

*accounting, environmental audit and environmental management. Their comprehensive implementation will allow to organize and ensure effective activities that will achieve the optimal ratio of environmental and economic indicators.*

**Key words:** *management, ecological management, greening of management, ecologically oriented production.*

**УДК: 005.3:658.5**

**DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-302-309**

## **АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Н. О. БЛЕНДА**, доктор філософії

**І. І. ЧЕРНЕГА**, доктор економічних наук

**Уманський національний університет садівництва**

*В статті досліджено теоретико-методичні основи та існуючі підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що процедура розробки та реалізації стратегії розвитку є дискусійним питанням серед науковців. Запропоновано детальний та послідовний алгоритм розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства, що охоплює всі етапи даного процесу.*

**Ключові слова:** *стратегія підприємства, алгоритм розробки, стадії та етапи*

В складних ринкових динамічних умовах стратегічний розвиток є важливим фактором успішного функціонування підприємств. Враховуючи нестабільність середовища діяльності, підприємствам необхідно пристосовуватися до змін, причому їх стійкий розвиток в перспективі залежить від здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. Для цього підприємствам необхідно обрати правильну стратегію, яка б відповідала вимогам зовнішнього і можливостям внутрішнього середовища, що є досить складним та трудомістким процесом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенню суті стратегії, теоретичних аспектів її розробки та втілення присвячені праці відомих західних та вітчизняних науковців, таких як: І. Ансофф, М. Альберт, М. Мескон, Х. Мінцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стринкленд, Ф. Хедоури, О. В. Берданова, О. С. Виханский, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка, С. В. Оборська, З. С. Шершньова та ін. Проте, існування суттєвих розбіжностей та неоднозначності підходів до процесу розробки та впровадження стратегії підприємства потребує подальшого дослідження.

**Методика досліджень.** Наукові результати дослідження теоретико-методичних основ, існуючих підходів до процесу розробки та впровадження стратегії підприємства та формулювання висновків було одержано з

використанням монографічного, абстрактно-логічного методів дослідження, а також методів порівняння, аналогії, аналізу, синтезу та узагальнення.

**Результати досліджень.** В історії економічної науки термін «стратегія» має велику кількість значень, яку можна розглядати як: процес постановки цілей та розробки відповідних рішень, направлених на їх реалізацію; напрямів діяльності організації, які забезпечують погодженість цілей і можливостей організації для досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Все це відбувається в умовах постійної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організацій і процесу адаптації до них [5, с. 33].

Дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємством визначило, що процедура розробки та реалізації стратегії розвитку є дискусійним питанням серед науковців. Зарубіжними і вітчизняними науковцями визначено декілька методичних підходів щодо основних етапів розробки і впровадження стратегії, складових елементів цього процесу, взаємозв'язку та взаємозалежності між ними. Розробку та втілення стратегії І. Ансофф визначає як необхідні рішення, які потрібно прийняти, а саме: внутрішня оцінка підприємства; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей, вибір завдань; рішення про диверсифікацію та вибір її стратегії; вибір загальноконкурентної стратегії; формування компонентів стратегії диверсифікації і конкурентних стратегії у вигляді окремих проектів [1].

А. Томпсон і Д. Стрікленд стверджують, що в основі створення і реалізації стратегії визначено п'ять взаємозалежних завдань, таких як: визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок; встановлення стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії направленої на досягнення цілей; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і можлива зміна стратегічного плану або його методів реалізації [6]. Також, як п'ять взаємозалежних управлінських процесів, об'єднаних в динамічну сукупність, пропонує розглядати процес формування стратегії О. Віханський [3]. Такими процесами він визначає; аналіз середовища; визначення місії та відповідних їй цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка і контроль її виконання, що є практично ідентичним розробкам А. Томпсона і Д. Стрікленда.

Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. [2, с. 15–16] узагальнюючи праці британських експертів визначають 7 етапів, включаючи підготовчі процеси розробки стратегії. Такими етапами визначено: ініціація розробки стратегії; створення організаційних структур або робочої групи зі стратегічного планування; аналіз середовища (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей та завдань; планування; реалізація стратегічного плану; моніторинг та оцінювання стратегії. Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська [7, 8] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Сформована в їх працях концептуальна схема формування стратегії розвитку підприємства, на відміну від раніше запропонованих, включає розширений та чіткий опис категорійного апарату всіх етапів, при цьому зазначається, що процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [4].

Отже, узагальнюючи методологічні підходи до процесу розробки стратегії, зазначимо, що в науковців відсутня чітка універсальна послідовність етапів розробки стратегій, проте більшість з них включають в цей процес такі кроки: аналіз середовища, розроблення стратегічного плану, його реалізацію і контроль за виконанням. Таким чином, на основі проведеного дослідження, нами запропоновано визначити три стадії процесу розробки стратегії, що об'єднують 8 етапів (рис. 1.).



**Рис. 1. Етапи (алгоритм) формування та реалізації стратегії розвитку підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

Перша стадія – підготовча або аналітична, включає поетапний комплексний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Друга стадія визначає процес розробки стратегії, що включає 4 етапи: формулювання місії; обґрунтування стратегічних цілей та визначення стратегічної прогалини-розриву; розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень та можливих ризиків, визначення перспективних та пріоритетних напрямів розвитку; вибір стратегії розвитку. Обрана стратегія розвитку є основою для подальших управлінських дій щодо її реалізації, оцінки та заходів із коригування стратегічного розвитку підприємства відповідно до непрогнозованих змін в середовищі його діяльності. Етапи реалізації стратегії, її оцінки та коригування є третьою стадією – реалізація стратегії.

Визначені етапи розробки стратегії характеризують сучасний стан об'єкту, прогнозовані цілі його розвитку і дії щодо їх досягнення. Важливою стадією розробки стратегії є аналітична. Саме вона визначає внутрішній стан системи та необхідні її зміни, у відповідності на прогнозовані зміни зовнішнього середовища, для досягнення визначених стратегічних цілей.

Динамічність змін зовнішнього середовища вимагає швидкої й адекватної реакції для підтримки та покращення стану підприємства. Це потребує детального аналізу та постійного перегляду стану та розвитку зовнішнього середовища, встановлення чинників, що надають можливості розвитку або несуть загрози. Серед вітчизняних і зарубіжних науковців найпоширенішими методами оцінювання впливу факторів макросередовища є PEST-аналіз, як метод стратегічного аналізу, призначений для виявлення політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів зовнішнього середовища та SWOT-аналіз, як інструмент який дозволяє не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища, а виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Після проведення стратегічного аналізу, наступним важливим етапом розробки стратегії є формулювання місії, формування системи стратегічних цілей розвитку та визначення стратегічної прогалини-розриву між можливостями, зростання зумовленими наявним виробничим потенціалом та бажаними орієнтирами системи необхідними для досягнення поставлених цілей. Заповнення стратегічної прогалини – це поле стратегічних рішень, направлених на вирішення виявлених проблем для наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних, що обумовлені межами визначеної стратегічної прогалини.

Багатоплановий характер діяльності підприємства обумовлює необхідність існування взаємопов'язаних стратегій, що об'єднані у так званий «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [8].

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій [8, с. 42].

Отже, вдало сформований стратегічний набір має з часом заповнити «стратегічну прогалину», тобто створити необхідний потенціал внутрішнього середовища, що відповідає реалізації поставлених цілей.

Реалізація стратегії розвитку один із найважчих етапів, який передбачає:

- доведення стратегічних змін до персоналу підприємства, залучення їх до впровадження стратегії, створення системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- розробку системи показників для оцінки стратегічних змін, їх результативності та ефективності;
- впровадження і застосування системи управління бізнес-процесами реалізації стратегії, щодо контролю поетапного виконання стратегічного плану;
- регулярний моніторинг зовнішнього середовища та корегування стратегічних планів.

Заключним етапом процесу стратегічного управління є оцінка реалізації стратегії – співставлення досягнутих результатів її впровадження з поставленими цілями. При цьому, оцінка має здійснюватися комплексно та системно, з метою визначення нових тенденцій розвитку і здійснення коригування існуючих та перспективних планів.

Загалом, стратегічний розвиток підприємства, це безперервний процес формування та реалізації управлінських рішень направлених на забезпечення стратегічної динамічності та ефективної його діяльності в умовах підвищеної складності та непередбачуваності бізнес-середовища.

**Висновки.** Розглянуті підходи до процесу розробки та впровадження стратегії підприємства свідчать, що в економічній літературі має місце певна неоднозначність та невизначеність даного процесу. В результаті проведеного дослідження, нами запропоновано детальний та послідовний алгоритм розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства, що охоплює всі етапи даного процесу і включає три стадії процесу розробки стратегії (підготовчу або аналітичну; розробки стратегії; реалізації стратегії), що об'єднують 8 етапів.

Важливою стадією розробки стратегії є аналітична, так як формування місії, цілей та вибір стратегії розвитку підприємства обґрунтовується наявним станом і тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, а також обмеженістю наявних ресурсів.

Стратегічний розвиток підприємства – це безперервний процес. Навіть за умови ефективної реалізації стратегії існує необхідність коригування існуючих та перспективних планів, визначення нових тенденцій розвитку.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр.пер.с англ./науч. ред. и авт.предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995. 252 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995. 817 с.
5. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. Агросвіт. 2010. № 21. С. 32-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2010\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8)
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов. Пер. с англ.; Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576с.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

### References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*: abbreviated translation from English / scientific. ed. and author. L.I. Evenko. M.: Economics, 1989. 519 p..
2. Berdanova, O., Vakulenko, V., Tertychka, V. (2008). *Strategic planning*. L.: ZUKC, 2008. 138 s.
3. Vikhansky, O. S. (1995). *Strategic management*. Moscow: Moscow State University Publishing House, 1995. 252 p.
4. Mescon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1995). *Fundamentals of management*. M.: Delo, 1995. 817 p.
5. Osovskaya, G. V., Barbarich, T. M. (2010). Formation of enterprise competition strategy. *Agrosvit*, 2010, no. 21, pp. 32–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2010\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8)
6. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). *Strategic management*. The art of developing and implementing a strategy. Per. from English; Ed. L. G. Zaitseva, M. I. Sokolova. M.: Banks and stock exchanges, UNITI, 1998. 576 p.
7. Shershneva, Z. E., Oborskaya, S. V. (1999). *Strategic management*. K.: KNEU, 1999. 384 p.
8. Shershneva Z. E. (2004). *Strategic management*. K.: KNEU, 2004. 699 p.

## **Аннотация**

**Бленда Н. А., Чернега И. И.**

### **Алгоритм разработки и реализации стратегии предприятия**

*В статье исследованы теоретико-методические основы и существующие подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия. Установлено, что процедура разработки и реализации стратегии развития является дискуссионным вопросом среди ученых, определяющих различные методические подходы к основным этапам разработки и внедрения стратегии, составляющих элементов этого процесса, взаимосвязи и взаимозависимости между ними.*

*На основе проведенного исследования нами предложено определить три стадии процесса разработки стратегии, объединяющие 8 этапов. Первая стадия – подготовительная или аналитическая, включает комплексный поэтапный стратегический анализ внешней и внутренней среды. Вторая стадия определяет процесс разработки стратегии, включающий 4 этапа: формулирование миссии; обоснование стратегических целей и определение стратегического пробела-разрыва; разработка альтернативных стратегий с учетом ограничений и возможных рисков; определение перспективных и приоритетных направлений развития; выбор стратегии развития. Третья стадия – реализация стратегии объединяет этапы внедрения стратегии, ее оценки и корректировки в соответствии с непрогнозируемыми изменениями внешней среды.*

*Предложенные этапы разработки стратегии характеризуют современное состояние объекта, прогнозируемые цели его развития и действия по их достижению. Важной стадией разработки стратегии является аналитическая. Именно она определяет внутреннее состояние системы и ее необходимые изменения, в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешней среды, для достижения определенных стратегических целей.*

*В общем, стратегическое развитие предприятия, это непрерывный процесс формирования и реализации управленческих решений, направленный на обеспечение стратегической динамичности и эффективной его деятельности в условиях повышенной сложности и непредсказуемости бизнес-среды.*

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, алгоритм разработки, стадии и этапы.

## **Annotation**

**Blenda N. O., Cherneha I. I.**

### **Algorithm for developing and implementing enterprise strategy.**

*The article examines the theoretical and methodological foundations and existing approaches to the process of developing an enterprise development strategy. It is established that the procedure of development and implementation of development strategy is a debatable issue among scientists, who determine different methodological approaches to the main stages of strategy development and implementation, components of this process, the relationship and interdependence between them.*

*Based on the research, we propose to identify three stages of the strategy development process, combining 8 phases. The first stage - preparatory or analytical, includes a step-by-step comprehensive strategic analysis of the external and internal environment. The second stage defines the process of strategy development, which includes 4 phases: formulation of the mission; substantiation of strategic goals and determination of strategic gap; development of alternative strategies taking into account the limitations and possible risks, identification of promising and priority areas of development; choice of development strategy. The third stage - the realization of the strategy combines the stages of implementation of the strategy, its evaluation, and adjustment in accordance with unforeseen changes in the external environment.*

*The defined stages of strategy development characterize the current state of the object, the forecasted goals of its development, and actions to achieve them. An important stage in developing a strategy is analytical. It determines the internal state of the system and its necessary changes, in accordance with the projected changes in the external environment, to achieve certain strategic goals.*

*In general, the strategic development of the enterprise is a continuous process of formation and implementation of management decisions aimed at ensuring the strategic dynamism and effective operation in conditions of increased complexity and unpredictability of the business environment.*

**Key words:** *enterprise strategy, development algorithm, stages and phases*

УДК 336.22:336.14

DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-309-318

## **ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ**

**Л. В. БАРАБАШ**, кандидат економічних наук

**О. В. РОЛІНСЬКИЙ**, кандидат економічних наук

**Уманський національний університет садівництва**

*Розвиток місцевих фінансів значною мірою залежить від організації й умов реалізації податкової системи держави на рівні бюджетів органів місцевого самоврядування. З даної позиції набуває вирішального значення віднесення податків до переліку місцевих або розподіл сум акумульованих загальнодержавних податків між рівнями бюджетної системи.*

**Ключові слова:** *податок, податкова система України, місцеві фінанси, місцеві бюджети, розподіл податків між бюджетами.*

**Постановка проблеми.** За своєю економічною сутністю податки є монопольним правом держави на перерозподіл доходів і прибутків, результати якого спрямовуються до бюджетів з метою реалізації її функцій. При цьому одна їх частина виконується на рівні безпосередньо держави, а інша – в органах місцевого самоврядування. Відтак і функціонування податкової системи