка не превышает 20-30% [13]. Необходимо осуществить неординарные структурные преобразования наукоемких отраслей с целью создание высокотехнологичного и высокоорганизованного ядра экономики на базе крупных межотраслевых корпораций. При этом просматриваются два возможных подхода к структурной реформации.

Первый заключается в обособлении специализированных предприятий, максимальной концентрации здесь производства профильной техники и отсеке "лишних" производств. В результате продолжат существование специализированные предприятия, которые, хотя и будут едиными технологическими комплексами, но утратят обширную кооперацию (всех включить в новообразования невозможно). Они окажутся тяжелой нагрузкой на государственный бюджет при малейшем колебании госзаказа и

конъюнктуры рынка.

В условиях действия некоторых экзогенных факторов (таких, например, как частые внутрисполитические коллизии и связанные с ними колебания в государственных потребностях), от воздействия которых промышленность не застрахована, будет ослабляться экономическая устойчивость таких предприятий, скажется и их повышенная чувствительность к изменениям в структуре и объемах госзаказа и в конъюнктуре рынка. Во всем мире такой путь давно отвергнут как неперспективный.

Второй подход предполагает активную структурную перестройку на основе создания и объединения высокотехнологичных сфер деятельности, исходя из требования диверсификации разработок и производства и, следовательно, их устойчивости при резких изменениях структурной политики или конъюнктуры рынка. Тем самым разрывается порочный круг инерции использования отживающих технологий. Именно по этому пути пошли крупнейшие корпорации во всем мире.

Особого внимания требует реформирование отраслевой науки, ее технологического и фундаментального секторов, оказавшихся в сложнейшем положении даже на фоне всеобщего спада промышленности. В условиях острейшего кризиса производства, сокращения финансирования научные исследования в этих направлениях пострадали больше всего. Выход подсказывает мировой опыт: создание государственных научных центров; поддержка или создание крупных проблемных лабораторий в сильных естественнонаучных, технических и технологических университетах страны.

Россия осталась единственной в мире промышленно развитой державой, где межотраслевая кооперация не превратилась в основу для расширенного воспроизводства. Государственное управление, как и прежде, душит управление корпоративное. В этом главное объяснение стремительного отрыва от нас западных государств в научно-техническом прогрессе.

Список литературы

Нормативно-правовые источники

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) (посл. обновление от 31.01.2016) / СПС «Гарант».
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (посл. обновление от 29.12.2015) / СПС «Гарант»

Учебники, монографии

3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2015. – 496 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2013, – 68 с.
5. Анфилов В.С. и др. Системный анализ в управлении. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 368 с.
6. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 368 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 160 с.
8. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015, – 107 с.
9. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. – М., 2016. – 200 с.
10. Джексон Л. Т. Хосин Канри. Как заставить стратегию работать. – М., 2013. – 200 с.
11. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: СП «Бук Чембер Инт.», 2013. – 350 с.
12. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2016. – 288 с.
13. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2016. – 200 с.
14. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 2009. – 251 с.
15. Завлина П.Н., А.К.Казанцева, Л.Э. Миндели. Инновационный менеджмент: учебное пособие – СПб.: Наука, 2015 – 630 с.
16. Киселева Г.В., Исаенко Е.В., Клименко О.И., Прижигалинская Т.Н., Роздольская И.В. Отечественный и зарубежный опыт социальной деятельности кооперации. – Белгород: Кооперативное образование, 2016. – 185 с.
17. Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики, 2015. – № 9. – с. 64.
18. Коршунов И.А., Трифилова А.А. Современный инновационный менеджмент//Инновации. – 2015. – №2
19. Косов В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / В.В. Косов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. – М.: Экономика, 2010.
20. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать, удержать рынок. – М.: АСТ, 2013. –

272 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер, 2016. - 752 с.
 22. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг. - СПб.: Питер, 2015. - 797 с.
 23. Литке Х-Д. Управление проектами Х-Д. Литке и И. Кунов: пер. с нем. М.Э. Реш. М Изд-во Омега-Л, 2010.
 24. Люшинов А. Н. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013, - 12 с.
 25. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015, - 25 с.
 26. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 112 с.
 27. Маслова Т.Д. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2016. - 397 с.
 28. Матвеева О.П., Алиева З.М. Маркетинговые аспекты коммерческой деятельности потребительской кооперации: Монография. - Белгород: Кооперативное образование, 2009. - 123 с.
 29. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2016. 46с.
 30. Писарев Н.Ф. Маркетинг: философия бизнеса и конкретное руководство к действию / СКИ БУПК. - Ставрополь: Кавказский край, 2008. - 50 с.
 31. Писарев Н.Ф. Маркетинговые стратегии и маркетинговые исследования / СКИ БУПК. - Ставрополь: Кавказский край, 2008. - 61 с.
 32. Попов С.А. Стратегическое Управление. - М.: ИНФРА-М, 2016, - 72 с.
 33. Разу М.А. Управление проектом. Основы проектного управления. - М.: КНОРУС, 2009.
 34. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. - М.: ЭКМОС, 2015, - 268 с.
 35. Судас Л.Г., Юрасова М.В. Маркетинговые исследования в социальной сфере. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 272 с.
 36. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.
 37. Хасси Д. Стратегия и планирование. Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. - СПб.: ПИТЕР, 2016, - 170 с.
 38. Царев В. В. Внутрифирменное планирование. - СПб.: ПИТЕР, 2013, - 11 с.
 39. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Инфа - М, 2013. - 368с.
 40. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Л. Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика. 2013. - 240 с.
- Периодические издания
41. Медведев А. Экономическое обоснование предпринимательского проекта //Мировая экономика и международные отношения. 2010. №6.
 42. Михайлов А.Ю. Оценка эффективности функционирования инвестиционных фондов// Экономика и предпринимательство. - М., 2015. - № 4. - С. 116-121.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/23008>