

Вовк О. М., Ковальчук А. М.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

В статті досліджено процеси стратегічного управління розвитком підприємства з акцентуванням уваги дослідників на застосуванні функцій менеджменту у проектуванні етапів забезпечення ефективності змін та розкритті ролі конкурентоспроможності підприємства в досягненні поставлених цілей. Метою дослідження є удосконалення теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком підприємства. Методичний інструментарій, що використовувався під час підготовки статті, включає методи ретроспективного аналізу, систематизації й класифікації, графічного представлення результатів. Основними науковими результатами є авторське узагальнення видів розвитку економічних систем, що на відміну від існуючих здійснено відповідно до трактувань поняття «економічний розвиток»; уточнено поняття «стратегічне управління розвитком підприємства»; запропоновано власне бачення процесу стратегічного управління розвитком при нарощуванні ефективності шляхом застосування функціонального підходу та з урахуванням особливостей діяльності авіаційних підприємств промислової галузі.

Ключові слова: стратегічне управління, ефективність, розвиток, авіаційні підприємства промислової галузі, функції, конкурентоспроможність.

Вовк О. Н., Ковальчук А. Н.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье исследованы процессы стратегического управления развитием предприятия с акцентированием внимания исследователей на применении функций менеджмента в проектировании этапов обеспечения эффективности

изменений и раскрытии роли конкурентоспособности предприятия в достижении поставленных целей. Целью исследования является совершенствование теоретико-методических основ стратегического управления развитием предприятия. Методический инструментарий, используемый при подготовке статьи, включает методы ретроспективного анализа, систематизации и классификации, графического представления результатов. Основными научными результатами есть авторское обобщение видов развития экономических систем, в отличие от существующих осуществлено в соответствии с трактовкой понятия «экономическое развитие»; уточнено понятие «стратегическое управление развитием предприятия»; предложено собственное видение процесса стратегического управления развитием при наращивании эффективности путем применения функционального подхода и с учетом особенностей деятельности авиационных предприятий промышленной отрасли.

Ключевые слова: стратегическое управление, эффективность, развитие, авиационные предприятия промышленной отрасли, функции, конкурентоспособность.

Vovk O. M., Kovalchuk A. M.

STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF COMPETITIVE ECONOMY

The article examines the processes of strategic management of enterprise development with the focus of researchers on the application of management functions in the design stages of ensuring the effectiveness of changes and disclosing the role of enterprise competitiveness in achieving goals. The aim of the study is to improve the theoretical and methodological foundations of the strategic management of enterprise development. The methodological tools used in the preparation of the article include methods of retrospective analysis, systematization and classification, and graphical presentation of the results. The main scientific results are: the author's generalization of the types of development of economic

systems, in contrast to the existing ones, is carried out in accordance with the interpretation of the concept “economic development”; clarified the concept of "strategic management of enterprise development"; suggested their own vision of the strategic development management process while increasing efficiency by applying a functional approach and taking into account the characteristics of the activities of aviation enterprises of the industrial sector.

Keywords: strategic management, efficiency, development, aviation industry enterprises, functions, competitiveness.

Постановка проблеми. В економіці України спостерігаються послідовні стадії наростання нестабільності середовища, в якому діють підприємства. Темпи цього наростання значно вищі за середньосвітові. Так, формування нових стратегій розвитку необхідне для адаптації українських підприємств до міжнародної економіки, також є потреби у постійному перегляді напрямків розвитку або їх коригування в складних кризових й післякризових умовах національної та світової економіки. Без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива й розробка ефективних тактичних заходів щодо забезпечення ефективності розвитку економічної системи, якою є господарююче підприємство, у складних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На теперішній час проведено величезну кількість наукових досліджень у сфері стратегічного управління. Вагомий внесок у теоретичні розробки щодо стратегічного менеджменту було зроблено такими дослідниками, як: У. Кінг, Д. Клиланд, Л. Грейнер, К. Ендрю, Ж. Бовер, К. Р. Кристенсон, М. Портер, Дж. Форрестер, Р. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, Г. Хемел, Дж. Стопфорд, І. Ансофф, В. М. Глушков, В. Н Тренъов, В. Н. Бурков, О. А. Павлов, В. Л. Волкович та ін. Проблеми управління підприємством, а також підходи до управління розвитком розглядаються і вирішуються протягом багатьох десятиліть.

Дослідження теоретико-методологічних основ розвитку підприємств представлені в працях багатьох українських і зарубіжних вчених. Серед них: М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі, Ф. Перру, Н. В. Афанасьєв, В. Г. Андрійчук, В. М. Геєць, Ю. С. Погорелов, Е. В. Раєвнева, Н. Кондратьєв, В. Воложанин, Е. В. Шубравська, Б. Кучин та ін.

Однак дослідження у сфері стратегічного управління розвитком авіаційних підприємств не втрачають своєї актуальності. Розробка нових підходів щодо стратегічного управління є актуальною науковою проблемою, а впровадження цих підходів має забезпечити сталий розвиток підприємства, зростання його конкурентоспроможності.

Актуальність проблеми. Реалізуючи гнучкі управлінські впливи на принципах забезпечення ефективності діяльності та стимулюючи своєчасну адаптацію, що має відповідати запитам учасників і тенденціям середовища господарювання, підприємство застосовую наявні і приховані економічні можливості, конкурентні переваги, виживає і досягає своїх цілей у довгостроковій перспективі. Ефективне функціонування підприємств в цих умовах зумовлює необхідність перегляду механізмів стратегічного управління, розробки нових стратегій, використання нових методів, проектів з інноваційного розвитку.

Мета статті. Дослідження проводиться з метою удосконалення теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. У загальному вигляді «розвиток» означає зміну стану системи. Це поняття використовується для позначення переходу з одного стану системи в інший: кращий, ефективніший або доцільніший для діяльності цієї системи. Поняття розвитку підприємства як організаційно-технічної системи багатьма авторами трактується по-різному.

Проблемам розвитку підприємства та управління економічним розвитком присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: Раєвневої О.В. [1], Василенко В.О. [2], Пономаренко В.С., Тридіда

О.М. Кизима М.О. [3], та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення в сфері обґрунтування теоретичних основ розвитку підприємства, на сьогодні сутність, форми чітко не визначені. Тому авторами узагальнено трактування за цілеспрямованістю стратегічного управління процесами економічного розвитку (рис . 1).

Отже, узагальнивши підходи до визначення й класифікації економічного розвитку підприємства, пропонуємо розглядати поняття в наступному трактуванні: «розвиток економічної системи - процес зміни стану системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик, відображає впливи внутрішньої структури управління та зовнішнього середовища на ефективність досягнення поставлених цілей, формування і реалізацію конкурентних переваг та економічного потенціалу, забезпечення безпеки й стійкості функціонування, якості продукції». В контексті викладеного вище трактування сутності розвитку системи підприємства слід визнати потенціал підприємства.

Узагальнюючи погляди вчених-економістів на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, її можна визначити за допомогою стратегічного мислення і вона виражається в таких особливостях застосування (табл. 1):

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації;
- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу;
- необхідність узагальнення, систематизації, актуалізації та встановлення пріоритетності інформації;
- проектування змін та виявлення форм і напрямів впливу підприємства на результативність змін; застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.



Рис. 1. Трактування та класифікація видів економічного розвитку

**узагальнено авторами на основі джерел [2- 7]*

На нашу думку, стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства,

орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо. Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

Таблиця 1

Тлумачення понять щодо стратегічного управління підприємством *

Автори	Зміст тлумачення поняття
Стратегічний менеджмент	
А. Томпсон, Дж. Стрікланд	це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, устанавлюють специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин і зобов'язуються виконати обрані плани дій
Л. Антошкіна, В. Амелюкін	діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі
І. Ігнат'єва	сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень щодо формування мети й визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»
Стратегічне управління	
Ансофф І.	діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають змогу їй досягти своєї мети, залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог: відповідають її внутрішнім можливостям
Судомир С. М., Герчанівська С. В.	Процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
Клейнер Г.Б.	Система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодження поточних рішень зі стратегічними планами

Продовження таблиці 1

О.Большаков	в центрі уваги керівництва знаходяться чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, її оточення. Передбачає планування поточної діяльності організації для досягнення бажаних результатів у майбутньому з урахуванням тенденції розвитку зовнішнього середовища
В. Веснін	має своїм об'єктом не тільки поведінку фірми на ринку, але і її перетворення, яке здійснюється шляхом заміни елементів новими.
З. Галушка, І. Комарницький	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненти філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства
Небава, М. І.	це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
Управління стратегічним розвитком підприємства	
Демченко Д.М.	це процес, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються
О.С.Виханский	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

**узагальнено авторами на основі джерел[6, с.9; 8; 9]*

Проведене дослідження тенденцій дозволило окреслити основні проблеми розвитку авіапідприємств в сучасних ринкових умовах та запропонувати шляхи їх вирішення, що описано в табл. 2.

Таблиця 2

Тенденції розвитку авіаційного сектору промислової галузі *

Існуючі проблеми	Запропоновані заходи для їх вирішення	Перспективи розвитку
Вузьке коло інвестиційних проектів	Фінансування науково-технічних розробок	Підвищення економічного потенціалу авіаційних підприємств
	Правовий захист прав інтелектуальної власності	
	Диференціація продукції	
Проблема пошуку партнерів	Вихід на міжнародний ринок	Розвиток внутрішнього авіаційного ринку
	Міжнародна сертифікація та відповідність міжнародним ринковим умовам	
	Участь у міжнародних виставках та форумах	
Відсутність належного фінансування	Надання економічної незалежності	Зростання фінансового потенціалу

	Проведення системи державного кредитування	
	Відкриття доступу приватних інвесторів та кредиторів до участі у фінансуванні підприємств	
	Державні програми фінансування та розвитку	

**описано авторами*

Найбільшою загрозою для стратегічного управління розвитком підприємств авіаційного сектору промисловості України є відсутність належного фінансування інвестування в процеси оновлення і модернізації виробничих потужностей та залежність від державної політики в сфері регулювання міждержавної співпраці. Загалом авіаційна галузь в Україні має досить великий потенціал розвитку, який дістався нам у спадок ще з часів СРСР. Його складають не лише авіаційні заводи, а й наявність кадрів та високорозвиненої наукової бази для галузі. На сьогоднішній день необхідно провести модернізацію обладнання, оновити матеріально-технічну базу, перейти до більш енергозберігаючого виробництва, удосконалити існуючі методи управління авіапідприємствами.

Описані умови розвитку авіаційних підприємств промислової галузі потребують розробки мотиваційних та превентивних заходів щодо мінімізації негативного впливу внутрішніх загроз і зовнішніх викликів, збереженні стійкості в умовах зниженого попиту, нарощування дохідності й прибутковості основного виду діяльності.

Необхідно зазначити, що розвиток авіапідприємства з орієнтиром на стратегічний характер, має ряд особливостей в процесах нарощування і реалізації його економічного потенціалу, що впливають на характер та інтенсивність розвитку:

- ресурси являються засобом збереження, нарощування та збільшення вартості потенціалу, що забезпечує стійкість отриманих конкурентних переваг та зберігає стратегічний характер розвитку;
- нарощування вартості потенціалу відбувається хвилеподібно:

поступово накопичуються резерви, потім в момент найвищого значення потенціал реалізується, за цим етапом різко знижується кількість і вартість зосереджених в досліджуваному виді потенціалу ресурсів. При цьому авіапідприємство отримує принципово нову конкурентну перевагу, що уособлює новий напрям, нову реалізовану стратегію і результати;

- потенціал можна наростити не лише шляхом вкладення ресурсів у формування необхідного рівня, а і внаслідок змін в структурі складових, видах, джерелах залучених ресурсів та їх співвідношенні. Система менеджменту та розвиток персоналу є найбільш ефективним та стійким джерелом стратегічного розвитку авіапідприємства.

З огляду на окреслені особливості процес забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком авіапідприємства включає етапи з реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, аналізу та корегування, що в свою чергу включають ряд послідовних дій (рис. 2).



Рис. 2. Процес стратегічного управління розвитком при нарощуванні ефективності реалізації функцій підприємства *

**розроблено авторами*

В спрощеній інтерпретації стратегічне управління має орієнтуватись на підтримку стійкого економічного стану системи та запасу

конкурентоспроможності на допустимому рівні. В основі підвищення ефективності стратегічного управління розвитком авіапідприємства може знаходитися:

- конкурентна, гнучка та обґрунтована тарифна політика;
- інноваційно-інвестиційний розвиток;
- дослідження джерел зниження собівартості авіаційних робіт при заданих нормативами і стандартами рівнях безпеки і якості;
- техніко-технологічна модернізація та оновлення основних засобів авіапідприємства;
- ефективність організаційної системи управління авіапідприємством;
- якісне удосконалення сервісного та технічного обслуговування транспортних засобів й інфраструктури;
- розвиток системи екологічної безпеки, корпоративної соціальної відповідальності;
- спільні дії з іншими суб'єктами транспортного ринку щодо удосконалення технологій авіабудівних та авіаремонтних робіт.

Зазначені резерви підвищення ефективності стратегічного управління розвитком авіапідприємства можемо реалізувати через стратегії розвитку та інвестиційні проекти..

Висновки. Розглянуті наукові здобутки в теорії стратегічного управління розвитком підприємства потребують практичного обґрунтування та підтвердження їх доцільності при застосуванні в діяльності авіапідприємства. Подальші дослідження теоретико-методичного базису забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства авіаційного сектору промислової галузі необхідно спрямовувати на пошук прикладних інструментів і форм активізації ресурсного потенціалу, створення і реалізацію конкурентних стратегій розвитку.

Список джерел:

1. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / Раєвнева О. В. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2006. – 496 с

2. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько; за редакцією В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, Феніс, 2003. – 440 с
3. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
4. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Забродська Л. Д. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
5. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Куприянов В.С., 2011. 374 с.
6. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.
7. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / Дунська А. Р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
8. Белошапка В.А., Загорій Г.В. Стратегічне управління: принципи і міжнародна практика. – К.: Абсолют-В, 2008. – 352 с.
9. Поплавська, Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

References

1. Raievnieceva O.V. (2006) *Upravlinnia rozvytkom pidprijemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli : monohrafiia* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: monograph], Vydavnychi Dim «INZhEK», Kharkiv, Ukraine, p. 496
2. Vacylenko V.O. and Shmatko V. H.(2003) *Innovatsiinyi menedzhment: navch.pocib.* [Innovation management: training.], TsUL, Fenic, Kyiv, Ukraine, p. 440
3. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. (2003) *Stratehiia rozvytku pidprijemstva v umovakh kryzy: Monohrafiia* [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis: Monograph] Vydavnychi Dim «INZhEK», Kharkiv, Ukraine, p. 328
4. Zabrodska L. D. (2004) *Stratehichne upravlinnia: realizatsiia stratehii : navch. posibnyk dlia stud. ekon. spets.* [Strategic management: implementation of the strategy], Konsul, Kharkiv, Ukraine, p. 208
5. Kasianova N.V. (2011) *Upravlinnia rozvytkom pidprijemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhodu: kontseptsii, modeli ta metody: monohrafiia.* [Management of enterprise development on the basis of cumulative approach:

concept, models and methods: monograph.], NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti; SPD Kupryianov V.S., Donetsk Ukraine, p. 374 s.

6. Smolin, I.V. (2014) *Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii: monohrafiia* [Strategic planning of organization development: monograph] KNTEU, Kyiv, Ukraine, p. 344

7. Dunska A. R. (2010) “Innovative strategy as a modern management tool for enterprise development” [Online] available at: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm

8. Beloshapka V.A., Zahorii H.V. (2018) *Stratehichne upravlinnia: pryntsyipy i mizhnarodna praktyka*. [Strategic Management: Principles and International Practice] Absoliut-V, Kyiv, Ukraine, p. 352

9. Poplavska Zh.V., Polianska A.S. “Changing the paradigm of strategic management in the enterprise in the conditions of modern development” [Online] available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

Вовк Ольга Миколаївна (ORCID: 0000-0002-1680-1959) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (м. Київ).

Ковальчук Альона Миколаївна (ORCID 0000-0002-9059-8303) – старший викладач кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул, Університет державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).