хозяйства. Адрес: ул. Генерала Жмаченко, 26, м. Киев, Украина, 02192. E-mail: natatoma1@ukr.net.

Dzhgutashvili Nataliya, PhD student, Department of Marketing and Business, Kharkiv State University of Food and Trade, lecturer, department of tourist and hotel services, Kyiv State College of Tourism and Hospitality. Address: st. General Zhmachenko, 26, Kyiv, Ukraine, 02192. E-mail: natatoma1@ukr.net.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Н.Л. Савицькою, проф. Т.В. Андросовою, д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.
Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.
DOI: 10.5281/zenodo.1109704

УДК 658.821

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЯК МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Л.М. Яцун, С.В. Селютін

Запропоновано підходи до систематизації стратегій розвитку підприємств сфери харчування. За основу систематизації взято еволюційні принципи глобальних законів розвитку, розподілених за рівнями буття, а також фрактальний підхід до розкриття сутності стратегій. Результатом використання стратегій за системою глобальних законів розвитку є підвищення їх ефективності на кожному етапі розвитку за спіраллю В. Мевеса.

Ключові слова: *стратегія, систематизація стратегій, фрактал, сфера харчування, еволюційні принципи.*

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ КАК МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.Н. Яцун, С.В. Селютин

Предложены подходы к систематизации стратегий развития предприятий сферы питания. За основу систематизации взяты эволюционные принципы глобальных законов развития, распределенных по

© Яцун Л.М., Селютін С.В., 2017

уровням бытия, а также фрактальный подход к раскрытию сущности стратегий. Результатом использования стратегий по системе глобальных законов развития является повышение их эффективности на каждом этапе развития по спирали В. Мевеса.

Ключевые слова: *стратегия, систематизация стратегий, фрактал, сфера питания, эволюционные принципы.*

SYSTEMATIZATION OF STRATEGIES AS A METHODICAL TOOL FOR THE FORMATION OF A COMPETITIVE ENTERPRISE

L. Yatsun, S. Seliutin

On the basis of the analysis of strategy classifications on various grounds, approaches to the systematization of the development strategies of food industry enterprises have been identified and proposed. It is noted that the modern period of strategic management is based on the process, system, and situational management paradigm. The basis of systematization is the evolutionary principles of the global laws of development, distributed by levels of being, in particular the level of preference, the level of elements of strategy, energy, information, composition of the system, evolution, hierarchy and higher potential. Each principle reflects a number of strategies as a system of a certain level of organization. The problem of repeatability of strategies at different levels of development, corresponding to certain levels of existence, was solved by using the fractal approach. Self-similarity (affinity) of fractals implies the presence of an invariant, which is stored in transformations. This means that the strategy, which is at any level of existence of the system, has three invariants: commodity, market and firm, which transform under certain conditions into a particular strategy and determine its parameters and place according to a certain classification. The result of the use of strategies under the system of global development laws is to increase their effectiveness at each stage of the spiral development of V. Meves. The model used shows that any process in an enterprise begins with concentration on the limiting factor – a problem that needs to be addressed. The passage of the next steps depends on the potential of the enterprise. As a result, each next step may become dominant, which will determine the content and structure of the strategy.

Keywords: *strategy, systematization of strategies, fractal, catering sphere, evolutionary principles.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Все більше підприємств для досягнення довгострокових цілей удаються до інструментарію стратегічного менеджменту. Він передбачає розробку стратегій, які визначають базові напрями розвитку компанії, що спираються на оцінювання бачення їх стану в майбутньому, виходячи зі сформованих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Розробка стратегії є надзвичайно відповідальним завданням для

менеджменту компанії. Досягнення поставленої мети залежить не тільки від того, наскільки добре розроблена стратегія, а й від ефективності її реалізації. Необхідно мати чітке уявлення про те, що являє собою стратегія компанії, яка інформація необхідна для її розробки, хто повинен розробляти стратегію та ін. Рішення зазначених методологічних завдань лежить у області організації ефективної системи стратегічного планування, одним із найважливіших елементів якої є аналіз напрямів розвитку компанії. Вибір оптимального напряму можливий у тому випадку, якщо аналітик озброєний вивіреним інструментарієм ідентифікації стратегій, яким є їх класифікація. На сьогодні дослідниками стратегічних питань запропоновано велику кількість класифікацій стратегій, які ґрунтуються на безлічі критеріїв універсального та специфічного характеру. Накопичений матеріал потребує переосмислення та систематизації. Можна стверджувати, що є потреба в якісно новому погляді на суть і зміст системи стратегічного планування, центральним елементом якої є стратегія.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки з'явилася досить велика кількість публікацій із тематики стратегічного менеджменту. Різні автори пропонують своє розуміння стратегії, обґрунтовують нові підходи й методи вирішення прикладних стратегічних завдань, діляться досвідом практичного використання відомих інструментів стратегічного аналізу. Одним із фундаментальних питань будь-якої науки, в тому числі і стратегічного менеджменту, є класифікація предметів наукового пізнання. Більшість дослідників посилається на відомі підходи до класифікації стратегій, розроблені А.А. Томпсоном, А.Дж. Стріклендом [1], П. Дойлем [2], І. Ансофф [3], О.В. Віханським [4], М.Е. Портер [5], Г.Т. П'ятницькою [6] і деякими іншими, лише незначно розширюючи їх. При цьому найчастіше порушуються базові принципи класифікації, такі як наявність чітких класифікаційних ознак, правила пропорційності та позаположності тощо. Проте, проблема та завдання полягають не стільки в класифікації стратегій, яких сьогодні достатня кількість, скільки в систематизації тих стратегій, які стали вже класикою управлінської діяльності, так і порівняно нових, які запропоновані на основі нових ознак.

Мета статті – на основі аналізу існуючих стратегій та їх класифікаційних ознак обґрунтувати принципи й напрями їх систематизації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток загального менеджменту і стратегічного зокрема вплинув на формування передумов, що склалися сьогодні для переосмислення проблеми класифікації та систематизації стратегій. Як визначає

А. Воронкова, період стратегічного менеджменту починається з 70-х рр. XX століття, продовжується до сьогодні та базується на процесній, системній, ситуативній парадигмі управління. Стратегічний менеджмент конкретизовано за напрямами (стратегічне планування й управління на основі вибору стратегічних позицій і ранжирування стратегічних завдань, управління складними ситуаціями, управління за допомогою слабких сигналів та управління за допомогою надзвичайних заходів) і умовами застосування (нестабільність ринкового середовища, непередбачуваність подій, поява нових завдань, високі темпи змін) у процесі керівної діяльності.

Розвиток теорії організації дозволив поглибити погляди на процеси, що протікають на підприємстві, і по-новому застосовувати принцип системності. Нові підходи передбачають розгляд підприємства як системи з фрактальними ознаками. Оскільки фрактальність властива всім існуючим об'єктам, у тому числі ідеальним (уяви людини, цінності, плани, стратегії), доцільним вважається розгляд стратегії через призму фрактальності, включаючи й підприємства торгівлі та ресторанного господарства.

В.Е. Войцехович сформулював такі властивості фракталу як загальнонаукового поняття:

1. Фрактал – це мережеве утворення, яке існує серед собі подібних об'єктів і пов'язане з ними. Це «м'яка» нестійка система, що постійно знаходиться в процесі еволюції.
2. Фрактал самоподібний і нескінченно повторює себе.
3. Крайні стани фракталу – стійкі й незмінні [7].

Подібні ж характеристики визначив у якості домінуючих і Х.Ю. Варнеке [8].

М.В. Чекулаєв припустив, що термін «фрактал», який використовується в бізнесі, має мало спільного з тим, що він означає в математичному моделюванні. Загальним є одне: принцип функціонування рекурсивних моделей, в яких передбачається, що за відомим історичним рядом можна з'ясувати майбутнє значення послідовності.

Дійсно, якщо говорити про загальнонауковий підхід до фракталів, всі його дефініції акцентують свою увагу, перш за все, на одній, головній ознаці цього конструкту – його самоподібності (афінності), яка передбачає наявність якогось інваріанта, що зберігається під час перетворень.

У сучасній науці прийнято розділяти жорстку самоподібність, пов'язану з інваріантністю щодо масштабних перетворень і нежорстку (коваріантну). Іншими словами, можна говорити про лінійні й

нелінійні фрактали. Для перших характерно абсолютно точне дотримання принципу самоподібності. У нелінійних фракталів афінний принцип витриманий із меншою точністю. А.І. Тішин і Т.Н. Егембердіев відзначають, що «у фрактальній інтерпретації... подібність, схожість структур цілого та частини не зводиться лише до їх ідентичності, а передбачає найширший спектр варіацій від тотожності до «розмитості», що межує з неподібністю» [9].

Аналіз існуючих класифікацій стратегій [6] показує, що всі вони є фракталами, які, з одного боку, відображають структуру системи «підприємство – товар – ринок», з іншого – еволюційний розвиток підприємства. Останнє стає важливим для розуміння питання систематизації стратегій, оскільки вони пов'язані з досягнутим потенціалом підприємства, який обумовлює характер стратегії. Будь-яке підприємство розвивається, проходячи певні кроки. Напрям розвитку задається бажанням підприємця отримати достатню свободу у своїх діях. Логіку ефективних дій підприємця ілюструє спіраль В. Мевеса, яка включає такі етапи:

1. Особлива концентрація на лімітуючому чиннику.
2. Ріст виробництва продукції та послуг ресторанного господарства.
3. Прискорення самоорганізації підприємств.
4. Ріст продуктивності праці.
5. Зниження витрат на виробництво товарів та послуг.
6. Ріст прибутку підприємств та закладів.
7. Зростаюча привабливість для кредиторів, партнерів, співробітників, громадськості.
8. Більша фінансова і творча свобода підприємств.
9. Зростаючий відрив від конкурентів.

Ця модель показує, що будь-який процес на підприємстві розпочинається з концентрації на лімітуючому чиннику – проблемі, яка потребує вирішення. Проходження наступними кроками залежить від потенціалу підприємства. У результаті кожний наступний крок може стати домінуючим, що визначить зміст і структуру стратегії.

Із метою систематизації стратегій нами застосовано систему глобальних законів розвитку, запропоновану Н.В. Масловою [10]. Ця система включає базові еволюційні принципи, за якими формується й розвивається будь-яка структура або явище. Еволюційні принципи пов'язані з сімома рівнями буття. Так, принцип еволюційно-циклічної ініціації відповідає нульовому рівню буття «Передування», а останній принцип єдності та нескінченності – вищому потенціалу системи (у нашому випадку – стратегії) (сьомий рівень буття)) (табл.).

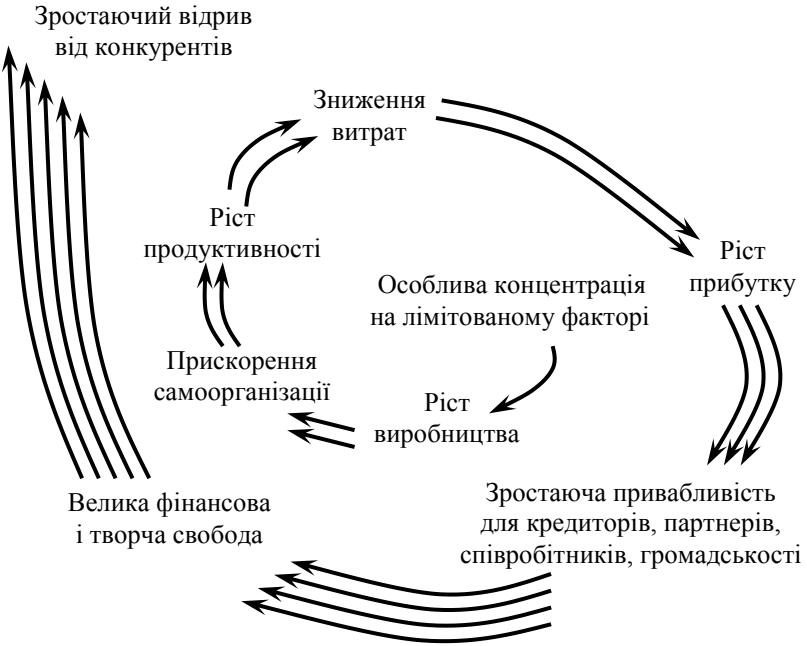

Рис. Спіраль В. Мевеса

Таблиця

Стратегії підприємств торгівлі та ресторанного господарства в системі глобальних законів розвитку

Еволюційні принципи	Рівні буття	Цілі та стратегії в системі стратегічного менеджменту	Етапи розвитку за спіраллю В. Мевеса
1	2	3	4
Єдності та нескінченності	Вищий потенціал 7	Конкурентоспроможність підприємств торгівлі та ресторанного господарства	Більша фінансова і творча свобода. Зростаючий відрив від конкурентів
Структурно-функціональної системності	Ієрархія 6	Баланс цілей системи «товар – ринок – підприємство»	Зростаюча привабливість для кредиторів, партнерів, співробітників, громадськості

Продовження табл.

1	2	3	4
Змінності	Еволюція 5	Стратегічні зміни: функціонування (стримана, зважена), розвиток (амбітна стратегія (амбітна, утилітарна), основа розвитку (кількісний ріст, диверсифікація, структурні перетворення))	Ріст продуктивності. Зниження витрат Ріст прибутку
Самоорганізації	Композиція системи 4	Корпоративна: інтегрований ріст (вертикальна інтеграція «вперед», вертикальна інтеграція «назад»), диференційований ріст (центрована, горизонтальна, конгломеративна диверсифікація)	Прискорення самоорганізації підприємств та підрозділів
Керованості	Інформація (енергоінформація) 3	Ділова: лідерство за витратами, широка диференціація, оптимальних витрат, сфокусована низьких витрат, сфокусована диференціації. Удосконалення ділових процесів: маркетингу, фінансового забезпечення, кадрового забезпечення, матеріально-технічного постачання, наукових досліджень і розробок, ремонтного обслуговування, виробничої діяльності	Ріст виробництва продукції та послуг підприємств торгівлі і ресторанного господарства

Продовження табл.

1	2	3	4
Достатності	Енергія 2	Стратегії конкуренції: першопрохідця, конкурентів «другої хвилі», послідовників	Дотримання вимог до організації діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства
Необхідності	Елементи стратегії 1	Товарна стратегія Ринкова стратегія	Особлива концентрація на лімітуючому чиннику
Еволюційно-циклічної ініціації	Передування 0	Фірма (потенціал), ринок (ємність, структура), товар (асортимент, ціна)	Існуючі умови для діяльності підприємств

Запропонована матриця представляє собою стрункy систему стратегій, які, знаходячись на певному рівні буття, що відповідає певному еволюційному принципу, спрямовані на вирішення чітко означених завдань для переходу підприємства на якісно новий рівень функціонування, тобто наступний етап розвитку за спіраллю В. Мевеса.

Висновки. Представлений погляд на можливі підходи до систематизації стратегій підприємств торгівлі та ресторанного господарства дає можливість структурувати існуючі класифікації. За основу систематизації обрано еволюційні принципи глобальних законів розвитку, розподілених за рівнями буття та специфіки діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства. Результатом використання стратегій за системою глобальних законів розвитку є підвищення їх ефективності на кожному етапі розвитку за спіраллю В. Мевеса та особливостей функціонування підприємств галузі.

Список джерел інформації / References

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Tompson, A.A., Striklend, A.Dzh. (1998), *The art of development and implementation of strategy [Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii]*, Banki i birzhi, JuNITI, Moscov, 576 p.

2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : [пер. с англ.] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999.

Doyle, P. (1999), *Management: Strategy and Tactics* [*Management: Stratehiia i taktika. Transl. with English*], Peter, St. Petersburg.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

Ansoff, I. (1989), *Strategic Management* [*Strategicheskoye upravleniye*], Economic, Moscow, 519 p.

4. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2003.

Vihanskij, O.S. (2003), *Strategic Management. 3nd ed*. [*Strategicheskoye upravleniye*], Gardarika, Moscow, 296 p.

5. Портер М. Конкуренция : [пер. с англ.] / Портер М. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000.

Porter, M.E. (2000), *Competition*, Wilyams, Moscow, 390 p.

6. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.

P'yatnitska, G.T. (2006), *Management in the epoch of globalism* [*Upravlinnia pidpryiemstvom v epohu globalismu*], Logos, Kyiv, 568 p.

7. Войцехович В. Э. О специфике синергетического мышления и возможности фрактальной логики. Современная логика. Проблемы теории, истории и применения в науке / Современная логика : материалы научной конференции. СПб. : СПГУ, 2000.

Voytsekhovich, V.E. (2000), "On the specificity of synergetic thinking and the possibility of fractal logic. Modern logic. Problems of theory, history and applications in science" ["O spetsifike sinergeticheskogo myshleniya i vozmozhnosti fraktal'noy logiki. Sovremennaya logika. Problemy teorii, istorii i primeneniya v nauke"], *Proceedings of the scientific conference* "*Modern Logic*", SPb., SPU.

8. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре: Фрактальное предприятие / Х.-Ю. Варнеке. – М. : Наука, 1999. – 280 с.

Varneke, H.-U. (1999), *Revolution in Entrepreneurial Culture: Fractal Enterprise* [*Revolyutsiya v predprinimatel'skoy kul'ture: Fraktal'noye predpriyatiye*], Nauka, Moscow, 280 p.

9. Тишин А. И. Фрактальность человека [Электронный ресурс] / А. И. Тишин, Т. М. Эгембердиев. – Режим доступа : http://sins.xaoc.ru/articles/articles_r017.html

Tishin, A., Egemberdiev T. «Fractality of the person» [«Fraktal'nost' cheloveka»], available at: http://sins.xaoc.ru/articles/articles_r017.html

10. Маслова Н. В. Периодическая система Всеобщих Законов Мира / Н. В. Маслова. – М. : Ин-т холодинамики, 2005. – 184 с.

Maslova, N. (2005), *Periodic system of the Universal Laws of the World [Periodicheskaya sistema Vseobshchikh Zakonov Mira]*, Institute of Refrigerators, Moscow, 184 p.

Яцун Леонід Миколайович, проф., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0969630068; e-mail: yatsun@meta.ua.

Яцун Леонид Николаевич, проф., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0969630068; e-mail: yatsun@meta.ua.

Yatsun Leonid, professor, Department of management of foreign economic activity and tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27, 0969630068; e-mail: yatsun@meta.ua.

Селютін Сергій Вікторович, асп., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0662028221; e-mail: sinps@meta.ua.

Селютин Сергей Викторович, асп., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27, 0662028221; e-mail: sinps@meta.ua.

Seliutin Sergii, graduate student, Department of management of foreign economic activity and tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27, 0662028221; e-mail: sinps@meta.ua.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. В.А. Гросул.
Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.
DOI: 10.5281/zenodo.1109706

УДК 658.310.8

АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ В ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІЙНОМУ АПАРАТІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська, О.С. Буданова

На підґрунті узагальнення суті категорії «адміністрування» у співставленні з поняттями «менеджмент» і «бізнес-адміністрування» щодо застосування для підприємницьких структур розмежовано їх зміст за рівнями управління і компонентами (суб'єкт, об'єкт, структура, чинники, мета, завдання).

© Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Буданова О.С., 2017