



2016

НАУКОВІ ПРАЦІ

НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Том 22 № 4

*Журнал
«Наукові праці Національного університету харчових технологій»
засновано в 1993 році*

КИЇВ ♦ НУХТ ♦ 2016

Articles with the results of fundamental theoretical developments and applied research in the field of technical and economic sciences are published in this journal. The scripts of articles are reviewed beforehand by leading specialists of corresponding branch.

The journal was designed for professors, tutors, scientists, post-graduates, students of higher education establishments and executives of the food industry.

Journal "Scientific Works of National University of Food Technologies" is included into the list of professional editions of Ukraine of technical and economic sciences (Decree of MES of Ukraine # 241 from September 3, 2016), where the results of dissertations for scientific degrees of PhD and candidate of science can be published.

The Journal "Scientific Works of National University of Food Technologies" is indexed by the following scientometric databases:

- Index Copernicus
- EBSCOhost
- CABI Full Text
- Universal Impact Factor
- Google Scholar

The Journal is recommended for publication of research results by the Ministry of Science and Higher Education of Poland.

Editorial office address:

National University of
Food Technologies
Volodymyrska str., 68,
building B, room 412
01601 Kyiv, Ukraine

Recommended for publication by the Academic Council of the National University of Food Technologies. Minutes of meeting # 13 of May, 2016

© NUFT, 2016

У журналі публікуються статті за результатами фундаментальних теоретичних розробок і прикладних досліджень у галузі технічних та економічних наук. Рукописи статей попередньо рецензуються провідними спеціалістами відповідної галузі.

Для викладачів, наукових працівників, аспірантів, докторантів і студентів вищих навчальних закладів, керівників підприємств харчової промисловості.

Журнал «Наукові праці Національного університету харчових технологій» включено в перелік наукових фахових видань України з технічних та економічних наук (Наказ МОН України № 241 від 09.03.2016), в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Журнал «Наукові праці Національного університету харчових технологій» індексується такими наукометричними базами:

- Index Copernicus
- EBSCOhost
- CABI Full Text
- Universal Impact Factor
- Google Scholar

Журнал рекомендовано Міністерством науки і вищої освіти Польщі для публікації результатів наукових досліджень.

Адреса редакції:

Національний університет
харчових технологій
вул. Володимирська, 68,
корпус Б, к. 412,
м. Київ, 01601

Рекомендовано вченою радою Національного університету харчових технологій.
Протокол № 13 від 31 травня 2016 року

© НУХТ, 2016

Редакційна колегія

Склад редакційної колегії журналу

«Наукові праці Національного університету харчових технологій»

Головний редактор
Editor-in-Chief

Анатолій Українець
Anatoliy Ukrainets

д-р техн. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food
Technologies, Ukraine

Заступник головного редактора
Deputy chief editor

Тетяна Мостенська
Tatiana Mostenska

д-р екон. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food
Technologies, Ukraine

Відповідальний секретар
Accountable secretary

Юрій Пенчук
Yuriy Penchuk

канд. техн. наук, доц., Україна
Ph. D. As., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Члени редакційної колегії:

Анатолій Зайнчковський
Anatoly Zainchkovskiy

д-р екон. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Анатолій Король
Anatoly Korol

д-р фіз.-мат. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Анатолій Ладанюк
Anatoly Ladanyuk

д-р техн. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Анатолій Сайганов
Anatoly Sayganov

д-р екон. наук, проф., Білорусь
Ph. D. Hab., Prof., Institute of System Research in
Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, Belarus

Анжей Ковальський
Anzhey Kowalski

д-р екон. наук, проф., Польща
Ph. D. Hab., Prof., Institute of Agricultural and Food Economics,
Poland

Аннетта Зелінська
Anetta Zielinska

д-р екон. наук, проф., Польща
Ph. D. Hab., Prof., Wroclaw University of Economics, Poland

Брайан Мак Кенна
Brian McKenna

д-р техн. наук, проф., Ірландія
Ph. D. Hab., Prof., University College Dublin, Ireland

Віктор Доценко
Victor Dotsenko

д-р техн. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Віра Оболкіна
Vera Obolkina

д-р техн. наук, Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Віктор Ємцев
Viktor Yemtsev

д-р екон. наук, проф., Україна
Ph. D. Hab., Prof., National University of Food
Technologies, Ukraine

Володимир Зав'ялов
Vladimir Zavialov

д-р техн. наук, Україна
Ph. D. Hab., National University of Food Technologies,
Ukraine

Галина Чередниченко
Galina Cherednichenko

канд. педагог. наук, доц., Україна
Ph. D. As., Prof., National University of Food Technologies,
Ukraine

Герхард Шльонінг Gerhard Schleining	д-р техн. наук, Австрія Ph. D. Hab., Prof., University of Natural Resources, Austria
Дайва Лескаускайте Daiva Leskauskaite	д-р техн. наук, проф., Литва Ph. D. Hab., Prof., Kaunas University of Technology, Lithuania
Єлизавета Костенко Jelyzaveta Kostenko	д-р хім. наук, Україна Ph. D. Hab., National University of Food Technologies, Ukraine
Єлизавета Смірнова Jelyzaveta Smirnova	канд. філол. наук, доц., Україна Ph. D. As., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Іван Малежик Ivan Malezhyk	д-р техн. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Кристина Сильва Cristina L.M.Silva	д-р техн. наук, проф., Португалія Ph. D. Hab., Prof., University de Catolica, Portuguesa
Лариса Арсеньєва Larisa Arsenyeva	д-р техн. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Леонід Дегтярьов Leonid Dehtyaryov	д-р хім. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Микола Прядко Mykola Pryiadko	д-р техн. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Михайло Мартиненко Michail Martynenko	д-р фіз.-мат. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Наталія Гусятинська Natalia Gusyatynska	д-р техн. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Олександр Бараненко Oleksandr Baranenko	д-р техн. наук, проф., Росія Ph. D. Hab., Prof., National Research University of Information Technologies, mechanics and optics, Russia
Олександр Бутнік-Сіверський Oleksandr Butnik-Siverskyi	д-р екон. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Олександр Карпов Oleksandr Karpov	д-р біол. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Олександр Перепелиця Oleksandr Perepelitsa	д-р хім. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Олександр Полумбрик Oleksandr Polumbryk	д-р хім. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Паола Піттія Paola Pittia	д-р техн. наук, проф., Італія Ph. D. Hab., Prof., University of Teramo, Italy
Петро Шиян Petro Shyian	д-р техн. наук, проф., Україна Ph. D. Hab., Prof., National University of Food Technologies, Ukraine
Саверіо Манніно Saverio Mannino	д-р хім. наук, проф., Італія Ph. D. Hab., Prof., University of Milan, Italy
Хууб Лелієвельд Huub Lelieveld	Нідерланди Ph. D. Hab., Prof., President of the Global Harmonization Initiatives, Netherlands

ЗМІСТ

Автоматизація та інформаційні технології

Пупена О.М., Міркевич Р.М., Полупан В.В. Використання віртуальних лабораторних робіт з дисципліни «Промислові мережі та інтеграційні технології»

Ладанюк А.П., Безуглов А.О. Підвищення якості регулювання технологічних об'єктів на основі нейронечітких методів

Лاپін М.В., Сідлецький В.М. Використання систем нечіткої логіки для динамічного управління потужністю парових котлоагрегатів

Рішан О.Й., Воронцов О.О. Пристрій для лінеаризації характеристик первинних вимірювальних перетворювачів

Луцька Н.М., Власенко Л.О., Циганенко В.В. Особливості моделювання систем керування технологічними об'єктами з невизначеностями

Біотехнологія і мікробіологія

Пирог Т.П., Павлюковець І.Ю., Савенко І.В. Особливості синтезу поверхнево-активних речовин *Acinetobacter calcoaceticus* IMB B-7241 на пересмаженій соняшниковій олії

Економіка і соціальний розвиток

Жужукіна Н.І. Економічна безпека підприємств харчової промисловості в сучасних умовах

Макалендра Д.А., Білоусов Д.Ю., Лівар О.В., Кузьмін О.В. Розвиток готельної індустрії в Україні

Омельченко К.Ю. Вирішення основних проблем вирощування сої як шлях забезпечення продовольчої безпеки країни

Чорна Т.М., Слободян О.П., Нецадим Л.П., Заєць В.А. Медико-соціальні наслідки аварії на Чорнобильській атомній електростанції

Менеджмент

і стратегічне управління

Тур О.В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування

Рибінцев В.О., Головань О.О., Маркова С.В. Вплив інструментів прямого маркетингу на лояльність клієнтів продуктової мережі супермаркетів

Репіч Т.А. Оптимізація роботи з клієнтами шляхом проведення XYZ-аналізу

Охорона праці і цивільний захист

Гуць В.С., Коваль О.А. Безпека атракціонів

Процеси і апарати харчових виробництв

Долінський А.А., Коник А.В., Радченко Н.Л., Целень Б.Я. Вплив адіабатичного закипання на водневий показник води

CONTENTS

Automation and Information Technologies

7 Pupena O., Mirkevych R., Polupan V. Using virtual laboratories for teaching the discipline "Industrial networks and integration technologies"

17 Ladanyuk A., Bezuhlov A. Improving the quality of technological objects control based on neuro-fuzzy methods

24 Lapin V., Sidletskiy V. Using fuzzy logic systems for dynamic power control of steam boilers

32 Rishan O., Vorontsov O. Device for linearization of characteristics of primary measuring converters

41 Lutska N., Vlasenko L., Tsyhanenko V. Features of modelling control systems of technological objects with uncertainties

Biotechnology and Microbiology

48 Pirog T., Pavliukovets I., Savenko I. Peculiarities of surfactants synthesis by *Acinetobacter calcoaceticus* IMB B-7241 on refried sunflower oil

Enterprise Economy and Social Development

55 Zhuzhukina N. Economic security of food industry in modern conditions

61 Makalendra D., Bilousov D., Livar O., Kuzmin O. Development of hotel industry in Ukraine

76 Omelchenko K. Solving the basic problems of growing soy as a way to ensure food security

83 Chorna T., Slobodyan O., Neshchadym L., Zayets V. Medical and social consequences of the Chernobyl accident

Business Administration and Strategic Management

92 Tur O. Theoretical basis of strategic management and strategic planning performance

101 Rybintsev V., Holovan O., Markova S. Direct marketing instruments impact on grocery supermarket chain customer loyalty

110 Repich T. Optimization of customer service through XYZ-analysis

Occupational Health and Civil Protection

120 Goots V., Koval O. Safety of amusement rides

Processes and Equipment for Food Industries

128 Dolinsky A., Konyk A., Radchenko N., Tselen B. Influence of adiabatic boiling on water pH value

- Десик М.Г., Теличкун Ю.С., Литовченко І.М., Теличкун В.І. Математичне моделювання прогріву тістової заготовки циліндричної форми
Дубковецький І.В., Малезжик І.Ф., Бурлака Т.В. Вплив швидкості теплоносія на основні тепломасообмінні параметри конвективно-терморадіаційного сушіння культивованих грибів
Сищенко О.А., Роман Т.О., Мазуренко О.Г. Експериментально-статистичне моделювання процесу сушіння шапинки і ніжки гриба шампінйона
- Тепло- і енергопостачання**
Грабова Т.Л., Гапонич Л.С. Розробка ефективних і екологічно безпечних середовищ для високотемпературного охолодження
- Харчові технології**
Стеценко Н.О., Сімахіна Г.О., Гойко І.Ю., Халупсіна С.В. Дослідження антиоксидантних властивостей антоціанів як необхідних компонентів харчових продуктів в екстремальних умовах життєдіяльності
Пушка О.С., Гавриш А.В., Неміріч О.В., Іщенко Т.І. Технологічні властивості кулінарного напівфабрикату для пюреподібних перших страв
Фоміна І.М., Ізмайлова О.О. Зміна якості пшеничних зернових пластівців підвищеної біологічної цінності під час зберігання
Кравченко М.Ф., Ярошенко Н.Ю. Дослідження технологічних властивостей фітопорошків
Сильчук Т.А., Назар М.І. Аналіз впливу клітковини картоплі на основні процеси в тісті
Запаренко Г.В., Олійник С.Г., Самохвалова О.В., Артамонова М.В. Вивчення показників якості зернового пшеничного і полб'яного хліба під час зберігання
Хацкевич Ю.М., Щербаківа Т.В., Селютіна Г.А. Застосування олій купажованих у виробництві майонезів
Головко М.П., Кузнецова Т.О., Головко Т.М., Скляр А.О. Вивчення комплексу гідролоїдів і встановлення їх взаємного впливу на утворену структуру драглів
Хомич Г.П., Левченко Ю.В., Горобець О.М., Попова Н.В. Вторинні продукти переробки хеномелесу — джерело біологічно активних речовин
Святненко Р.С., Українець А.І., Маринін А.І., Кочубей-Литвиненко О.В. Вплив імпульсних електричних полів на склад і властивості незбираного молока
- 134 Desyk M., Telychkun Yu., Lytovchenko I., Telychkun V. Mathematical modelling of heating the dough pieces of cylindrical shape
141 Dubkovetskiy I., Malezhik I., Burlaka T. Influence of speed coolant on the main heat and mass transfer parameters of convective thermoradiation drying of cultivated mushrooms
149 Yeshchenko O., Roman T., Mazurenko A. Experimental and statistical modeling of the drying of hats and stems of champignons
- Heat and Electricity**
156 Grabova T., Haponych L. Development of effective and eco-friendly media for high-temperature cooling
- Food Technology**
167 Stetsenko N., Simakhina G., Goyko I., Khalapsina S. Research of antioxidant properties of anthocyanins as the perspective components for foodstuffs in extreme conditions of life activity
175 Pushka O., Gavrysh A., Nemirich A., Ishchenko T. Technological properties of a culinary semi-finished product for pureed soup
185 Fomina I., Izmailova O. Quality change of wheat cereals with increased bioavailability in the process of storage
192 Kravchenko M., Yaroshenko N. Research of technological properties of vegetable powders
199 Silchuk T., Nazar M. Effect of potato fiber on the main processes in the dough
205 Zaparenko A., Oliynyk S., Samokhvalova O., Artamonova M. Investigating quality indexes of grain wheat and emmer bread during its storage
214 Khatskevych Yu., Sherbakova T., Selyutina G. Use of blended oils in mayonnaise production
222 Golovko M., Kuznetsova T., Golovko T., Sklyar A. Studying the complex of hydrocolloids and establishing their mutual impact on the formed jelly structure
231 Khomich G., Levchenko Y., Horobets A., Popova N. Secondary processing products of chaenomeles as a source of biologically active substances
246 Svyatnenko R., Ukrainets A., Marynin A., Kochubei-Lytvynenko O. Effect of pulsed electric fields on the structure and properties of whole milk

THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING PERFORMANCE

O. Tur

National University of Food Technologies

Key words:

Strategy
Concepts of strategy
Strategic management
Concepts of strategic management
Company goals
Company effectiveness
Strategic planning

Article history:

Received 07.04.2016
Received in revised form 29.04.2016
Accepted 17.05.2016

Corresponding author:

O. Tur
E-mail:
npnuht@ukr.net

ABSTRACT

Economic approaches to the definition of such notion as strategy, as well as two its main concepts (philosophical, institutional and management) are analyzed in the article. The economic essence of strategic management is scrutinized and approaches of different scholars towards its definition are systematized. Therefore, it gave us an ability to determine the necessity for further research and specification of the definition of strategic management according to the demands of present economic realia. Special attention is paid to the strategic planning and its peculiarities; its role and significance for domestic enterprises are estimated.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

О.В. Тур

Національний університет харчових технологій

У статті проаналізовано економічні підходи до визначення сутності стратегії і досліджено дві основні її концепції — філософську й організаційно-управлінську. Розглянуто економічну сутність стратегічного управління та систематизовано підходи науковців до його визначення, що, у свою чергу, дало змогу визначити необхідність подальших досліджень та уточнити зміст визначення стратегічного управління відповідно до вимог економічних реалій сьогодення. Акцентовано увагу на стратегічному плануванні та його особливостях, визначено його роль і значення для вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегія, концепції стратегії, стратегічне управління, концепції стратегічного управління, цілі підприємства, ефективність діяльності підприємства, стратегічне планування.

Постановка проблеми. Українська економіка сьогодні вимагає формування сучасних стратегій управління підприємствами, які б надали можливість

забезпечити конкурентні переваги у перспективі. За останні роки зміни в зовнішньому середовищі бізнесу стали більш швидкими і все частіше залежать від політико-економічної ситуації в країні та геополітики в цілому. Як результат, підприємства зіштовхнулися з одними і тими ж проблемами: уповільнення росту, зниження рентабельності, скорочення експорту, втрата частки на ринку тощо. Особливо гостро ці проблеми для вітчизняних підприємств стали відчутні в 2014 р. з початку розвитку політичної кризи в Україні та ескалації відносин з Російською Федерацією, що призвело до обмеження експорту українських товарів на російські ринки.

В умовах сьогодення, враховуючи ситуацію, що склалась з основним покупцем української продукції харчової промисловості, підприємства змушені виходити на нові ринки або розширювати присутність на вже існуючих (країни Європейського Союзу, Південної Америки, Близького Сходу, Африки) та боротися за своїх покупців, конкуруючи зі світовими лідерами в різноманітних сферах діяльності. З огляду на це, актуальним стає розроблення та впровадження стратегій, які повинні відповідати умовам і правилам гри на міжнародних ринках. Для України одним із таких стратегічних напрямків повинен стати світовий ринок харчових продуктів. У той же час процес переорієнтації на ринки інших країн вимагає від підприємств чіткого плану розвитку — виваженої й обгрунтованої стратегії. Саме тому питання стратегічного розвитку та планування діяльності підприємств набувають особливої актуальності для українських підприємств. Адже нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення успішного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні й прикладні аспекти стратегічного планування підприємствами сформовані та проаналізовані в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Г. Азоева, Р. Акоффа, О. Алімова, О. Амоші, І. Ансоффа, О. Виханського, В. Герасимчук, О. Градова, Р. Гранта, Г. Дмитренко, Л. Довгань, І. Драгана, П. Друкера, К. Ендрюса, А. Заїнчковського, Є. Кузьміна, Д. Куїнна, Р. Майлза, Г. Мінцберга, В. Немцова, В. Пономаренка, М. Портера, Р. Румельта, М. Сичевського, К. Сноу, А. Стрікланда, Г. Тарасюк, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, А. Чендлера, Д. Шендела, З. Шершньової та ін. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств і зміни умов зовнішнього середовища підприємств вимагають подальших досліджень у площині стратегічного планування підприємства.

Метою статті є дослідження підходів до стратегічного управління та здійснення стратегічного планування в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів дослідження. Керівники підприємств, які функціонують у ринкових умовах, переймаються перспективами розвитку своїх підприємств і галузей, у яких вони працюють, що, у свою чергу, передбачає розроблення стратегій управління підприємством. Слово «стратегія» походить від грецького «strategia» («stratus» — військо, «ago» — веду). Під стратегією розуміли мистецтво ведення військових дій, що полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах. З часом термін «стратегія» почали застосовувати в економіці. В сучасних економічних умовах стратегія — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для під-

приємства проблеми, його місію, головну мету та розподіл ресурсів для їх досягнення, формулює цілі та способи таким чином, щоб вказати підприємству певний напрям розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування [1, с. 312]. Стратегію також можна розглядати і як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти — її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей [2, с. 5].

У загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція досягнення реальної конкурентної переваги, що здатна зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг [2, с. 5].

У сучасній літературі існує дві основні концепції визначення стратегії — філософська та організаційно-управлінська.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах даної концепції стратегію можна розглядати як певну систему управлінських принципів, якими має керуватися організація, зокрема «позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу» [3, с. 234—235].

У цьому контексті пропонується таке тлумачення означеного поняття: «Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації, тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу» [3, с. 235].

Один із родоначальників у галузі стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як один із декількох наборів правил для прийняття рішень щодо поведінки організації. Ці правила стосуються критеріїв результативності компанії, засобів і методів їх визначення, характеру взаємовідносин між окремими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища. На відміну від оперативного управління, стратегія визначає лише загальні напрями щодо того, як буде розвиватись підприємство у майбутньому, і слугує основою для розробки конкретних довгострокових проєктів та пошуку перспективних можливостей, тобто це філософська концепція щодо діяльності підприємства [4; 5, с. 161].

З філософської точки зору стратегія — це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [6, с. 107].

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Варто відзначити, що на даний час не існує загальноприйнятого визначення терміна «стратегія». На думку Г. Мінцберга: «...кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі...» [7, с. 26]. Наприклад, П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу — допущення, на основі яких організація створюється і управляється.

Для цього треба мати чотири складові:

- припущення щодо середовища, в якому діє бізнес, місія і ключові компетенції повинні відповідати реальності;

- припущення у всіх трьох указаних площинах повинні відповідати одне одному;

- теорія бізнесу повинна бути відомою співробітникам самої організації;

- теорія бізнесу повинна регулярно піддаватися тестуванню [8].

Розглянуті підходи до визначення сутності стратегії показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

- здебільшого фактичний процес розробки стратегій неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається у поточному періоді;

- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

- кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом і характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

Отже, класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, яким визначає перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструмент реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції й активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Формування і реалізація стратегій є складовою системи стратегічного управління, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів [9, с. 15]. Стратегічне управління — це одна із підсистем менеджменту організацій, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розроблення, реалізації і контролю реалізації стратегії організації. Для більш конкретного розуміння терміна «стратегічне управління» у табл. 1 наведено й проаналізовано визначення цього поняття вітчизняними та зарубіжними авторами.

У ході досліджень виявлено, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів.

Таблиця 1. Підходи науковців до визначення стратегічного управління, узагальнено автором

Автор	Визначення
І. Ансофф [4]	Стратегічне управління розглядає як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією й зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
О.С. Віханський [10]	Стратегічне управління — це управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, надає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.
С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко [11]	Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).
О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С. Роголь, С.В. Сиротян, О. Немой [12]	Стратегічне управління — це управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства й наявними в нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання.
С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко [13]	Стратегічне управління — це вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану господарюючого суб'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки.
Л.О. Примостка [14]	Стратегічне управління — це процес розроблення загальної концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня прибутковості, допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [15]	Стратегічне управління — це безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Н.В. Хакімова, Л.Н. Родіонова [16]	Стратегічне управління — це процес, що включає постановку цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, вивчення альтернатив розвитку, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем і внутрішніх елементів, безперервний контроль за ходом виконання стратегії, оцінку результатів і план коригувальних дій
З.Є. Шершньова [3]	Стратегічне управління — це 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 можна розглядати як процес, який відбувається через проходження ряду послідовних етапів.

Першим етапом процесу стратегічного управління вважається аналіз середовища, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії.

Аналіз середовища передбачає вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Науковці-економісти М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі в будь-якій організації виділяють такі внутрішні фактори: цілі, структура, завдання, технологія та люди (працівники). Фактори зовнішнього середовища, на думку дослідників, варто поділити на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність підприємства) та непрямой дії (впливають через певні механізми та закономірності). Слід відзначити, що фактори непрямой дії можуть впливати через фактори прямої дії. До факторів прямої дії відносяться: постачальники, трудові ресурси, закони і органи державної влади, покупці та конкуренти. До факторів непрямой дії відносять: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві події для організації в іноземних країнах [17, с. 74—76].

Наступним етапом є визначення місії підприємства. Місія підприємства — це чітко визначена причина його існування. Місія деталізує статус підприємства, забезпечує напрямки та орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики й політики в досягненні запланованих результатів. Відомі представники американської школи менеджменту М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що політика підприємства «являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішення, яке полегшує досягнення цілей». Проте автори відносять політику до категорії тактичних важелів управління підприємством, яка формується на основі вже визначеної стратегії. У цьому контексті політика розглядається як своєрідний «кодекс законів», який визначає напрями дій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основне призначення політики — це запобігання прийняттю «короткозорих» (тобто ефективних лише в короткостроковому періоді) управлінських рішень і забезпечення постійності стратегічних цілей підприємства [5, с. 162]. Правильно визначена місія відіграє роль мотиватора для працівників підприємства, формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища та полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які мають деталізувати й уточнювати місію [17, с. 498].

Після визначення місії і цілей підприємства вибирається найбільш ефективна стратегія з наявних для діяльності організації у відповідних економічних умовах.

Реалізація стратегії, тобто проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії в реальність, є наступним етапом реалізації мети стратегічного управління. Досить часто підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію. Це трапляється тоді, коли неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені та враховані в адаптивній частині стратегії.

Процес реалізації стратегії потребує виняткової уваги й контролю. Ця функція здійснюється завдяки процесу оцінки і контролю виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень (якщо такі є);
- здійснення коригування.

Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні такого питання: чи можна у подальшому реалізувати певну стратегію і чи будуть досягнуті у процесі її реалізації намічені результати. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства [18, с. 501].

Процеси стратегічного управління поширюється на всі сфери діяльності господарюючого суб'єкта. Вони включають ряд управлінських рішень і дій, спрямованих на закріплення позицій фірми у різних галузях економіки та забезпечення максимальної економічної результативності в поточному й майбутніх періодах. Варто відзначити, що всі процеси стратегічного управління пов'язані логічно один із одним, кожний процес може змінювати інші, а також змінювати всю їх сукупність. Сукупність цих процесів логічно утворюють один цілісний механізм, в рамках якого існує стійкий зворотний зв'язок.

Ефективне стратегічне управління будь-якого господарюючого суб'єкта неможливе без стратегічного планування, яке представляє собою процес вибору цілей для організації і рішення про те, що необхідно зробити для їх досягнення [9, с. 142]. Стратегічне планування — процес здійснення сукупності систематизованих і взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства [1, с. 312]. Воно повинне співвідноситися з практикою поточного управління.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень, забезпечує основу для управління всіма працівниками організації. Його завдання — забезпечити нововведення і зміни в організації в достатньому ступені [19, с. 118].

Українські вчені-економісти виділяють такі особливості стратегічного планування [20, с. 182—183; 21]: адекватність, суб'єктивність, цілісність, обґрунтованість:

1. Адаптивний характер означає, що стратегічне планування має бути досить гнучким, легко пристосовуватися до непередбачуваних змін зовнішніх чинників. Загальний стратегічний план потрібно розглядати як програму, яка керує діяльністю фірми протягом тривалого часу.

2. Суб'єктивний характер, що базується на припущеннях, думках, пов'язаних із певним ступенем невизначеності і ризику. Стратегічний план повинен бути підкріплений дослідженнями і фактичними даними. Для того, щоб ефективно конкурувати у світі бізнесу, підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом великого обсягу інформації про ринок, в якому працює.

3. Стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспективи розвитку всієї організації, а не конкретного підрозділу.

4. Стратегічний план повинен бути підкріплений стратегічною базою даних.

Отже, стратегічне планування є ключовим елементом стратегічного управління для кожного підприємства. Стратегічне планування допомагає ефективніше управляти ресурсами підприємства. Для розроблення правильної стратегії потрібно дотримуватися всіх правил на кожному етапі. Кожен працівник підприємства повинен бути ознайомлений із стратегією його діяльності і прикладати максимум зусиль для її реалізації, а керівництво повинно стимулювати працівників для ефективнішого виконання стратегічних планів [20, с. 183].

Ефективність стратегічного планування вимірюється розміром внеску, який воно вносить у досягнення цілей і здійснення поставлених завдань за вирахуванням витрат і небажаних наслідків, що виникають при формуванні стратегічного плану і його виконання. Таким чином, стратегічний план може сприяти досягненню цілей підприємства, але бути при цьому високовитратним, а отже, малоефективним [21, с. 239], тому під час складання стратегічного плану потрібно знаходити баланс між витратами та результативністю.

Висновки

Отже, побудувати ефективну стратегію розвитку підприємства можна лише через використання двох підходів до визначення стратегії: філософського й організаційно-управлінського. Філософська концепція передбачає використання стратегічного мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності, тоді як організаційно-управлінський підхід дає змогу здійснювати ефективний процес планування і реалізації стратегії. Для підвищення ефективності процесу стратегічного планування повинні бути залучені всі конструктивні ідеї працівників, клієнтів, експертів щодо майбутніх напрямів розвитку підприємства, при цьому слід враховувати інтереси всього підприємства, а не окремої його частини.

Одним із найголовніших етапів стратегічного управління є стратегічне планування, оскільки воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень, сприяє узгодженню діяльності окремих управлінських підрозділів та ефективному використанню ресурсів. Стратегічні плани підприємства повинні бути гнучкими й обґрунтованими.

Література

1. *Економіка підприємства: підручник* / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. — Київ: КНЕУ, 2001. — 528 с.
2. *Кайлюк Є.М.* Стратегічний менеджмент: конспект лекцій (для студентів спеціальності 7.050 201 — «Менеджмент організацій») / Є.М. Кайлюк. — Харків: ХНАМГ, 2006. — 80 с.
3. *Шершнєва З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершнєва. — Київ: КНЕУ, 2004. — 699 с.
4. *Стратегическое управление* [Текст]: монографія / И. Ансофф; пер. Е.В. Леонтьева [и др.]; ред. Л.И. Евенко. — Москва: Экономика, 1989. — 520 с.
5. *Козак Л.В.* Філософська концепція стратегії підприємства як чинник формування стратегій позиціонування / Л.В. Козак // Наукові записки. Серія «Економіка». Фінансова система України. — Вип.16. — С. 159—167.
6. *Калиніченко Ю.* Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4 (29). — С. 106—115.
7. *Minzberg H.* The Strategy Concept II: Ahothher Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg // California Managment Rev. — 1987. — P. 25—32.
8. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. — Москва: Изд. Дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
9. *Мізюк Б.М.* Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., переробл. і доповн. / Б.М. Мізюк. — Львів: Магнолія плюс, 2006. — 392 с.
10. *Виханский О.С.* Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — Москва: Гардарики, 2003. — 528 с.
11. *Гончарова С.Ю.* Стратегічне управління: навчальний посібник / С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. — 172 с.

12. *Кириченко О.А.* Банківський менеджмент: навчальний посібник / О.А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Роголь, С. В. Сиротян, О. Немой. — Київ: Знання-Прес, 2002. — 438 с.
13. *Козьменко С. М.* Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник для вузів / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. — Суми: Університетська книга, 2003. — 734 с.
14. *Примостка Л.О.* Управління банківськими ризиками: навч. посіб. / Л.О. Примостка, П.М. Чуб, Г.Т. Карчева та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.О. Примостки. — Київ: КНЕУ, 2007. — 600 с.
15. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
16. *Хакимова Н.В.* Управление деятельностью банковской системы / Н.В. Хакимова, Л.Н. Родионова // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». — 2006. — №2. — Режим доступа: URL: http://ogbus.ru/authors/Hakimova/Hakimova_1.pdf.
17. *Мескон М.* Основы менеджменту [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедори.; пер. з англ. Л. Евенко. — Москва: Дело, 2004. — 800 с.
18. *Гаркуша Н.М.* Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. — Київ: Знання, 2011. — 591 с.
19. *Гончарова С.Ю.* Стратегічне управління: навч. посібник / С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко. — Харків: ХНЕУ, 2004. — 164 с.
20. *Малиновський Ю.В.* Особливості стратегічного планування розвитку підприємств України / Ю.В. Малиновський, О.О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.4. — С. 179—183.
21. *Блонська В.І.* Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства / В.І. Блонська, Р.Е. Городинський // Науковий вісник НЛТУ України. — 2008. — Вип. 18.1. — С. 237—242.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

А.В. Тур

Национальный университет пищевых технологий

В статье проанализированы экономические подходы к определению сущности стратегии и исследованы две основные ее концепции — философская и организационно-управленческая. Рассмотрена экономическая сущность стратегического управления и систематизированы подходы ученых к его определению, что, в свою очередь, позволило определить необходимость дальнейших исследований и уточнить содержание понятия стратегического управления в соответствии с требованиями экономических реалий. Акцентируется внимание на стратегическом планировании и его особенностях, определены его роль и значение для отечественных предприятий.

Ключевые слова: стратегия, концепции стратегии, стратегическое управление, концепции стратегического управления, цели предприятия, эффективность деятельности предприятия, стратегическое планирование.