

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/34654>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Производственный менеджмент

Содержание

Введение 3

Глава 1 Теоретические основы исследования стратегии развития предприятия 6

1.1 Понятие и содержание стратегии развития 6

1.2. Организация управления инновационным развитием предприятия 16

Глава 2. Анализ деятельности и разработка стратегии развития НИТИ им. А.П. Александрова 28

2.1. Общая характеристика организации 28

2.2. Анализ основных показателей деятельности организации 32

2.3. Разработка стратегии развития ФГУП НИТИ им. А.П. Александрова 43

Заключение 57

Список использованных источников 59

Введение

Актуальность темы исследования. Управление проектом является одной из самых трудоемких задач управленческой деятельности. Это объясняется сложностью логики развития проекта, большим объемом информации, используемой для принятия управленческих решений.

Отталкиваясь от определения института проектного управления, управление проектами означает использование знаний, навыков, инструментов и способов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований.

Выбор стратегии управления проектами в компании зависит от двух основных величин: от риска, на который готов пойти инвестор и срока инвестирования. Необходимо учитывать то, что эти величины находятся между собой в прямой зависимости. А, значит, чем больше инвестиционный горизонт, тем более рискованной может быть ваша стратегия, и наоборот. В современной литературе по управлению проектами сложилось два принципиальных подхода к трактовке данного понятия. Один из них, принятый в зарубежной теории (в частности, в изданиях ассоциаций управления проектами), основывается на определении проекта через набор существенных признаков, наличие которого является необходимым и достаточным условием для того, чтобы рассматривать соответствующий объект управления как проект. Иной подход, которого придерживается большинство отечественных теоретиков состоит в трактовке проекта как изменения какой-либо системы посредством целенаправленной организованной работы. В данном случае выделяется целевой аспект, однако упор делается не на признаках, а на сущности той деятельности, которая связывается с понятием проекта.

Все цели управления проектами компании теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них носят разнонаправленный характер (например, обеспечение максимизации доходности при минимизации инвестиционного риска, обеспечение финансового равновесия компании в процессе разработки и реализации проектов и обеспечение максимальной доходности инвестиций и т.п.). Поэтому в процессе управления проектами компании отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой для эффективной реализации его главной цели.

Разработка проектов в компании и дальнейшее управление ими является довольно сложным, творческим процессом, требующим высокой квалификации исполнителей. Прежде всего, формирование проекта базируется на прогнозировании отдельных условий его будущей реализации и конъюнктуры рынка компании, что является довольно трудоемким процессом.

Объектом исследования является ФГУП НИТИ им. А.П. Александрова,

Предмет исследования – стратегия развития ФГУП НИТИ им. А.П. Александрова,

Целью работы является разработка стратегии развития ФГУП НИТИ им. А.П. Александрова,

Для достижения поставленной цели предполагается поставить и последовательно решить следующие задачи:

1. Определение понятия и содержания стратегии развития.
2. Характеристика организации управления инновационным развитием предприятия.
3. Общая характеристика НИТИ им. А.П. Александров.
4. Анализ основных показателей деятельности НИТИ им. А.П. Александрова.
5. Предложения по разработке стратегии развития ФГУП НИТИ им. А.П.Александрова.

При решении поставленных задач в работе были использованы методы анализа, сравнения, систематизации и классификации, экономико-статистические методы.

В качестве теоретической базы при написании работы выступали научная, методологическая, учебная литература, материалы периодических изданий и интернет-источников, посвященных тематике управления проектами. Также в работе опирались на концепции следующих авторов: И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Р. Д. Гиббс, М.Л. Разу и другие.

При написании выпускной квалификационной работы были применены методы теоретического и эмпирического исследования проекта. Эмпирические методы познания включали: маркетинговое исследование, конкурентный анализ, анализ современной рыночной ситуации, исследование ценовой политики и потребительского спроса.

## Глава 1 Теоретические основы исследования стратегии развития предприятия

### 1.1 Понятие и содержание стратегии развития

Все подходы к разработке стратегии предприятия сводятся к теоретическому в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий - процедура необходимая.

Соответственно, универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но существуют несколько возможных направлений разработки. [11]

Стержневые компетенции, как способность предприятия к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

определение уникальных свойств предприятия и его конечного продукта;

оценка коллективных умений (совокупные системные компетенции) работников;

фокусирование внимания на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии предприятия;

обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций предприятия;

разработка стратегии лидерства.

Аналитический обзор литературы показал, что специалисты в области стратегического анализа сходятся во мнении по поводу существования, так называемых, базовых стратегий развития. [3]

Выбор базовой стратегии производится по определенным критериям, в ранжировании которых решающая роль принадлежит высшему руководству предприятия. Многообразные стратегии, которые используют фирмы, являются лишь модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Понятие базовой конкурентной стратегии характеризует вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается. В реальном бизнесе выделяют четыре базовых стратегии:

Стратегия ограниченного роста - цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией. [13]

Стратегия роста - характеризуется динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются компании, стремящиеся к высоким темпам экономического роста. Что включает в себя:

стратегию концентрированного роста - усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта;

стратегию интегрированного роста - приобретение собственности, внутреннее расширение;

стратегию диверсифицированного роста - производство новых продуктов.

Стратегия сокращения - целенаправленное и сбалансированное сокращение данного бизнеса в связи с изменениями на рынке, в экономике в целом и т.п. В рамках данной стратегии имеются варианты

ликвидации, сокращения или переориентации.

Комбинированная стратегия - выступает как целесообразное сочетание всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные фирмы, функционирующие в нескольких отраслях. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия.

Классическим подходом к организации стратегического управления является подход рассматривающий стратегию с позиции различных уровней управления (рисунок 1).

### Рис..1.1 Иерархия стратегий

Общая (корпоративная) стратегия отвечает на вопросы: в каком бизнесе остаться? Какой бизнес закрыть? В какой бизнес перейти? Соотнеся представленную схему со спецификой объекта исследования, автор пришел к выводу, что общая стратегия предприятия остается неизменной по ряду причин. Во-первых, собственники предприятия не собираются покинуть свою отрасль, и не намерены переходить в какой-либо другой бизнес, а, следовательно, выбранное направление развития предприятия остается неизменным. Во-вторых, владельцы не намерены проводить кардинальные организационные изменения, а, следовательно, не возникает вопросов о слиянии, приобретении или выходе из рассматриваемого бизнеса. [12]

Бизнес-стратегия отвечает на вопрос - каким образом добиться конкурентных преимуществ, закрепиться на рынке или осуществить экспансию. Анализируя взаимоотношения предприятия с коммерческими партнерами, а также ассортимент выпускаемой продукции автор пришел к следующему выводу - укрепление долговременных конкурентных позиций предприятия на рынке возможно при наличии набора действий и подходов, обеспечивающих создание существенных конкурентных преимуществ (например, какие виды продукции будут освоены в производстве, на какие рынки и каким покупателям будут предложены). [6]

Функциональная стратегия отвечает на вопрос: как наиболее эффективно распределить и использовать ресурсы для достижения поставленных целей?

Учитывая направленность данной магистерской работы, наиболее важной из перечисленных на рисунке 1 функциональных стратегий, по мнению автора, является производственная стратегия.

Опираясь на изученный материал, автор пришёл к выводу, что в разные исторические периоды производственная стратегия обладала различной степенью значимости (так, например, на определенных этапах более предпочтительными для ряда предприятий являлись маркетинговая и финансовая стратегии, а сфера производства рассматривалась как подсистема реализации соответствующих стратегических решений). Проведенное исследование позволяет сделать вывод о важности влияния производственной стратегии на формирование стратегического будущего предприятия наряду с другими функциональными стратегиями (маркетинговой, финансовой и др.). [18]

Производственная стратегия является достаточно распространенной. В случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясение для остальных подсистем будут наиболее сильными. Другими словами, ключевая роль производственной стратегии вытекает из наибольшей значимости производственной функции, которая формируется под влиянием внешней и внутренней среды самой производственной системы

С учетом предложенной выше схемы производственная стратегия представляет собой способ принятия долгосрочных решений, касающихся производственной системы для повышения ее стратегического потенциала и достижения конкурентных преимуществ в бизнес-пространстве. [15]

Такая трактовка подчеркивает ключевую роль производственной стратегии в формировании конкурентного статуса предприятия.

В настоящее время существует большое количество научных трудов, которые посвящены идентификации и выбору направлений стратегического развития предприятий (компаний). При этом специалисты в рассматриваемой области по-разному выделяют их методологические приоритеты. [3]

Опираясь на указанную выше научную работу, автором составлена классификация школ стратегического менеджмента, которые условно объединены в три группы (рис.12).

К первой группе относятся школы, которые имеют предписывающий характер. Другими словами, их сторонники больше фокусируются скорее на процессе формирования стратегии, чем на том, как она в действительности разрабатывается. [14]

Внимание представителей школы моделирования фокусируется на разработке стратегии как на процессе неформального дизайна, а, в сущности - процессе осмысления и проработки. Вторая из этой группы школа, формализовала первые теоретические посылки в области стратегического менеджмента.

#### Рис.1.2- Классификация школ стратегического менеджмента

Ее представители рассматривали процесс разработки стратегии как относительно изолированную процедуру формального планирования. Представители третьей из данного направления школы (школа позиционирования), в большей степени сосредотачивали свое внимание не над процессом формирования стратегий, а над актуальностью ее содержания. Центральный фокус в данной школе - концентрация на выборе стратегических рыночных позиций предприятия. [17]

Ко второй группе относятся шесть школ, которые рассматривают специфические аспекты процесса формулировки стратегии. Представители данного направления интересуются не столько предписанием идеального стратегического поведения, сколько формализацией реальных процессов разработки стратегий. Пытаясь связать стратегию с предпринимательством, специалисты рассматривают процесс выработки стратегии как способ менеджера заглянуть в будущее с принятием всех рисков, сопутствующих реализации стратегии. Однако если стратегия представляется как индивидуальное видение, то ее разработку можно рассматривать как мыслительный процесс, базирующийся на конкретных идеях и принципах. Такой подход к разработке стратегии использует школа познания (опирается на логику когнитивной психологии и пытается проникнуть в сознание стратега). Согласно позиции представителей школы обучения, окружающая среда довольно сложна, а, следовательно, разработка стратегии от первого до последнего этапа не имеет смысла. Стратегии нужно разрабатывать поэтапно по мере развития предприятия. Практически аналогично процесс формирования стратегии рассматривает школа власти. Ее сторонники воспринимают стратегию как процесс ведения переговоров между конфликтующими группами внутри предприятия или между предприятием и противостоящим ему окружением. Согласно позициям школы организационной культуры, принципы формирования стратегии зависят от культуры организации, а, следовательно, стратегический процесс представляет собой коллективный процесс. [19]

Представители школы внешней среды полагают, что в основе построения стратегии лежит так называемый реактивный процесс, который протекает под влиянием тех или иных внешних обстоятельств. Следовательно, выработка стратегии — это процесс анализа влияния внешних воздействий и максимальный их учет в текущей деятельности предприятия.

К третьей группе относится одна школа, которая пытается сочетать в себе перечисленные выше подходы, т.е. процесс построения стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение - в отдельные стадии жизненного цикла организации (становление; рост; стабильная зрелость и др.). Однако если организация вступает в фазу стабильности, то выработка стратегии предполагает анализ перехода из одного качественного состояния в другое. Следовательно, данная школа рассматривает формирование стратегии как процесс трансформации.

Соотнося исходные посылки рассмотренных выше школ с направленностью настоящей магистерской работы, а также особенностями объекта исследования автор пришел к следующему выводу. Наиболее корректным при разработке производственной стратегии исследуемого предприятия является подход, которого придерживается школа конфигурации. И причин здесь несколько.

Во-первых, сочетая в себе подходы различных направлений, школа конфигурации допускает при разработке стратегии использование такой категории как видение - мысленное представление стратегии в сознании руководителя предприятия, т.е. интуитивный выбор направления движения и предвидения будущего состояния предприятия. Следовательно, для стратегического предвидения характерна гибкость, которая выражается в продуманном алгоритме действий. Данный алгоритм в свою очередь может подвергаться корректировке с учетом неожиданно возникающих новых факторов влияния.

Во-вторых, при разработке стратегии школа конфигурации также предполагает поиск дополнительных возможностей, предоставляемых предприятию внешней средой, т.е. акцент смещается с решения текущих организационно-экономических и управленческих проблем на поиск и использование новых возможностей, которые в конечном итоге обеспечивают сохранение конкурентного статуса предприятия. [22]

В-третьих, при разработке стратегии школа конфигурации допускает последовательное и, в определенном смысле, агрессивное движение к цели, несмотря на высокую степень неопределенности ситуации. На некоторых предприятиях такой подход к воплощению стратегии можно четко проследить по характеру

управленческих решений, принимаемых руководством предприятия (их оперативности и уровню риска). При благоприятном развитии ситуации такие решения определяют успехи предприятия в целом.

В-четвертых, главной целью деятельности большинства предприятий является непрерывное развитие, которое в конечном итоге обеспечивает оптимальное соотношение показателей в системе «полученные результаты-понесенные затраты». При этом ключевым моментом в формировании стратегии является упреждающий характер процесса и стратегическое видение руководителя, касающееся перспектив развития предприятия. [1]

С учетом изложенного, ниже предложен алгоритм разработки производственной стратегии, который, максимально соответствует специфике работы (рисунок 4). Как видно из рисунка 1.3 первым этапом процесса формирования стратегии является формулировка видения.

Видение - это ассоциативное восприятие руководителя будущего развития предприятия (основано на анализе окружающей среды). Видение вселяет в менеджеров уверенность по поводу будущего предприятия и дает общее представление о направлении в развитии, позволяет распределять имеющиеся в наличии ресурсы.

На базе видения формулируется миссия предприятия (второй этап). Миссия - сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует предприятие, каким образом оно собирается действовать на рынке. Фактически миссия представляет собой систему правил, которым предприятие будет следовать в будущем.

Следующим этапом (третий этап) выполняется анализ внешней среды (макроокружение; предприятия).

Анализ макроокружения целесообразно выполнить с помощью PEST-анализа. Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех участников рынка и включает в себя следующие основные компоненты. Учитывая направленность настоящей магистерской работы, наибольший интерес, по мнению автора, представляет анализ влияния на процесс разработки производственной стратегии предприятия группы технологических факторов. [4]

Рис.1.3- Алгоритм разработки производственной стратегии предприятия

Технологические факторы - позволяют участникам рынка совершенствовать старую и создавать новую продукцию, модернизировать производство и т.д. К ним относятся: затраты на научные исследования; расходы на новые технологии; новые продукты (скорость обновления). Учитывая направленность магистерской работы, наибольшее влияние на процесс формирования производственной стратегии оказывают именно технологические факторы:

Затраты на научные исследования - учитывая финансовые ограничения, которые испытывают сегодня большинство предприятий, данные расходы не входят в перечень приоритетных для менеджмента ряда предприятий. Кроме того, в организационной структуре управления малых предприятий часто отсутствуют специалисты, в функциональные обязанности которых входили бы только научные исследования по конкретному направлению. В случаях реализации какого-либо научного проекта команда формируется из специалистов предприятия с соответствующим распределением работ. Часто это приводит к неудовлетворительным результатам. Во-первых, из-за отсутствия у работников соответствующих компетенций. Во-вторых, из-за повышенной загруженности персонала (кроме работ по проекту специалисты должны выполнять функции, связанные с обеспечением текущей деятельности предприятия). Расходы на новые технологии - подразумевают финансирование мероприятий, связанных с внедрением новой или совершенствованием базовой технологии производства. В зависимости от приоритетов руководства (доминирование интересов действующего производства; обеспечение развития предприятия освоением новых направлений деятельности и др.) данные расходы фактически определяют конкурентоспособность предприятия и выпускаемой продукции, по крайней мере, в среднесрочной перспективе (три-четыре года).

Новые продукты (скорость обновления) - периодическое расширение ассортимента (введение новых видов продукции/услуг или совершенствование уже выпускаемой продукции) обеспечивают предприятию сохранение занятых рыночных позиций. Все это благоприятно отражается на имидже предприятия, способствует повышению удовлетворенности покупателей и как следствие, благоприятно сказывается на финансовом положении предприятия. [2]

#### Список использованных источников

1. Аверкин М. Управление проектами: коммуникативная составляющая интегральной функции управления корпорацией (в практике современной компании). - Нижний Новгород: НГТУ, 2009
2. Агабеков С.И., Кокурин Д.И., Назин К.Н. Инновации в России: системно-институциональный анализ. М.: ТрансЛит, 2011.
3. Антоненц В.Л., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок / Под ред. К.А. Хомкина. М.: Дело, 2009.
4. Аньшин В. М. Портфель проектов организации: стратегии, типология, анализ / В. М. Аньшин и др. // Управление проектами и программами. 2010. №1. 14 с.
5. Архипов В.М. Стратегическое планирование на предприятии. - СПб.: СПбГУЭФ, 2008
6. Бенко К. Управление портфелями проектов: Москва: Вильямс, 2009
7. Береговой В.А. Финансирование инноваций: проблемы теории и практики. СПб.: СПбГИЭУ, 2007.
8. Бирман Л., Кочурова Т. Стратегия управления инновационными процессами. М.: Дело, 2010.
9. Буренина А. Основы стратегического анализа деятельности промышленного предприятия. - СПб.: СПбГУЭФ, 2009
10. Верзух Э. Управление проектами. - Москва [и др.]: Диалектика, 2009
11. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Орлова Е.Р., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. - 2-е изд. - М.: Дело, 2005. - 215 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление. -М.: Изд-во МГУ. 2008.
13. Воропаев В.И. Управление проектами в России М.: "Аланс", 2005. - 225 с.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент. 3-е изд., перераб. н доп.. - М.: ЮНИТИ, 2015. -238 с.
15. Гершман М. А. Инновационный менеджмент. - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2012. - 482 с.
16. Гиббс, Р. Д. Управление проектами с помощью IBM Rational Unified Process. - Москва: КУДИЦ-Пресс, 2009
17. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010. - 244 с.
18. Грей К. Ф. Управление проектами. - Москва: Дело и Сервис, 2009
19. Гринберг Р.С. Основания смешанной экономики. Экономическая социодинамика. М.: Институт экономики РАН, 2008.
20. Гринтанс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические-управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. -М.: Волтерс Клувер, 2012 - 321 с.
21. Гуров И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: Инфра, 2011.
22. Ендовицкий Д. А. Практикум по инвестиционному анализу: учеб. пособие / Л. С. Коробейникова, Е. Ф. Сысоева; Под ред. Д. А. Ендовицкого. М.: Финансы и статистика, 2011. 576 с.
23. Ершов В. Ф. Бизнес-проектирование. - СПб.: Питер, 2008
24. Жукова Т.Н. Проектный менеджмент в стратегическом развитии организации // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия Экономика. №7(58). 2012. С.76-81
25. Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-е изд. М: Изд-во АСВ; СПбГАСУ, 2009. - 312с.
26. Зимина И. В. Управление проектами: Сыктывкар: Изд-во Сыктывк. ун-та, 2009
27. Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации: монография. - М.: Креативная экономика, 2012. - 208 с.
28. Корниенко Е.В. Бизнес-план и управление проектами. Учебно-методическое пособие. - Таганрог Изд-ль А.Н. Ступин, 2012. - 83 с.
29. Кувшинова Е.Е. Модели и методы, используемые в инновационном менеджменте: Методические указания. - Новосибирск: Изд-во НГТУ. - 2009.
30. Ляндау Ю.В., Масленникова В.В. Процессно-проектное управление: монография. - М.: Палеотип, 2014. - 111 с.
31. Милошевич Д. З. Набор инструментов для управления проектами. - М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2006. - с. 26.
32. Модели и методы управления портфелями проектов/ Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. М.: ПМСОФТ, 2005. - 206 с.
33. Петухова Е. В. Создание нового продукта. //Лаборатория рекламы, маркетинга и public relations. 2005. - № 1. - С. 14
34. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/ под. ред. Проф. М.Л. Разу.- КНОРУС,2006
35. Скороход С.В. Управление проектами средствами Microsoft Project. - М.: ИНТУИТ, 2009. - 436 с.

36. Строилова Э.В. Проектный менеджмент и реинжиниринг // Фундаментальные исследования. №4-5. 2013. С. 1206-1210
37. Томсон А. Л. Методы управления проектами в промышленных организациях. - дисс. канд. экон. наук - Санкт-Петербург, 2008
38. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход. Под редакцией Мазура И.И., Шапиро В.Д. - М.: Лвваллон, 2008
39. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 6\_е изд., стер. - М. : Издательство «Омега\_Л», 2010. - 960 с.
40. Cooper R. Maximizing Productivity in Product Innovation // Research Technology Management. 2008. March - April. P. 47-58 с.

*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/34654>