УДК 338.28 : 336.77

Доктор економічних наук Т.В. Пуліна,.

Запорізький національний технічний університет

ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація: У статті розглянуті основні аспекти визначення конкурентної позиції металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на світовому ринку металопродукції з використанням моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.

При дослідженні ринкового середовища підприємства визначено, що ключові позиції на ринку займають провідні компанії з часткою ринку більше 2%. Найбільший тиск ПАТ «Запоріжсталь» відчуває від постачальників електроенергії та природного газу. Значний вплив на підприємство надають споживачі продукції, враховуючи експортноорієнтованість підприємства. Загроза конкурентоспроможності підприємства з боку товарів-замінників є мінімальною.

Для забезпечення стабільної конкурентної позиції ПАТ «Запоріжсталь» необхідно технічне переозброєння комбінату, а саме виведення з експлуатації мартенівських печей і впровадження киснево-конвертерного способу виплавки сталі, що розширить зовнішній і внутрішній ринки збуту металопродукції.

Ключові слова: конкурентна позиція, підприємство металургійної промисловості, модель п'яти сил конкуренції.

Т.В. Пулина

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Аннотация: В статье рассмотрены основные аспекты определения конкурентной позиции металлургического предприятия ПАО «Запорожсталь» на мировом рынке металлопродукции с использованием модели пяти сил конкуренции М. Портера.

При исследовании рыночной среды предприятия определено, что ключевые позиции на рынке занимают ведущие компании с долей рынка более 2%. Наибольшее давление ПАО «Запорожсталь» испытывает от поставщиков электроэнергии и природного газа. Значительное влияние на предприятие оказывают потребители продукции, учитывая экспортноориентированость предприятия. Угроза конкурентоспособности предприятию со стороны товаров-заменителей является минимальной.

Для обеспечения стабильной конкурентной позиции ПАО «Запорожсталь» необходимо техническое перевооружение комбината, а именно вывод из эксплуатации мартеновских печей и внедрение кислородно-конвертерного способа выплавки стали, что расширит внешний и внутренний рынки сбыта металлопродукции.

Ключевые слова: конкурентная позиция, предприятие металлургической промышленности, модель пяти сил конкуренции.

T.V. Pulina

DETERMINATION OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVE POSITION IN THE WORLD MARKET OF METALLURGICAL PRODUCTS

The article considers the main aspects of defining the competitive position of "Zaporozhstal" public joint-stock company in the world market of metal products using M. Porter's model of the competition five forces.

The investigation of the enterprise's market environment results in determining that the key positions in the market are occupied by the leading companies with the market share of more than 2 %. "Zaporozhstal" public joint-stock company gets under the greatest pressure from electric power and natural gas suppliers. The enterprise is influenced substantially by its production consumers while taking into account the enterprise's export-orientation. The enterprise's compatibility is only under a minimal threat from the point of substitute products.

To ensure a stable competitive position, "Zaporozhstal" public joint-stock company has to re-equip the steelworks technically, that is to remove open-hearth

furnaces from service and replace them with oxygen-converter method of steel smelting. This will widen the outer and inner markets of metal products' distribution.

Keywords: competitive position, enterprise of metallurgical industry, model of five forces of the competition.

Актуальність проблеми. Посилення ролі конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств металургійної галузі прийняття більш виважених управлінських рішень, спрямованих на визначення конкурентної позиції підприємства.

Важливим кроком щодо утримання конкурентної позиції підприємства є якісно новий підхід до організації процесу стратегічного управління діяльністю підприємств металургійної галузі, оскільки особливої актуальності набуває своєчасне і адекватне реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації та прискорення науково технічного прогресу. Це, в свою чергу, змушує металургійні підприємства постійно удосконалювати методи і засоби стратегічного управління, з метою досягнення і утримання конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень показав, що до тепер в економічній літературі не має однозначного загальноприйнятого підходу до визначення конкурентної позиції підприємства на ринку. Різноманітним аспектам визначення конкурентної позиції підприємства присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Ю. Рубіна [3], А. Бабошина [4], М. Саєнко [5] та інших. Основними чинниками, що зумовлюють наявність багатьох його трактувань, є різні позиції вчених, нечітке визначення об'єкта дослідження, ототожнення поняття конкурентна позиція підприємства з конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є визначення конкурентної позиції металургійного підприємства з використанням моделі п'яти сил конкуренції.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є визначення його конкурентної позиції по відношенню до основних конкурентів та ринкових умов. Як відомо, конкурентна позиція це становище підприємства по відношенню до суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі [3]. Як вважає А. В. Бабошин, вона формується в процесі здійснення підприємництвом конкурентних дій, під час яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності даної організації. Придбання конкурентної позиції підприємництвом впливає на зміну рівня, а також на можливості реалізації конкурентоспроможності наступних конкурентних дій [4, С.117]. Саєнко М. зазначає, що шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. можна оцінювати конкурентоспроможність конкретного підприємства [5]. Тому, запропоновано дослідити конкурентне середовище МК «Запоріжсталь» та визначити конкурентну позицію підприємства серед інших виробників сталі в Україні та світі.

Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, конкурентна позиція підприємства визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам (рис.): новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають у галузь; загрозі напливу товарів-замінників (субститутів); компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців (постачальників); впливу покупців (клієнтів) [2, с. 38.].

Задачею аналізу конкуренції в галузі є оцінка кожного фактору конкуренції та визначення рівня його тиску, а також вироблення ефективної стратегії, щоб по мірі можливості захистити підприємство від впливу факторів конкуренції.

Розвиток металургійної галузі України відображає загальносвітову тенденцію нарощування потужності та збільшення обсягу виробництва металопродукції в багатьох країнах світу.

Постачальники сировини та ресурсів

Кокс, аглоруда, концентрат залізорудний, ізвестняк для флюсовання.

Компанії-поставщики:
- ПАТ «Запорізький залізорудний комбінат»;
- ПАТ «Горловський коксохімічний завод»;
- ПАТ «Баглейкокс»;
- ПАТ «Запорізький коксохімічний завод»;
- ПАТ І«нгулецький ГОК»;
- ПАТ «СевГОК»;
- ПАТ «Великоанадольський вогнетривний комбінат»;
- ПАТ «Докучаєвський флюсодоломітовий комбінат».

Ферросплави:

ПАТ «Запорізький ферросплавний завод»

Сірна кислота:

- ПАТ "Концерн "Стірол";
- ДП «Константиновський державний хімічний завод»

Природній газ:

ПАТ «Запоріжгаз»

Електроенергія:

ПАТ «Запоріжобленерго»

Потенційно нові конкуренти

Нові заводи Китаю, Індії, Латинської Америки, Південно-Східної Азії

Конкуренція між продавцями всередині галузі

1) ArcelorMittal (Люксембург)–5,98%;
2) Nippon Steel (Японія) – 3,11%;
3)Hebei Steel Group (Китай) – 2,85%;
4)Baosteel Group(Китай) – 2,73%;
5) Wuhan Steel Group (Китай) – 2,44%;
6) Posco (Південна Корея) – 2,39%;
7) Shagang Group (Китай) – 2,18%;
8) Ansteel Group (Китай) – 2,09%;
9) Shougang Group (Китай) – 1,96%;
10) JFE (Японія) – 1,94%;
11) Северсталь (Росія) – 1,2%;
12) Евраз (Росія) – 1,2%;
13) ММК (Росія) – 0,9%;
15) Метінвест (Україна) – 0,89%;
у тому числі Запоріжсталь – 0,3%.
16) ІСД (Україна) – 0,49%

Товари-замінники

- кольорові метали;
- пластик, металопластик.

Споживачі

Ринки збуту:

Україна (30,1% виробленої продукції):
- ТОВ "Метінвест СМЦ";
- ПАТ "Комінмет";
- ПАТ "Інтерпайп Україна";
- ПАТ «Мотор-Січ»;
- ПАТ "Дніпроспецсталь";
- ПАТ "ТЗ "ТРУБОСТАЛЬ";
- ПАТ «Дніпротяжмаш»;
- ПАТ «Кременчугський автозавод;
- ПАТ «Токмакський ковальсько штамповочний завод»;
- ПАТ «Херсонський судобудівний завод»;
- ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»;
- інші.

Близьке та дальне зарубіжжя (69,9% виробленої продукції), з них:
- ОАО «АвтоВАЗ» (Росія);
- ЗАО "Белгородметаллоснаб" (Росія);
- Profile Metal (Турція);
- KIBAR HOLDIND (Турція);
- TRADE TRANS CO. LTD (Польща);
- "METIMEX Limited" (Англія);
- Crompton Greaves Ltd (Індія);
- "SALONIX - TEH" S.R.L. (Молдова);
- Activ Solar GmbH (Австрія);
- ООД "Интерком Групп" (Болгарія),
- "PRIMETRAGE AG" (Швейцарія);
- інші країни.

Рис. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ПАТ «Запоріжсталь»

Світовий ринок сталі характеризується наявністю великої кількості виробників зі схожим асортиментом продукції, частка ринку яких залежить від обсягів виробничої потужності. Тому, провідне місце в галузі займають інтегровані бізнес-групи, до складу яких входять виробники сталі в різних країнах світу.

Лідером світового ринку сталі є група ArcelorMittal, яка виробляє 95 млн.т. сталі щороку. Найбільші українські виробники сталі, за 2013 року холдинг «Метінвест» та ФПГ «ІСД» посідали у світовому рейтингу, відповідно, 25 місце (14,3 млн. т. сталі) та 44 місце (7,9 млн. т. сталі) [6].

Світовий ринок сталі є висококонкурентним середовищем, де на частку трьох, чотирьох, восьмі та десяти найбільших виробників в 2013 році доводилося 11,94%, 16,67%, 23,62% та 27,67% відповідно (табл. 1).

Таблиця 1

Концентрація ринкових часток найбільших світових виробників сталі у 2012-2013 рр.

Найменування компанії / групи	Виробництво сталі,		Ринкова частка, %	
	2012	2013	2012	2013
ArcelorMittal	93,6	96,1	6,0	5,98
Nippon Steel & Sumitomo	47,9	50,1	3,07	3,11
Hebei Steel Group	42,8	45,8	2,74	2,85
Коефіцієнт ринкової концентрації трьох найбільших виробників (CR_3)		-	11,8	11,94
Baosteel Group	42,7	43,9	2,73	2,73
Коефіцієнт ринкової концентрації чотирьох найбільших виробників (CR_4)			14,53	14,67
POSCO	39,9	38,4	2,55	2,39
Wuhan Steel Group	36,4	39,3	2,33	2,44
Shagang Group	32,3	35,1	2,07	2,18
JFE	30,4	31,2	1,94	1,94
Коефіцієнт ринкової концентрації вісьмох найбільших виробників (CR_8)			23,42	23,62
Ansteel Group	30,2	33,7	1,93	2,09
Shougang Group	23,0	31,5	1,47	1,96
Коефіцієнт ринкової концентрації трьох найбільших виробників (CR_{10})			26,82	27,67
Інші, в тому числі:	1170	1160,9	73,18	72,3
Метінвест	12,5	14,3	0,8	0,89
ІСД	8,5	7,9	0,54	0,49
Всього виробництво у світі	1559,2	1606	100	100

На відміну від світового ринку, український ринок є висококонцентрованим, де провідну роль до 2013 року відігравала лише одна компанія (металургійний холдинг «Метінвест») на частку якого приходилося більш ніж 40% загального вітчизняного виробництва, в тому числі в 2013 році частка МК «Запоріжсталь» у загальному національному виробництві складала 11,51% (табл. 2.).

Як видно з таблиці рівень концентрації ринкових часток, за обсягом виробництва, трьох найбільших металургійних комбінатів (не інтегрованих труп) у 2013 році становив 41,29% (АрселорМіттал Кривий ріг, Маріупольскький МК ім. Ілліча, МК «Запоріжсталь»).

Таблиця 2

Обсяги виробництва сталі українськими металургійними підприємствами в 2012-2013 рр.

Найменування компанії / групи	Виробництво сталі,		Ринкова частка,%	
	2012	2013	2012	2013
Метінвест, в тому числі:	12,5	14,3	38,1	43,33
Маріупольскький МК ім. Ілліча	3,982	4,35	12,14	13,18
МК «Запоріжсталь»	3,149	3,8	9,6	11,51
МК «Азовсталь»	2,729	3,2	8,3	9,6
МК «Єнакіївський МЗ»	2,668	2,95	8,1	8,9.
ФПГ «ІСД», в тому числі:	8,5	7,9	25,9	23,93
Алчевський МК	3,469	3,242	10,57	9,8
Дніпровський МК	3,159	2,95	9,63	8,9
АрселорМіттал Кривий ріг	5,439	5,3 ,	16,5	16.06
Дніпропетровський МЗ ім.	0,707	0,660	2,15	2,0
Донецький ЕМЗ	0,433	0,430	1,32	1,3
Донецьксталь	0,157	0,11	0,47	0,33
Інші	5,064	4,3	15,4	13,3
Україна разом	32,8	33,0	100	100

Якщо розглядати цей показник у розрізі трьох інтегрованих бізнес груп, то йога значення становило 83,32% (7 підприємств). Отже, в Україні галузь чорної металургії характеризується станом олігополії.

Крім того, за результатами аналізу ринку чорної металургії встановлено, що проникнення на ринок нових конкурентів суттєво впливає на конкуренцію в галузі. При цьому вірогідність появи нових конкурентів на світовому ринку та ринку України залежить від високих вхідних бар’єрів, тому що будівництво

металургійного комбінату складає 700-800 млн. дол. До того ж забезпечення заводу дешевими енергоресурсами та сировиною, доступу до нових технологій виробництва металопродукції та ноу-хау компаній, які працюють у галузі, наявність доступу до кваліфікованого персоналу і нового обладнання та важкодоступність каналів збуту металопродукції є актуальною проблемою.

Виробництво металу є одним з найбільших енергоємних і матеріалоємних виробництв, тому перспективними районами для зростання виробництва металу є ті, де найнизчи витрати на закупівлю енергоносіїв та сировини. Саме тому, насьогодні спостерігається зростання потужностей для виробництва металу в країнах Близького та Середнього Сходу, Китаї та Південній Африці.

За результатами аналізу впливу товарів-замінників на конкуренцію в галузі чорної металургії встановлено, що вироби з кольорових металів, пластику та металопластику мають значно більшу собівартість, ніж чорний металу Це не дає можливість товарам-замінникам на рівних конкурувати з металопродукцією із чорних металів. Саме тому, вплив товарів-замінників на конкуренцію в галузі чорних металів незначний.

Відомо, що на промислових ринках традиційно впливовою є конкурентна сила постачальників сировини та матеріалів. На території Запорізької області є власні запаси залізної і манганової руди, тому металургійний комплекс забезпечено сировиною. Адже розвідані запаси залізної руди становлять 10,2% від загальних запасів залізних руд України, в тому числі із них 20,7% є багатими рудами, 79,3% залізисті і магнетитові кварцити. Крім того, в області розвідано поклади манганової руди (Велико-Токмацьке родовище), які становлять 70,2% від загальних запасів манганових руд України. Однак слід відмітити, що лише 6,9% покладів руди є легко збагачуваними оксидними рудами, 4,4% змішаними оксидно-карбонатними та 88,7% карбонатними рудами. Потреби чорної металургії області в залізорудному концентраті забезпечує ПАТ "ІнГОК". До того ж ПАТ МК «Запоріжсталь» придбав 26% акцій ПАТ «Запорізький ЗРК», який розробляє залізну руду.

Останніми роками на підприємства металургійного комплексу тиснуть постачальники електроенергії (ПАТ «Запоріжобленерго») та природного газу (ПАТ «Запоріжгаз»), збільшуючи ціну на свою продукцію для підприємств. При цьому в собівартості виробництва чорних металів витрати на електроенергію складають 30-32%. Адже на виробництво однієї тони чорного металу витрачають 2000 кВт/год. Крім того, на виробництво однієї тони чавуну в середньому витрачають 100 кубометрів природного газу. Взагалі на виробництво чавуну металургійна галузь витрачає майже третину імпортованого Україною газу, що складає 20% імпорту держави. Зростання тарифів на електроенергію та природній газ значно збільшує собівартість виробленої тони металопродукції.

Компанії-споживачі чорних металів також впливають на конкуренцію в галузі виробництва чорних металів, створюючи конкурентний тиск. При цьому слід відмітити, що галузь чорних металів експортує до 80% виробленої продукції, а географія експорту є достатньо стабільною.

Водночас у 2013 році на внутрішньому ринку України споживання продукції ПАТ «Запоріжсталь» розподілилося таким чином (% від обсягу реалізації· на внутрішньому ринку) (табл. 3)

Таблиця 3

Структура постачання металопродукції в регіони

Область	Частка постачання, %
Дніпропетровська	48,97
Луганська	8,75
Київська	7,99
Запорізька	7,97
Харківська	7,83
Житомирська	4,13
Полтавська	4,13
Донецька	2,88
Одеська	2,28
АРК Крим	2,17

Львівська	0,94
Миколаївська	0,58
Тернопільська	0,51
Вінницька	0,35
Івано-Франківська	0,14
Хмельницька	0,13
Інші	0,25

Крім того, в 2013 році продукція ПАТ «Запоріжсталь» розподілилася між галузями виробництва України від 0,06% у зв'язку до 38,84 % у трубній промисловості (табл. 4).

Таблиця 4

Розподіл продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку споживання в різних галузях виробництва

Галузь виробництва	Частка споживання. %
Трубні підприємства	38,84
Металосервісні центри	27,96
Комерційні підприємства	10,35
Виробництво меблів	5,91
Машинобудування	5,19
Виробництво металевих виробів	3,17
Будівництво	2,53
Металургійні підприємства	2,35
Техніка залізничного транспорту	1,64
Сільськогосподарська техніка	0,90
Енергетика	0,65%
Автомобілебудування	0,23%
Деревообробна промисловість	0,15%
Приладобудування	0,07%
Зв'язок	0,06%

При цьому основними споживачами металопродукції ПАТ «Запоріжсталь» на ринку України є ТОВ "Метінвест СМЦ" (7,56%); ПАТ

"Комінмет" (5,88%); "Інтерпайп Україна" (3,18%); ПАТ "Дніпроспецсталь" (1,55%); ПАТ "ТЗ "ТРУБОСТАЛЬ" (0,60%) та інші.

Слід зазначити, що в 2013 році ПАТ «Запоріжсталь»на експортував продукцію власного виробництва здійснювався в 2013 році в 49 країн дальнього зарубіжжя. При цьому найбільш великими споживачами продукції заводу є: Туреччина, Нігерія, Ефіопія, Ірак, Єгипет, ОАЕ, Ліван, Ізраїль, Гана, Індія, Камерун, Сенегал та Туніс.

Узагальненням вищенаведеного є структура споживання товарної продукції ПАТ «Запоріжсталь» в Україні, країнах ближнього та далекого зарубіжжя (табл. 5).

Таблиця 5

Структура споживання продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішніх та зовнішніх ринках за регіонами

Галузь виробництва	Частка споживання, %
Україна	30,10
ЕС	15,59
СНД	15,33
Середземноморський регіон	14,96
Африка	9,34
Персидська затока	4,83
Центральна Європа	3,26
Південно-Східна Азія	2,38
Латинська Америка	0,16
АСЕАН	0,04

Аналізуючи структуру споживання продукції заводу на внутрішньому та зовнішньому ринках слід відмітити, що частка споживання на українському ринку складає лише 30,1 %. Це свідчить про те, що ПАТ «Запоріжсталь» є експортноорієнтованим підприємством та значно залежить від коньюктури металопродукції на зовнішньому ринку. Це є позитивним моментом начасі,

тому що, прогнози World Steel Association свідчать про зростання світового споживання сталі на 2% в 2014 та 2015 роках [7].

Згідно з принципом конкурентоспроможності покупці продукції начасі становляться більш впливовою конкурентною силою із зростанням їх можливостей впливати на ціни, якість, рівень обслуговування та інші умови, тому в галузі чорної металургії загроза збільшення ринкової влади споживачів є значною.

За результатами аналізу п’яти сил конкуренції на світовому ринку для ПАТ «Запоріжсталь» з метою забезпечення стійкої конкурентної позиції рекомендовано такі заходи: залучення іноземних інвесторів для участі в технічному переозброєнні металургійних агрегатів в основних цехах з метою підвищення конкурентоздатності продукції; подальше розширення сертифікації металопродукції на відповідність її вимогам стандартів закордонних країн; освоєння нових схем зовнішньоекономічної діяльності, освоєння ринків збуту металопродукції в країнах Африки, закріплення та розширення ринків у країнах Північної та Південної Америки, країнах Центральної та Північної Європи. Водночас ключовим моментом залишається розширення внутрішнього ринку збуту металопродукції.

Подальша ситуація в галузі буде залежити від стану справ у кінцевих споживачів металопродукції, а також політичної ситуації в Україні. Очікується, що в найближчій перспективі металургійні підприємства будуть здійснювати заходи щодо розвитку киснево-конвертерного способу виплавки сталі та впровадження у виробництво економнолегованих марок сталей.

Проте в 2015 році на діяльність підприємства металургійної галузі негативно вплинуть: зростання курсу НБУ щодо долару США, тому що основними виробниками обладнання є іноземні компанії; збільшення тарифів на залізничні перевезення, не повернення ПДВ, проблеми з відвалами для шламів; збільшення імпорту металопродукції в Україну, що сприятиме скороченню виробництва вітчизняними металургійними підприємствами; збільшення "тиску" з боку контролюючих органів; значна кількість

законодавчих документів та актів, які регламентують діяльність підприємства, неоднозначне трактування вимог законодавства; багаторазове внесення змін до законодавчих документів.

Відтак за результатами аналізу п’яти сил конкуренції на світовому ринку ПАТ «Запоріжсталь» для забезпечення конкурентоспроможності рекомендовано найближчим чином зробити:

– технічне переозброєння підприємства із впровадженням енерго-ресурсозберігаючих технологій, передусім у доменному та сталеплавильному виробництвах;

– поступове виведення з експлуатації мартенівських печей, розвиток киснево-конвертерного способу та виплавки сталі в електропечах;

– залучення іноземних інвесторів для участі в технічному переозброєнні металургійних агрегатів в основних цехах з метою підвищення конкурентноздатності продукції;

– подальше розширення сертифікації металопродукції на відповідність її вимогам стандартів закордонних країн;

– освоєння нових схем зовнішньоекономічної діяльності, освоєння ринків збуту металопродукції в країнах Африки, закріплення та розширення ринків в країнах Північної та Південної Америки, країнах Центральної та Північної Європи. Водночас ключовим моментом залишається розширення внутрішнього ринку збуту металопродукції.

Висновок. За результатами аналізу статистичних даних встановлено що, конкурентну позицію ПАТ «Запоріжсталь» на світовому ринку чорної металургії визнають місце підприємства серед інших виробників та структура споживачів, 70 відсотків яких знаходиться на зовнішніх ринках. Встановлено, що на конкурентну позицію ПАТ «Запоріжсталь» значно впливають постачальники сировини та матеріалів, а також постачальники електроенергії та природного газу. Показано, що загроза впливу з боку товарів-замінників та споживачів є мінімальною. При цьому суттєвою загрозою для конкурентної позиції підприємства в найближчий перспективі стануть нові заводи Китаю та

Індії. Саме тому, для забезпечення стабільної конкурентної позиції ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано зробити технічне переозброєння комбінату, а саме вивести із експлуатації мартенівські печи та впровадити киснево-конвертерний спосіб виплавки сталі, ввести нові потужності та розширити зовнішній та внутрішній ринки збуту металопродукції.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – Режим доступа: www.strategy.bos.ru.

2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

3. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин М.: Маркет ДС, 2006. — 2-е изд. — 458 с.

4. Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А. В. Бабошин // Современная конкуренция. – 2009. – № 2. – С. 117.

5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

6. Офіційний сайт обєднання підприємств Металургпром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://metallurgprom.org/

7. Офіційний сайт World Steel Associationhttp: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. worldsteel.org/

Відомості про авторів

Прізвище	Пуліна Тетяна Веніамінівна
Повна назва навчального закладу	Запорізький національний технічний університет
Вчений ступінь, вчене звання, посада	д.е.н., доц. кафедри менеджменту
Адреса для листування	Пуліна Тетяна Веніамінівна, кафедра менеджменту, вул. Жуковського б.64, м. Запоріжжя, 69002
Телефони	0962869396 моб.
Адреса електронної пошти	tanya-pulina@yandex.ru