

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 11 ● Номер 12 ● декабрь 2017
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

Интеграция стратегии и тактики предприятия как организационно-управленческой компоненты повышения конкурентоспособности инновационного предпринимательства

Мельников О.Н. [1], *Красникова А.С.* [1]

[1] Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье представлены результаты исследований, посвященных выявлению особенностей организации предпринимательской деятельности, связанных с тем, что в настоящее время наблюдается значительный организационно-управленческий разрыв между работами по стратегическому планированию развития организаций и его практическим воплощением на базе действующих (тактических) производственных мощностей предприятий, действующих в условиях динамично развивающихся рынков. Установлено, что данное явление имеет место на подавляющем большинстве действующих предприятий. Это приводит к тому, что производственные системы развиваются значительно медленнее стратегических вызовов рынка и часто недостаточно готовы к реализации стратегических задач в конкурентоспособное время, диктуемое той или иной рыночной ситуацией. То есть их подготовка к решению этих задач иногда затягивается настолько, что предприятие не только теряет свою конкурентоспособность, а ставится на грань банкротства. В статье за счет деления стратегических задач на «ближние» и «дальние» предлагается их существенная интеграция с работой «тактических» подразделений, что обеспечит повышение эффективности решения данной проблемы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, тактика, инновационное предпринимательство, конкурентоспособность, производственная система, инновации.

Integration of the strategy and tactics of the enterprise as the organizational and managerial components of innovative entrepreneurship competitiveness increase

Melnikov O.N. [1], *Krasnikova A.S.* [1]

[1] Bauman Moscow State Technical University, Russia

Введение

Развитие предпринимательской деятельности в настоящий момент невозможно без интеграции в единое и неразрывное целое всех видов работ, обеспечивающих успешность бизнеса. К сожалению, это далеко не всегда получается. Часто имеет место разрыв между смелыми

стратегическими планами специалистов-маркетологов и тактическим воплощением этих замыслов на практике. Прежде всего, это связано с тем, что в большинстве случаев отсутствует тесная функциональная связь между «стратегами» и «тактиками» предприятия. Отсюда следует, что при образовании отдела маркетинга, прежде всего, особая роль должна отводиться эффективной организации его взаимоотношений и взаимодействий с другими **функциональными** подразделениями. А это определяется рациональной технологией как разработки, так и принятия управленческих решений.

Анализ практических шагов в обеспечении жизнедеятельности и функционирования и российских, и зарубежных предприятий [1, 13, 18 и др.] *(Avdeeva, Mironova, Reznik, 2017; Krymov, Leventsov, 2017; Reznik, Avdeeva, Denisov, 2016)* показывает, что именно в области взаимодействия маркетинговых служб с другими структурами возникает наибольшее число управленческих проблем, особенно в период становления маркетинга как фактора развития (чаще «встраивания») предприятия в инфраструктуру современной рыночной экономики России.

Практика показывает, что все функции компании должны быть согласованы между собой и направлены на достижение единых целей. При маркетинговом под-

ABSTRACT:

The article presents the results of studies devoted to the features of entrepreneurial activities, due to the fact that currently there is a significant organizational and managerial gap between works on strategic planning of organizations development and its practical embodiment on the basis of the operating (tactical) production capacity of enterprises operating in the conditions of dynamically developing markets. It was found that this phenomenon occurs in the vast majority of existing enterprises. This leads to the fact that production systems are evolving significantly slower strategic challenges of the market and often are not well prepared to implement strategic objectives in a competitive time dictated by varying market conditions. That is their preparation for these tasks is sometimes delayed so that the company not only loses its competitiveness, but also can be brought on the brink of bankruptcy. In the article the strategic objectives are divided in the "near" and "far" types, and their significant integration with the work of "tactical" units is suggested; all these measures will ensure the effectiveness of the solution to this problem.

KEYWORDS: strategy, tactics, innovation, entrepreneurship, competitiveness, production system, innovation

JEL Classification: O00, L10, L26 **Received: 11.12.2017 / Published: 28.12.2017**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Melnikov O.N. (melnikov@creativeconomy.ru)

CITATION:

Melnikov O.N., Krasnikova A.S. (2017) Integratsiya strategii i taktiki predpriyatiya kak organizatsionno-upravlencheskoy komponenty povysheniya konkurentosposobnosti innovatsionnogo predprinimatelstva [Integration of the strategy and tactics of the enterprise as the organizational and managerial components of innovative entrepreneurship competitiveness increase]. Kreativnaya ekonomika. 11. (12). – 1439-1456. doi: 10.18334/ce.11.12.38703

ходе к управлению каждая конкретная функциональная обязанность, закрепленная и выполняющаяся определенным подразделением, должна воздействовать на удовлетворение потребностей клиентов, установленных рынком. Для обеспечения их максимально эффективного взаимодействия необходима координация и интеграция функциональных подразделений на основе обмена информационными потоками между собой. Это, по мнению авторов, должно являться одной из управленческих задач отдела маркетинга, которую можно реализовать, например с использованием инструментов матричных структур управления и особенностей стратегического и тактического маркетинга.

В этом случае задачи стратегического маркетинга [19 и др.] *(Shmidt, Rozenberg, Igl, 2017)*, которые, как правило, заканчиваются разработкой стратегических («внешних») направлений развития предприятия, должны быть расширены за счет включения дополнительных («внутренних») функциональных обязанностей. Тогда они будут включать в себя:

- постоянный анализ динамики изменений потребностей и запросов рынка;
- разработку, производство и продвижение инновационных товаров на рынок (в том числе за счет повышения активности работ с общественным окружением фирмы с использованием инструментов ПР-менеджмента);
- классифицирование новых товаров в соответствии с занимаемыми сегментами рынка;
- разработку стратегии завоевания рынка инновационными товарами;
- исследование и прогнозирование спроса на новые товары;
- оперативное доведение до сведения основных («тактических») функциональных подразделений предприятия (по горизонтали) «дальних» и «средних» планов стратегического развития и перспектив позиционирования предприятия на рынке.

Если стратегический маркетинг призван исследовать рынок на дальних подступах рынка, то тактический маркетинг в большей степени связан с продвижением производимых в настоящий момент продуктов. Такие изменения практически не требуют модернизации технологического процесса или новых конструкторских решений. В этот момент за счет незначительных модификаций продукта могут появляться продукты с различной степенью рыночной новизны.

ОБ АВТОРАХ:

Мельников Олег Николаевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» (melnikov@creativeconomy.ru)

Красникова Анастасия Сергеевна, аспирант кафедры «Менеджмент» (kras.anastasia@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Мельников О.Н., Красникова А.С. Интеграция стратегии и тактики предприятия как организационно-управленческой компоненты повышения конкурентоспособности инновационного предпринимательства // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 12. – С. 1439-1456. doi: 10.18334/ce.11.12.38703

Из изложенного следует, что, определяя перечень основных функций отдела маркетинга на предприятии, важно не только определить его рыночно-ориентированные задачи, а четко описать их взаимосвязь с внутренними функциями предприятия, такими как: производство, разработка дизайн-проекта, финансы, экономический отдел, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), технологическая подготовка производства и др. (*рис. 1*).

Традиционно стратегия не может разрабатываться без глубокого знания существующей тактики (назовем эти знания условно-постоянными), установленной на предприятии, прежде всего, в виде организации и функционирования производственной системы. Когда на базе знаний тактических возможностей предприятия стратегические задачи полностью сформулированы и глубоко осознанны, «стратеги» способны сформулировать динамические задачи тактикам с целью их подготовки к выполнению новых стратегических задач (условно-переменные знания, обуславливающие тактическое развитие предприятия). Отсюда следует, что со временем, когда новая стратегическая задача становится решенной, условно-переменные тактические задачи переходят в статус условно-постоянных и «стратеги» в этом случае начинают опираться на них. И, что важно подчеркнуть, даже в случае неудачи (не внедрения или недоведения до производства планируемой стратегической задачи) у предприятия появляется новый опыт и новые возможности. То есть ***неудача сегодня может принести много пользы в будущем***. Однако, как показали наши исследования, на практике в большинстве случаев имеет место либо полный «разрыв» между стратегическими исследованиями и тактическим состоянием производственной системы предприятия, либо эта связь недостаточна. Именно это несоответствие является одной из серьезных причин решения многих инновационных проблем предприятия.

Предложенная, как результат наших исследований, модель методического решения организационно-управленческих задач, обеспечивающих повышение конкурентоспособности инновационно-ориентированных предпринимательских структур (*рис. 1*), имеет следующие **особенности**:

В настоящее время, как правило, имеет место разрыв между исполнениями стратегических и тактических функций на большинстве отечественных предприятий. Чаще всего стратегические задачи «застревают» на уровне топ-менеджмента предприятия, а линейные подразделения исполняют текущие оперативные задачи в отрыве от готовности к безусловному и «немедленному» исполнению стратегических задач в момент передачи их на уровень «тактических» подразделений. То есть имеет место проблема необходимости дифференциального расширения задач, решаемых отделами маркетинга (переходя от традиционных чисто стратегических функций к тактико-стратегическим функциям, обеспечивающим повышение эффективности решения стратегических задач предприятия за счет возложения обязанностей на основные функциональные (оперативные) подразделения предприятия по обеспечению их подготовки к решению будущих задач еще на дальних стратегических рубежах.



Рисунок 1. Схема организационно-управленческой системы повышения конкурентоспособности инновационного предпринимательства

Задачей отдела маркетинга становится не только своевременное реагирование на запросы рынка, а запуск стратегически ориентированного управленческого сигнала достаточного уровня по всей организационной структуре предприятия. При этом, как показали результаты наших исследований, стратегическое планирование следует подразделять на два периода: «*ближний*» и «*дальний*». Это объясняется тем, что специалисты, ответственные за тактическое исполнение поставленных задач, должны быть нагружены дополнительными обязанностями и включать в свой производственный план подготовку к решению стратегических (т.е. будущих) задач. Причем ближняя стратегия должна быть приоритетной, поскольку она быстро переходит в тактические и оперативные задачи. Однако и «дальняя стратегия» требует постоянной последовательно-параллельной работы от «тактиков». Это позволяет обеспечить своевременное выполнение будущих стратегических задач.

Отсюда следует, что под «ближней» стратегией («ближним» стратегическим планом) необходимо понимать «плановый контакт» между «стратегами» и «тактиками», обеспечивающий своевременность исполнения стратегических задач за счет наличия временного лага, отводимого для тактической подготовки к данному исполнению. Однако этого условия недостаточно. Необходимо наличие организационно-управленческих компетенций как у «стратегов», так и у «тактиков».

Тем не менее, как показывает практика, именно эти компетенции чаще всего отсутствуют у данных исполнителей, в том числе и у руководителей этих подразделений. Это отражается на том, что «стратеги» не способны поставить те задачи перед тактиками, которые обеспечат им своевременную подготовку к будущему исполнению стратегических задач.

«Дальняя» стратегия во многих подходах идентична «ближней» стратегии. Однако если «ближняя» стратегия опирается на использование имеющихся на предприятии ресурсов в настоящий момент времени, то «дальняя» стратегия будет опираться на привлечение новых ресурсов. Это приводит:

1) к дополнительным затратам и увеличению рисков, поскольку дальняя перспектива на практике может оказаться экономически ошибочной. Например, предприятие закупило дорогостоящую технику для намеченных будущих «дальних» проектов или привлекло дорогостоящих специалистов, которые по тем или иным причинам оказались невостребованными;

2) к психологическим перегрузкам со стороны «тактиков», так как чаще всего это отрывает их от основной деятельности и заставляет выполнять несвойственные им работы, которые чаще всего не понятны им с позиций их перспектив;

3) к отторжению и даже к неприязни «тактиков» к решению будущих стратегических задач развития предприятия и к их оппортунистическому поведению, которое подчас является непреодолимым препятствием в реализации стратегических задач, что снижает, а чаще «убивает» стремление предприятия к обеспечению роста его конкурентоспособности.

Отсюда следует, что стратегическое развитие предприятия невозможно без выстраивания системы единства организационно-управленческих взаимоотношений между функциональными подразделениями любых предпринимательских структур (от малых до крупных организационных форм предприятий), обеспечивающих максимальную реализацию стратегических задач, разрабатываемых подразделениями, ответственными за стратегическое развитие предприятий, и подразделениями, которые отвечают за решение тактических задач. К сожалению, как показали наши исследования, на многих отечественных предприятиях такая связь либо весьма слаба либо отсутствует полностью. Следовательно, разработка, моделирование и исследование таких связей является актуальной научной задачей современных предпринимательских структур.

В соответствии с предложенной нами идеей, рыночно-стратегический запрос о новом продукте от маркетологов должен передаваться дизайнеру (прежде всего, для определения критериев комфортности и эстетичности будущего инновационного продукта, которые в настоящее время играют все большую роль при принятии решения о приобретении товара как потребительского, так и промышленного назначения). После отработки данной стратегической задачи дизайнерами начинается работа конструкторов, ответственных за инженерно-техническое обеспечение работоспособности будущего изделия. Это достигается за счет использования знаний инженерных расчетов, разработки эскизной документации и обеспечения утилитарных свойств изделия. Но кроме этого дизайнерский проект служит также основой для разработки стратегического развития производственной системы предприятия, поскольку дизайнер – это специалист, который способен заглянуть в будущее и профессионально среагировать на предложения рынка, выявленные маркетологами и другими специалистами, ответственными за стратегическое развитие предприятия.

Конструкторская же информация поступает в технологический отдел для определения и обоснования путей возможности изготовления нового изделия в условиях существующей производственной системы, оборудования, инструментов и оснастки. После согласования технологических аспектов модернизированной производственной системы проводится расчет ожидаемой экономической эффективности предполагаемого производства изделия. В случае если выпуск нового продукта экономически целесообразен, маркетологи продолжают дальнейшее стратегическое исследование рынка данного продукта.

Как было отмечено выше, начало процесса формирования конкурентного успеха фирмы при выведении на рынок нового продукта лежит на пересечении множеств маркетинговых, научно-технических, производственно-технологических и финансово-экономических решений. Наличие потребностей и технологических возможностей их реализации создает фундамент технологически обоснованной стратегии, которая не может быть реализована без своевременной подготовки предприятия к решению будущих тактических задач. А на такую подготовку необходимо время.

Можно его тратить последовательно, после того, как стратегическая задача будет до конца сформирована и передана на тактический уровень исполнения. Но это ослабляет конкурентные позиции предприятия. Выход очевиден – время на подготовку к решению предстоящих тактических задач должно тратиться одновременно (параллельно) с формированием стратегических решений.

При этом необходимо исходить из того, что уровень новизны ($\Delta N = N_{нов} - N_{стар}$), предлагаемый большинством инновационно-активных предприятий, достаточно близок по своим техническим параметрам и конкурентоспособность предприятия будет в основном определяться временем вывода этой новизны на рынок ($\Delta t_{конк}$), которое сравнивается с возможностями конкурентов. Следовательно, предлагаемый нами подход к сокращению временного лага, определяемого временем от стратегических к тактическим решениям, является основным фактором, определяющим уровень конкурентоспособности инновационного предприятия.

Однако сегодня даже технологически обоснованная стратегия может не привести к экономическому успеху в том случае, если у фирмы вовремя не обеспечены возможности организовать производство инновационного изделия с теми издержками (формирующими себестоимость), которые позволяют осваивать новые рынки с ценами, совместимыми с перспективной динамикой покупательской способности потребителей. Это же в основном определяется тем, что когда результаты технологических НИОКР в виде инновационных технологий поступают на конкретные производства, как правило, требуется их адаптация к условиям производственных систем, имеющихся на этих предприятиях. Поэтому наши исследования показали, что для повышения эффективности внедрения инновационных технологий на действующих предприятиях необходима организация по существу «тактических НИОКР», учитывающих особенности текущих технологических преобразований в условиях действующих производственных систем, диктуемых результатами стратегических НИОКР.

Отсюда следует, что в соответствии с системой инфраструктурного обеспечения инновационного управления предпринимательской деятельностью главная цель стратегического НИОКР – разработать и предложить:

1) технико-экономическое обоснование о подтверждении (неподтверждении) целесообразности выпуска исследованного продукта, который будет востребован (не востребован) на рынке потребителя в ближайшем рыночно обоснованном будущем;

2) мини-стратегический план подготовки тактических подразделений к тому моменту, когда стратегическая задача попадет на производство и будет переформатирована в тактическую. Это позволит снижать риски, затраты, время и усилия на выпуск инновационной продукции.

Исследованиями, например [7], установлено, что при проведении традиционных НИОКР, перед которыми, как правило, ставится необходимость решения стратегических задач с разработкой технологически обоснованных решений для возможности использования их в различных производствах, учитываются:

- маркетинговые запросы рынка;
- конкурентный статус организации и основных конкурентов при проведении НИОКР, производстве, управлении и т.д.;
- социально-экономическая и политическая ситуация в стране.

Наши исследования в виде опросов специалистов целого ряда фирм, а также анализ информации, публикующейся на полях интернета, к сожалению, показали, что практически ни в одной из фирм не ведется учет того, сколько фактически переговоров (и затрат на них) было проведено и сколько из них закончились заключением хозяйственных договоров, которые дали возможность фирмам получить требуемые доходы. В интернете [21, 22 и др.] можно найти достаточно много «входной» экономической информации о затратах на НИОКР (*табл. 1*), или внутренних затратах, используемых на проведение исследований (*табл. 2*), но практически отсутствует «выходная» информация о внедрении результатов этих НИОКР в реальное производство. Отсутствие такой информации не позволяет говорить об объективности и достаточности экономической оценки эффективности проводимых научно-исследовательских (по своей сути стратегических) работ, перешедших в статус инноваций.

Можно, например, зафиксировать, что внутренние затраты на проведение НИОКР с 1995 по 2014 гг. в России (*табл. 1*) выросли в 5 раз, в Китае – в 40 раз, в США – в 25 раз, в Японии – в 2 раза (но эта страна и в 1995 г. тратила на эти работы в несколько раз больше, чем все остальные страны) [21]. Однако только по косвенным данным можно оценить результативность этих работ. Так, и сегодня, судя по военному бюджету США и России на 2018 г., который отличается в 15 раз в пользу США [23, 24], практическая эффективность отечественных разработок (как показала кампания в Сирии) значительно превышает эффективность разработок американского ВПК.

В России постоянно предусматриваются средства на проведение НИОКР в различных видах деятельности, причем из разных источников финансирования (*рис. 1–5*) [21, 22]. Как видим, в целом суммарные затраты на научные исследования и разра-

Таблица 1

Внутренние затраты на научные исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники по источникам финансирования по Российской Федерации (млн долл США)

Страна	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Россия	8122,3	10726,9	18115	26543,7	30060,9	34628,2	33062,4	35183,1	38795,4	40683,5	39864,9	40525,9
США	184077	269513	328128	380316	407238	406405	410093	428745	436078	459770		
Франция	27451,9	32969,4	39235,7	44011,4	46547,8	49741,1	50765	53428,4	54829,9	57986,8	58750,3	
Япония	76617,3	98758	128694,6	147602,2	148719,2	136954	140607,4	148389,2	152325,6	162347,2	166861,3	
Китай	12781,9	33044,5	86827,6	124187,1	146126,6	185266,7	213460,1	247808,3	292062,9	333521,6	368731,6	

Источник: [21, 22]

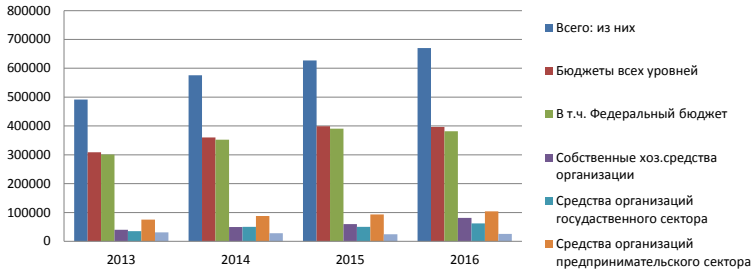


Рисунок 1. Внутренние затраты на научные исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники (млн руб)

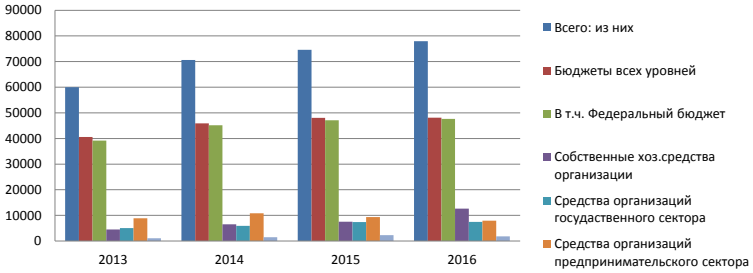


Рисунок 2. Внутренние затраты на научные исследования и разработки по информационно-телекоммуникационным системам (млн руб)

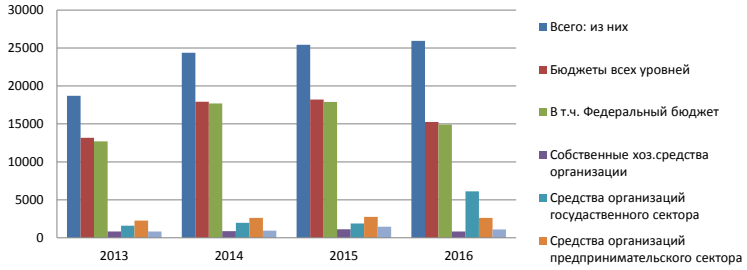


Рисунок 3. Внутренние затраты на научные исследования и разработки по индустрии наносистем (млн руб)

ботки постоянно растут. При этом затраты на науку, технику и технологии, инфотелекоммуникационные системы, на исследование вопросов энергоэффективности, энергосбережения, ядерной энергетики и даже на научные исследования и разработки по транспортным и космическим системам – приоритеты смещаются в сектор част-

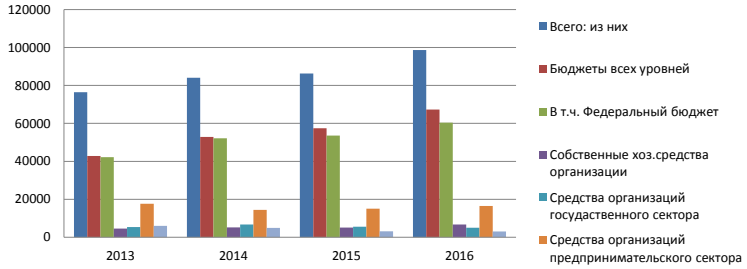


Рисунок 4. Внутренние затраты на научные исследования и разработки по энергоэффективности, энергосбережению, ядерной энергетике (млн руб)

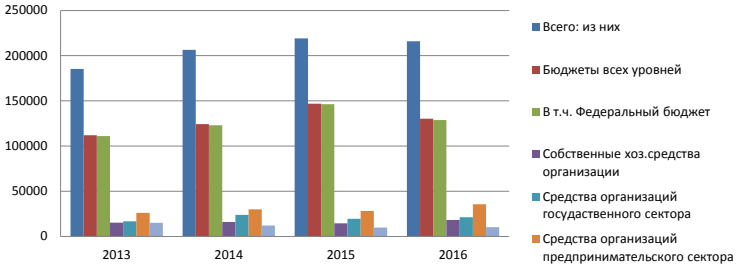


Рисунок 5. Внутренние затраты на научные исследования и разработки по транспортным и космическим системам (млн руб)

ного предпринимательства. Единственным приоритетом государственного финансирования являются затраты на научные исследования и разработки по индустрии наносистем. Однако поиск сведений об экономической отдаче от данных исследований, полученных по результатам внедрения этих разработок в бизнес-практику, авторам найти не удалось.

Как показали наши исследования, слабым звеном в повышении эффективности внедрения результатов стратегических исследований в практическую деятельность российского предпринимательства является проблема организационно-управленческого разрыва между стратегически и тактически ориентированными подразделениями действующих промышленных предприятий, что в настоящее время является сдерживающим фактором повышения конкурентоспособности отечественных фирм и организаций. Особенно важно это становится в настоящий момент, когда появились утверждения, что вообще можно обойтись без стратегии, решая все задачи бизнеса только за счет тактической готовности бизнеса. «Вот почему венчурный капиталист должен всегда следовать принципу инвестирования в команду, а не в план: если он неправильный, то люди просто обязаны не подкачать. Успешные команды выявляют недостатки в своей стратегии и корректируют ее» [20, с. 99] *(Shmidt, Rozenberg, Igl, 2017)*. Однако, на наш взгляд, и стратегия, и тактика – неразрывны, и главным

является то, чтобы они работали в некоем диалектическом единстве. Поэтому можно утверждать, что если кажется, что стратегия отсутствует, это не является корректным утверждением. Просто временной разрыв между ними минимален.

Заметим, что получающая все большую популярность в бизнесе система сбалансированных показателей (ССП), которая пытается через финансовые и другие показатели системы привести к балансу между тактическими (внутрифирменными) и стратегическими (внешними) показателями [6, 12] используется достаточно скупо, поскольку не отработан механизм эффективной подготовки тактических подразделений к исполнению стратегических задач предприятия, а сами показатели выявляются только по результатам деятельности (то есть в будущем), в то время как управление этим процессом осуществляется «в настоящем». А как известно, любое решение или действие человека начинает стареть с момента его осуществления. При этом события в будущем никогда не происходят так, как ожидаются. Будущее всегда бывает другим[1]!

Отсюда следует, что исследование и методическая проработка, касающаяся управления процессом повышения эффективности практической реализации стратегических планов организации (*рис. 1*) дает возможность значительно снизить негативность данной ситуации. Этого можно достичь постоянно отслеживая, оценивая и исправляя в настоящем динамику эффективности практического использования принимаемых стратегических решений для экономики организации с позиций повышения их рыночной отдачи. Существенные недостатки в этой деятельности сегодня являются одной из причин того, что в отечественном предпринимательстве связь работ по стратегическому и тактическому развитию предприятий явно отстаёт от требуемого уровня и в настоящее время остро стоит проблема повышения эффективности развития инновационно-предпринимательской деятельности именно в этом направлении. Это связано с необходимостью решения многих проблем, в частности:

1) с отсутствием на ранних стадиях становления инновационного бизнеса достаточных возможностей финансирования стратегических замыслов, поскольку имеются повышенные риски недоведения их до практической реализации;

2) со сложностью реализации стратегических планов развития предприятия, связанных, прежде всего, с организационно-психологическим разрывом между функциональной ответственностью специалистов-«стратегов» и «тактиками»-производственниками (часто еле справляющимися с выполнением текущих производственных планов);

3) с тем, что стратегические задачи, отражая инновационные предложения, как правило, выходят за пределы и производственной, и организационно-управленческой системы, а также наработанных конструкций и технологий. Естественно, это приводит к повышению затрат предприятия;

[1] «Никогда то, что ждет нас в будущем, не будет нам очевидным, так же как уже прошедшее не будет так сильно влиять на нас как настоящее». Н. Добролюбов.

4) с тем, что в процессе разработки стратегических планов недостаточно полно учитываются как неиспользованные существующие ресурсы предприятия (прежде всего, человеческие, поскольку не ведется систематический учет творческого потенциала работников, а уделяется внимание лишь повышению их квалификации, а не творческим возможностям при выполнении не только закрепленных должностными обязанностями, а смежных и иногда и диаметрально противоположных работ). При этом, как правило, не во всех организациях проводится постоянный анализ условий, обеспечивающих благоприятные условия повышения практической отдачи от профессионального роста своих работников, который прежде всего выражается в умении быстро перестраиваться и адаптироваться к новым реальностям внешней и внутренней среды предприятия.

Заключение

1. В результате предложенного методического подхода расширяются функциональные задачи маркетологов (от чисто стратегических к тактико-стратегическим), который обязывает их профессионально знать как текущие производственные возможности предприятия, так и обосновано (организационно-экономически) предлагать пути их стратегического развития с учетом своих стратегических планов. Это позволит аргументированно предлагать эффективные пути освоения инновационного продукта, что, в свою очередь, даст возможность подготовить существующую производственную систему к организации выпуска стратегически запланированных изделий и выходить на рынок потребителей с опережением конкурентов.

2. Постоянное сочетание поисков стратегического развития с подготовкой к тактическому их исполнению, незначительно увеличивая затраты на поддержку маркетинговых исследований, дает, как правило, кратную выгоду при обеспечении решения задач повышения конкурентоспособности предприятия. Это дает возможность организовать переход к использованию в экономической практике сбалансированной системы показателей, который невозможен без решения организационно-управленческих задач, связывающих между собой стратегические и тактические процессы в единое целое.

3. Учитывая тот факт, что стратегическое развитие предприятия «вынуждает» выходить за пределы существующей производственной системы, а следовательно, совершенствовать его организационную структуру и переходить к инновационным принципам управления, требующим от руководителей (прежде всего от топ-менеджмента той или иной предпринимательской структуры) обеспечения теснейшей связи между работой специалистов, занятых, с одной стороны, разработкой стратегических, с другой – тактических задач развития предприятия. Это сегодня становится одним из условий повышения конкурентоспособности организаций в условиях возрастающей неопределенности рыночных отношений.

ИСТОЧНИКИ:

1. Авдеева Е.С., Миронова В.В., Резник А.Е. Стратегия диверсификации как средство достижения долгосрочной конкурентоспособности // Российское предпринимательство. – 2017. – № 14. – с. 2143-2152. – doi: 10.18334/rp.18.14.38161.
2. Атавова З.Г. Проблемы эффективности принятий управленческих решений // Актуальные вопросы современной экономики. – 2014. – № 4. – с. 121-125.
3. Балябин А.А., Шишова М.С. Менеджмент при принятии управленческих решений // Вестник Тверского государственного технического университета. – 2008. – № 13. – с. 67-71.
4. Блоховцова Г.Г. Инновационные подходы к формированию эффективного стиля управления // Высшее образование сегодня. – 2017. – № 6. – с. 8-10.
5. Бобкова Н.Г, Балабанов Е.Г. Зависимость стиля управления и готовности к инновационной деятельности // Вестник Иркутского университета. – 2013. – № 16. – с. 3-4.
6. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
7. Волков С.Д., Галузина С.М. Управленческое решение в организационной системе управления // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2016. – № 2. – с. 92-99.
8. Галанина О.Н. Доверие работников к стилю руководства в организациях // Управление устойчивым развитием. – 2016. – № 2(3). – с. 54-59.
9. Герасимов К.Б., Антонов С.А. Принятие управленческих решений при решении функциональных задач управления // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 49. – с. 165-168.
10. Головкова И.А., Киселица Е.П. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия // Креативная экономика. – 2016. – № 4. – с. 379-394. – doi: 10.18334/ce.10.4.35059.
11. Гурьян Л.В. Подходы к разработке стратегии инвестирования в профессиональное развитие персонала для малых предприятий // Креативная экономика. – 2015. – № 2. – с. 189-198. – doi: 10.18334/ce.9.2.118.
12. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
13. Крымов С.М., Левенцов В.А. Концептуальные основы и тенденции трансформаций реляционных отношений современных предприятий на различных этапах развития // Российское предпринимательство. – 2017. – № 22. – с. 3593-3604. – doi: 10.18334/rp.18.22.38499.
14. Лавриченко О.В. Достижение устойчивого развития промышленного предприятия в процессе реализации инновационной стратегии // Креативная экономика. – 2013. – № 7. – с. 59-63. – url: https://creativeconomy.ru/lib/4995.

15. Несвит А.В. Управленческое решение как результат анализа проблемной ситуации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – № 28. – с. 21-25.
16. Никиточкина Ю.В. Возможности координации органов власти и предприятий высокотехнологичных и наукоемких отраслей в процессе подготовки производственного персонала в инновационной экономике // Креативная экономика. – 2017. – № 11. – с. 1157-1170. – doi: 10.18334/ce.11.11.38484.
17. Охотский Е.В. Кадровый потенциал управления: трудности преодоления тягот бюрократической гравитации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – № 1. – с. 19-25.
18. Резник Е.П., Авдеева Е.С., Денисов Д.Д. Стратегия новой индустриализации // Российское предпринимательство. – 2016. – № 12. – с. 1429–1440. – doi: 10.18334/rp.17.12.35368.
19. Стратегический маркетинг: как настроить предприятие на долгосрочный успех. Генеральный директор. [Электронный ресурс]. URL: https://www.gd.ru/articles/8843-qqq-16-m10-07-10-2016-strategicheskiy-marketing .
20. Шмидт Э.Ю. Розенберг Дж., Игл А. Как работает Google. – М.: Издательство «Э», 2017. – 384 с.
21. Федеральная служба государственной статистики. Внутренние затраты на научные исследования и разработки. Gks. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/nauka7.xls
22. Федеральная служба государственной статистики. Финансирование науки из средств федерального бюджета. Gks. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/nauka6.xls
23. Трамп подписал оборонный бюджет США на 2018 год. Новое время. [Электронный ресурс]. – URL: https://nv.ua/world/countries/tramp-podpisal-oboronnyj-bjudzhet-ssha-na-2018-2360755.html.
24. Бюджет России в цифрах. Школа инвестора. [Электронный ресурс]. –URL: http://investorschool.ru/byudzhet-rossii-2018-v-cifrax.

REFERENCES:

Atavova Z.G. (2014). Problemy effektivnosti prinyatiy upravlencheskikh resheniy [Problems of efficiency of management decision-making]. Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki. (4). 121-125. (in Russian).
Avdeeva E.S., Mironova V.V., Reznik A.E. (2017). Strategiya diversifikatsii kak sredstvo dostizheniya dolgosrochnoy konkurentosposobnosti [Diversificatio n strategy as a tool for achieving long-term competitiveness]. Russian Journal of Entrepreneurship. 18 (14). 2143-2152. (in Russian). doi: 10.18334/rp.18.14.38161.

Balyabin A.A., Shishova M.S. (2008). Menedzhment pri prinyatii upravlencheskikh resheniy [Management in making managerial decisions]. Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. (13). 67-71. (in Russian).

Blokhovtsova G.G. (2017). Innovatsionnye podkhody k formirovaniyu effektivnogo stilya upravleniya[Innovative approaches towards the formation of effective management style]. Higher education today. (6). 8-10. (in Russian).

Bobkova N.G, Balabanov E.G. (2013). Zavisimost stilya upravleniya i gotovnosti k innovatsionnoy deyatelnosti[Dependency of management style and willingness to innovative activity]. Vestnik Irkutskogo universiteta. (16). 3-4. (in Russian).

Braun Mark G. (2005). Sbalansirovannaya sistema pokazateley: na marshrute vnedreniya [Balanced scorecard: the route of introduction] Moscow: Alpina Biznes Buks. (in Russian).

Galanina O.N. (2016). Doverie rabotnikov k stilyu rukovodstva v organizatsiyakh [Employees trust to the management style in organizations]. Upravlenie ustoychivym razvitiem. (2(3)). 54-59. (in Russian).

Gerasimov K.B., Antonov S.A. (2012). Prinyatie upravlencheskikh resheniy pri reshenii funktsionalnyh zadach upravleniya [Management decisions in the solution of functional tasks of management]. Issues of economics and law. (49). 165-168. (in Russian).

Golovkova I.A., Kiselitsa E.P. (2016). Innovatsionnaya logisticheskaya strategiya kak effektivnyy instrument optimizatsii biznes-protsessov predpriyatiya [Innovative logistics strategy as an effective tool for optimizing business processes of the company]. Creative economy. 10 (4). 379-394. (in Russian). doi: 10.18334/ce.10.4.35059.

Guryan L.V. (2015). Podkhody k razrabotke strategii investirovaniya v professionalnoe razvitie personala dlya malyh predpriyatiy [Approaches to Elaborating the Strategy for Investment in the Professional Development of Personnel for Small Businesses]. Creative economy. 9 (2). 189-198. (in Russian). doi: 10.18334/ce.9.2.118.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2006). Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [A balanced scorecard. From strategy to action] Moscow: ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian).

Krymov S.M., Leventsov V.A. (2017). Kontseptualnye osnovy i tendentsii transformatsiy relyatsionnyh otnosheniy sovremennyh predpriyatiy na razlichnyh etapakh razvitiya [Conceptual foundations and trends in transformations of relational interactions of modern enterprises at various stages of development]. Russian Journal of Entrepreneurship. 18 (22). 3593-3604. (in Russian). doi: 10.18334/rp.18.22.38499.

Lavrichenko O.V. (2013). Dostizhenie ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya v protsesse realizatsii innovatsionnoy strategii [Achievement of the Sustainable Development of Industrial Company Within the Process of the Innovational Strategy Realization]. Creative economy. 7 (7). 59-63. (in Russian).

Nesvit A.V. (2016). Upravlencheskoe reshenie kak rezultat analiza problemnoy situatsii [Managerial decision as a result of analysis of the problem situation]. Economics and management: analysis of trends and development prospects. (28). 21-25. (in Russian).

Nikitochkina Yu.V. (2017). Vozmozhnosti koordinatsii organov vlasti i predpriyatiy vysokotekhnologichnyh i naukoemkikh otrasley v protsesse podgotovki proizvodstvennogo personala v innovatsionnoy ekonomike[Options for coordination of authorities and enterprises of high-tech and knowledge-intensive industries in the process of training production staff in the innovation economy]. Creative economy. 11 (11). 1157-1170. (in Russian). doi: 10.18334/ce.11.11.38484.

Okhotskiy E.V. (2017). Kadrovyy potentsial upravleniya: trudnosti preodoleniya tyagot byurokraticheskoy gravitatsii [Human resources management: the difficulties of overcoming the burdens of bureaucratic gravity]. Human resource management and intellectual resources management in Russia. 6 (1). 19-25. (in Russian).

Reznik E.P., Avdeeva E.S., Denisov D.D. (2016). Strategiya novoy industrializatsii [Strategy of new industrialization]. Russian Journal of Entrepreneurship. 17 (12). 1429–1440. (in Russian). doi: 10.18334/rp.17.12.35368.

Shmidt E.Yu. Rozenberg Dzh., Igl A. (2017). Kak rabotaet Google [How does Google work] Moscow: Izdatelstvo «E». (in Russian).

Volkov S.D., Galuzina S.M. (2016). Upravlencheskoe reshenie v organizatsionnoy sisteme upravleniya [The administrative decision in an organizational control system]. Scientific journal of NIITMO. Series: Economics and Environmental Management. (2). 92-99. (in Russian).