

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛОТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотация. Проаналізовано тенденції у галузі металоторгівлі; надано практичні рекомендації щодо формування стратегії металоторгівельного підприємства; розглянуто основні напрями формування стратегії на основі дослідження ключових факторів успіху в галузі; обґрунтовано стратегію проникнення на ринок.*

*Аннотация. Проанализированы тенденции в отрасли металлоторговли; представлены практические рекомендации по формированию стратегии металлоторгового предприятия; рассмотрены основные направления формирования стратегии на основе исследования ключевых факторов успеха в отрасли; обоснована стратегия проникновения на рынок.*

*Annotation. The trends of steeltrading are covered; the recommendations concerning a strategy of steeltrading business are given; the main directions developing the strategy based on key success factors investigation are mentioned; a strategy of market penetration is proved.*

*Ключові слова: стратегія, обґрунтування стратегії, ключові фактори успіху галузі.*

Сучасним керівникам необхідно проводити ретельний аналіз зовнішнього середовища, щоб своєчасно вносити зміни в обраний курс підприємства. Також їм необхідно володіти інформацією про сильні та слабкі сторони підприємства, щоб передбачити, які зміни можуть бути використані підприємством на власну користь. Саме впровадження стратегічного управління на підприємстві дозволяє якнайкраще вирішити цю проблему, обумовлену швидкими змінами зовнішнього середовища, необхідністю зменшення його невизначеності, поширенням інтеграційних процесів і глобалізацією бізнесу.

Під стратегічним управлінням розуміють таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує його діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, адекватні впливу навколишнього середовища і які дозволяють досягти конкурентних переваг [1].

Проте в Україні теорія і практика стратегічного управління ще не посіли належного місця. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. [1] у своєму дослідженні наводять таку статистику: у практиці сучасного господарювання лише 10 % повністю реалізують власну стратегію, 5 % виконавців розуміють стратегію і пов'язують із власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Така ситуація незадовільна, і для її покращення керівництву вітчизняних підприємств потрібно переглянути власні погляди на роль стратегічного управління в досягненні успіху їхніх підприємств [1].

На сьогодні стратегічне управління підприємством становить значний науковий і практичний інтерес. Питання стратегічного управління висвітлено в дослідженнях І. Ансоффа, Томпсона А. А. і Дж. Стрікланда, Віханського О. С., Довганя Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменка Л. П., Пономаренка В. С., Пушкаря О. І., Тридіда О. М., В. Герасимчука та ін.

Отже, мета дослідження полягає в обґрунтуванні стратегії металоторгівельного підприємства.

Об'єктом дослідження є металоторгівельне підприємство, а предметом дослідження – методологія і методи стратегічного управління, що можуть бути використані підприємством у процесі обґрунтування стратегії.

Задля досягнення поставленої мети проведено комплексний аналіз діяльності металоторгівельного підприємства.

Проведено аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу, у результаті якого встановлено, що найбільш негативний вплив на діяльність металоторгівельних підприємств мають політичні та економічні фактори.

У результаті аналізу зовнішнього середовища прямого впливу встановлено, що споживачі й постачальники мають значну торговельну силу.

Згідно з результатами проведеного аналізу стану галузі торгівлі нержавіючими і спеціальними сталями встановлено, що найближчим часом у зв'язку із кризовими явищами в економіці та похваленням зростання попиту в галузі не з'явиться значна кількість нових конкурентів, можливий вихід з ринку слабких гравців. Цьому може сприяти й дорожчання кредитних ресурсів, що скорочує можливість залучення значних обігових коштів. У такому випадку перевагу матимуть підприємства, які зможуть встановити з постачальниками вигідні умови кредитування. Закордонні виробники у разі виходу на український ринок, швидше за все, шукатимуть співробітництва з діючими гравцями із сильними конкурентними позиціями в галузі.

Оскільки продукція стандартна, а попит високочутливий до ціни, споживачеві досить легко переключатись з одного постачальника на іншого. Таким чином, конкуренція може загостритись між існуючими підприємствами. Щоб утримати споживачів, необхідно розробити ефективну систему стимулювання попиту, поряд із оптимальною ціною забезпечувати надійність поставок, надавати додаткові сервісні послуги. Найближчим часом перевагу матимуть середні й малі підприємства, оскільки вони більш гнучкі й мають менші витрати через оптимальні розміри, або ж підприємства, які мають у своєму портфелі широкий асортимент продукції і діяльність яких диверсифікована.

Виявлено, що для отримання маржі на середньогалузевому рівні підприємствам необхідно активізувати маркетингові зусилля, оптимізувати власні витрати. З метою отримання додаткового прибутку можна розширити

У межах аналізу стану галузі виявлено такі ключові фактори успіху, як орієнтація керівництва на потреби споживачів, формування широкого асортименту продукції, розширення переліку сервісних послуг, розвиненість бази складської інфраструктура, рівень взаємовідносин з постачальниками, налагодженість ключових процесів підприємства, персонал [2 – 5].

З метою аналізу ступеня оволодіння металоторгівельним підприємством ключовими факторами успіху запропоновано провести розрахунок інтегрального показника. Для цього попередньо встановлено значущість кожного конкретного фактора успіху за методом попарного порівняння Т. Сааті, а також за десятибальною шкалою надано оцінку ступеня оволодіння підприємством кожним із ключових факторів.

Відповідно до отриманих результатів найбільш вагомі ключові фактори успіху – це орієнтація керівництва на потреби споживача (вага – 0,4), персонал (вага – 0,174), розвиненість власної бази споживачів (0,137). Виявлено слабкі місця підприємства, пов'язані з персоналом і неналагодженістю ключових процесів.

Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства за такими напрямками: стратегія, місія, цілі, базова стратегія, фінанси, маркетинг, інноваційна діяльність, трудові ресурси й система управління.

Результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища узагальнено у SWOT-аналізі.

Беручи до уваги результати аналізу зовнішнього середовища підприємства й цілі, сформовані на стратегічну перспективу, рекомендовано обрати стратегію проникнення на ринок за матрицею І. Ансоффа [6]. Ця стратегія використовується в разі пропозиції старих товарів на старих ринках.

Основна мета стратегії проникнення на ринок – збільшення ринкової частки. Задля досягнення цієї мети необхідно зосередитись на розробці заходів щодо посилення наявних або створення нових ключових компетентностей підприємства. Такі заходи мають бути спрямовані на покращення якості обслуговування або якості продукції і поряд із цим забезпечувати покращення репутації підприємства, помітно виділяючи його серед фірм-конкурентів. Також ця стратегія передбачає акцент на збільшенні продуктивності праці персоналу підприємства, щоб знизити витрати нижче рівня витрат конкурентів [6]. Таким чином, фактично стратегія спрямована на вдосконалення діяльності підприємства з метою формування ключових факторів успіху.

У межах стратегії необхідно передбачити реалізацію таких із переліку сформованих під час SWOT-аналізу заходів: оптимізації і стандартизації процесів підприємства, створення ефективної організаційної культури й активізації маркетингових зусиль.

Враховуючи сформовані цілі на стратегічну перспективу, результати аналізу ключових факторів успіху в галузі і внутрішнього аналізу підприємства, найважливішими функціональними стратегіями металоторгівельного підприємства на сьогодні мають стати стратегія управління персоналом та ІТ-стратегія, оскільки вони сприяють посиленню таких ключових факторів успіху, як персонал і налагодженість ключових процесів підприємства, а отже, підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Не можна залишати поза увагою й маркетингову стратегію підприємства, що дозволить керівництву бути більш обізнаним про своїх споживачів, тенденції на ринку, розширити перелік споживачів, а отже – орієнтуватись і задовольняти потреби споживачів.

Обґрунтована стратегія доцільна, оскільки дозволяє отримати значний економічний ефект. У разі оптимізації та стандартизації ключових процесів продуктивність праці зросте на 7 %, обсяги товарно-матеріальних цінностей скоротяться на 7 %, дебіторська заборгованість на 5,5 %, обсяг реалізованої продукції зросте на 4 %. Упровадження організаційної культури підвищить продуктивність праці не менше ніж на 5 %, а активізація маркетингових зусиль у разі проведення рекламної кампанії в Інтернет дозволить підвищити обсяги реалізованої продукції на 5 %. Також обґрунтована стратегія має значні ресурсний, технічний і соціальний ефекти, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства і зростанню його конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, обрана стратегія проникнення на ринок сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства завдяки зосередженню на розвитку ключових факторів успіху, притаманних галузі, зростанню прибутковості діяльності, поліпшенню фінансового становища й формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного партнера.

*Наук. керівн. Мазоренко О. В.*

**Література:** 1. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с. 2. <http://www.metalika.ua>. 3. <http://minprom.ua>. 4. <http://www.business.ua>. 5. <http://stainlesssteel.ru>. 6. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.