

УДК 005.21:631.11

Голік В.В.

*аспірант кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ»**

У статті проаналізовано різні підходи науковців до трактування змісту стратегії. Запропоновано авторський підхід до розуміння поняття «стратегія» у сучасних умовах розвитку економіки. Побудовано модель стратегії підприємства, що наочно відображає суть поняття «стратегія» через взаємодію та взаємозв'язок її елементів. Розглянута модель відображає також основну ціль та ключову сутнісну рису стратегії – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу на засадах сталого розвитку через формування та реалізацію конкурентних переваг за усіма напрямками діяльності підприємства. Визначено принципи, яким повинна відповідати стратегія відповідно до запропонованої моделі.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічне управління, конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство.

Голік В.В. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «СТРАТЕГИЯ»

В статье проанализированы различные подходы ученых к трактованию содержания стратегии. Предложен авторский подход к пониманию понятия «стратегия» в современных условиях развития экономики. Построена модель стратегии предприятия, которая наглядно отражает суть понятия «стратегия» через взаимодействие и взаимосвязь ее элементов. Рассматриваемая модель отражает также основную цель и ключевую существенную черту стратегии – обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия на долгосрочную перспективу на принципах устойчивого развития через формирование и реализацию конкурентных преимуществ по всем направлениям деятельности предприятия. Определены принципы, которым должна соответствовать стратегия согласно предложенной модели.

Ключевые слова: стратегия предприятия, стратегическое управление, конкурентоспособность, сельскохозяйственное предприятие.

Holik V.V. CONCEPTUAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE MEANING OF THE CONCEPT «STRATEGY»

Different approaches to interpretation of scientific content of strategy are examined. The author approach to understanding the concept of «strategy» under current conditions of the development of economy is proposed. The model of strategy of enterprise is constructed that visually captures the essence of the concept of «strategy» through interaction and interrelation of its elements. The model also reflects the basic purpose and key essential feature of strategy – providing a high level of competitiveness for a long term on basis of sustainable development through the formulation and implementation of competitive advantages on all directions of enterprise. The principles that strategy must comply are determined according to the proposed model.

Keywords: enterprise strategy, strategic management, competitiveness, agricultural enterprise.

Постановка проблеми. Найважливішою проблемою розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних складнопрогнозованих умовах господарювання, які характеризуються динамічністю конкурентного середовища, є пошук ефективних шляхів формування конкурентних переваг і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Одним із актуальних підходів до вирішення завдання є запровадження ефективної системи стратегічного управління, спрямованого на формування та реалізацію конкурентоспроможних стратегій.

Уточнення змісту стратегії відповідно до сучасних умов розвитку економіки з акцентуванням на окремих аспектах її сутності, виділенням важливих елементів та їх взаємозв'язків дозволить формувати ефективний напрям розвитку підприємства за всіма сферами діяльності, забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до змін, враховувати інтереси усіх учасників ринку та перетворить стратегію на ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність поняття «стратегія» з виділенням її складових елементів і їх взаємозв'язок, а також принципи формування та фактори впливу, значення стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, А. Чандлер, О.С. Віханський, О.Д. Гудзинський І.А. Ігнат'єва, Г.І. Кіндрацька, П.Г. Клівець, М.І. Книш, Н.В. Куденко, М.Г. Са-

єнко, С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хит'ко, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов. Однак питання визначення змісту поняття «стратегія» є недостатньо вивченим і потребує подальших досліджень та уточнень відповідно до розвитку теорії стратегічного управління та постійних змін діяльності підприємства, що його зумовлюють, оскільки певний підхід до розуміння стратегії визначає основні параметри системи стратегічного управління підприємства, спрямованого на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Багатоаспектність та неоднозначність поняття «стратегія» ускладнюють можливість однозначного і вичерпного тлумачення цієї категорії, а стрімкий розвиток економіки та динамічна зміна умов господарювання обумовлюють об'єктивну необхідність постійного уточнення та доповнення визначень стратегії, трактування змісту останньої відповідно до розвитку теорії, методології та практики стратегічного управління з метою адаптації сільськогосподарських підприємств до змін та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розгляд основних підходів науковців до розуміння змісту поняття стратегії та уточнення сутності поняття відповідно до умов розвитку економіки і теорії стратегічного управління, а також виділення важливих принципів, яким повинна відповідати стратегія.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегія» та пов'язані з його використанням

ідеї, які нині досить актуальні й набули широкого застосування в економіці та управлінні, прийшли в економічну науку із військової сфери. Сам термін «стратегія» походить від грецького «strategia», англійською «general», тобто «воєначальник». Хоча термін вважається грецьким, але греки не використовували саме це слово. Грецьким еквівалентом сучасному слову «стратегія» були «strategike episteme» (знання генерала) або «strategon sophia» (мудрість генерала) [1]. У первісному своєму значенні термін «стратегія» означав уміння складати загальний план військової компанії. В економічній практиці стратегія постає як система правил і способів реалізації концепції розвитку підприємства [2, с. 23].

Багатоаспектність, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до її тлумачення, серед яких найпомітніші: погляд на неї як на мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників, власників); позиція на ринках (орієнтує на посилення конкурентної позиції, розширення участі на ринках, захоплення нових ринків); зразок (є джерелом прагнення підприємства наблизитися до еталона – фірми, що процвітає) [2, с. 9].

У сучасній літературі можна відокремити дві основні концепції стратегії підприємства: філософську і організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства та асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки і забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства. У цьому контексті «стратегію фірми» (тут фірма і підприємство розглядаються як синоніми) можна трактувати і, власне, трактують по-різному, розглядають під різним ракурсом: і як засіб, і як результат (ціль), і як процес. Це пов'язано з його конкретним застосуванням (даного терміну, даного поняття, даної категорії) [3, с. 9].

Деякі автори [4, с. 13] виділяють наступні підходи до трактування поняття «стратегія». Перший підхід – цільовий, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства. Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки». Прибічники цього підходу найважливішою складовою стратегії вважають чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства. Ряд вчених визначає стратегію як конкретний плановий документ, ставлячи основною задачею необхідність формалізації стратегії. Не зменшуючи значущості формування стратегічного плану, слід зазначити, що стратегія і стратегічний план – різні поняття і їх не можна ототожнювати.

Г. Мінцберг запропонував п'ять тлумачень поняття «стратегія» [5, с. 11-21]:

1) стратегія як план (стратегія є план, якийсь вид свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, дороговказівна лінія (або ряд таких ліній), якої дотримуються у конкретній ситуації);

2) стратегія як спритний прийом (спритний прийом, свого роду «маневр», що вживаються з метою перехитрити противника або конкурента);

3) стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій; стратегія – і заздалегідь продумана, і така, що формується з ходом розвитку подій, – є певна послідовність у поведінці);

4) стратегія як позиція (співвідношення організації із зовнішнім середовищем, тобто стратегія стає опосередковуючою силою, або «посередником»);

5) стратегія як перспектива (концепція; винахід, фантазія, продукт чистіс уяви, незалежно від того, розробляється вона навмисно для регулювання поведінки в майбутньому або ж вилучається з минулого досвіду).

При цьому автор зазначає, що «всі розглянуті визначення взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдино вірним. У якомусь сенсі дефініції самостійні, але в більшій мірі кожна з них немислима без інших. Не всі плани стають принципами поведінки, і не всі патерни виникають на основі плану. Деякі хитрі прийоми не піднімаються до рівня позиції, тоді як деякі стратегії є чимось більшим, ніж просто позиція, але все ж меншим, ніж перспектива. Кожне визначення стратегії додає щось важливе до нашого розуміння, орієнтує нас на те, щоб задавати нові фундаментальні питання щодо природи організації в цілому» [5, с. 20].

З нашої точки зору, для більш повного і глибокого розкриття змісту стратегії доцільно систематизувати численні трактування даного поняття сучасними науковцями у таблицю 1.

Аналіз наведених трактувань поняття «стратегія» вказує на те, що більшість науковців під стратегією розуміють напрям розвитку підприємства (через окреслені цілі підприємства); план діяльності підприємства; правила дій або поведінки. У сучасних умовах розвитку економіки стратегію необхідно розуміти через поєднання трьох вищезазначених аспектів: чітко визначених цілей розвитку підприємства, комплексного плану та конкретних заходів їх досягнення. При цьому слід враховувати, що, як зазначає І.А. Ігнат'єва [10, с. 214], стратегія підприємства є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища).

Г. Мінцберг, Дж. Куїнн і С. Гошал також стверджують, що ефективна формальна стратегія повинна містити в собі три найважливіші складові: 1) основні ланцюги (або завдання) діяльності; 2) найбільш суттєві елементи політики, направляючі або обмежуючі поле діяльності; 3) послідовність основних дій (або програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей і які не виходять за межі обраної політики [18, с. 29].

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти. Перший аспект – формулювання стратегії, другий – її виконання. Формулювання стратегії є становленням ідеальної аналітичної мети, тоді як її виконання має передусім адміністративне наповнення. Таким чином, стратегія повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і відрізняють його від інших підприємств [4, с. 13].

Характерною ознакою стратегії сільськогосподарського підприємства є врахування низки об'єктивних і суб'єктивних галузевих особливостей, які здійснюють вплив на функціонування сільськогосподарських підприємств [19, с. 26]. До об'єктивних належать: неконтрольований вплив природо-кліматичних умов на сільське господарство; сезонність виробництва; тривалий часовий інтервал між періодами понесення витрат та отриманням доходу; використання

Таблиця 1

Трактування поняття «стратегія» сучасними науковцями

Визначення поняття «стратегія»	Автор, джерело
Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)	І. Ансофф [6, с. 78-79]
Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг	С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько [4, с. 14]
Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми	М.-Е. Портер [7, с. 51]
Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей	О.С. Віханський [8, с. 87-88]
Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей	О.Д. Гудзинський [9, с. 210]
Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	І.А. Ігнат'єва [10, с. 217]
Узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Б. Карлоф [11, с. 148]
Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів	П.Г. Клівець [2, с. 8]
Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми	Н.В. Куденко [12, с. 11]
Констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення	В.Д. Савченко, М.І. Байдик, Р.М. Шелудько [13, с. 10-11]
Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей,	
а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості	М.Г. Саєнко [14, с. 9]
Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [15, с. 324]
Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення	А. Чандлер [16, с. 15-16]
Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану	З.Є. Шершньова [17, с. 235]

Джерело: систематизовано автором на основі огляду вищевказаних джерел

у виробничому процесі частини продукції власного виробництва; різні терміни зберігання та умови реалізації продукції; використання як засобів та предметів праці живих організмів; використання землі як одного з ресурсів виробництва; до суб'єктивних відносять: реформи в аграрному секторі економіки України (приватизація об'єктів АПК, розвиток нових форм господарювання на селі, регулювання земельних відносин); низький рівень концентрації та монополізації сільськогосподарського виробництва; дотаційність аграрного сектору економіки; низька рентабельність сільськогосподарської діяльності; необхідність постійного визначення ринкової вартості біологічних активів. Крім галузевих особливостей, виробничий процес у сільському господарстві залежить і від науково-технічних, біологічних, соціальних та економічних чинників [19, с. 26].

З огляду на посилення конкуренції, динамічність змін зовнішнього середовища, низький рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та гостру необхідність адаптації до означених умов діяльності, стратегія повинна забезпечувати формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства у різних сферах його діяльності, що гаранту-

ватиме високий рівень його конкурентоспроможності. Крім того, стратегія кожного підприємства повинна враховувати інтереси усіх учасників ринку та базуватися на принципах сталого розвитку – гарантувати досягнення соціального, економічного та екологічного ефектів у процесі діяльності підприємства. Враховуючи означені елементи стратегії підприємства, можна побудувати модель стратегії (рис. 1).

На основі аналізу представлених у таблиці трактувань поняття «стратегія» та з урахуванням побудованої моделі стратегії підприємства можна сформулювати власне визначення даного поняття: стратегія підприємства як відкритої соціально-економічної системи – це довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, адекватному умовам та вимогам зовнішнього середовища, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку й галузеві особливості діяльності підприємства та спрямовані на реалізацію визначених аспектів напряму розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг і забезпечення високого рівня конкурентоспро-

можності підприємства на довгострокову перспективу.

Для цього стратегія повинна відповідати таким принципам:

1. Обґрунтованість (кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями, що забезпечує її реалістичність).

2. Прозорість (стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців).

3. Легітимність (розуміння і прийняття її існуючими інституціями).

4. Адекватність (стратегія повинна максимально врахувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій реалізується).

5. Підконтрольність (доступність не лише щодо сприйняття, а й щодо здійснення, наявність чітко визначених критеріїв реалізації, досягнення конкретних результатів, чітких їх оцінок).

6. Логічність (пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках) [2, с. 11].

7. Структурно-динамічна раціональність (внутрішня цілісність, збалансованість та ефективна взаємодія складових елементів стратегії, що гарантує синергетичний ефект).

8. Альтернативність (наявність альтернативних варіантів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та пропонують різні сценарії його розвитку).

9. Конкурентоспроможність (спрямованість на зміцнення наявних та формування і реалізацію нових конкурентних переваг, спроможність успішно конкурувати із конкурентами).

10. Адаптивність (забезпечення швидкості та гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища).

11. Гармонійність (урахування інтересів усіх учасників ринку, дотримання принципів сталого розвитку, виконання суспільно значимої функції).

12. Ефективність (забезпечення ефекту від реалізації у процесі діяльності підприємства).

Висновки з проведеного дослідження. Отже, враховуючи різні підходи науковців до трактування змісту поняття «стратегія», а також умови та вимоги динамічного середовища діяльності підприємства як відкритої соціально-економічної системи, стратегію необхідно розуміти як довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, адекватному умовам та вимогам зовнішнього середовища, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку та спрямовані на реалізацію усіх визначених аспектів напрямку розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Дотримання розглянутих принципів, яким повинна відповідати стратегія, дозволяє створити необхідні умови для досягнення основної цілі стратегії, яка відображає також і її ключову сутнісну рису, – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу

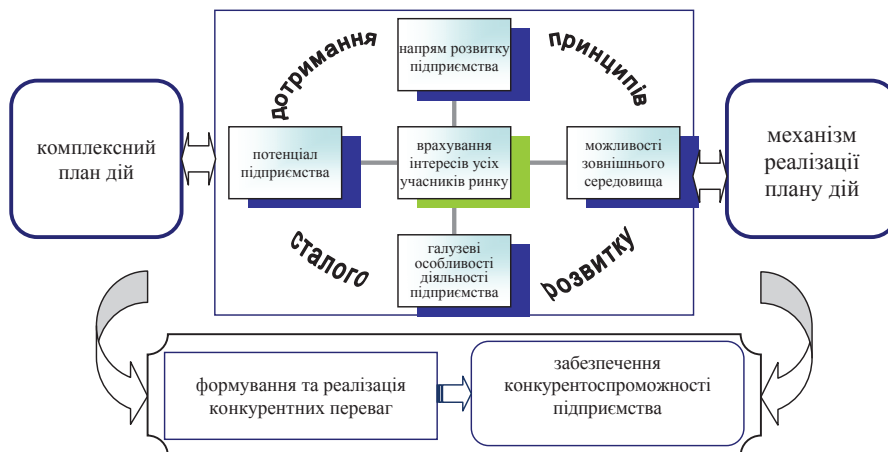


Рис. 1. Модель стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами проведених досліджень

засадах сталого розвитку через формування та реалізацію конкурентних переваг за всіма напрямками діяльності підприємства.

Проте багатоаспектність і неоднозначність поняття «стратегія», стрімкий розвиток теорії, методології та практики стратегічного управління і динамічна зміна умов зовнішнього середовища обумовлюють об'єктивну необхідність постійного удосконалення та уточнення змісту стратегії, з акцентуванням на певних її аспектах згідно із продиктованими зовнішнім середовищем умовами і вимогами та, відповідно, поставленими підприємством цілями і завданнями як реакцією на ці вимоги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Rich Horwath, «The Origin of Strategy», Strategic Thinking Institute, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf
- Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П.Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
- Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напрямку підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О.Б. Трояновська ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 121 с.
- Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитко М.М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
- Henry Mintzberg, «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978.
- Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Ансофф І. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
- Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський] – К. : Основи, 1997. – 390 с.
- Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник / Виханський О.С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
- Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко; заг. ред. О.Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
- Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник [для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл.] / Ігнат'єва І.А. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
- Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлоф Б. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
- Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.] / Куденко Н.В. – вид. 2-ге, без змін. ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
- Савченко В.Д. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Савчен-

- ко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. ; Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.
14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
 15. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. – Академия народного хозяйства при Правительстве РФ / М.А. Майорова (пер.). – М. : Дело, 2000. – 704 с.
 16. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.
 17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З.Є. Шершньова ; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
 18. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кактуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
 19. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту / Мискін Ю.І. // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – № 1. – С. 316-327.

УДК 338.2

Грицюк Н.О.

*асистент кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті розглядається проблематика формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств, спираючись на основи податкової політики. Перепонами у даному аспекті розвитку підприємства є нездорове ринкове середовище, а саме високий рівень тіньової економіки, що викликаний податковою політикою підприємства. Наукові праці, що описують формування податкової політики з максимальною корисністю та ефективністю для суб'єкта підприємницької діяльності, призводять до формування ненадійної системи та нездорового зовнішнього середовища. Адаже надто вузька межа існує між звичайною законною мінімізацією та незаконним ухиленням від сплати податків.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, податкова політика, тіньова економіка, податкове середовище.

Грицюк Н.А. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В статье рассматривается проблематика формирования стратегии развития отечественных предприятий, опираясь на основы налоговой политики. Препятствиями в данном аспекте развития предприятия является нездоровая рыночная среда, а именно высокий уровень теневой экономики, вызванный налоговой политикой предприятия. Научные труды, описывающие формирование налоговой политики с максимальной полезностью и эффективностью для субъекта предпринимательской деятельности, приводят к формированию ненадежной системы и нездоровой внешней среды. Ведь слишком узкая граница существует между обычной законной минимизацией и незаконным уклонением от уплаты налогов.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, налоговая политика, теневая экономика, налоговая среда.

Grytsyuk N.A. FORMATION DEVELOPMENT STRATEGY ON THE BASIS TAX POLICY IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

In this article considered the problems of development strategy enterprises, based on the tax policy. Unhealthy market environment, such as the high level of the shadow economy, which is caused by tax policies enterprises are the main obstacles to enterprise development. To resolve this problem and establish healthy market linkages described below.

Keywords: strategy, strategy development, tax policy, the shadow economy, tax environment.

Постановка проблеми. Стратегічне управління та формування стратегії є парадигмою економічної теорії розвитку підприємства ХХ століття. Враховуючи динамічний розвиток економіки та високу конкуренцію на ринку, підприємству для успішного функціонування необхідно визначити пріоритетний напрям діяльності з досягнення конкретних цілей, що забезпечить йому довгострокові переваги та місце на ринку.

Українська економіка сьогодні характеризується високим рівнем тіньової економіки, основною причиною якої є невизначеність та непередбачуваність економічної кон'юнктури зовнішнього середовища навіть на середньостроковий період, що, відповідно, тягне за собою неможливість спрогнозувати розвиток підприємства та розробити надійну стратегію розвитку. Обираючи стратегію максимальних прибутків у короткостроковому періоді, підприємства нерідко вдаються до ухилення від сплати податків або ж пошуком різносторонніх шляхів їх мінімізації. Що ще більше загострює ситуацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічних досліджень підприємства присвячені роботи зарубіжних та українських вчених, серед яких: Ф. Селєзнік, А. Чандлер, К. Ендюс [1], І. Ансофф [2], М. Портер [3], Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенюк-Ткачук [4], В.А. Горемікін [5].

Постановка завдання. Вирішення проблеми тіньової економіки потребує якісно іншого підходу до формування стратегії розвитку, основа якого лежить у принципах податкової політики. Дослідження цього взаємозв'язку і буде формувати основне завдання статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія і практика стратегічного менеджменту обґрунтувала наявність і залежність різних рівнів стратегій на підприємстві. Процес стратегічного планування для кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Вивчення та узагальнення цих чинників дозволяє визначити загальні наслідки