

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУFEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT ARE  
IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

*У статті розглянуто сутність, значення та підходи до стратегічного управління, що необхідно для ефективної діяльності підприємства в умовах економічного розвитку. Головною рушійною силою економічного розвитку є матеріальні та духовні цінності людини, а також суперечності елементів економічної системи, серед яких виділяються: продуктивні сили, техніко-економічні відносини, власність та господарський механізм. Сучасні проблеми економічного розвитку пов'язані насамперед із інтелектуалізацією праці, наданням найвищого пріоритету процесам продукування нових знань, які здатні забезпечити соціально-економічний прогрес.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, економічний розвиток, стратегія підприємства.

*В статье рассмотрены сущность, значение и подходы к стратегическому управлению, что необходимо для эффективной деятельности предприятия в условиях экономического развития. Главной движущей силой экономического развития являются материальные и духовные ценности человека, а также противоречия элементов экономической системы, среди которых выделяются: производительные*

*силы, технико-экономические отношения, собственность и хозяйственный механизм. Современные проблемы экономического развития связаны прежде всего с интеллектуализацией труда, предоставлением высшего приоритета процессам выработки новых знаний, которые способны обеспечить социально-экономический прогресс.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, экономическое развитие, стратегия предприятия.

*This article discusses the nature, importance and approaches to strategic management that is necessary for the effective operation of the enterprise in terms of economic development. The main driving force of economic development is material and spiritual values of man, and the contradictions of economic system elements, among which are: the productive forces, technical and economic relations, property and economic mechanism. Modern problems of economic development are those associated with intellectualization of labor, giving the highest priority to the processes of generation of new knowledge that is able to provide socio-economic progress.*

**Key words:** strategic management, economic development, enterprise strategy.

УДК 339.138:658(045)

**Коваленко О.В.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення

Національний авіаційний університет

**Мельниченко А.В.**

студентка

Національний авіаційний університет

**Постановка проблеми.** В економіці України спостерігаються послідовні стадії наростання нестабільності середовища, в якому діє організація. Темпи цього наростання значно вищі за середньосвітові. Ефективне функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність прискореного розвитку концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв і засобів ефективних систем управління, що робить дану тему актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікленд, О.С. Віханський, В.А. Винокуров, А.П. Градов, П.В. Забелін, Г.Б. Клейнер, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, В.С. Єфремов, В.А. Білошапка, В.Г. Герасимчук, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, М.В. Туленков, З.Є. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в узагальненні еволюції стратегічного управління, наведенні історії його розвитку й оформлення

в систематизовану наукову дисципліну. Це дає змогу розширити й уточнити розуміння стратегічного управління і на цій основі робити вибір ефективної системи управління на рівні організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічний розвиток – це процес функціонування та еволюції економічної системи в довгостроковому періоді, що характеризується зміною ринкової та виробничої кон'юнктури за тривалий час, упродовж якого значну роль відіграють інвестиційні, інноваційні, технічні та технологічні фактори розвитку економіки. Головною рушійною силою економічного розвитку є матеріальною та духовні цінності людини, а також суперечності елементів економічної системи, серед яких виділяються: продуктивні сили, техніко-економічні відносини, власність та господарський механізм.

Сучасні проблеми економічного розвитку пов'язані насамперед з інтелектуалізацією праці, наданням найвищого пріоритету процесам продукування нових знань, які здатні забезпечити соціально-економічний прогрес українському суспільству.

В економіці, основаній на знаннях, на перше місце висувається інтелектуальний капітал, що продукує інновації та сприяє зростанню продуктивності праці. Таким чином, ефективність використання інтелектуального капіталу й інтелектуальної праці визначає перспективи розвитку економіки тієї чи іншої країни. За рахунок діалектичного взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом, глобалізацією та інтелектуальною економікою остання є значною мірою самодостатньою і має стійкий механізм саморозвитку.

Сьогодні загальноновизнаним є те, що з кінця ХХ ст. відбуваються кардинальні зміни в структурі економіки, світова економіка глобалізується. З'явилися технології, здатні змінювати біосоціальну природу людини (генна інженерія, клонування тощо). Інституціоналізація глобального інформаційного простору забезпечила вільний доступ кожного індивіда до накопиченого обсягу інформації та знань. У зв'язку з цим значно підвищилася роль людського капіталу в соціально-економічному розвитку.

Термін «економічне зростання» дуже часто замінюють на термін «економічний розвиток». Однак ми вважаємо, що дані терміни споріднені, але не тотожні, оскільки під економічним зростанням розуміється кількісне збільшення обсягу виробництва економічних благ. Економічний розвиток – це більш широке поняття, воно охоплює як збільшення обсягу виробництва, так і зміни у сфері виробничих та економічних відносин, ставлення до власності, розподілу тощо.

Економічне зростання є однією з найважливіших суспільних проблем, темпи якого визначають динаміку економічного розвитку країни. Воно розглядається як зростання економічної могутності країни, збільшення обсягів суспільного виробництва і розширення можливостей економіки задовольняти зростаючі потреби населення в товарах і послугах, а також як критерій економічного розвитку.

За способом впливу на економічне зростання розрізняють прямі та непрямі фактори. Прямими вважаються фактори, які роблять зростання фізично можливим, до них належать фактори пропозиції: кількість і якість робочих ресурсів; кількість і якість природних ресурсів; обсяг основного капіталу; технологія й організація виробництва; рівень розвитку підприємницьких здібностей у суспільстві. Непрямі фактори – це умови, які дають змогу реалізувати можливості суспільства щодо економічного зростання. За таких умов створюються фактори попиту та розподілу, а саме: зниження ступеню монополізації ринку; податковий клімат в економіці; ефективність кредитно-банківської системи; зростання споживацьких, інвестиційних та державних витрат; розширення експортних поставок; можливий перерозподіл виробничих ресурсів в економіці; діюча система розподілу доходів.

У сучасній теорії управління відомі чотири основні концепції, найбільш активне використання кожної з яких відноситься до відповідного періоду минулого століття. Ці чотири концепції включають:

- бюджетний (фінансовий) контроль;
- довгострокове планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління.

Бюджетний (фінансовий) контроль як система управління підприємством заснований на припущенні про незмінність основних умов конкуренції на ринку. Слідуючи цьому підходу, воно вносить корективи в обсяг і структуру капіталовкладень, виробництва і збуту лише в міру виникнення відхилень між фактичними результатами діяльності і запланованими. Для сучасних підприємств, наприклад для авіакомпаній, бюджетний (фінансовий) контроль як система управління фірмою може застосовуватись лише як одна зі складових частин системи стратегічного управління, оскільки за своєю сутністю вона не враховує постійного руху підприємства і зміни умов його зовнішнього середовища.

Наступною стала концепція довгострокового планування, яка є лише більш досконалою версією концепції бюджетного (фінансового) контролю, хоч і базується на уявленні про можливість прогнозувати нові ринкові тенденції, базуючись на екстраполяції попередніх тенденцій. В її основі все ж таки лежать фактичні показники, які переважно є фінансовими, тобто відстаючими відносно нових ринкових тенденцій.

Стратегічне планування на відміну від принципів, які лежать в основі довгострокового планування, не розглядає майбутні зміни в контексті поточного бізнесу і його результативності. Ця концепція, навпаки, передбачає зміну вихідного принципу планування: йти від майбутнього до теперішнього, а не від теперішнього до майбутнього.

При цьому доцільно одразу розглянути суть поняття «стратегічне планування» і визначити його роль під час формування та реалізації стратегії підприємства, для того щоб чітко розмежувати поняття стратегії підприємства та стратегічного планування.

З. Шершньова, С. Оборська, Ю. Ратушний дають два тлумачення поняття «стратегічне планування»: по-перше, стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства; по-друге, стратегічне планування – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

На нашу думку, стратегічне планування є необхідним елементом ефективної діяльності кожного підприємства. Стратегічний план включає в себе план розвитку підприємства, який, своєю чергою, містить план інтеграції, план диверсифікації та план фундаментальних досліджень, який складається з плану досліджень і розробок нових видів продукції, планування маркетингу, фінансового плану сфери досліджень і розробок.

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, що займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, ураховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови), а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Стратегічне управління забезпечує підприємство:

- 1) засобом передбачення і адаптації до змін зовнішнього середовища;
- 2) інструментарієм для координації і інтегрування операцій, які часто можуть бути диверсифіковані і географічно розрізнені;
- 3) механізмом створення необхідного зв'язку між формулюванням і реалізацією стратегії.

Таким чином, стратегічне управління – це управлінський процес, спрямований на побудову такої динамічної системи, яка давала б можливість забезпечувати своєчасно визначення місії, цінностей, бачення, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою

для підвищення його конкурентоспроможності та існування його в довгостроковій перспективі.

Отже, на нашу думку, стратегічне управління – це концепція вибору в певних умовах. Воно дає більш-менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства й утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення ними поставленої мети. Запровадження системи стратегічного управління в Україні є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем (оскільки стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься).

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / А.Д. Аакер ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер с англ. ; гл. ред. В. Усманов. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : [учебное пособие для вузов] / А.Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.