

УДК 631.1

Бученкова О.В.,  
асистент кафедри міжнародної економіки  
Криворізький економічний інститут  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

**СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УТРИМАННЯ  
КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПАТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ  
КОМБІНАТ» НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

Buchenkova O.V.,  
assistant of the department of international economics  
Kryvyi Rih Economic Institute  
of SHEE «Kryvyi Rih National University»

**STRATEGIC ACTIONS AND PERSPECTIVES OF HOLDING OF  
COMPETITIVE POSITION OF PJSC «KRYVYI RIH IRON ORE  
INTEGRATED INDUSTRIAL COMPLEX» IN THE GLOBAL MARKET**

**Постановка проблеми.** Загострення конкурентної боротьби за збут своєї продукції, за місце на світовому ринку примушує всі підприємства шукати шляхи створення товарів підвищеного рівня якості та зниженої вартості. Тим часом навіть в умовах наявності несприятливих факторів добробут країни може зростати за рахунок експорту товарів і послуг, тому державні органи України і безпосередньо її господарюючі суб'єкти стоять перед необхідністю вирішення проблеми формування та утримання стійкої конкурентної позиції вітчизняних підприємств та країни в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед закордонних економістів, що зробили істотний внесок у розробку методів аналізу ринку, дослідження проблем конкурентоспроможності необхідно насамперед назвати М. Портера, Ф. Котлера, Дж. Еванса, Б. Бермана, С. Маджаро, А. Дайана, Ф. Букереля та ін. Провідними російськими та українськими спеціалістами в цій галузі є такі вчені, як Азоєв Г.Л., Буркинський Б.В., Зав'ялов П.С., Ільяшенко С.М., Кретов І.І., Перерва П.Г., Хруцький В.Е., Юданов А.Ю. та деякі інші. За результатами аналізу їх публікацій встановлено, що поставлена проблема вимагає продовження процесу дослідження, зокрема обґрунтування стратегічних заходів та визначення перспективи утримання конкурентної позиції ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат» на світовому ринку.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо репозиціонування або утримання діючої позиції у довгостроковій перспективі на прикладі ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат» (ПАТ «КЗРК»).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологічною основою аналізу конкурентних позицій компаній на релевантному зовнішньому ринку є аналіз ринкових часток фірм-конкурентів. Розмір частки визначає спроможність впливу компанії на ринок, її доступ до економічних ресурсів, і, як наслідок, – ступінь свободи діяльності фірми. Отже важливими завданнями конкурентного аналізу є визначення обсягу та динаміки ринкових часток компаній-конкурентів, дослідження факторів та тенденцій динаміки ринкової частки досліджуваної фірми, визначення виду статистичного розподілу ринкових часток, формування груп фірм, які знаходяться на ринку і розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи. ПАТ «КЗРК» реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку України та на міжнародному ринку країн Східної Європи. Тому доцільно провести оцінку конкурентоспроможності ПАТ «КЗРК» (табл. 1)

Таблиця 1

Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «КЗРК»

Країна	Постачальники українські та російські до цієї країни	Обсяги постачань залізорудної сировини по українських та російських постачальниках	Частка українських і російських постачальників на цьому ринку	Висновок по ринку
1	2	3	4	5
Австрія	-	-	-	не є цільовим
Болгарія	ПівдГЗК ЛебГЗК	18,5 74,0	20% 80%	не є цільовим

продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Болгарія	ПівдГЗК	18,5	20%	не є цільовим
	ЛебГЗК	74,0	80%	
Угорщина	ІнГЗК	192,6	89%	не є цільовим
	КовдГЗК	23,0	11%	
Польща	ЦГЗК	513,8	14%	цільовий, обсяг збуту середній, конкурентна позиція середня
	КЗРК	520,2	14%	
	НКГЗК	351,5	10%	
	ЛебГЗК	2262	61%	
	КовдГЗК	31	1%	
Словаччина	КЗРК	389,2	31%	цільовий, обсяг збуту середній, конкурентна позиція міцна
	ЦГЗК	294,4	24%	
	ІнГЗК	0,4	0%	
	МихГЗК	178	14%	
	ЛебГЗК	330	27%	
Чехія	КовдГЗК	51	4%	цільовий, обсяг збуту великий, конкурентна позиція міцна
	ПівдГЗК	538,8	25%	
	КЗРК	812,7	37%	
	ІнГЗК	104,2	5%	
	ЦГЗК	40,9	2%	
	НКГЗК	6,9	0%	
	ЛебГЗК	501	23%	
СтГЗК	120	6%		
КовдГЗК	46	2%		
Румунія	ЛебГЗК	235	100%	не є цільовим
Сербія	ПівдГЗК	93,6	71%	цільовий, обсяг збуту малий, конкурентна позиція середня
	КЗРК	38,4	29%	

Джерело: складено автором за даними [2; 3; 4]

На основі даного дослідження здійснено вибір пріоритетних ринків підприємства (табл. 2). За результатами вибору пріоритетних ринків можемо зробити висновок, що три з проаналізованих ринків Східної Європи є пріоритетними для підприємства - ринки Польщі, Словаччини і Чехії, перспективним є ринок Сербії, і три ринки є можливими – Болгарії, Угорщини і Румунії.

Таблиця 2

### Вибір пріоритетних ринків ПАТ “КЗРК”

Країна	Висновок по ринку на основі загального аналізу ринків	Висновок по ринку на основі аналізу цільових ринків	Рішення щодо пріоритетності ринку
Австрія	не підходить	не є цільовим	непріоритетний
Болгарія	підходить	не є цільовим	можливий
Угорщина	підходить	не є цільовим	можливий
Польща	дуже привабливий	цільовий, обсяг збуту середній, конкурентна позиція середня	пріоритетний
Словаччина	дуже привабливий	цільовий, обсяг збуту середній, конкурентна позиція міцна	пріоритетний
Чехія	дуже привабливий	цільовий, обсяг збуту великий, конкурентна позиція міцна	пріоритетний
Румунія	підходить	не є цільовим	можливий
Сербія	підходить	цільовий, обсяг збуту малий, конкурентна позиція середня	цікавий

Джерело: розробка автора

Ринок Китаю є привабливим і цільовим для підприємства, але обсяг збуту на цей ринок малий і конкурентна позиція слабка. Проте ринок може бути перспективним у довгостроковому періоді. Крім того, внутрішній ринок України був і залишається найважливішим ринком для українських виробників залізорудної сировини.

Згідно аналізу він є дуже привабливим, цільовим, обсяг збуту підприємства на цей ринок незначний, але конкурентна позиція підприємства на ньому міцна, ринок є пріоритетним. Аналіз ринків Китаю і України наведено у табл. 3-4.

Таблиця 3

Оцінка ринків Китаю і України на предмет пріоритетності для ПАТ “КЗРК”

Країна	Обсяг споживання ЗРС усього, тис. тонн	Обсяг спожив. ЗРС з України, Росії та Казахстану, тис. тонн	Тенденція розвитку ринку	Обсяг спожив. укр., рос. і казахс. концентрату, тис. тонн	Висновок по ринку	Постачальники укр., рос. і казахс. ЗРС до цієї країни	Обсяги постачань ЗРС по поста чальниках	Частки постачальників на цьому ринку	Висновок по ринку
Китай	378700	11840,5	↑	9098,6	Привабливий	ПівдГЗК ІнГЗК ПівнГЗК ЦГЗК МихГЗК ЛебГЗК ОлГЗК КовдГЗК КоршГЗК ССГЗК КЗРК	865,9 983,7 734,2 41,8 938 910 20 1880 2093 632 0	10% 11% 8% 0% 10% 10% 0% 21% 23% 7% 0%	Потенційний цільовий ринок
Україна	79029,4	79029,4	=	24199,8	Дуже привабливий	ПівдГЗК ЦГЗК ПівнГЗК КЗРК «Суха Балка»	690,6 1984,1 856,7 11384,6 7283,8	11% 8% 4% 47% 30%	Цільовий, обсяг збуту малий, конкурентна позиція міцна

Джерело: [5; 7; 8]

Таблиця 4

Вибір пріоритетних ринків ПАТ “КЗРК”

Країна	Висновок по ринку	Висновок по ринку	Рішення щодо пріоритетності ринку
Китай	привабливий	цільовий, обсяг збуту малий, конкурентна позиція слабка	цікавий
Україна	дуже привабливий	цільовий, обсяг збуту малий, конкурентна позиція міцна	пріоритетний

Джерело: [7; 8]

Результати оцінки привабливості ринків і конкурентоспроможності підприємства на них подано на рис. 1.

Привабливість ринку	Дуже привабливий	Україна	Польща	Словаччина Чехія
	Привабливий		Китай	
	Підходить	Болгарія Угорщина Румунія		Сербія
	Не підходить	Австрія		
	Не є цільовим	Низька	Середня	Висока
		Конкурентна позиція		

Рис. 1. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» для ЗРС ПАТ “КЗРК”

Джерело: розробка автора

Узагальнюючи, варто відмітити, що стратегічні рішення щодо обраних ринків будуть наступні: пріоритетні ринки треба утримувати; цікаві ринки треба розвивати; можливі ринки треба розвивати, але вони не є головними для підприємства. Дана матриця лише вказує на пріоритетність того чи іншого ринку, надалі розрахуємо ефект, який можна отримати в результаті врахування змін у обсягах виробництва та прогнозних цін на пріоритетних ринках. За результатами проведеного аналізу запропоновано розширити ринки збуту ПАТ “КЗРК” шляхом реалізації залізородної продукції як на Європейському, так і на Китайському ринках.

При обґрунтуванні стратегічних заходів та перспектив утримання конкурентної позиції ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат» на світовому ринку виконувалися відповідні дії. Розроблено дві альтернативні стратегії: «Альтернатива – 1 (Ринок Європи)» та «Альтернатива – 2 (Ринок Китаю)» і здійснено їх оцінку (табл. 5).

Таблиця 5

**Прогнозні оцінки результативності двох альтернативних стратегій**

Цілі фірми	Коефіцієнт ваговості цілі (Кв)	Альтернатива -1 (Ринок Європи)		Альтернатива – 2 (Ринок Китаю)	
		Експертна оцінка (Ое)	Результат (Р)	Експертна оцінка (Ое)	Результат (Р)
Збут (одиниць товару)	9	7	63	8	72
Обсяг продажів	8	7	56	7	56
Ринкова частка (%)	10	8	80	6	60
Розподіл за сегментами	10	5	50	6	60
Разом			249		248

Джерело: складено автором за даними [1; 5]

При цьому також проведено процедуру ранжирування потрібних ресурсів за складністю їх використання, за можливою силою протидії ринку (табл. 6), а потім було оцінено кожний варіант стратегії відносно того, скільки і яких ресурсів він потребує, яка повинна бути його сумарна ресурсна забезпеченість (табл. 7). Тільки зіставивши майбутній результат кожної стратегії з потрібним обсягом ресурсів (зусиль), було визначено інтегральну оцінку ефективності стратегії.

Таблиця 6

**Прогнозні оцінки зусиль (труднощі реалізації) двох альтернативних стратегій**

Можливості фірми, умови середовища	Коефіцієнт складнощів використання (Ксл)	Альтернатива -1 (Ринок Європи)		Альтернатива – 2 (Ринок Китаю)	
		Експертна оцінка (Ое)	Зусилля (З)	Експертна оцінка (Ое)	Зусилля (З)
Фінансування	9	9	81	7	63
Організація	6	6	36	8	48
Тривалість	9	5	45	5	45
Опір ринку	10	6	60	6	60
Разом			232		216

Джерело: складено автором за даними [1; 5]

Таблиця 7

**Величина фінансових результатів ПАТ “КЗРК” від реалізації альтернативних стратегій**

Показники	Ринок Європи	Ринок Китаю	Відхилення	
			+,-	%
Обсяг реалізації, тис.т.	4560	4560	0	0
Собівартість продукції, \$/т	48,125	48,125	0	0
Собівартість всього, тис. \$	219450	219450	0	0
Ціна, \$/т	112	127	15	13,39
Виручка від реалізації	510720	579120	68400	13,39
Валовий прибуток, тис. \$	291270	359670	68400	23,48
Витрати на збут, тис. \$	15361,5	21945	6583,5	42,86
Валовий прибуток за вирахуванням витрат на збут, тис. \$	275908,5	337725	61816,5	22,40

Джерело: розробка автора

Показники прогнозованої оцінки результативності двох альтернативних стратегій наведено в табл. 5. Порівнявши підсумкові експертні оцінки  $K_{ee}$  ефективності конкретних варіантів стратегії, що є співвідношеннями експертних оцінок результативності і величини зусиль по кожній із стратегій, знаходимо якнайкращу стратегію. У даній ситуації ці співвідношення такі. Для першої стратегії  $K_{ee}=249:232=1,07$ . Для другої стратегії  $K_{ee}=248:216=1,15$ . Звідси витікає, що друга стратегія, за прогнозами експертів, ефективніше за першу.

Таким чином для підприємства є доцільним збільшити обсяг реалізації продукції на ринок

Китаю, скориставшись таким інструментом, як ціновий фактор.

Розрахуємо величину економічного ефекту, отриманого в результаті реалізації продукції у двох напрямках (табл. 7).

За даними, які наведені у таблиці 7, можна зробити висновок, що за обома напрямками реалізації продукції діяльність підприємства є прибутковою, але незважаючи на більшу величину витрат на збут, реалізація продукції на ринок Китаю є більш вигідною, ніж на ринки Європи.

**Висновки та подальші дослідження.** Визначення перспективних ринків збуту та стратегії поведінки на них залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств є актуальним питанням, яке потребує вирішення для розробки стратегічних заходів щодо покращення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності будь-якого діючого підприємства, в тому числі і ПАТ "КЗРК".

У даній статті було розроблено методику вибору перспективних ринків збуту залізорудної сировини для ПАТ "КЗРК", яка б характеризувалася достатньою простотою і логічністю висновків, а також враховувала обмеженість інформації з даного питання. Отже, теоретичною базою для вирішення цього завдання було обрано матрицю «привабливість – конкурентоспроможність».

За результатами вибору пріоритетних ринків можемо зробити висновок, що три з проаналізованих ринків Східної Європи є пріоритетними для підприємства – це Польща, Словаччина і Чехія, один є цікавим – це Сербія, і три є можливими – це Болгарія, Угорщина і Румунія також було відмічено, що ринок Китаю є привабливим і цільовим для підприємства.

Подальші дослідження будуть спрямовані на поглиблення методики фінансово-економічного аналізу, отримання всебічної оцінки ефективності діяльності для формування об'єктивного механізму підвищення конкурентоспроможності залізорудних підприємств.

#### **Література**

1. Железная руда. Динамика цен [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.metaltorg.ru/metal\\_catalog/metallurgicheskoye\\_syrye\\_i\\_polufabrikaty/zheleznyaya\\_ruda/zheleznyaya\\_ruda/](http://www.metaltorg.ru/metal_catalog/metallurgicheskoye_syrye_i_polufabrikaty/zheleznyaya_ruda/zheleznyaya_ruda/).
2. Рынок железорудного сырья в Украине: фактические данные за прошедший месяц и прогноз на 2 месяца [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://delphicasteel.com/cgi-bin/wg.cgi/page?id=2885&lg=ru#sod>
3. Рынок черной металлургии 2016: Потолок. Российский и мировой рынок стали — итоги недели (29 мая — 5 июня 2016 г.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metalinfo.ru/ru/news/86152>
4. Современное состояние и ожидаемое развитие рынка ЖРС в 2016 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://delphicasteel.com/cgi-bin/wg.cgi/page?id=2888&lg=ru>
5. China's steel exports rise in May [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.metalprices.com/metal/iron-ore>
6. Gilles Calis. New competitive realities in steel [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.steelconsult.com/images/Presentation%20SteelConsult%20Platts%20Steel%20EUR.pdf>
7. Iron ore in the world: production, export, import, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://delphicasteel.com/cgi-bin/wg.cgi/page?id=2885&lg=ru#sod>
8. Vale и BHP Billiton грозит штраф в \$44 млрд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metalinfo.ru/ru/news/85480>

#### **References**

1. "Iron ore. Price dynamics", available at: [http://metaltorg.ru/metal\\_catalog/metallurgicheskoye\\_syrye\\_i\\_polufabrikaty/zheleznyaya](http://metaltorg.ru/metal_catalog/metallurgicheskoye_syrye_i_polufabrikaty/zheleznyaya) (access date June 5, 2016).
2. "The iron ore market in Ukraine: the actual data for the previous month and 2 months forecast", available at: <http://delphicasteel.com/cgi-bin/wg.cgi/page?id=2885&lg=ru#sod> (access date June 5, 2016).
3. "Steel Market in 2016: The ceiling. Russian and global steel market - the results of the week", available at: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/86152> (access date May 29, 2016).
4. "Current status and expected development of the iron ore market in 2016", available at: <http://delphicasteel.com/cgi-bin/wg.cgi/page?id=2888&lg=ru> (access date June 5, 2016).
5. "China's steel exports rise in May", available at: <https://metalprices.com/metal/iron-ore> (access date June 5, 2016).
6. "Gilles Calis. New competitive realities in steel", available at: <http://steelconsult.com/images/Presentation%20SteelConsult%20Platts%20Steel%20EUR.pdf> (access date June 5, 2016).
7. "Iron ore in the world: production, export, import", available at: <http://worldsteel.org/dms/internetDocumentList/bookshop/2015/Steel-Statistical-Yearbook-2015/document/Steel%20Statistical%20Yearbook%202015.pdf> (access date June 5, 2016).
8. "Vale and BHP Billiton faces a fine of \$ 44 billion", available at: <http://metalinfo.ru/ru/news/85480> (access date June 5, 2016).

*Рецензент : д.е.н., Криворізький економічний інститут  
ДВНЗ «Криворізький національний університет» С.В. Гушко*