

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 6, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 65.012.8: 338.246

*М. І. Іщенко,
к. е. н., член правління, Директор Гірничодобувного дивізіону ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ"
В. Я. Нусінов,
д. е. н., проф., зав. кафедрою обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

*М. I. Ischenko,
PhD in Economics, Board member, director of Mining Division of "METINVEST HOLDING" LLC
V. Y. Nusinov,
doctor of Economics, Professor, head. Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, State higher educational institution «Kryvyi Rih National University»*

THE ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AS A COMPONENT OF STRATEGIC ANALYSIS

Проведено аналіз зовнішнього середовища гірничо-збагачувальних комбінатів України. Встановлено, що світовий ринок залізорудної сировини є олігополістичним за своїм характером. Загрозами розвитку ГЗК є можливість вертикальної інтеграції виробників металопродукції у видобуток залізорудної сировини та посилення цінової конкуренції внаслідок перевищення пропозиції над попитом на ринку в наступні кілька років. Аналіз попиту і конкуренції в галузі вказує, що ключовим фактором успіху підприємств-учасників ринку є перевага у витратах за рахунок ефекту масштабу, зниження витрат на всіх етапах створення вартості, географічного положення.

The analysis of the external environment ore mining and processing enterprises of Ukraine. It is established, that the world market of iron ore is oligopolsky in nature. Threats to the development of the mining and processing enterprises is the possibility of vertical integration manufacturers of metal products in the production of iron ore and increased price competition due to the excess of supply over demand on the market in the next few years. The analysis of demand and competition in the industry indicates that the key success factor of the enterprises-participants of the market have an advantage in costs due to economies of scale, reduce costs at all stages of the value creation, geographic position.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, конкуренція, олігополія, попит, чинники зовнішнього середовища*

Key words: *strategic analysis, competition, oligopoly, demand, factors of external environment.*

Постановка проблеми. Стратегічною метою підприємства є отримання позитивних фінансово-економічних результатів від його діяльності. Іншими словами, віддача на інвестований капітал повинна перевищувати вартість капіталу.

Здатність компанії досягти таких результатів визначаються можливістю знайти галузь, у якій існують сприятливі умови для функціонування і розвитку, і ідентифікувати можливі переваги над конкурентами у обраній галузі. В даному контексті стратегія – вибір, який пов'язаний з відповіддю на два фундаментальних питання: - де конкурувати? - як конкурувати?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Р. Грант [2, с. 15] визначає головні завдання стратегії як ідентифікацію джерел прибутку, які доступні компанії, а також формулювання і застосування на практиці плану дій, який дозволив би скористатися цими джерелами.

Д. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїтінгтон дають наступне визначення стратегії: стратегія – напрямок і діапазон діяльності організації на тривалий період часу, який дозволяє їй досягти переваг у середовищі, що змінюється, за рахунок конфігурації ресурсів і компетенцій з метою виправдати очікування зацікавлених сторін [3, с. 33].

Це визначення дає розуміння того, що формулювання стратегії компанії повинно враховувати:

1. діапазон діяльності – галузь, товари, ринки
2. зовнішнє середовище компанії
3. наявні і необхідні ресурси і компетенції, джерела конкурентних переваг
4. очікування зацікавлених сторін
5. тенденції, які обумовлюють можливі майбутні зміни перелічених факторів.

Всі ці фактори формують бізнес-середовище підприємства, яке умовно можна поділити на кілька прошарків (рис. 1).



Рис. 1. Прошарки бізнес-середовища підприємства

Макросередовище складається з основних зовнішніх факторів, які впливають на всіх учасників ринку. Важливо розуміти, які зміни макросередовища впливають на окремі підприємства.

Аналіз мікросередовища дозволяє визначити привабливість галузі, у якій функціонує підприємство, тобто інтенсивність конкуренції і, як наслідок, рівень прибутковості. Характеристик галузі дуже багато, тому для їх класифікації використовується модель 5 конкурентних сил Портера.

Метою статті є аналіз зовнішнього середовища гірничо-збагачувальних комбінатів України.

Викладення основного матеріалу. Для аналізу макросередовища можна застосувати схему PEST, за допомогою якої його поділяють на політичне, економічне, соціальне та технологічне середовища (назва утворена з перших букв англійських назв перелічених середовищ). Останнім часом у зв'язку з набуттям неабиякого впливу руху за збереження довколишнього середовища окремо також виділяють екологічне середовище, розширюючи таким чином схему до PESTE. В ході аналізу визначають як майбутні тенденції в цих середовищах можуть вплинути на організацію і виявляють так звані «ключові рушії змін» - фактори, які матимуть в майбутньому найбільший вплив на галузь і підприємства, і які, відповідно, слід враховувати в першу чергу при розробці стратегії розвитку підприємств.

Фактори кожного з перелічених середовищ можна оцінити за впливом на діяльність ГЗК і за напрямком його зміни у майбутньому. Вплив визначатимемо за шкалою від -2 (найбільш негативний вплив – загроза) до +2 (найбільш позитивний вплив – можливість). Напрямок змін у майбутньому визначатимемо як позитивний (+) – зменшення негативного або посилення позитивного впливу негативний (-), відповідно, навпаки.

Ключові рушії змін – фактори які мають негативний вплив і негативну тенденцію, або ті, які мають позитивний і найбільш позитивний вплив і позитивну тенденцію. Результати аналізу наведені в таблиці 1.

З таблиці 1 видно, що, ключовими рушіями змін для ГЗК у майбутньому будуть фактори економічного, технологічного і політичного середовища. Однак при розробці стратегічних напрямків розвитку не слід нехтувати факторами екологічного і соціального середовищ, які можуть призвести до зміни цільових ринків і необхідності додаткових інвестицій, витрат на залучення і утримання кваліфікованого персоналу.

Таблиця 1.
Вплив та ключові тенденції факторів зовнішнього середовища на ГЗК

Середовище / фактор	Опис впливу	Вплив	Тенденція	Ключовий рушій змін
Політичні				
Невизначеність зовнішнього курсу - митний союз або інтеграція з ЄС	Обмеження зовнішніх інвестицій, можливі санкції на експорт продукції, як ЗРС так і металу з боку країн Європи, СНД	-1	-	Ö
Державне регулювання вартості природних монополій	Низькі темпи зростання ВВП, дефіцит бюджету можуть призвести до підвищення державою зборів за використання природних монополій	-1	-	Ö
Державне регулювання економіки (заборона на експорт ЗРС в Індії, стимулювання економіки у Китаї)	Збільшення попиту на ЗРС на міжнародному ринку	1	0	
Проведення в Україні масштабних міжнародних змагань і заходів: ЕВРО-2012, Евробаскет-2015	Будівництво нових об'єктів для проведення заходів, популяризація країни у світі обумовлює розвиток туризму і будівництво нових об'єктів інфраструктури, що стимулює попит всередині країни на металопродукцію і ЗРС	1	0	
Зміни валютного законодавства	Зменшення можливостей стимулювання попиту за рахунок більш гнучких умов оплати	-1	0	
Соціальні				
Старіння населення	Можливий дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання податкового тиску на підприємства	0		
Кваліфікація персоналу	Застосування більш складної техніки зумовлює дефіцит кваліфікованих кадрів, і зростання витрат на оплату праці, інвестицій у навчання	0		
Зміни в базових цінностях: екологія, мобільність працівників, урбанізація	Збільшення інвестицій у розвиток регіонів присутності підприємств, у корпоративну соціальну відповідальність	-1	0	

Глобалізація	Мобільність трудових ресурсів зростатиме і може спричинити зростання витрат на втримання кваліфікованих працівників	0		
Економічні				
Динаміка ВВП	Низькі темпи зростання економіки країни обумовлюють експортну орієнтацію галузі, низький рівень розвитку інфраструктури в майбутньому може призвести до зростання внутрішнього споживання	-1	+	
Витрати на енергетику	Виробництво доволі енергомістке. Розробка Чорноморського шельфу, перехід енергетики на вугілля, потенційні проекти розробки шахтного метану і сланцевого газу можуть підвищити енергетичну незалежність країни і галузі	-1	+	
Попит на ринку	Зростатиме. Найбільший споживач - Китай, прогностичні темпи росту споживання - позитивні, але ринок дуже чутливий до попиту на метал	2	0	Ö
Пропозиція ЗРС	Ринок олігополістичний (70% контролюється трьома гравцями), пропозиція і ціни контрольовані	2	0	Ö
Дефіцит вагонного парку	Подорожчання тарифів на перевезення продукції, зниження конкурентоздатності на зовнішніх ринках	-1	-	Ö
Витрати на доставку морем зростають	зниження конкурентоздатності вітчизняної продукції на ринку Китаю, бразильські виробники ЗРС будують власний флот	-1	-	Ö
Виробничі потужності	Завантаження близько 80%. Перевищення пропозицією попиту сприятиме падінню цін	0	-	
Технологічні				
Товари заміники металу	Розвиток технологій виробництва пластмас та незалізомістких конструкційних матеріалів в майбутньому може призвести до зменшення обсягів ринку	0	-	
Розвиток технологій збагачення окислених руд (зараз складаються як відходи)	Значні запаси окислених кварцитів уможливають потенційне збільшення обсягів виробництва і зниження екологічних виплат	1	+	Ö
Вимоги до якості продукції	Відповідність вимогам дає можливість збільшення обсягів продажів, більш жорсткі вимоги потребуватимуть значних інвестицій	1	-	
Старіння технологій і техніки	Нові підприємства менш енерго- та працемісткі, необхідність інвестицій у модернізацію і оновлення обладнання	0	-	
Розвиток і доступність енергозберігаючих технологій	Можливість зниження енергомісткості продукції і витрат на виробництво	1	+	Ö
Екологічні				
Більш жорсткі вимоги екологічного законодавства України	Необхідність інвестицій у зниження негативного впливу на довкілля, подальша глобалізація посилюватиме вплив	0	-	
Більш жорсткі вимоги екологічного законодавства країн споживачів продукції	Скорочення або закриття металургійних виробництв, які не відповідають екологічним вимогам, як наслідок, зменшення ємності ринку, збільшення вимог до якості ЗРС	0	-	

Згідно з моделлю М.Портера привабливість галузі залежить від 5 джерел конкурентного тиску: конкуренції з боку товарів-замінників (субститутів), конкуренції з боку потенційних учасників ринку, конкуренції між існуючими учасниками ринку, ринкової влади постачальників і ринкової влади покупців [2, с.86].

Товарами-замінниками продукції ГЗК виступають прямо-відновлене залізо (зі змістом заліза більше 90%), металобрухт. У світі спостерігається і прогнозується у майбутньому дефіцит металобрухту, тому конкуренцію з боку металобрухту можна вважати незначною. Технології прямого відновлення заліза також не набули широкого розповсюдження і до цих пір розглядаються більше як експериментальні. Незважаючи на суттєве зростання обсягів виробництва такої продукції – більш ніж на 50%, з 41 млн.тн у 2000 р. до 66 млн. тн у 2010 р., частка її у загальному обсязі виробництва металургійної сировини зменшилась за той же період з 6,7 до 5,4% [4, с.27]. До того ж сировиною для виробництва прямо-відновленого заліза здебільшого є агломерована залізородна сировина. Таким чином, конкуренція з боку прямо-відновленого заліза також незначна.

Іншим джерелом конкуренції в галузі є загроза появи новачків на ринку. Якщо в галузі прибуток на капітал перевищує його вартість, галузь стає привабливою для компаній, які знаходяться за її межами. Тоді, якщо вхід до галузі відкритий для нових гравців, галузь характеризуватиметься високою конкуренцією і норма прибутку знижуватиметься. Отже, рівень загрози появи новачків залежить від того, наскільки високими є бар'єри для входження в галузь – фактори, які доведеться долати новачкам для успішної конкуренції. У своїй моделі Портер виокремлює 6 видів вхідних бар'єрів:

- потреба в капіталі – необхідність інвестувати значні ресурси для успішного конкурування на ринку. Капітал потрібен авансом не лише для інвестицій в основні засоби, а і для покриття початкових збитків до виходу на проектну потужність, і для товарного кредитування.

- ефект масштабу – в капіталомістких галузях для досягнення ефективності потрібна крупномасштабна діяльність. Новачкам потрібно вирішувати питання: діяти дрібномасштабно і погодитись на високу граничну собівартість у порівнянні з уже діючими підприємствами, або діяти крупномасштабно і погодитись на

ризик неповної загрузки потужностей до виходу на заплановані обсяги продажів. Ефект масштабу найбільш ефективно діє як вхідний бар'єр в капіталомістких галузях і галузях з високою часткою постійних витрат у собівартості

- перевага у витратах, яка не залежить від масштабу, або досвід. Незалежно від розміру, вже функціонуючі на ринку підприємства, можуть мати перед новачками абсолютні переваги у витратах, обумовлені більш тривалою присутністю у галузі. Такими перевагами можуть бути доступ до більш дешевих ресурсів, лояльність споживачів і постачальників, економія і більш висока продуктивність завдяки напрацьованому досвіду, кваліфікація персоналу

- диференціація продукту – надання товару характеристик, які вирізняють його серед продукції конкурентів, і які забезпечують підприємству лояльність споживачів

- доступ до каналів збуту і розподілу. Забезпечує можливість продати і доставити товар споживачам.

- державне регулювання. Вхід на ринок в деяких галузях потребує отримання ліцензій, дозволів на будівництво, на розміщення відходів і багато інших.

Вимоги законодавчих органів і стандарти екологічної безпеки можуть поставити новачків у невигідне становище, оскільки можуть призвести до більш тривалого терміну реалізації проектів і збільшення потреби у капіталі. У галузях, пов'язаних з розробкою корисних копалин, державне регулювання може проявлятися у податках, частках держави у капіталі компанії, обмеженнях на експорт/імпорт продукції і ресурсів.

Для оцінки привабливості галузі з точки зору захищеності від загрози з боку нових потенційних учасників ринку визначимо вплив кожного з бар'єрів за п'ятибальною шкалою, де «1» відповідає низьким бар'єрам, «5», відповідно, високим бар'єрам на входження в галузь (таблиця 2).

Таблиця 2.
Оцінка висоти бар'єрів для входження у галузь нових учасників

Бар'єр	Вплив на потенційних учасників	Висота бар'єру
Потреба в капіталі	Висока капіталомісткість, тривалий проміжок часу від прийняття рішення про реалізацію проекту до початку виробництва, пов'язаний з необхідністю проведення геологорозвідки, будівництва, капітальних гірничих робіт	5
Ефект масштабу	Частка постійних витрат у собівартості близько 40%, висока капіталомісткість обумовлюють потребу у великих обсягах виробництва для забезпечення окупності інвестованого капіталу. Найбільш ефективний транспорт - морський, ефективність морських перевезень значною мірою залежить від розміру судна, і відповідно, розміру партії продукції	5
Перевага у витратах	Тривалий досвід роботи у галузі існуючих підприємств зумовлює перевагу у витратах за рахунок реалізації раціоналізаторських пропозицій, удосконалення технологічних процесів, тривалих взаємовідносин з постачальниками, споживачами, лояльності і системи підготовки і розвитку персоналу. В той же час нові гравці можуть використовувати більш сучасні технології виробництва і обладнання	4
Диференціація продукту	Продукт (ЗРС) масовий, відмінності у характеристиках незначні. Диференціація полягає у можливості виробляти агломеровану і неагломеровану ЗРС. Ціна має ключове значення. Агломерація потребує додаткових капітальних витрат	2
Доступ до каналів розповсюдження і збуту	Широкий вибір каналів розповсюдження - від прямих контрактів до міжнародних трейдерів і бірж. Розробка нових родовищ у нерозвинених регіонах може призвести до значних витрат у транспортну інфраструктуру	3
Державне регулювання	Розробка залізрудних родовищ підлягає ліцензуванню, потребує виділення значних площ земельних ділянок під розробку родовища, будівництво виробничих потужностей, складування відходів. Можливе застосування з боку держави обмежень на використання імпортованих ресурсів, що знижує ефективність виробництва. Тривалий термін окупності нових проектів з виробництва ЗРС обумовлює значні інвестиційні ризики і високу вартість капіталу у країнах з нестабільною політичною системою	5
Середня висота бар'єрів		4

Згідно з оцінкою, наведеною у таблиці, ключовими бар'єрами є потреба в капіталі, ефект масштабу і державне регулювання, середню висоту бар'єрів можна охарактеризувати як суттєву, а загрозу з боку появи нових учасників ринку незначною.

Наступною конкурентною силою за моделлю Портера є конкуренція всередині галузі або суперництво між існуючими учасниками ринку. Важливу роль у визначенні характеру і інтенсивності конкуренції між підприємствами, які закріпилися на ринку відіграють такі фактори як ступінь концентрації галузі, темпи зростання, бар'єри на виході з галузі і надлишкові потужності, диференціація продукції, а також ефект масштабу і частка постійних витрат у собівартості продукції.

Ступінь концентрації галузі, у якій функціонують ГЗК, доволі висока, понад 60% обсягів світової торгівлі і понад 70% світової морської торгівлі ЗРС станом на 2010 р. контролювались трьома ключовими гравцями – «великою трійкою»: Vale, Rio Tinto, BHP Billiton (рис. 2).

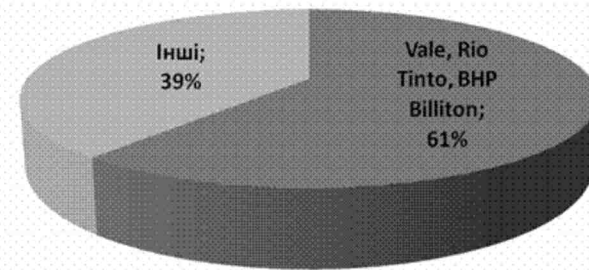


Рис. 2. Частка "великої трійки" в світовій торгівлі ЗРС у 2010 році, % [4, с.53]

Аносовані ними проекти нарощування виробничих потужностей можуть збільшити їх частку до 70% і 80% відповідно. Отже, ринок ЗРС можна охарактеризувати як олігополістичний. Ймовірність цінової конкуренції на такому ринку незначна, оскільки ціни можуть контролюватися провідними гравцями або шляхом домовленостей, або регулюванням пропозиції.

Темпи зростання галузі залишаються позитивними в першу чергу за рахунок збільшення обсягів виробництва сталі Китаєм і Індією. Довгострокові прогнози різних аналітиків обіцяють подальше зростання попиту на ЗРС. В той же час, зростання обсягів виробництва ЗРС за прогнозами деяких аналітиків може призвести до насичення ринку морської торгівлі ЗРС вже в 2015 р. і зниження цін.

Крім того, китайські сталевиробники почали активно інтегруватися у гірничовидобувну галузь як у Китаї, так і за кордоном – загальна потужність залізрудних проектів китайських сталевиробників з урахуванням введених в експлуатацію у 2010-2013 рр. складає понад 100 млн. тн., що може знизити попит і, відповідно, вплив на галузь «великої трійки» і, як наслідок, ціни на ЗРС. Цю тенденцію може урівноважити активний розвиток виробництва сталі у Індії і пов'язані з ним протекціоністські дії індійського уряду із заборони експорту ЗРС. Тільки за період 2009-2011рр. індійський експорт ЗРС зменшився з 115 до 50 млн.тн, що збільшило попит на ринку морської торгівлі ЗРС з боку Китаю і дозволило втримати ціни на високому рівні. З урахуванням усього переліченого ринок лишатиметься олігополістичним, можливе певне зниження цін, пов'язане з насиченням ринку, прогнозне зростання обсягів виробництва сталі забезпечить сталий попит.

Надлишкові потужності і бар'єри на вихіді з галузі також можуть бути суттєвим джерелом конкуренції. Невикористані потужності підштовхують учасників ринку знижувати ціни і нарощувати обсяги виробництва для максимізації прибутку. Збереженню і збільшенню надлишкових потужностей сприяють і високі бар'єри на вихід із галузі, пов'язані із капіталомісткістю галузі, високою вартістю демонтажу обладнання, усунення наслідків впливу виробництва на довкілля (рекультивация земель, відвалів, хвостосховищ), негативними соціальними наслідками – більшість ГЗК є містоутворюючими підприємствами і ключовими роботодавцями і платниками податків у регіонах розміщення. Так, завантаження потужностей з виробництва ЗРС у світі за період 2007-2011 рр. зменшилося зі 100% до 80% [4, с.54]. В той же час подальший розвиток потужностей з виробництва сталі сприятиме зменшенню надлишкових потужностей. Ще одним фактором, який може спричинити зростання завантаження потужностей, може стати уповільнення введення нових потужностей через суттєве зростання витрат на їх введення.

Так, витрати на запуск нових потужностей у Австралії, яка є найбільшим експортером (більше 40% світової морської торгівлі) і демонструвала найбільші серед країн-експортерів темпи росту виробництва ЗРС, у 2011-2012 рр. майже вдвічі перевищують показник 2007 р.

Отже, в галузі існують високі бар'єри на вихід, але високий ступінь її консолідації і зростання вартості введення нових потужностей утримуватимуть її учасників від цінової конкуренції.

Наступним джерелом конкуренції всередині галузі є відсутність диференціації продукції. Потенціал диференціації ЗРС обмежений, – агломерована і неагломерована продукція, що могло б спричинити високий рівень конкуренції за цінами, але галузь утримує від цього високий ступінь концентрації її учасників.

Ефект масштабу і структура витрат (висока частка постійних витрат) також є важливим джерелом конкуренції, але як і у попередньому випадку завдяки високій консолідації галузь уникає цінових війн.

Отже, олігополістичний тип ринку ЗРС, зростання попиту внаслідок позитивних темпів приросту ЗРС і зростання витрат на введення нових потужностей забезпечують в галузі помірний ступінь конкуренції і втримують її учасників від конкуренції за цінами.

Наступною конкурентною силою за Портером є влада постачальників. Умовами високої ринкової влади постачальників є висока їх концентрація, високі витрати на перехід на продукцію іншого постачальника або можливість прогресивної інтеграції постачальників у галузь споживачів. У перших двох випадках високу ринкову владу над ГЗК можуть мати постачальники електроенергії, природного газу і послуг з залізничних і морських перевезень. Влада постачальників електроенергії, газу і залізничних перевезень в Україні значною мірою обмежена державним регулюванням. Вплив морських перевізників на конкурентоспроможність вітчизняної ЗРС на ринках Азії залишається значною, оскільки частка вартості фрахту сягає 30-40% від ціни ЗРС на ринку Китаю. Можливим варіантом зниження ринкової влади морських перевізників є інтеграція у їх галузь шляхом створення або участі у створенні флоту, лобювання або участь у проєктах реконструкції вітчизняних портів для можливості завантаження суден більшої водотоннажності, що може знизити витрати на перевезення на 30%.

Можливість прогресивної інтеграції постачальників у галузь виробництва ЗРС обмежена високими вхідними бар'єрами на входження, які були розглянуті раніше.

Влада покупців, яка є п'ятою конкурентною силою в моделі Портера, за джерелами аналогічна владі постачальників. Такими джерелами є цінова чутливість покупців, їх розмір і концентрація у порівнянні з постачальниками, здатність споживачів до вертикальної інтеграції.

Чутливість металургійних підприємств до ціни ЗРС обумовлена тим, що частка витрат на ЗРС у вартості металургійної продукції сягає 30%, сама ЗРС відносно недиференційована (частка неагломерованої ЗРС складає більше 80% світової торгівлі) [4], і тому перехід від одного постачальника до іншого не призводить до необхідності значних витрат, а конкуренція в металургійній галузі інтенсивна і ціна відіграє значну роль у конкурентоспроможності кінцевої продукції. З іншого боку, вибір і обсяг товарів-замінників (металобрухт і ПВЗ) дуже обмежені, що певною мірою урівноважує дію факторів, які сприяють високій чутливості.

Розмір і концентрація підприємств металургійної галузі значно менші, ніж залізрудної. Так, якщо частка 3-х найбільших компаній-виробників ЗРС у світовій торгівлі сягає 60-70%, то частка 5-ти найбільших металургійних компаній у світовому виробництві сталі станом на 2009 р. не перевищувала 16%, а 10-ти, відповідно, 25%.

Здатність металургійних підприємств до вертикальної інтеграції можлива, але, як уже зазначалося раніше, бар'єри для входження в галузь нових учасників є доволі високими.

Отже, ринкова влада споживачів ЗРС є незначною, але продовження вертикальної інтеграції споживачів у розробку залізрудних родовищ може призвести у майбутньому до посилення конкуренції всередині галузі за ціновим фактором.

Привабливість галузі на основі проведеного аналізу можна оцінити за 5-тибальною шкалою. Результати оцінки наведено у таблиці 3.

Таблиця 3.
Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників ринку	Незначна - високі бар'єри на входження, особливо потреба в капіталі, ефект масштабу, державне регулювання галузі	4

Загроза з боку товарів заміників	Низька - альтернативи обмежені, ціни чутливі до змін на ринку ЗРС	5
Конкуренція всередині галузі	Незначна: ринок - олігополістичний, до 70% світової торгівлі контролюється 3-ма найбільшими компаніями. Пропозиція наближається до попиту, але прогнози щодо зростання попиту позитивні	4
Ринкова влада постачальників	В цілому низька. Істотне зростання обсягів морської торгівлі ЗРС посилило ринкову владу морських перевізників.	4
Ринкова влада споживачів	Незначна: ЗРС - важлива складова виробництва сталі, концентрація металургійної галузі значно нижча за залізорудну. Високі ціни спонукають металургійні компанії до вертикальної інтеграції у виробництво ЗРС шляхом розробки нових родовищ, що може знизити попит, посилити конкуренцію за ціновим фактором	3
Середня оцінка		4

Таким чином, галузь можна охарактеризувати як привабливу для діяльності і розвитку ГЗК. Ключовими загрозами є

- можливість посилення ринкової влади споживачів за рахунок вертикальної інтеграції у видобуток залізорудної сировини, що знизить попит і може призвести до посилення цінової конкуренції у галузі

- можливість перевищення пропозиції над попитом на ринку в наступні кілька років, що також може призвести до посилення цінової конкуренції в галузі.

Ключовими можливостями є олігополістичний характер конкуренції на світовому ринку і високі вхідні бар'єри для входження у галузь з боку нових учасників, що стримуватиме галузь від гострого посилення цінової конкуренції.

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера дає уявлення про привабливість галузі в цілому і про її здатність забезпечувати високу норму прибутку її учасникам. Але модель не дає уявлення про те, яким чином цей прибуток розподіляється серед учасників галузі, або завдяки чому одні підприємства можуть конкурувати всередині галузі успішніше за інших, які умови задля цього вони мають виконати, що саме є джерелами конкурентної переваги в галузі. Ідентифікацію джерел конкурентної переваги, або ключових факторів успіху (КФУ) в галузі можна виконати шляхом аналізу попиту і конкурентного аналізу.

В ході аналізу попиту вивчають, хто є споживачами продукції підприємства, у чому полягають їх потреби і як вони здійснюють вибір між конкуруючими пропозиціями. Основними споживачами продукції ГЗК Холдингу є металургійні підприємства України, Центральної і Східної Європи (ЦСЄ), Китаю. Реалізуються як агломерована (обкотиші), так і неагломерована (концентрат) ЗРС. Внаслідок падіння попиту на метал у Європі і інтенсивної конкуренції з боку китайських металовиробників європейські споживачі чутливі до ціни ЗРС. Важливими факторами задоволення європейських споживачів є якість ЗРС (дозволяє знизити витрати енергоресурсів), надійність і ритмічність поставок (дозволяє зменшити оборотний капітал). Із настанням прогнозованого насичення ринку ціна буде ключовим критерієм вибору постачальника і для китайських виробників.

В ході конкурентного аналізу визначають, хто є основними конкурентами підприємства, що є рушійною силою конкуренції, наскільки інтенсивна конкуренція, як отримати більшу конкурентну перевагу. Основними конкурентами ГЗК Холдингу на ринку Європи є ГЗК_4, ГЗК_5, на ринку Китаю – ГЗК_5 і підприємства, які входять до складу російської компанії Металоінвест, частка яких у складі російського експорту ЗРС у 2010-2011 р сягала 50% [4]. На українському ринку конкуренція практично відсутня – ГЗК АрселорМіттал повністю вертикально інтегрований, Полтавський ГЗК працює виключно на експорт [1]. Компанії великої трійки не є конкурентами українських ГЗК на китайському ринку у прямому сенсі цього слова, оскільки оперують набагато більшими обсягами продажів. До того ж китайські споживачі намагаються якомога більше диференціювати канали постачання для зниження ринкової влади великої трійки, що разом з існуючим дефіцитом ЗРС робить українські ГЗК бажаними постачальниками. Отже, ключовими конкурентами на основних для ГЗК Холдингу експортних ринках Європи і Китаю є ГЗК компанії «Металоінвест», ГЗК_4 і ГЗК_5.

Таблиця 4.
Структура реалізації ЗРС основними конкурентами ГЗК Холдингу у 2011 р.

Напрямок реалізації	ГЗК Холдингу	ГЗК_4	ГЗК_5	Металоінвест
Внутрішній ринок	10,2	4,3	0,2	9,1
Китай	5,3	4,9	4,4	10,2
Європа	3,2	1,1	4,2	7,0
Азія, без Китаю	0,0		0,6	1,0
Інші			0,4	2,0
Разом	18,7	10,3	9,9	29,3
в т.ч. експорт	8,6	5,9	9,6	20,2

У 2012-2013 рр. Металоінвест скоротив обсяги експорту ЗРС в Європу більше ніж на 20%, а до Китаю – майже у 5 разів за рахунок збільшення реалізації на вітчизняному ринку до 16,3 млн.тн і підвищення власних металургійних потужностей. Також Металоінвест активно намагається проникнути на ринок ЗРС Японії і Кореї як більш маржинальний – обсяги експорту протягом 2010-2011 р зросли з 0,2 до 1,6 млн.тн. Його конкурентною перевагою на цьому ринку є висока у порівнянні з іншими виробниками ЗРС СНД якість і диференціація продукції (є найбільшим у світі виробником ПІВЗ) [5, 6]. Конкурентною перевагою ГЗК Холдингу на світовому ринку виступає перевага по витратах, а на європейському - вигідне географічне положення, яке обумовлює перевагу у транспортних витратах. Так, ГЗК Холдингу займають 33 місце з 80-ти за витратами на виробництво концентрату і 5-те з 36-ти за витратами на виробництво окатків.

Висновки. Отже, аналіз попиту і конкуренції свідчить про те, що з насиченням ринку цінова конкуренція буде посилюватись і ключовим фактором успіху буде перевага у витратах за рахунок ефекту масштабу, зниження витрат на всіх ланках створення вартості, географічного положення. Іншою конкурентною перевагою може стати диференціація продукції і підвищення її якості для доступу на нетрадиційні для України ринки, але такий шлях вимагає детального вивчення, оскільки підприємствам доведеться долати високі вхідні бар'єри, пов'язані з потребою у капіталі, відсутністю досвіду і перевагою ефекту масштабу конкурентів.

Література.

1. ВАТ «Полтавський ГЗК» Річний звіт емітента цінних паперів за 2012 р. // http://ferrexpo.ua/system/files/id_reports/3_4_1_1_2012_fpm_annual_report.pdf
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.,
3. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд. Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
4. ДП «УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТИЗА» Сучасний стан і очікуваний розвиток ринку ЗРС в 2011 р. – К.: Дельфіка, 2010. – 152 с.
5. Металоінвест. Річний звіт 2012 р. // <http://annual-report2012.metalloinvest.com/>
6. Металоінвест. Річний звіт за 2011 р // <http://metalloinvest.com/upload/iblock/1a8/1a8fd70bc981b2b8e105754c01414109.pdf>

References.

1. The official site of JSC "Poltava GOK" (2012), "Annual report of the securities issuer for 2012", available at: http://ferrexpo.ua/system/files/id_reports/3_4_1_1_2012_fpm_annual_report.pdf (Accessed 20/06/14)
2. Grant, R.M. (2011), *Sovremennyy strategicheskij analiz*, [Modern strategic analysis], 5rd ed., Piter, Saint-Petersburg, Russia
3. Dzhonson, D., Shoulz, K., and Uittington, R. (2007), *Korporativnaya strategija: teorija i praktika*, [Corporate strategy: theory and practice], 5rd ed, ООО «I.D. Vil'jams», Moscow, Russia
4. DP «UKRPROMZOVNISHKSPERTYZA»(2010) «Suchasnyj stan i ochikivanyj rozvytok rynku ZRS v 2011 r.» [Current status and expected development of the market of iron ore raw materials in 2011], Del'fika, Kyiv, Ukraine
5. The official site of JSC "holding company "METALLOINVEST" (2012) "Annual report of the securities issuer for 2012" available at: <http://annual->

report2012.metalloinvest.com (Accessed 20/06/14)

6. The official site of JSC "holding company "METALLOINVEST" (2011) "Annual report of the securities issuer for 2011" available at: <http://metalloinvest.com/upload/iblock/1a8/1a8fd70bc981b2b8e105754c01414109.pdf> (Accessed 20/06/14)

Стаття надійшла до редакції 18.06.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"