

- сировинних галузей: [монографія] / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
14. Value Added Scoreboard 2009: The top 800 UK and 750 European companies by value added: [Електронний ресурс] // Department of Trade and Industry, UK. – 2009. – vol. 1 of 2. – 63 p. – Режим доступу: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100908131539/http://innovation.gov.uk/value\\_added/downloads/2009\\_ValueAdded\\_Analysis.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100908131539/http://innovation.gov.uk/value_added/downloads/2009_ValueAdded_Analysis.pdf).
15. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Stewart G. Bennett. The Quest For Value: A Guide For Senior Managers / Stewart G. Bennett. – N.Y.: Harper Business, 1991.
16. Афанасьев Е.В. Повышение рентабельности работы горно-обогатительного комбината за счет комплексной переработки и реализации попутно извлекаемого сырья / Е.В. Афанасьев, Л.П. Рыбалко // Бизнес Информ. – 2011. – №5 (1). – С.125–127.

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «ПВП «КРИВБАСВИБУХПРОМ»**

**Мацюра С. І.**

*к.е.н., доцент, ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

**Ледян Т.О.**

*к.е.н., доцент, ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Сьогодні винятково важливим завданням для підприємств є формування правильного уявлення підприємств щодо ролі, значення та важливості конкурентних переваг задля розробки стратегії їх розвитку.

Значення конкурентних переваг фірми для її успішної роботи та розвитку на ринку одним з перших почав вивчати В. Елдерсон, який у 1965 р. у праці «Гнучка ринкова поведінка: функціональна теорія маркетингу» звернув увагу на створення унікальних характеристик фірми, що відрізнятимуть її в очах споживачів [1]. Значний вклад зробив М. Портер, який впровадив ідею ланцюжка цінностей як основного інструменту для аналізу джерела конкурентних переваг і визначив основні типи конкурентних переваг: лідерство у витратах та диференціацію [2]. Ж.-Ж. Ламбен запропонував власне поняття та визначення конкурентної переваги. Він згрупував конкурентні переваги організації у дві категорії залежно від різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішня конкурентна перевага базується на особливих властивостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності; внутрішня - на переважанні витрат виробництва,

управлінні підприємством чи товаром, яке: створює цінність для виробника, що дозволяє досягти собівартості нижчої, ніж у конкурента [3].

В подальшому К. Койн намагався визначити умови, необхідні для виникнення стійкої конкурентної переваги [4]. В результаті аналізу, який був проведений Дж. Деєм та Р. Венслі, було визначено два основні підходи до отримання конкурентних переваг: з акцентуванням на споживачах і з акцентуванням на конкурентах [5]. Г. Хемел та С. Прахалад вперше впровадили у теорію і маркетингу поняття базових компетенцій фірми, які призводять до появи конкурентних переваг [5], а Ш. Хант та Р. Морган зробили порівняння неокласичної теорії з теорією конкурентних переваг [6].

Джерела конкурентних переваг і шляхи їх формування змінювалися одночасно з економічними перетворенням в суспільстві (табл. 1)

Таблиця 1

Еволюція джерел конкурентних переваг підприємства

Період	Джерело конкурентної переваги	Шляхи формування
XIX ст.	Місце розташування	Доступ до сировинної бази (нафти, руди, золота, тощо)
Кінець XIX ст. – початок XX ст.	Винахідливість	Права та патенти на винаходи
I половина XX ст.	Індустріалізація виробничих процесів	Розподіл складної роботи на прості операції, спеціалізація, конвеєрне виробництво
II половина XX ст.	Технологія організації управління	Ефективна технологія управління, яка дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, матричне управління, аутсоринг, реінжиніринг.
Кінець XX ст.	Використання інформаційних технологій	Автоматизоване проектування, електронний документообіг
Початок XXI ст.	Відносини з клієнтом	Душевне та емоційне задоволення клієнта, психологічний комфорт

Незважаючи на те, що більшість дослідників розглядають конкурентну перевагу з позиції споживача як особливість, яка дає їм суттєву вигоду чи благо, та схиляються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, в сучасній

літературі немає чіткого визначення сутності і даного поняття.

Ж.-Ж. Ламбен визначав конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими та відноситися як до самого товару (базової послуги), так

і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є відносною і визначається порівняно з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку чи в сегменті ринку [3].

Г.Л. Азоев та А.П. Челенков стверджують, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переважаючого над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, який можна виміряти і економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу) [6].

На думку І.Ю. Сіваченка, конкурентна перевага — це перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам більш високої цінності або за рахунок більш низьких цін, або за рахунок надання більших вигод, які виправдовуватимуть більш високі ціни [8].

У монографії Л.В. Балабанова наводиться таке визначення: «Конкурентна перевага — це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів. Основою конкурентних переваг є унікальні конкурентні активи підприємства або особлива ключова компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу підприємств» [9].

Існують також й інші альтернативні визначення сутності даного поняття. Наприклад, конкурентна перевага - це вигідна для фірми різниця у свідомості споживача між її власною пропозицією та пропозицією конкурентів. Конкурентні переваги фірми — це той набір ключових чинників успіху, які знаходяться у фокусі конкуренції на певний момент часу, є пріоритетними для споживачів і здатні забезпечити їм найвищу цінність [10].

Отже, конкурентна перевага - це відмінність у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозиції фірм-конкурентів, завдяки якому споживачі цільових ринків роблять вибір на його користь. Перевага досягається завдяки створенню товарів, які за характеристиками чи рівнем супутнього обслуговування переважають над продукцією конкурентів чи пропонуються за нижчими цінами. Коли фірмі вдається сформувавши конкурентні переваги, вона завойовує більшу частку ринку, отримує високий прибуток і має можливість протистояти атакам конкурентів.

Конкурентна перевага підприємства – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає підприємства, висока компетентність підприємства в будь-якій галузі діяльності або у виготовленні продукції у порівнянні з конкуруючими організаціями [11, С.234].

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня — на перевазі фірми щодо менших витрат виробництва.

Відповідно зробимо висновок, що дане бачення щодо сутності поняття «конкурентні переваги» є найбільш прийнятним, адже передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх переваг. Суттєвою відмінністю даної концепції є визначення конкурентних переваг фірми на основі наявних у неї видів ресурсів.

Слід відзначити, що конкурентні переваги підприємства не є постійними,

вони набуваються та утримуються тільки при постійному удосконаленні усіх сфер діяльності, що є досить трудомістким та капіталоємким процесом. Тому з метою утримання конкурентних переваг підприємству необхідно визначити ряд впливових факторів.

М. Портер виділяє три основних фактори утримання конкурентних переваг:

– перший фактор визначається джерелами переваг. Існує ціла ієрархія конкурентної переваги з точки зору їх утримання. Переваги низького рівня (дешева робоча сила, сировина) досить легко можуть отримати і конкуренти. Переваги більш вищого рівня (патентована технологія, диверсифікація на основі унікальних товарів, репутація фірми і т.д.) можна утримувати більш тривалий час, але вони пов'язані з значним інвестуванням;

– другий фактор утримання переваг визначається кількістю явних джерел конкурентних переваг перед конкурентами;

– третій фактор – постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Надія на неуспіх нової технології, котра впроваджується конкурентами, ігнорування нового сегменту ринку – явні ознаки того, що конкурентна перевага втрачається [12, 13].

Необхідно зазначити, що вищенаведена класифікація факторів конкурентних переваг хоча і враховує достатньо широкий спектр чинників, та не відбиває їх повної широти. Так, не враховується багато зовнішніх чинників, таких як вплив державної політики, нормативно-правове забезпечення, рівень соціального, економічного, культурного розвитку країни і т. д.

Маркова В. Д. особливо акцентує на тому, що конкурентні переваги підприємства у галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому підприємство для себе має ряд впливових факторів, до яких відносять:

— асортимент продукції, яку підприємство прагне виготовляти, а також тип потенційних покупців;

— плановані канали розподілу;

— регіон, де підприємство націлене продавати свою продукцію, а також ряд суміжних галузей, з якими підприємство збирається конкурувати.

Петрович Й.М. та Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д.О. наголошують, що чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.

Тактичний фактор конкурентної переваги підприємства - конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджає або буде випереджати в найближчий період (не більше 1 -го року) конкуруючі підприємства.

Така класифікація чинників є досить аргументованою і враховує фактор часу, який раніше згадані автори не враховували. Крім того, деякі автори чітко не наголошують, які фактори відносяться до внутрішнього середовища, а які до зовнішнього.

Науковці Азоев Г.Л., Должанський І.З., Загорна Т.О. [7] виділяють такі основні фактори утримання конкурентних переваг:

1. Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах, визначаються:

- кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство;
- стимулюючою політикою уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері;

- об'єктивними факторами, що стимулюють попит;

- ефектом масштабу;

- ефектом досвіду;

- економічним потенціалом підприємства;

- можливістю пошуку й ефективного використання джерел фінансування.

2. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на нормативно-правових актах, серед яких:

- пільги або інші привілеї, надані регіону або окремим підприємствам органами влади й управління (наприклад, укази Президента, постанови уряду й місцевих органів влади);

- можливості безперешкодного ввозу-вивозу товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, краю);

- виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монополні позиції протягом певного періоду.

3. Конкурентні переваги структурного плану визначаються головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізації в компанії, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних й інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі

4. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами, пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), які не всім вдається перебороти.

5. Переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня:

- розвитку необхідних коштів комунікації (транспорту, зв'язку);

- організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах;

- розвитку дистриб'юторської мережі, служб по наданню консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг;

- розвитку міжфірмової кооперації.

6. Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування; технічними параметрами продукції.

7. Конкурентні переваги, зумовлені високою інформованістю.

8. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на географічних факторах.

9. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на демографічних факторах.

Відповідно зробимо висновок, що дане бачення факторів, які впливають на утримання конкурентних переваг є найбільш прийнятним, адже передбачає

врахування як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Також автори подають найбільш розгорнутий перелік чинників, аргументують їх роль та систему оціночних показників.

Пропонується класифікувати фактори формування конкурентних переваг підприємства на макроекономічні та мікроекономічні (рис. 1). До макроекономічних факторів ми відносимо ті, що знаходяться поза контролем окремого підприємства і на які воно не може здійснювати безпосереднього впливу (загальнодержавні фактори – законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси).

До мікроекономічних факторів ми включили ті, що знаходяться під контролем підприємства і на які воно може безпосередньо впливати (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія; персонал, організація виробництва й праці, система мотивації тощо).

Отже, на формування конкурентних переваг підприємства здійснює вплив комплекс факторів, кількісний та якісний вплив яких є необхідним для вимірювання з метою визначення основних напрямків забезпечення конкурентних переваг підприємства в довгостроковому періоді.

Метою діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» є забезпечення потреби гірничо-видобувної галузі України і споживачів інших країн якісними вибуховими роботами, одержання прибутку і задоволення інтересів трудового колективу.

Дане підприємство спеціалізується на проведенні вибухових робіт в кар'єрах гірничо-збагачувальних комбінатів Кривбасу, на базисних складах зберігає вибухові матеріали для підземних шахт Кривбасу, здійснює спецвибухи по країні, виготовляє емульсійні і неводостійкі вибухові речовини, випробовує нові види вибухових матеріалів в полігонних умовах, разом з науково-дослідними інститутами вивчає і впроваджує ефективні методи по удосконаленню вибухових робіт, надає послуги населенню, виконує будівельно-монтажні роботи господарчим способом, здійснює капітальний ремонт основних засобів.

Підприємство має унікальний досвід з проектування та виконання масових й спеціальних вибухів, який базується на кваліфікованих кадрах, потужній виробничо-технологічній базі, наявністю необхідного парку технологічного транспорту, (зарядно-транспортних, забійних машин), пунктів механізованої підготовки та виготовлення вибухових речовин, розвинутого складського господарства та надійної воєнізованої охорони. За обсягами проведення вибухових робіт підприємство не має аналогів у світі.

Оскільки контрагентами ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» є гірничо-збагачувальні комбінати, то цілком закономірним є рішення дослідити прогностичні оцінки розвитку ринку залізородної сировини (ЗРС). Саме вони й будуть базовими для визначення прогнозу розвитку досліджуваного підприємства.

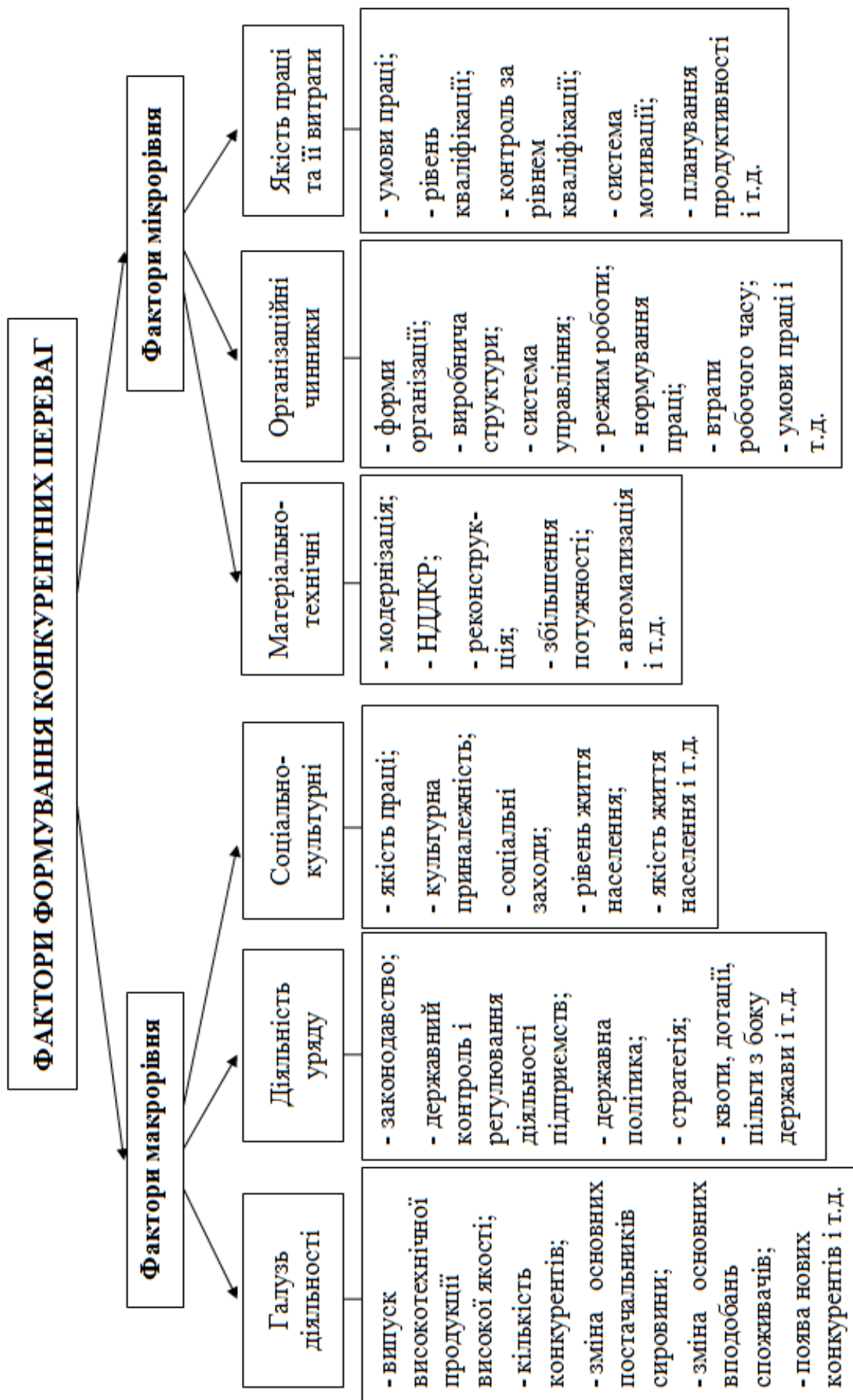


Рис. 1. Класифікація факторів формування конкурентних переваг

За прогнозами інвестиційної компанії Altana Capital в п'ятирічній перспективі виробництво сталі в Китаї зросте до 900 млн. т, потреба в залізородній сировині становитиме 1,75-1,80 млрд. т. Очікується, що до 2017 р. видобуток залізної руди в Китаї зросте на 29% до 1,7 млрд. т. чи до 800 млн. т в перерахунку на середньосвітовий вміст заліза. Середньорічні темпи росту видобутку уповільняться до 4,2%. Покриття сумарної потреби в сировині потребуватиме збільшення імпорتنих поставок залізородної сировини з 690 млн. т у 2011 р. до 990 млн. т у 2017 р. Середньорічне зростання попиту на імпорту ЗРС становитиме 7 % .

На фоні очікуваних темпів зростання попиту на ЗРС плани ведучих світових гірничорудних компаній відносно масштабів видобутку залізної руди виглядають наступним чином: так, компанія Vale в майбутньому планує наростити видобуток ЗРС на 45 % до 469 млн. т. Планами Rio Tinto передбачено збільшення видобутку на 89 % до 363 млн. т. ВНР Billiton планує добувати більше 220 млн. ЗРС, що на 47% більше обсягів видобутку попередніх років. Таким чином, компанії «великої трійки» можуть довести видобуток ЗРС до 1 млрд. т. Це передбачає щорічний приріст пропозиції на 10-11 %. В свою чергу зростання виробництва призведе до профіциту сировини на світовому ринку через 2-3 роки, результатом чого стану зниження цін на ЗРС на 12-13 %.

Компанія Метал Експерт Консалтинг в якості основного варіанту розвитку світової економіки та світових металургійних ринків розглядає сценарій, за яким передбачено у 2014-2016 рр. темпи зростання світової виплавки сталі на рівні 3-4% на рік (враховуючи уповільнення темпів економічного зростання та використання сталі в Китаї).

В умовах відносно несприятливої кон'юнктури світових ринків сировини та сталі, яка склалася у 2012 році, інвестиції в залізородну галузь значно скоротилися. Відповідно, запуск лівової частки раніше запланованих проектів з видобутку залізної руди перенесено на 2014-2016 рр. У 2014-2016 рр. заплановано запуск більш ніж 60 проектів з видобутку руди сумарної потужністю – 625 млн. т., з яких 340 млн. тонн готують до запуску світові лідери (ВНР Billiton, Rio Tinto, Vale та Fortescue Metals Group).

Таким чином, за прогнозами компанії Метал Експерт Консалтинг щорічний приріст залізної руди на світовому ринку у 2014-2016 рр. за рахунок введення нових потужностей становитиме більше 200 млн. тонн (10-12 %).

Узагальнений прогноз світових цін на ЗРС наведено на рис. 2.

Отже, прогнозні дані показують, що вже у найближчій перспективі, ціна на ЗРС на ринку Китаю зменшиться. Високий рівень монополізації світового ринку ЗРС, політика індійської влади по обмеженню експорту залізної руди, а також введення податкового навантаження для залізородних компаній в Австралії будуть перешкоджати обвалу цін.

Зниження світових цін на ЗРС в перспективі 2-3 років призведе до здешевлення сировини на українському ринку. Вже у 2015 р. ціни на концентрат в Україні зменшаться до 105-110 дол.США./т. (без ПДВ), ціни на



окатиші – до 115-120 долСША./т (без ПДВ). В більш далекій перспективі вартість залізорудної сировини важко спрогнозувати, враховуючи нестабільність зовнішніх умов функціонування підприємства.

Прогнозний рівень світового споживання залізорудної сировини наведено на рис. 3.

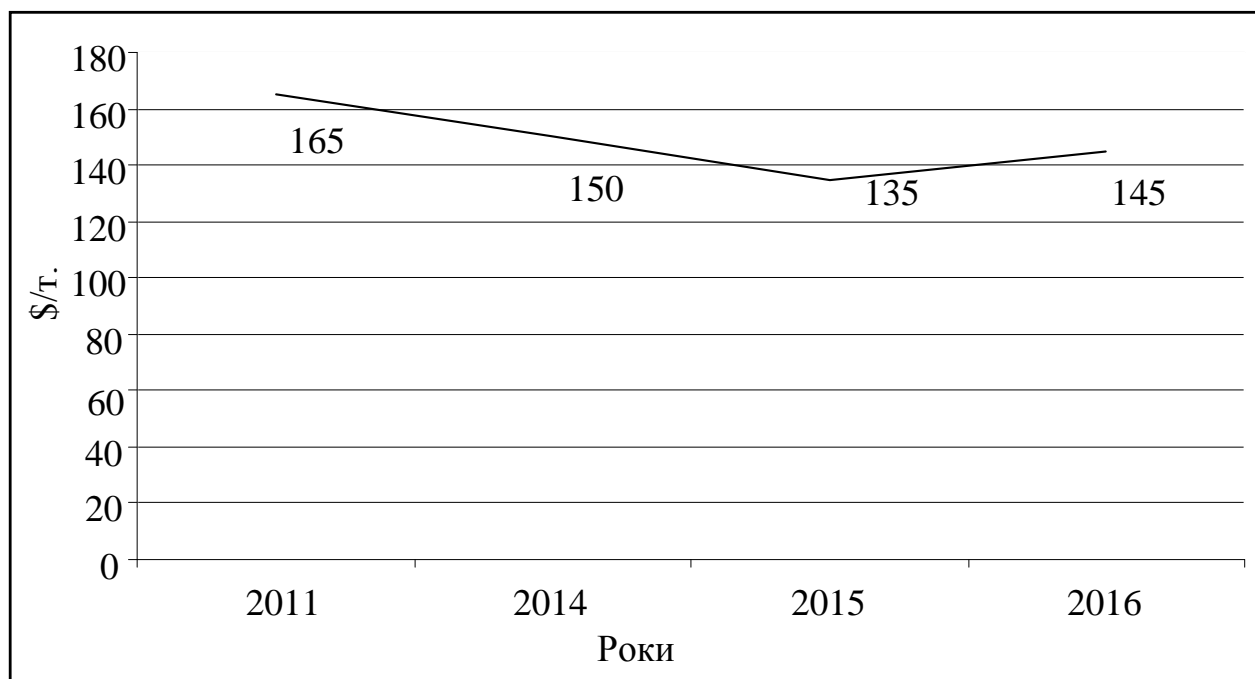


Рис. 2. Узагальнюючий прогноз світових цін на ЗРС, дол.США/т

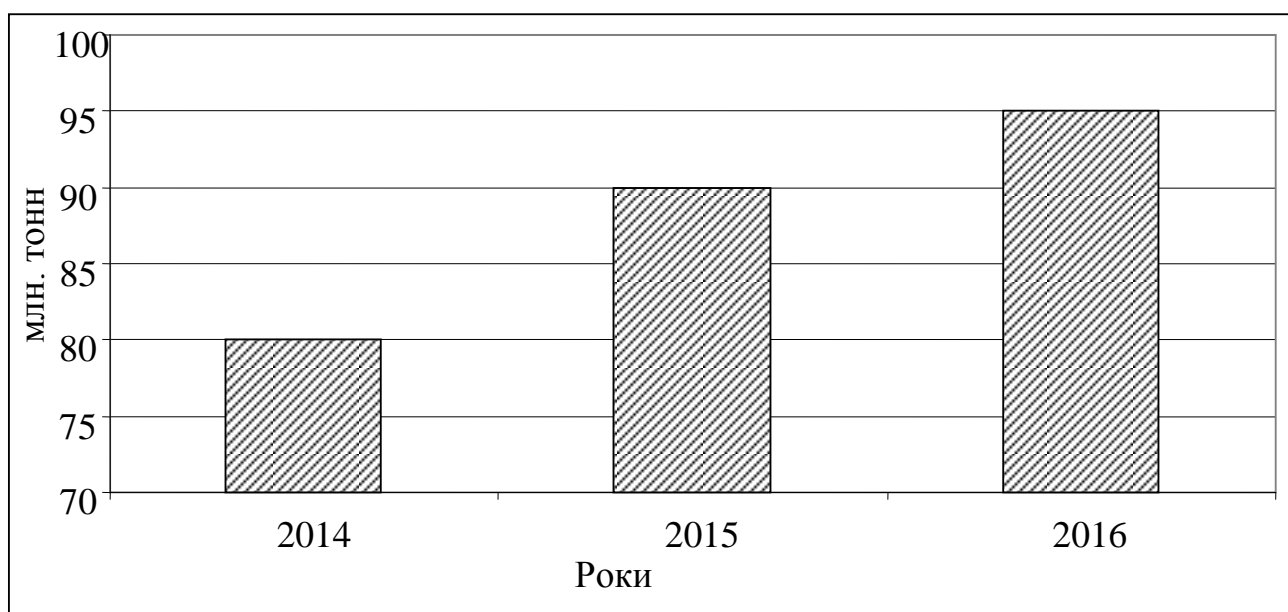


Рис. 3. Прогнозний річний приріст світового споживання ЗРС

Таким чином, на світовому ринку намічається тенденція до зростання щорічного видобутку залізорудної сировини, що призведе до зниження середнього рівня цін через можливий профіцит залізорудної сировини на світовому ринку. Але в довгостроковій перспективі ціни будуть зростати, досягнувши рівня попередніх років.

Оцінка прогнозів розвитку основних контрагентів ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» – ПАТ «ЦГЗК» та ПАТ «ПівнГЗК» - показала, що у 2014-2016 рр. обсяги виготовлення ЗРС у ПАТ «ЦГЗК» будуть зберігатися на рівні 2011 р. Реалізація проектів з розширення добувних та збагачувальних потужностей дасть можливість ПАТ «ПівнГЗК» збільшити виробництво концентрату к 2017 р. більш ніж на 18 % до 16,7-16,8 млн. т.

Враховуючи прогнозні зміни виробництва ЗРС контрагентами ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром», здійснено прогноз обсягів основних економічних показників діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» на 2014-2016 рр. (табл. 2).

Враховуючи прогнозну ситуацію на регіональному ринку залізорудної сировини на кінець планового періоду обсяг підривання гірничої маси ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» збільшиться на 16,75 % порівняно з 2013 р., що відповідає прогнозованому рівню нарощування обсягів виробництва основних споживачів послуг підприємства - ГЗК Кривбасу, реалізована продукція збільшиться на 16,12%.

Для аналізу конкурентної бізнес-стратегії ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» доцільно представити рівні стратегії вертикально інтегрованої організації «Метінвест-холдинг», структурним підрозділом якої є ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром». Рівні стратегії наочно представлені на рис. 4.

Таблиця 2

Прогнозні економічні показники діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» у 2014-2016 рр. в умовах економічного зростання

Показники	Од. вим.	2013 рік	Прогнозні роки			Відхилення, %			
			2014	2015	2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2016/2013
Обсяг ГМ	тис. м <sup>3</sup>	47 003,3	50058,51	52361,2	54874,54	6,5	4,6	4,8	16,75
Середня ціна	грн.	6,22	6,15	6,13	6,19	-1,13	-0,33	0,98	-0,48
Реалізована продукція	тис. грн.	292529,7	307859,84	320974,16	339673,4	5,24	4,26	5,83	16,12

Переваги і недоліки вертикальної інтеграції підприємств можна спостерігати при порівнянні показників діяльності гірничодобувного і металургійного дивізіонів (табл. 3).

Стратегічна поведінка компанії «Метінвест-холдинг» трансліюється в три ключові стратегічні цілі, а саме:

- забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі;
- зміцнити позиції на стратегічних ринках;
- досягти рівня кращих практик ведення бізнесу.

Така стратегічна орієнтація визначає стратегічну поведінку ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» на рівні бізнес-стратегії – конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія визначає те, як підприємство конкурує в галузі вибухових робіт.



Рис. 4. Місце стратегії ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» в вертикально інтегрованій організації «Метінвест-холдинг»

Мета бізнес-стратегії ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» - отримання прибутку більшого, ніж у конкурентів. Стратегічна мета діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» - реалізація стратегії підтримки стабільно високого рівня якості наданих послуг з ведення вибухових робіт ГЗК Кривбасу з найменшими витратами, зміцнення позицій підприємства - лідера в галузі вибухових робіт, забезпечуючи при цьому екологічну безпеку та соціальну орієнтованість. Конкурентна стратегія підприємства, враховуючи специфіку його фінансової діяльності (формування прибутку) – досягнення конкурентної переваги за рахунок високого рівня якості.

Таким чином, задля розвитку конкурентних переваг ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» на підприємстві передбачалося впровадити організаційно-технічні заходи, спрямовані на скорочення витрат на здійснення

вибухових робіт, підвищення ефективності використання технічної бази підприємства, поліпшення умов та рівня використання персоналу підприємства.

Таблиця 3

Переваги і недоліки функціонування вертикально інтегрованої структури [14].

Переваги	Недоліки
<p>Підвищення ефективності виробництва, через оптимізацію технологічного ланцюжка компаній – учасників вертикально інтегрованої структури;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– диференціація виробництва за рахунок освоєння навичок і технологій;</li> <li>– кращий доступ до інформації про ринок;</li> <li>– забезпечення гарантованих поставок і збуту продукції, зменшення залежності від постачальників і збутових структур;</li> <li>– зниження ціни на кінцевий продукт при усуненні традиційної мережі розподілу;</li> <li>– покращення якості та збільшення конкурентних властивостей продукції за рахунок об'єднання виробників сировини;</li> <li>– посилення конкурентної позиції як вертикально інтегрованої структури в цілому, так і її окремих бізнес-одиниць;</li> <li>– концентрація і прискорення відтворення корпоративного капіталу;</li> <li>– зниження трансакційних витрат при укладанні угод між господарюючими суб'єктами, що входять в єдину інтегровану структуру;</li> <li>– синергетичний ефект як результат сукупного поліпшення операційних і фінансових показників;</li> <li>– зменшення собівартості виробництва кінцевого продукту з можливим зниженням його ціни;</li> <li>– посилення іміджу і репутації</li> </ul>	<p>Зростання витрат управління та контролю, необхідність підпорядкування єдиної стратегії знижує зацікавленість окремих бізнес-одиниць у власній діяльності, що призводить до необхідності створення додаткових структур управління та контролю в рамках корпорації, збільшенню управлінських витрат;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– замикання всередині одного технологічного ланцюжка;</li> <li>– обмеження компанії у виборі постачальників і продавців;</li> <li>– проблема балансування потужностей на кожному етапі ланцюжка цінностей;</li> <li>– складність вивчення нових навичок та здібностей;</li> <li>– зниження гнучкості в зміні технології, збільшення часу розробки і впровадження на ринок нової продукції;</li> <li>– можливість переоцінки активів фірми, що купується;</li> <li>– послаблення гнучкості розподілу вертикально інтегрованою структурою своїх інвестиційних ресурсів;</li> <li>– послаблення стимулів до активності окремих підрозділів, оскільки продукція, як правило, продається в межах вертикально інтегрованої структури, а не в умовах конкуренції;</li> <li>– ризик отримання негативного синергетичного ефекту внаслідок зміни операційних і фінансових показників</li> </ul>

З метою зменшення питомих витрат на здійснення вибухових робіт планувалися наступні заходи в межах стратегії скорочення витрат:

- 1) зменшення фактичних норм витрат вибухових речовин;
- 2) скорочення витрат на оплату праці робітників;

- 3) скорочення витрат на обслуговування радіостанцій;
- 4) скорочення витрат на охорону блоків;
- 5) скорочення витрат на воду та енергоносії.

Першим напрямком скорочення прямих витрат є скорочення витрат матеріальних ресурсів. Одним із шляхів раціонального використання матеріальних ресурсів є застосування науково обґрунтованих норм витрат ресурсів. Норма витрат - це регламентована величина витрат сировини, матеріалів, палива для виготовлення одиниці продукції. Нормування витрат окремих видів матеріальних ресурсів передбачає дотримання певних наукових принципів. Найважливіші з них: прогресивність, технологічна та економічна обґрунтованість і динамічність. Норма витрат того чи іншого виду ресурсів - це гранично допустима величина витрат на виготовлення продукції в умовах конкретного виробництва з урахуванням технологій. У норму витрат матеріальних ресурсів, крім корисних витрат, включають технічно неминучі відходи і втрати [15, с. 31].

Отже, з метою скорочення фактичних норм витрат вибухових речовин на підприємстві передбачалося:

- 1) удосконалення обліку вибухових матеріалів та невибухових компонентів шляхом розробки нових та перегляду діючих інструкцій;
- 2) заміна промдетонаторов ДПУ – 830 ТЛ на ЕВР ЕРА-РЗ. Така заміна дозволить знизити витрати на проведення вибухових робіт за рахунок скорочення витрат при застосуванні емульсійних вибухових речовин;
- 3) заміна діючих засобів вибуху з метою зменшення обсягу заряджання вибухових речовин.

Другим напрямком скорочення прямих витрат є забезпечення енергозберігаючих технологій. Енергозберігаюча технологія - метод виробництва з раціональним використанням ресурсів, який дає можливість одночасно зменшити енергетичне навантаження на навколишнє середовище і кількість відходів, одержаних при виробництві та експлуатації продукту [15, с. 31].

Основними напрямками енергозбереження є:

- по-перше, зменшення частки енергоємних технологій, машин, обладнання, удосконалення технічної бази, транспортування і збереження енергоресурсів;
- по-друге, впровадження нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії та палива, вітроенергетики, сонячної енергетики, геотермальної енергетики, малої гідроенергетики, нетрадиційного палива, малої теплоенергетики;
- по-третє, удосконалення обміну та контролю за витратами енергоресурсів.

В умовах діяльності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» з метою скорочення витрат на воду та енергоносії на підприємстві передбачалося впровадження нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії, а саме:

1) заміна в складських приміщеннях в електричних світильниках ламп накаливання натрієвими лампами, що дозволить втричі скоротити витрати електроенергії на рік;

2) встановлення електронних розподільовачів технічної води, які працюють на основі радарних пристроїв або інфрачервоного датчика, які реагують на присутність користувача в зоні своєї дії, тобто подача води має здійснюватися не постійно, а лише при фізичному наближенні споживача до змішувача. Використання таких електронних змішувачів води дозволяє забезпечувати економію води до 30%.

Третім напрямком скорочення прямих витрат є реструктуризація складського господарства у зв'язку з повною заміною сипучих вибухових речовин та виведення в аутсорсинг робітників воєнізованої охорони. Справа в тім, що застосовувана на підприємстві технологія передбачає виготовлення емульсійних вибухових речовин, які не потребують їх довготривалого зберігання у складських приміщеннях на відміну від сипучих вибухових речовин, які використовувалися у виробництві до 2009 р. Внаслідок цього відпадає потреба у повноцінному функціонуванні складів при гірничих цехах, на охорону якого витрачалось 20% фонду оплати праці. Тому і передбачалося в межах програми реструктуризації складського господарства вивести працівників ВВО, які були задіяні в охороні даного складу, в аутсорсинг, що дасть можливість скоротити прямі витрати на оплату їх праці.

Четвертим напрямком скорочення прямих витрат є зменшення матеріальних витрат шляхом застосування нової технології та техніки. З метою скорочення витрат на обслуговування радіостанцій внаслідок значного їх зносу планувалося придбати новий радіокомплекс, що, окрім скорочення витрат на обслуговування діючих радіостанцій, дозволить збільшити радіодіапазон частот та розширити коло замовлень на проведення підривних робіт.

П'ятим напрямком скорочення витрат на підприємстві є запобігання впливу зовнішніх, не залежних від підприємства факторів, на рівень витрат. Існування такого фактору знаходить свій прояв у тому, що підприємства – замовники, змінюють умови проведення вибухових робіт без попереднього узгодження зі спеціалістами ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром». Це, зокрема, стосується проблеми зміни плану робіт на об'єктах, де проводяться вибухові роботи, яка може призвести до підвищення витрат на охорону тощо.

Реалізація запропонованих заходів в межах стратегії лідирування за витратами дозволить скоротити прямі витрати.

Наступним складовим елементом стратегії розвитку конкурентних переваг ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» є підвищення ефективності використання технічної бази підприємства. Результати аналізу показали, що вартість основних засобів упродовж аналізованого періоду збільшилася за рахунок оновлення їх активної частини, а ступінь їх реалізації зменшилася. Це пояснюється, по-перше, зменшенням обсягів замовлень на підривні роботи з боку промислових підприємств Кривбасу через виконання цими підприємствами робіт по підриванню гірничої маси власними силами; по-друге,

світовою кризою; по-третє, значним ступенем зносу основних засобів підприємства.

В результаті падіння обсягів підривання гірничої маси знизився на 15% коефіцієнт використання автопарку, що спричинило збільшення питомих непродуктивних витрат на утримання автотранспорту.

Отже, основними завданнями по поліпшенню використання можливостей основних засобів є зменшення ступеня їх зносу та збільшення обсягів підривання гірничої маси.

Зменшення ступеня зносу основних засобів можливе завдяки їх оновленню за рахунок, наприклад, придбання нових зарядно-змішувальних машин та здійснення поточного ремонту сховищ з метою приведення їх у відповідність до діючих нормативів.

Непересічного значення для нарощування обсягів підривання має виконання спеціальних замовлень, пов'язаних з підриванням різних промислових та непромислових об'єктів. Враховуючи зростаючий попит в цілому в Україні на даний вид робіт, у підприємства є можливість збільшити обсяг спеціальних замовлень вдвічі за рахунок диверсифікації послуг.

Наступним складовим елементом стратегії розвитку конкурентних переваг ПАТ ПВП «Кривбасвибухпром» є підвищення ефективності використання можливостей трудових ресурсів. Важливими напрямками цієї роботи ми вважаємо посилення роботи по підвищенню кваліфікаційного рівня персоналу, скорочення втрат робочого часу шляхом підвищення рівня охорони праці та поліпшення умов праці робітників.

Таким чином, стратегія забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» включає в себе організаційно-технічні заходи, спрямовані на поліпшення використання його ресурсних можливостей, що дасть можливість знизити питомі витрати на проведення вибухових робіт, закріпити на галузевому ринку лідерські позиції по витратах і завдяки цьому збільшити частку ринку.

### *Список використаних джерел*

1. Alders W. Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard Destin, inc. 1965.
2. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер.; [пер. з англ.] – К.: Основи, 1998. – 390 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996, - 322 с.
4. Cayne K.P. Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What it Isn't// Business Horizons.- 1986—№29 — P 54—61.
5. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – № 5-6. – P. 79-91.
6. Hunt S D., Morgan R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition // Journal of Marketing.1995. - № 59 P. 1-14.

7. Азоев Г. А. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Азоев, А. Челенков. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
8. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): [навч. посібник] / І.Ю.Сіваченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 186 с.
9. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: [Монографія] / Л.В.Балабанова. - Донецьк: ДонДУЕТ ім. М Тугана-Барановського, 2006. - 294 с.
10. Гвичия Г. М. Теоретические модели формирования конкурентных стратегий развития предприятия / Г. М. Гвичия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2004. – №1. – С. 93
11. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Х. – 1997. – 246 с.
12. Портер М. Конкуренция: [учеб. пос.] / М. Портер.; [пер. с англ.]:. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
13. Нусінов В. Я. Вертикально інтегровані структури: сутність та особливості функціонування в гірничо-металургійному комплексі України / В.Я. Нусінов, Д.В. Колесніков // БІЗНЕСІНФОРМ.- 2013.- № 10. С. 187-193
14. Рюли Э. Управление ресурсами как фактор стратегического успеха/ Э.Рюли // Проблемы теории и практики управления,— 1995, — С. 102—107.