

**Муштай В.А.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики,

доцент

*Сумський національний аграрний університет*

*м. Суми, Україна*

## **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах інтенсивної конкурентної боротьби, необхідності адаптації до міжнародних стандартів якості продукції, дослідження запитів споживачів та попиту на продукцію, постійного пошуку нових та утримання опанованих ринків збуту вітчизняні підприємства мають вирішувати актуальну проблему щодо визначення напрямів, котрі були б адекватні змінам оточуючого середовища, враховуючи безумовно при цьому й стан внутрішнього потенціалу самого підприємства. Слідування обґрунтовано визначеному стратегічному напрямку розвитку є передумовою довготривалого та конкурентоспроможного функціонування підприємства будь – якої галузі економіки.

Сучасні підприємства постійно стикаються з невизначеністю в межах власної виробничо – комерційної діяльності. При цьому, важливо розуміти, що розмір суб'єкта господарювання також має вплив на кількість чинників впливу на результативність його функціонування. Невеликі підприємства, можуть в межах здійснення оперативної діяльності реагувати на зміни зовнішнього середовища, в той час, як більш потужні підприємства – середні, великі та об'єднання суб'єктів господарювання мають здійснювати власне стратегічне управління, розробляючи та втілюючи власні стратегії розвитку обрані за результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виходячи з вище викладеного, стає очевидним, що для сучасних вітчизняних підприємств питання стабілізації їх функціонування з подальшим визначенням стратегічних напрямів розвитку їх діяльності є вкрай важливим.

Погоджуємося з автором Литвиновим О.І., котрий вважає, що загальний механізм формування стратегічних напрямів стабілізації та розвитку підприємств доцільно будувати за наступними елементами: визначення рівня ефективності діяльності підприємства за основними бізнес-процесами; визначення загальних стратегічних напрямів стабілізації та розвитку діяльності підприємства (корпоративної та конкурентних стратегій), виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами; формування комплексу стратегічних напрямів стабілізації та розвитку діяльності у відповідності до визначених рівнів її ефективності та визначення серед них пріоритетних; формування стратегічних цілей стабілізації та розвитку діяльності підприємства за кожним видом бізнес-процесів [4].

Виокремлюють декілька підходів, щодо визначення напрямів стратегічного розвитку підприємств. Зокрема, Тур О.В. в своїй роботі виокремлює три варіанти стратегічного розвитку підприємств [5, с. 63 - 66]:

I. Без змін. За думкою автора вказану стратегію обирають ті підприємства, діяльність яких несуттєво залежить від факторів оточуючого середовища. Зазвичай, таку стратегію застосовують підприємства з довгим життєвим циклом продукції, медичні заклади, органи самоврядування та інші.

II. Внутрішнє зростання. Ці стратегічні напрями являють собою розвиток ринку або розвиток продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Як правило, стратегії внутрішнього зростання реалізуються за рахунок змін, що відбуваються з товаром (модифікація товару/інновація); ринком (розширення ринку або його розвиток) [1, с. 307 - 308], організацію (реконструкція, реструктуризація, модернізація), технологіями (реінжиніринг, інновація), персоналом (навчання, мотивація) [3, с. 337 – 339].

III. Зовнішнє зростання. Вибір стратегічних напрямів зовнішнього зростання (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломеративна диверсифікація) обумовлюється результатами аналізу

оточуючого середовища, коли виявляється можливим ефективно поєднати сильні сторони підприємства з сприятливими для розвитку можливостями.

На особливу увагу заслуговує конгломеративна диверсифікація, як одна з форм диверсифікаційної стратегії. Обираючи вказаний стратегічний напрямок зовнішнього зростання підприємство вдається до нових видів діяльності які ні за товарною ознакою, ні за клієнтською базою не пов'язуються з його основним видом діяльності [2, с. 94].

Кожне підприємство має свій характер розвитку, а отже, вибір того чи іншого стратегічного напрямку розвитку та відповідно конкурентної стратегії залежить від проблем, з якими воно стикається на кожній зі стадій життєвого циклу та поставлених завдань. Це обумовлює необхідність здійснення постійного аналізу стану підприємства та його взаємодії з оточуючим середовищем з метою виявлення кризових явищ та корегування обраних стратегічних напрямів розвитку діяльності залежно від рівня загрози оточення та вагомості поставлених цілей.

Стратегічні напрями розвитку діяльності суб'єктів господарювання як правило формуються в межах корпоративної стратегії їх розвитку. Залежно від темпів розвитку підприємств виокремлюють ряд стратегічних напрямів, а саме стратегію прискореного зростання, стратегію обмеженого зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення.

За стратегічного напрямку прискореного розвитку передбачається суттєве підвищення рівня як короткострокових, так довгострокових цілей над вже досягнутими показниками попередніх періодів. Такий стратегічний напрямок доцільно обирати підприємствам, що займають стійке положення на ринку, мають потужний потенціал для подальшого розвитку своєї діяльності. При цьому зусилля таких підприємств мають спрямовуватися на використання їх сильних сторін задля реалізації наявних та потенційних можливостей та знешкодження ризиків, які за окресленої ситуації є досить великим.

За стратегічного напрямку обмеженого зростання, встановлення цілей здійснюється від вже досягнутого рівня. В деяких випадках такий стратегічний

напрямок розвитку обирають підприємства, котрі задоволені своїм положенням на ринку, рівнем прибутковості та ефективності діяльності.

Далі, виходячи з більш повільних темпів розвитку, маємо говорити про доцільність застосування стратегії збереження або стабілізації становища, котра спрямована на забезпечення стабільного положення суб'єкта господарювання на ринку, зміцнення його стратегічних позицій. При цьому, показники діяльності господарюючого суб'єкту обумовлюються темпами, котрі прогнозуються та характером зміни ринку діяльності підприємства.

Стратегічні варіанти зростання можуть бути представлені як альтернативи з реалізації ключових факторів успіху. В основі стратегічних альтернатив покладаються можливості підприємства, котрі й дозволяють досягти поставленої мети за обраного напрямку розвитку.

З огляду на викладене, маємо відзначити, що стратегічні напрями стабілізації та розвитку діяльності суб'єктів господарювання більш змістовно проявляються в базових конкурентних стратегіях, котрі обираються підприємствами як засоби конкурентної боротьби на ринках з огляду стан зовнішнього середовища та потенціал самого підприємства в розрізі корпоративних стратегій.

Тож, вибір відповідних стратегічних напрямів розвитку суб'єктами господарювання являється важливим етапом в реалізації процесу стратегічного планування їх діяльності та дозволяє врахувати стратегічні потенційні можливості самого підприємства та його оточуючого конкурентного середовища. При цьому, слід розуміти, що вибір стратегічних напрямів подальшого розвитку для сучасних підприємств залежить від спроможності та готовності їх керівників проводити стратегічний аналіз ринкового середовища та здійснювати систематичні маркетингові дослідження. А для їх успішного втілення мають використовуватися нові методи та підходи в управлінні всіма видами діяльності підприємства. Проте, обґрунтовано обрані підприємствами стратегічні напрями стабілізації та подальшого розвитку їх виробничо – комерційної діяльності сприятимуть формування конкурентних переваг,

підвищенню конкурентоспроможності, утриманню та розширенню ринків збуту та їх максимальній адаптації до мінливого оточуючого середовища в майбутньому зокрема.

#### Список використаних джерел

1. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306 – 310. URL:<http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf> (дата звернення: 06.02.2021).
2. Котьялова-Литвин І.В. Розробка стратегії рековерингу бізнес – процесів на основі розширення організаційно – інноваційних горизонтів розвитку підприємства. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 18. С. 92 – 98. URL:<http://tpa.pstu.edu/article/download/180101/180047> (дата звернення: 06.02.2021).
3. Кореніцина Т.В. Теоретичне обґрунтування поняття фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. Донецьк : Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2012. Вип. 34. С. 335-343. URL: <https://cutt.ly/whP5qFc> ( дата звернення: 11.12.2020).
4. Литвинов О.І. Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2421> ( дата звернення: 27.01.2021).
5. Тур О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства з метою підвищення його ринкової стійкості: дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук (доктора філософії): 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 336с. URL:[http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08\\_2019/Tur\\_dis.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2019/Tur_dis.pdf) ( дата звернення: 27.01.2021).

**Відомості про автора:**

**а) прізвище, ім'я, по батькові:** Муштай Валентина Анатоліївна;

**б) вчене звання:** доцент

**в) науковий ступінь:** к.е.н.

**г) місце роботи:** СНАУ, кафедра маркетингу та логістики

**д) адреса для листування:** 40000, м. Суми, вул. Г. Кондратєва 160, кафедра маркетингу та логістики