

6. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М.: Дело, 2007. – 584 с.
7. Кокурин Д.Н. Инновационная деятельность / Д.Н. Кокурин. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 522с.
8. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент / Н.В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
9. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 295 с.
10. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Третье издание. М.: ИСН. – 2010. – 107 с.
11. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ»», 2010. – 784 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб : Питер, 2002. – 400 с.
13. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1992. – 582с.
14. Яковенко В.Б. Введение в инновационные технологии / В.Б. Яковенко. – К.: ЕУФІМБ, 1999. – 134 с.
15. Янсен Ф. Эпоха инноваций: [пер. с англ.] / Ф. Янсен. – М.: ИНФРА-М, 2002 – 308 с.
16. Proposed standard practice for surveys of research and experimental development – Frascati Manual, OECD, 2002. – 135 p.

330.88

Юхименко В.В., аспірант,
Національний технічний університет України «КПІ»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕЛЕМЕНТИ, СИСТЕМИ ТА ПРОЦЕСИ

У багатьох країнах світу, у тому числі в Україні, нині склався тип економіки, у якому знання відіграють вирішальну роль, а виробництво знань є джерелом економічного зростання. Термін «економіка знань» введений у науковий обіг Ф. Махлупом у 1962 р. [1] і на той час був застосований лише до одного з секторів економіки. Зараз цей термін, поряд з термінами «економіка, що базується на знаннях», «інноваційна економіка», «нова економіка», «суспільство знань», «електронна економіка» тощо використовується для визначення нової економіки. Нова економіка – це економіка знань та ідей, де основою створення нових робочих місць і вищого рівня життя населення є інновації, нові технології, інтегровані в продуктах і послугах. Інакше кажучи, сучасні ринкові умови та конкурентне середовище вимагають від підприємств використовувати нові методи управління, у тому числі упроваджувати стратегічне управління, що дозволяє організаціям забезпечувати свій розвиток за рахунок збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем.

Термін «стратегічне управління» з'явився у 50–60-х рр. ХХ-го ст. До фундаторів теорії стратегічного управління слід віднести А. Чендлера, Ф. Селзніка, І. Ансоффа і П. Друкера. У 70-80-х рр ХХ-го ст. стратегічне управління вже ставило перед собою завдання моделювати ситуацію, виявляти необхідність змін, розробляти стратегії та втілювати їх у життя. Точки зору на сутність стратегічного управління, викладені у визначеннях науковців, які проводили дослідження у цьому напрямку.

Слід розмежувати поняття «управління» та «менеджмент». Науковці використовують обидва ці терміни, або вживають їх синонімами, проте ми погоджуємося з Л. Шульгіною та М. Ткешелашвілі. Вони вважають, що ототожнення цих категорій пов'язане з неточністю перекладу англійського терміну «менеджмент» на українську мову, яке в англійській мові має ще додаткові терміни, що використовуються у окремих частинах загальної сфери управління (на рівні держави, для управління співробітниками або технологічними процесами, тощо). І у більш широкому розумінні «управління» розглядається як будь-яка діяльність, пов'язана з координацією діяльності інших людей [2, с. 14].

У 1954 р. П. Друкер [3, с. 62-63] визначив стратегічне управління як аналіз поточної ситуації та зміну її у разі необхідності. І. Ансофф [4] детермінував стратегічне управління як сукупність стратегічного планування, планування можливостей керівництва та управління процесом стратегічних змін. А. Чендлер [5] розумів стратегічне управління як визначення основних довгострокових цілей організації, адаптацію курсу дій та розподілу необхідних ресурсів для досягнення цих цілей.

На відміну від наведених, Х. Віссема [6] визначає стратегічне управління як «стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований у майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, за допомогою яких апарат управління та лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності». Б. Мізюк [7] розглядає стратегічне управління як «багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі чинники) та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей». Відомі українські вчені В. Немцов і Л. Довгань [8] визначають

стратегічне управління як процес реалізації концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій.

На думку О. Віханського [9], стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і вносить своєчасні зміни в організацію, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Відповідно до Р. Лемба [10] «стратегічне управління – це тривалий процес аналізу та управління бізнесом і галузями, в які залучена компанія; оцінки конкурентів і встановлення цілей та стратегії для боротьби з усіма існуючими та потенційними конкурентами; регулярна переоцінка кожної стратегії, щоб визначити, як вона була реалізована». Р. Нег, Д. Хембрік та М. Чен [11] дали таке визначення: «стратегічне управління – сфера, що має справу з головними визначеними ініціативами компанії на стадії становлення, які були взяті до виконання генеральними директорами від імені власників, залучаючи при цьому ресурси, з метою поліпшення результатів діяльності компаній у їх зовнішньому середовищі».

Таким чином, наведений аналіз вказує на значні розбіжності у визначенні поняття стратегічне управління, виокремленні певних його складових, формуванні моделей та процесів.

Метою цієї статті є представлення авторської систематизації підходів до визначення стратегічного управління та його моделей, а також розроблення комплексної моделі взаємодії елементів системи і процесу стратегічного управління, що відображає принципи його функціонування.

На наш погляд, усі представлені в науковій літературі визначення досліджуваного поняття сформульовані на основі таких чотирьох підходів: ситуаційного, системного, процесно-системного та структурно-функціонального (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення стратегічного управління

Підхід	Детермінація підходу	Автор
Ситуаційний	Виявлення ключових ситуаційних чинників, що впливають на конкурентоспроможність організації та вплив на них у разі необхідності.	П. Друкер
Системний	Стратегічне управління організацією як цілісною множиною елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними.	І. Ансофф
		Х. Віссема
Процесно-системний	Стратегічне управління діяльністю компанії як мережею взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури і реалізують мету її існування.	Б. Мізюк
		В. Немцов і Л. Довгань
		Р. Лемб
Структурно-функціональний	Стратегічне управління як конкретна функція менеджменту на підприємстві.	А. Чендлер
		Р. Нег, Д. Хембрік та М. Чен
		О. Віханський

Джерело: опрацювання автора на основі [3-11]

Виходячи з того, що кожен підхід передбачав акцент лише на одному з аспектів стратегічного управління, визначення цього поняття за кожним з наведених вище підходів є неповним. Вважали більш доцільним комплексний розгляд поняття стратегічного управління, тому на основі узагальнення описаних підходів було сформульовано авторське визначення.

Стратегічне управління – це управління конкурентною позицією (реальною і перспективною) підприємства на ринку на основі системного підходу до середовища функціонування (внутрішнього і зовнішнього) та наукового передбачення майбутніх ринкових умов.

У запропонованому нами визначенні підприємство розглядається як відкрита система, що характеризується певними взаємозв'язками і взаємозалежностями, з одного боку, між її внутрішніми елементами (підсистемами), а з іншого, – між підприємством як цілісною системою та системами зовнішнього середовища. Формулювання «управління конкурентною позицією» пояснює, що досягнення довгострокових цілей і реалізація місії підприємства можуть і повинні відбуватися на основі науково обґрунтованого планування.

У організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях. Найчастіше виділяють три рівні: корпоративний, рівень підприємства (або бізнес-одиниць, що складають корпорацію), і функціональний. А. Томпсон та А. Стрікланд [12] розрізняють різні ієрархічні рівні стратегій залежно від типу компаній. Для диверсифікованих організацій вони виділяють чотири рівні: корпоративну,

бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії. Для однопрофільних компаній: бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії. А. Міщенко [13] також виділяє чотири різні організаційні рівні. Автор виокремлює корпоративну (загальну) стратегію, ділову, функціональну та операційну стратегії. Операційна стратегія – це ще один рівень стратегічних рішень завдань, поставлених перед окремою оперативною чи географічною одиницею компанії. Е. Чаффі [14] визначає, що стратегічне управління відбувається на декількох рівнях: повна корпоративна стратегія та окремі бізнес-стратегії.

Залежно від підходів до стратегічного управління науковці виділяють різні його елементи. Часто досить важко відрізнити системний та процесний підходи тому, що вони дуже тісно переплітаються. За визначенням Р. Акоффа [15] системний підхід в управлінні ґрунтується на тому, що будь-яка організація є системою, що складається з частин, кожна з яких має свої власні цілі. Стратегічне управління також розглядається як система. Відповідно до такого підходу виділяються складові, наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Елементи системи стратегічного управління

Автор	Елементи стратегічного управління
Е. Голдрат [16]	Вхід, формування доданої вартості, вихід.
М. Портер [17]	«Колесо конкурентної стратегії», що містить ключові елементи стратегії.
Г. Мінцберг [18]	План, прийом, паттерн дій, позиція, перспектива.
А. Томпсон та А. Стрікленд [12]	Планові конкурентні ініціативи, реакція на зміни зовнішнього середовища, диверсифікація доходної бази і освоєння нових напрямків бізнесу, зміцнення ресурсної бази і конкурентних можливостей, реалізація нових можливостей, захист від загроз, тощо.
К. Мейер [19]	Лідерство і менеджмент, стратегічний напрямок, інноваційний процес, організація і персонал, оцінка результатів, корпоративна культура.
К. Крістенсен [20]	Вчасний початок інвестування в новий бізнес, відповідальність вищого керівництва, залучення команди кваліфікованих експертів, необхідність навчання персоналу.
Р. Каплан та Д. Нортон [21]	Фінансова складова, клієнтська складова, внутрішня складова, складова навчання та розвитку.

Систематизовано автором [12, 16-21]

Розглядаючи роботи авторів, які присвячені системі стратегічного управління та її елементам у хронологічному порядку, визначили як змінювалися погляди та підходи до управління підприємством.

Стратегічне управління – це категорія, що включає не тільки ідентифіковані стадії, але також і більш ранні кроки визначення місії і цілей організації у межах контексту її зовнішнього середовища. Основні кроки стратегічного управління можуть бути досліджені за допомогою моделей стратегічного управління.

Модель стратегічного управління ідентифікує поняття стратегії та її елементи, які дозволяють організації забезпечувати виконання місії. Різні структури і моделі різняться нормативними підходами до визначення стратегії.

Моделі стратегічного управління відрізняються насамперед за ступенем детальності та складності. Ці відмінності впливають з відмінностей у досвіді авторів (табл. 3) [12, 22-25].

Таблиця 3

Основні моделі стратегічного управління

Автор	Модель	Коментар
В. Глуек [22]	Стратегічні управлінські елементи, внутрішній аналіз, аналіз зовнішнього середовища, розгляд альтернативних стратегій, вибір найкращої стратегії, впровадження стратегії, оцінка.	Не включає середньо- та короткострокові плани.
Д. Шендель, Ч. Хофер [23]	Формулювання мети, аналіз середовища, розробка стратегії, оцінка стратегії, реалізація стратегії, і стратегічний контроль.	Включає ресурсний та вартісний аналіз.
А. Томпсон, А.Стрікленд [12]	Розвиток концепції бізнесу та формування бачення, перетворення місії в цілі, обробка стратегії, ефективного здійснення та виконання обраної стратегії; оцінка продуктивності.	Основна увага приділена взаємозв'язку місії та цілей підприємства.
І. Корі [24]	Попередня аналітична фаза, фаза стратегічного планування та фаза стратегічного управління.	Детально розглядається і описується процес планування.
П. Райт, Ч. Прінгл, М. Кролл [25]	Аналіз зовнішніх можливостей і загроз, аналіз внутрішніх переваг і недоліків організації, визначення організаційного напрямку (місія і цілі), розроблення стратегії, реалізація стратегії, стратегічний контроль.	Стратегічний контроль охоплює всю модель.

Всі моделі стратегічного управління мають певні відмінності, проте кожна з них включає три компоненти, це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблення стратегії та контроль. Названі елементи є послідовними кроками у розробленні нового стратегічного плану управління. Модель «Стратегічний план НАСА» виділяє тільки три елементи стратегічного управління: стратегічне планування; планування продуктивності та бюджету, оцінка продуктивності і звітність.

Проаналізувавши різні точки зору на стратегічне управління та його елементи, ми розробили власну модель взаємодії елементів стратегічного управління, що поєднує як системний, так і процесний підходи (рис. 1).

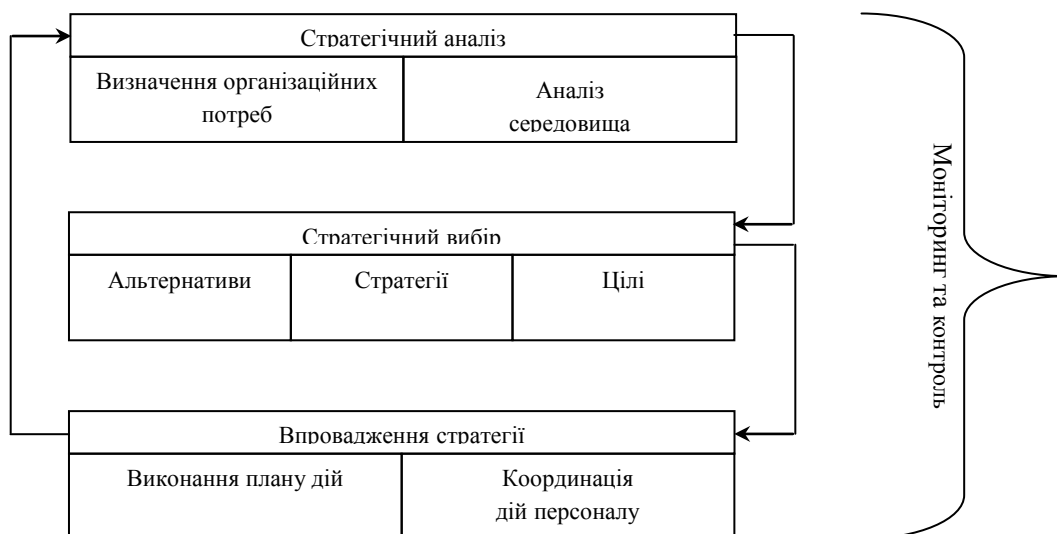


Рис. 1. Модель стратегічного управління

На основі аналізу наукових підходів до визначення поняття стратегічного управління виявлено, що серед великої кількості тлумачень найбільш поширеними є системний та процесний. Погляди на стратегічне управління як на систему постійно змінювалися і науковці виокремлювали нові його складові. Спочатку ідентифікувалися три елементи: вхід, додана вартість та вихід системи стратегічного управління. З розвитком наукової думки уявлення змінювалися і до системи включалися нові компоненти такі, як інновації, лідерство, управління знаннями тощо.

Розглядаючи стратегічне управління з точки зору процесного підходу, дослідники створювали його моделі. При цьому кожен автор пропонував власний поділ загального процесу стратегічного управління на підпроцеси (звідси маємо їх різну кількість) та надавав власні назви цим фрагментам (демонструючи різне розуміння їх сутності). Деякі науковці виключають певні складові як неважливі або об'єднують їх з іншими, проте всі в тій чи іншій формі включають стратегічний вибір, аналіз та контроль.

Узагальнивши представлені в науковій літературі підходи до розгляду сутності стратегічного управління, ми запропонували комплексний підхід, на основі якого розробили модель стратегічного управління, яка, на відміну від існуючих, включає в себе всі його основні елементи та процеси. Перспективними напрямками досліджень вважаємо вивчення взаємозв'язку між стратегіями управління різними видами технологій: управлінських, виробничих, формування доданої вартості та ін.

Література

1. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США/Ф. Махлуп; пер. с англ.– М., 1966.– 462 с.
2. Шульгіна Л.М. Маркетингове управління туристичними підприємствами: монографія / Л.М. Шульгіна, М.Л. Ткешелашвілі. – Київ-Тернопіль: Астон, 2011. – 296 с.
3. Drucker Peter F. The Practice of Management / P. Drucker, Collins, 1993. – 416 p.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И Ансофф. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Chandler Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise / Chandler A. – The MIT Press, 1969. – 480 p.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. – М.: Инфра-М, 1996. – 287с.
7. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б.М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31-37.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент/ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К.: УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. Л.Є. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
10. Lamb R. Competitive strategic management / R.B. Lamb. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. – 686 p.
11. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.-J, What is strategic management, really. – Strategic Management Journal. Volume 28, Issue 9, pages 935-955, September 2007.
12. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для вузів / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

14. Chaffee E. «Three models of strategy», *Academy of Management Review*, vol. 10, № 1, 1985.
15. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф; пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
16. Голдрат Э.М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Э.М. Голдрат, Дж. Кокс. – Минск: Попурри, 2009. – 496 с.
17. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
18. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел Дж. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
19. Christopher Meyer. Relentless growth: how Silicon Valley innovation strategies can work in your business. Published 1998 by Free Press in New York
20. Кристенсен К. Рішення проблеми інновацій в бізнесі. Як створити бізнес що росте і успішно підтримувати його зростання / К. Кристенсен, М. Рейнор; пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2004. – 290 с.
21. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон.; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
22. Glueck W. F. The Evaluation of Business Strategy / W.F. Glueck. – New York: McGraw-Hill, 1980. – 940 p.
23. Hofer C.W. Strategy formulation: Analytical concepts / C.W. Hofer, D. Schendel. – West Pub. Co., 1978. – 219 p.
24. Howard D. FUTURE VISION Ideas, Insights, and Strategies / Howard F. Didsbury, Jr., Editor/Publisher. – World Future Society Bethesda. 1996. – 396 p.
25. Wright P. Strategic Management: Text and Cases / Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll // Publisher Allyn & Bacon, Incorporated. 2009. – 560 p.

Рецензент докт. екон. наук, професор Л.М. Шульгіна

338.486.2.001.76

*Мілютіна Ю.С., здобувач,
Київський національний торговельно-економічний університет*

СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ІННОВАЦІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Специфіка інновацій у туристичній діяльності залежить від макрофакторів (таких як політична та економічна стабільність у країні, рівень доходу населення, законодавча база, міжурядові та міжнародні угоди тощо) та мезофакторів (зокрема, наявності природно-рекреаційних ресурсів, сприятливих екологічних умов тощо). Адже кожен суб'єкт туристичного бізнесу діє в конкретному ринковому середовищі, що характеризується певною системою відносин та її особливостями. Ці об'єктивні та суб'єктивні умови функціонування швидко змінюються, що вимагає постійного їх моніторингу з подальшим аналізом / оцінкою мега-, макро-, мезо-, мікро- та внутрішнього середовища діяльності туристичного підприємства (ТП), а також туристичної галузі в цілому.

Вивчення праць зарубіжних та українських учених, таких як В.М. Геєц, С.М. Ілляшенко, Н.В. Краснокуцька, О.О. Любіцева, В.А. Молчанова, Л.М. Шульгіна та інших відомих авторів наукових праць, які досліджували вплив факторів на інноваційну діяльність, розвиток сучасних концепцій та інструментаріїв інноваційного розвитку, дозволяє стверджувати, що тема, яка розглядається у статті, є актуальною та має зацікавлення серед науковців [1-11]. Проведений нами аналіз наукових публікацій вказує на неоднозначність суджень та необхідність більш глибоко дослідження.

Метою цієї статті є виклад проведеної автором систематизації зовнішніх чинників, що впливають на впровадження інновацій у діяльність ТП, а також узагальнення видів та складових інновацій у туризмі.

На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин всі сфери світового господарства (у тому числі і світовий ринок туристичних послуг) охопили глобалізаційні процеси, що мають важливі наслідки. Відбувається зростання рівнів інтегрованості туристичних галузей та окремих підприємств різних країн, з одного боку, та загострення конкурентної боротьби між країнами за розподіл туристичних потоків, з іншого. Суттєво зростають частки туристичних продуктів як у структурі валового внутрішнього продукту (передусім розвинених країн), так і в структурі споживання. У свою чергу, формування диверсифікованих потреб та попиту споживачів дає поштовх до створення інноваційних турпродуктів [1].

Специфіка інновацій у туристичній діяльності значною мірою залежить від макрофакторів (політична та економічна стабільність у країні, рівень доходу населення, законодавча база, міжурядові та міжнародні угоди тощо) та мезофакторів (зокрема, наявності природно-рекреаційних ресурсів, сприятливих екологічних умов тощо) [2]. Адже кожен суб'єкт туристичного бізнесу діє в конкретному ринковому середовищі, що характеризується певною системою відносин та її особливостями. Ці об'єктивні та суб'єктивні умови