

УДК 658

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

САПЕЛЬНИКОВА Н.Л.,
кандидат економічних наук, професор
кафедри економіки,
ВОЗНЮК Я.С.,
магістр кафедри економіки,
Київський національний університет
культури і мистецтв

В статті досліджено теоретичну сутність поняття стратегічного управління; проаналізовано етапи розвитку стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: управління; стратегічне управління; оперативне управління.

В статье исследована теоретическая сущность понятия стратегического управления; проанализированы этапы развития стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: управление; стратегическое управление; оперативное управление.

In the article the theoretical essence of the concept of strategic management is investigated. The stage of development of strategic management an enterprise are analysed.

Keywords: management, strategic management, operational management.

Постановка проблеми. В умовах сучасних складних виробничих та управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, яке передбачає формування обґрунтованої стратегії на основі глибокого осмислення визначальних економічних, технологічних, соціальних та інших перетворень. У зв'язку з цим, очевидно та актуальною є потреба розвитку науково-теоретичних досліджень в цій області, їх вивчення і обґрунтоване використання на практиці.

Українським підприємствам значно важче застосувати стратегічне управління у зв'язку із браком коштів для впровадження інноваційних процесів, складними умовами господарювання.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичним та методичним аспектам сутності стратегічного управління підприємств присвятили свої праці такі вчені, як І. Ансофф, А. Градов, О. Віханський, Б. Карлофф, Г. Клейнер, Б. Коллас, М. Круглов, О. Кузнецова, В. Маркова, М. Мескон, Е. Нікбахт, Р. Фатхутдінов, С. Фішер, Ф. Хедоурі, з українських вчених можна виділити Г.І. Кіндратську.

Мета статті. Завданням цієї роботи є теоретичне обґрунтування сутності стратегічного управління підприємством та підходи щодо його трактування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роком народження поняття стратегії підприємства можна вважати 1911 рік – саме тоді в Гарварді почали викладати курс бізнесової політики. Однак протягом наступних майже 40 років стратегія зводилася головним чином до формулювання здорового глузду в життєдіяльності виробництва.

Таким чином, термін «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент») став використовуватись лише на стику 60-х – 70-х років для того, щоб внести відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, яке здійснюється на вищому рівні. При цьому необхідність проведення такої відмінності була викликана, в першу чергу, змінами в умовах здійснення бізнесу [1].

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи: бюджетування і контроль; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічний менеджмент. Суть цих етапів охарактеризована в таблиці 1 [2].

Таблиця 1

Етапи становлення стратегічного менеджменту

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1	2	3
1. Бюджетування і контроль	Перша чверть 20-го століття	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль за їх виконанням. Основна посилка бюджетування і контролю – уявлення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу та ін.
2. Довгострокове планування	1950-і роки	Грунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє.
3. Стратегічне планування	Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Грунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей, що мають місце в зовнішньому середовищі
4. Стратегічне управління	Середина 1970-х років	Грунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз

Етапи розвитку стратегічного управління зображено на рис. 1.

Таким чином, стратегічне управління є достатньо складним процесом, який передбачає врахування різноманітних факторів та використання специфічних методів, що знаходяться в постійному розвитку.

У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління, які акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів (або їх комбінації):

1. Аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення.

2. Цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення.

3. Дієвий підхід, що ставить основною задачею діяльність з реалізації стратегії [3].



Рис. 1. Етапи розвитку стратегічного управління

Трактування суті поняття «стратегічний менеджмент», що відображають різні підходи до його розуміння, представлені в таблиці 2.

З врахуванням узагальнення розглянутих трактувань стратегічного управління і його особливостей якнайповніше відповідно до сучасного розуміння стратегічне управління визначається таким чином.

Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів,

здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2

Визначення стратегічного менеджменту (управління)

Визначення	Підхід	Автор
1	2	3
Стратегічний менеджмент – процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем	Аналіз оточення	А. Роуз
Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам	Аналіз оточення	Д. Шендел, і К. Хаттен
Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»	Цілі і засоби	У. Глук і Л. Джаух
Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»	Цілі і засоби	А. Томпсон А.Стрікланд
Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації	Цілі і засоби	Дж. Пірс і Р. Робертсон
Стратегічний менеджмент є наступною послідовністю дій: <ul style="list-style-type: none"> • аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі; • вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; • процес реалізації, здійснення вибраної стратегії 	Дієвий підхід	Г. Джонсон і К. Скулз
Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своїх мети в довгостроковій перспективі	Об'єднання двох підходів «мети і засобу» і «дієвого підходу»	О.С. Віханський
Стратегічний менеджмент розглядається «як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, яке полягає в реалізації вибраних цілей і в	Комплексний – три підходи	Шендел Хаттен (Schendel і

Продовження табл. 2

спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам»		hatten, p. 5)
«Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням»	Аналіз оточення + цілі і засоби	По Хиггенсу, (Higgins, p. 3),

Глибше розуміння природи і цілей стратегічного менеджменту можна отримати при порівнянні його з оперативним менеджментом. Таке порівняння може здійснюватися за наступних параметрах: організаційний рівень розробки і ухвалення рішень; безперервність процесу планування і реалізації планів; переважання «жорстких» або «м'яких» проблем і рішень; кількість альтернатив рішення, що мають місце; об'єм і тип необхідної управлінської інформації; горизонт планування, здійснення і контролю управлінських дій; пріоритетність рішень; ступінь деталізації розробок; точність контролю та оцінки; пріоритетність інтересів учасників процесу ухвалення рішень; відношення до ризику, міра ризику і наслідку реалізації ризикових рішень [4].

Порівняння параметрів стратегічного і оперативного управління представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

Зіставлення стратегічного та оперативного управління

Критерії порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Місія, призначення	Підприємство існує для виробництва товарів і послуг з метою здобуття доходу від їх реалізації	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням
Переважна концентрація уваги менеджменту	Орієнтація на потенціал підприємства, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Орієнтація на потреби і виклики зовнішнього середовища, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження та адаптація до змін в оточенні
Чинник часу	Орієнтація на коротко- та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основи системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності та управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Ефективність діяльності та управління підприємством виражається в тому, наскільки своєчасно і точно воно в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюватися залежно від зміни оточення

Продовження табл. 3

Рівень ухвалення рішень	Рішення носять оперативний характер і приймаються на всіх рівнях управління	Стратегічні рішення розробляються і контролюються на верхньому рівні управління. Нижчі рівні виконують функції постачальників інформації для стратегічного управління.
Рівень невизначеності	Низький – обумовлений маленьким горизонтом планування і порівняльною стійкістю процесів	Високий – невизначеність породжують як процеси поза підприємством, так і усередині нього
Обсяг і якість інформації	Процеси збору інформації значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться усередині підприємства, якість і достовірність інформації можна проконтролювати	Необхідний великий обсяг інформації, що отримується з різних джерел і про найрізноманітніші процеси як в зовнішньому оточенні підприємства, так і у внутрішньому. Важко визначитися в зборі даних, особливо якщо на їх основі здійснюються екстраполяції майбутніх тенденцій розвитку чинників і процесів, часто тут вирішальними чинниками є інтуїція і досвід
Міра складності	Не висока – менеджери мають справу або з добре структурованими, «жорсткими» проблемами, вирішення яких запрограмовані, або з «м'якими» рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку при помилці	Підвищена – необхідно формування та оцінка максимально можливої кількості альтернатив. Ця процедура знижує міру ризику помилки планування, яка може коштувати дорого. Проте, чим більше альтернатив, тим більше потрібно прикласти зусиль і часу для їх оцінки
Часові горизонти планування і управління	До 1 року	Тривалі часові проміжки, зазвичай три і більше років

Наведене порівняння свідчить про підвищену складність стратегічного управління, наявність суттєвих ризиків, обмеженість інформації, що обумовлює використання науково-обґрунтованої технології та специфічних методів, а також розуміння сутності основних його елементів [5].

Висновки. Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі.

Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Література:

1. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
2. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська – Харків: Консул, 2010. – 208 с.
3. Ліпєц Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю.В. Ліпєц. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>
4. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: [монографія] / А.Г. Семенов – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 396 с.

The article deals with the theoretical essence of the concept of strategic management.

The object of the study is the concept of «Strategic Management».

The purpose is to study the theoretical concepts of strategic management.

The date of the concept of business strategy origin can be considered as 1911 when it was first taught at Harvard course of business policy. However, during almost 40 years the strategy was limited mainly to the formulation of common sense in the life of production.

Thus, the term «strategic management» was used only in the 60's – 70's in order to make a distinction between the current management at the level of production and management, which is carried out at a higher level. Therefore the need for this difference was caused primarily by changes in the conditions of business conduct.

Formation of strategic management as an independent field of research and management practices passed four stages of budgeting and control; long-term planning; strategic planning; strategic management.

With regard to generalizations, the interpretations considering strategic management and making the most of its features according to the modern understanding of strategic management are defined as follows.

Thus, strategic management is a complicated process that involves consideration of various factors and using specific methods that are in constant development.

Strategic Management is a company management, which relies on human potential, production activities to the demands of consumers, provides flexible management and timely changes that respond to the challenges of the environment and

can achieve competitive advantages. As a result it provides a stable functioning and development of the company, achievements of its objectives in the long term.

УДК 330.354

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ

ДУНАЄВА В.В.,
кандидат наук з державного
управління,
ЛІСЮТІН А.І.,
аспірант,
Донецький державний університет
управління

У статті розглянуто особливості використання інтелектуальної власності в інноваційній сфері в сучасних умовах; запропонована модель системи управління інтелектуальною власністю в проектах.

Ключові слова: інтелектуальна власність, інновації, система управління, проект.

В статье рассмотрены особенности использования интеллектуальной собственности в инновационной сфере в современных условиях; предложена модель системы управления интеллектуальной собственностью в проектах.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, инновации, система управления, модель.

The article describes the features of intellectual property in the sphere of innovations in modern conditions. The model of intellectual property management system projects.

Keywords: intellectual property, innovation, management system model.

Постановка проблеми Україна, яка не володіє достатніми запасами природних ресурсів, що могли б служити не тільки гарантом стабільності економіки держави, але й експортуватись на європейський та світовий ринки, вимушена шукати інші шляхи свого розвитку та ринки збуту. Аналіз рівня розвитку різних галузей свідчить про те, що на сьогоднішній день значна кількість підприємств практично ліквідовані чи на грані банкрутства, насамперед це стосується підприємств наукомістких галузей. Але навіть вони, залишившись практично без допомоги з боку держави, здатні пропонувати світовому ринку високоякісну та високотехнологічну продукцію, аналогів якої немає у світі.

За часи незалежності був практично втрачений накопичений роками інтелектуальний капітал країни, але виключний інтелектуальний потенціал може