

УДК УДК 669.003:339.13

ОЦІНКА ВПЛИВУ ДЕТЕРМІНАНТ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гончар Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Маркетинг і бізнес-адміністрування», ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», email: gonchar.mariupol@gmail.com, tel: [+38097378789](tel:+38097378789)

Якименко Ірина Юріївна, студентка гр. БА-15-м, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», tel: [+380663981166](tel:+380663981166)

Gonchar Victoriya., Dr.Sc. (Economics), assistant professor, Head of the Marketing and Business Administration Department of Priasovsky State Technical University.

Yakymenko Iryna, Master Degree student of BA-15-m group of Marketing and Business Administration Department of Priasovsky State Technical University.

Gonchar V., Yakimenko I. The assessment of the impact of external environment determinants on the competitiveness of metallurgical enterprises.

Domestic production today is characterized by far from complete use of management factors providing the increase of its competitiveness. Strategic management is based on the strategy of production development, worked out for the long term that allows it to adapt to realities of the market within a shorter period of time and to react in good time to changes both in internal and external environment. One of such approaches might be working out the strategy of development which takes into account the assessment of the impact of external environment determinants on the competitiveness of metallurgical enterprises. The proposed model provides for impact assessment of external environment factors in three stages. The first stage is identification of the determinants that will directly influence the competitiveness of an enterprise. It is advisable to conduct it on five forces of competition, proposed by M. Porter: competitors, substitutes, customers, branch competitors, suppliers. The second stage requires studying changes of external environment and their threats. This stage is crucial for working out the strategy of enterprise development. The third stage consists in assessing the influence of potential future consequences of changes in the external environment on the future results of enterprise activity. While using this model of enterprise, it is possible to counteract the competition forces and achieve success. Effective realization of the strategy requires: development of purposeful strategic plans for coordination of actions of all subdivisions in the enterprise, concerted team work.

Гончар В., Якименко І. Оцінка впливу детермінант зовнішнього середовища на конкурентоспроможність металургійних підприємств.

Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується далеко не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його конкурентоспроможності. В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Одним з таких підходів може бути розробка стратегії розвитку з урахуванням оцінки впливу детермінант зовнішнього середовища на конкурентоспроможність металургійних підприємств. Запропонована модель передбачає проведення оцінки впливу чинників зовнішнього середовища у три етапи. Перший етап - визначення детермінант, які безпосередньо впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства. Його доцільно проводити по п'яти силам конкуренції, запропонованих М. Портером: конкуренти, субститути, покупці, галузеві конкуренти, постачальники. На другому етапі досліджуються зміни зовнішнього середовища та їх загрози. Від даного етапу в подальшому залежить розробка стратегії розвитку підприємства. Третій етап полягає в оцінці впливу потенційних майбутніх наслідків змін зовнішнього середовища на майбутні результати діяльності підприємства. Використовуючи дану модель підприємства зможуть протидіяти конкурентним силам і досягти успіху. Для ефективної реалізації стратегії необхідні: розробка цілеспрямованих стратегічних планів узгодження дій всіх підрозділів підприємства, злагоджена робота команди.

Гончар В., Якименко І. Оценка влияния детерминант внешней среды на конкурентоспособность металлургических предприятий.

Отечественное производство сегодня характеризуется далеко не полным использованием факторов управления, которые обеспечивают повышение его конкурентоспособности. В основе стратегического

управления лежит стратегия развития производства, разработанная на длительную перспективу, которая позволяет ему за более короткий промежуток времени адаптироваться к реалиям рынка, своевременно реагировать на смены как внутренней, так и внешней, среды. Одним из таких подходов может быть разработка стратегии развития с учетом оценки влияния детерминант внешней среды на конкурентоспособность металлургических предприятий. Предложенная модель предусматривает проведение оценки влияния факторов внешней среды в три этапа. Первый этап - определение детерминант, которые непосредственно будут влиять на конкурентоспособность предприятия. Его целесообразно проводить по пяти силам конкуренции, предложенных М., Портером: конкуренты, субституты, покупатели, отраслевые конкуренты, поставщики. На втором этапе исследуются изменения внешней среды и их угрозы. От данного этапа в дальнейшем зависит разработка стратегии развития предприятия. Третий этап заключается в оценке влияния потенциальных будущих последствий изменений внешней среды на будущие результаты деятельности предприятия. Используя данную модель предприятия можно противодействовать конкурентным силам и добиться успеха. Для эффективной реализации стратегии необходимые: разработка целеустремленных стратегических планов согласования действий всех подразделов предприятия, согласованная работа команды.

Постановка проблем. Активізація використання сутності категорії «стратегічні зміни в діяльності підприємства» створює передумови до підвищення конкурентоспроможності національного господарства України та формування економічного базису побудови соціально-економічної держави, що буде сприяти її інтеграції у світову економіку. Особливо це стосується підприємств таких галузей національного господарства, які є фундаментом вітчизняної економіки. В першу чергу сюди відносяться господарюючі суб'єкти металургії.

Аналіз останніх досліджень. Загальні теоретико-методологічні положення управління різними формами та галузями господарюючих суб'єктів розвинуто та відзеркалено у роботах зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Ч. Хофера, М. Портера, Д. Мінцберга Ф. Котлера. Стратегічні питання розвитку металургійних підприємств розглядалися в роботах вітчизняних вчених О. Амоши, М. Белопольського, Т. Логутової, В. Гончар, В. Колосок, Ф. Поклонського та інш. Ці вчені роблять значний внесок у дослідження ключових питань з формування стратегії розвитку даних підприємств. Однак, з метою підвищення конкурентоспроможності українських металовиробників на світовому ринку виникає необхідність у подальших наукових дослідженнях, особливо в оцінці впливу детермінант зовнішнього середовища на конкурентоспроможність металургійних підприємств.

Мета статті – Запропонувати модель оцінки впливу детермінант зовнішнього середовища на конкурентоспроможність металургійних підприємств та виокремити чинники впливу на їх розвиток.

Виклад основного матеріалу. Результати аналізу та узагальнення теоретико-методологічних положень вітчизняних і зарубіжних вчених щодо формування та забезпечення управління промисловими підприємствами свідчать про те, що підвищення ефективності їх діяльності потребує розробки теоретичних, методологічних та методичних підходів до розвитку системи управління конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів промисловості, перш за все чорної металургії.

З точки зору аналізу перспектив інтеграційних процесів і розвитку виробничої кооперації більшого значення в стабілізації конкурентоспроможності металургійних підприємств набуває вертикальна внутрішньогалузева торгівля. Експорт та імпорт в цьому випадку являють собою продукцію різних стадій технологічного процесу - це обмін частинами і компонентами або вихідними матеріалами в межах однієї галузі або обмін частин, компонентів або сировини на готову продукцію тієї ж галузі. Така торгівля має місце при розбіжностях у наділеного торгових партнерів чинниками виробництва. Рушійними силами для росту і розвитку даного виду внутрішньогалузевої торгівлі виступають головним чином чинники пропозиції. В основі вертикальної внутрішньогалузевої торгівлі лежить подетальна, а іноді і технологічна спеціалізація, яка

дає можливість повною мірою використовувати економію від масштабу виробництва [1]. Необхідною умовою розвитку внутрішньогалузевої торгівлі є ємність ринку збуту, наявність якого забезпечує економічна інтеграція. Таким чином, частка внутрішньогалузевої торгівлі часто використовується як одна з характеристик інтенсивності інтеграційних процесів на території країни.

Існує кілька показників вимірювання внутрішньогалузевої торгівлі (індекс Вердорна, індекс Баласса), однак найчастіше використовується показник, запропонований Г. Грубелем і П. Ллойдом в роботі 1975 р. «Внутрішньогалузева торгівля. Теорія і вимір міжнародної торгівлі диференційованими продуктами» [2]. З точки зору даного підходу, внутрішньогалузева торгівля визначається як вартість експорту галузі, яка в точності дорівнює імпорту в межах тієї ж галузі. На тлі всього цього здається, що вітчизняні підприємства чорної металургії треба захищати за допомогою введення високих митних бар'єрів на ввезення в країну зарубіжних товарів. У результаті виходить те, що вітчизняні виробники не набувають навичок, необхідних для міжнародної конкурентної боротьби. При цьому страждають і споживачі. Є маса інших проявів глобалізації економіки, у тому числі дійсно негативних, що виражаються в тому, що розвинені в технологічному відношенні країни використовують ресурси слаборозвинутих країн на свою користь. Керівники підприємств повинні виявляти ці прояви, спостерігати за ними, встановлювати тенденції розвитку та можливі форми впливу кожного з них на підприємство [3;4].

Виходячи з питомої ваги продукції чорної металургії в обсязі експорту України логічно припустити його вплив на показник концентрації експорту. Можна стверджувати, що обсяг чистого експорту України чутливий до кон'юнктурних коливань на світовому ринку сталі і прокату чорних металів. Для стабілізації роботи українських металовиробників необхідно, щоб розвиток міжнародних економічних зв'язків України в цілому і з країнами ЄС, зокрема, органічно вписувався в загальну стратегію перетворення української економіки. Головне завдання - розробка власної економічної моделі і вибір такого набору індикативних співвідношень, які сприятимуть стійкому економічному зростанню. При цьому досягнення критеріальною конвергенції буде тільки проміжним етапом на спільному шляху.

Аналіз стратегічних вимог у металургійній галузі, дослідження етапів розвитку дозволив розробити модель впливу детермінант зовнішнього середовища на стратегічні зміни підприємств чорної металургії. Запропонована модель передбачає проведення оцінки впливу чинників зовнішнього середовища у три етапи (рис. 1).

На першому етапі керівництву підприємства необхідно визначитися з детермінантами зовнішнього середовища, які безпосередньо впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства. Доцільно проводити дослідження по п'яти силам конкуренції, запропонованих М. Портером: конкуренти, субститути, покупці, галузеві конкуренти, постачальники [5].

На другому етапі досліджуються зміни зовнішнього середовища та їх загрози. Це процес, який стосується всіх рівнів підприємства та триває кілька місяців. Процес настільки складний, що підприємства просто не справляються зі змінами, які підносяться урядом, іноземними конкурентами, технічним прогресом з його раптовими проривами. Щоб справитися з такими швидко мінливими завданнями, підприємствам пропонується взяти на озброєння принцип своєчасних рішень, формування системи управління шляхом ранжирування стратегічних завдань [6]. Від даного етапу в подальшому залежить розробка стратегії розвитку підприємства.

Ця система передбачає наступні дії:

1. Встановлюється постійне спостереження за всіма тенденціями в зовнішній обстановці: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними.

2. Результати аналізу цих тенденцій і оцінка ступеня терміновості рішень доповідаються вищому керівництву фірми як на регулярних нарадах, так і просто в міру виявлення нових небезпек і відкриття нових можливостей.

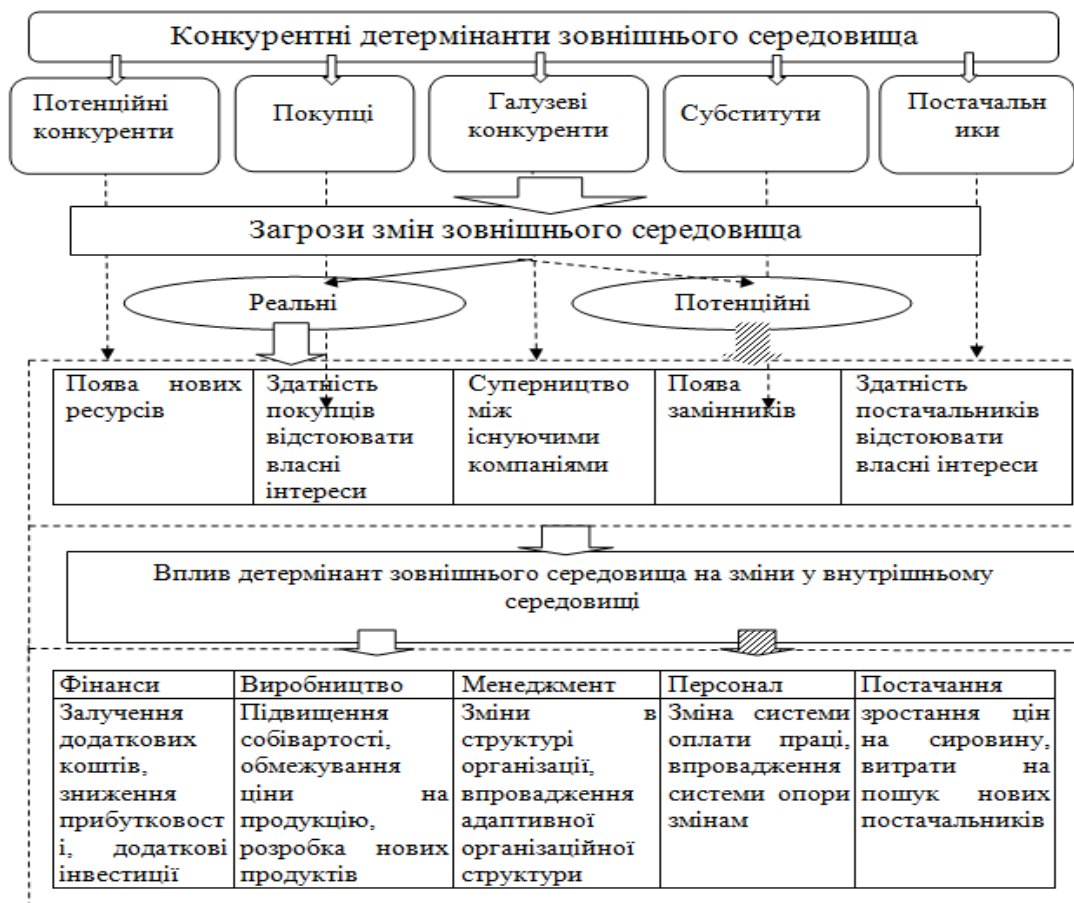


Рис. 1. Модель оцінки впливу детермінант зовнішнього середовища на конкурентоспроможність металургійних підприємств.

3. Вище керівництво разом з плановою службою підприємства ділить всі завдання на три категорії: а) термінові і важливі завдання, що вимагають негайного розгляду; в) планові завдання, що вимагають постійного контролю; г) відкладені завдання, що представляють собою фальшиву тривогу і не заслуговують подальшого розгляду. Ранжування завдань пропонується проводити за допомоги використання табл. 1, яка представляє собою просту форму запису результатів цього аналізу.

Таблиця 1

Наслідки змін у зовнішньому середовищі підприємства

Чинник	Зміни	Час наслідків змін	Швидкість відповідної реакції	Загрози втрат	Можливості	Категорія стратегічних завдань
N	N1	Негайно	Висока	Z ₁₁ ... Z _{1n}	M ₁₁ ... M _{1n}	Створити цільову групу
	N2	Наступний час планування	Середня	Z ₂₁ ... Z _{2n}	M ₂₁ ... M _{2n}	Продовжити спостереження
	N3	Невизначене (довгий)	Низька	Z ₃₁ ... Z _{3n}	M ₃₁ ... M _{3n}	Реакція відкладена

Як видно з цієї форми, далі йде оцінка часу відповідної реакції на кожний можливий розвиток подій. Таку оцінку отримують, порівнюючи ймовірний час впливу події з часом, необхідним підприємству для своєчасної реакції. Для класифікації подій за часом реакції можна використовувати такі оцінки: висока (зміни потребують негайного реагування на події); середня (відповідну реакцію на зміни можна відкласти до наступного циклу планування); низька (за наявними оцінками відповідну реакцію можна відкласти на невизначено довгий термін - до тих пір, поки не буде отримана більш точна оцінка можливих наслідків).

Стратегічні завдання, наслідки яких оцінюються, скажімо, в ± 3 бали-менш по 10 бальною шкалою, відносять до категорії несуттєвих і виключають з подальшого розгляду. Тепер можна закінчити заповнення форми, показаної в табл. 1, докладно описавши в колонках 5 та 6 характер втрат і нових можливостей, що випливають з відповідних стратегічних завдань. Ці можливості слід розподілити за ступенем важливості відповідно до очікуваних наслідків. У результаті буде отриманий перелік ключових стратегічних завдань підприємства, який використовується для управління системою стратегічних змін. Цей перелік коригують, виключаючи з нього ті завдання, які знаходять рішення, і ті наслідки, які виявляються несуттєвими, і вносять нові. Перелік ключових завдань допомагає вирішувати проблеми, особливо коли з цими проблемами стикаються вперше. Проблема полягає в тому, що число стратегічних завдань часом перевищує можливості підприємства їх вирішити. Методика виявлення ключових стратегічних завдань допомагає скоротити перелік, а також визначити пріоритети в рамках наявних ресурсів.

4. Термінові завдання передаються для вивчення та прийняття рішення або існуючим підрозділам фірми, або у випадку необхідності швидко підключити різні підрозділи спеціальним оперативним групам.

5. Прийняття рішень контролюється вищим керівництвом з точки зору можливих стратегічних і тактичних наслідків.

6. Вище керівництво безперервно переглядає зміни, викликані зовнішнім середовищем.

Етап 3. Як показано на рис. 1, наступний етап аналізу стратегічних завдань полягає в оцінці впливу потенційних майбутніх наслідків змін зовнішнього середовища на майбутні результати діяльності підприємства. Ідеальний підхід полягає в тому, щоб оцінити вплив змін середовища на досягнення цілей підприємства. Однак часто необхідної інформації може і не бути або може виявитися неясний метод її оцінки. На практиці замість цього можна визначити наслідки кожної тенденції за бальною шкалою (від 10 до -10), привласнюючи певний бал на підставі експертної оцінки. Таку оцінку дає група експертів, до числа яких входять керівники підприємства і фахівці з боку, що володіють відповідними знаннями та досвідом. Крім самих наслідків, необхідно також оцінити ймовірність і час їх появи. Наслідки можуть бути позитивними (сильні і слабкі сторони підприємства, або негативними (небезпеки втрат), або і тими й іншими. Останній випадок свідчить про певну невизначеність оцінки або про те, що будь-які наслідки можуть виявитися одночасно як корисними (сприяють досягненню деяких цілей), так і шкідливими (призводять до погіршення результатів у досягненні інших цілей) для підприємства [4].

Чим сильніше конкурентні сили, тим нижче прибутковість підприємств, присутніх на цьому ринку, і, отже, конкурентна привабливість галузі падає. Для отримання більш повного уявлення про конкурентоздатність, проведено оцінку конкуренції підприємств чорної металургії з використанням запропонованої моделі. Дослідження субститутів плоского прокату. У багатьох сегментах плоский прокат є незамінним матеріалом, наприклад у сфері важкого машинобудування, хоча у сфері автомобілебудування та будівництва існує небезпека заміни металу на пластик. Пластик поки є головним товаром - заміником металопрокату. Однак більшість споживачів як і раніше віддають перевагу сталі. Якщо розглядати вихід виробників плоского прокату на ринок пластику, то можна

сказати, що такий факт мало ймовірний, тому що зовсім інший тип виробництва й інша галузь промисловості, тому витрати на входження в цю галузь будуть значними. Можна стверджувати, що вплив цієї детермінанти на даному етапі розвитку потенційний.

Нові конкуренти. Галузь виробництва плоского прокату має великі вхідні бар'єри. Незважаючи на високі вхідні бар'єри в галузі, загроза з боку країн, що розвиваються на світовому ринку прокату існує. Також для успішності в даній сфері як доводить дослідження світових та українських підприємств чорної металургії, важливо входити до структури вертикально – інтегрованих підприємств. Знову створеним підприємствам буде важко побудувати таку структуру. У всьому світі ця галузь є високо зарегульованою. Великі виробники постійно стикаються із звинуваченнями в монополізмі або демпінгу. Кожна країна намагається захистити власних виробників, тому дуже часто зустрічаються протекціоністські заходи стосовно іноземних виробників.

Постачальники. Так як виробництво плоского прокату є матеріало-і енергоємним виробництвом, то вплив постачальників в даній галузі також велик. Зараз загострюється дефіцит залізно-рудної сировини та енергоресурсів у світі. Постійне зростання вартості руди, природного газу та якісного коксівного вугілля змушує компанії виробники стали шукати доступ до якісніших і дешевших ресурсів, розташованих у все більш віддалених куточках планети. Через настільки високої концентрації галузі є загроза отримання контролю над цінами, особливо в умовах можливої подальшої консолідації підприємств.

Покупці. Головними покупцями плоского прокату є його кінцеві споживачі. Це, перш за все машинобудівні корпорації, автомобільні концерни, суднобудівні і судноремонтні підприємства, а також будівельна сфера. Головними ринками завжди прийнято було вважати країни Північної Америки та ЄС, тому що ціни в цих регіонах дозволяли отримувати виробникам значний прибуток. Проте останнім часом значно зросли темпи споживання прокату в таких країнах як Китай, Індія, країни Південної Америки та Азіатсько - Тихоокеанського регіону. Існує значна диференціація споживачів, отже, можна зробити висновок про те, що жоден з них не може впливати на світовий ринок. Однак у приватних випадках дуже часто споживачі здатні впливати на ціну, наприклад, якщо підприємство орієнтується тільки на одного великого споживача своєї продукції (найчастіше це політика міні - заводів), то цей великий споживач (автомобільний завод, наприклад) може чинити тиск і вимагати знижки від постачальника плоского прокату. Іншими покупцями продукції є міжнародні трейдери. Вони здатні набувати значні партії товару і тим самим чинити тиск на керівництво підприємств, якому важко вийти на кінцевого споживача своєї продукції.

Використання даної моделі спрямоване на три базові стратегії: абсолютне лідерство у витратах; диференціація; фокусування. Використовуючи ці стратегії, підприємства зможуть протидіяти конкурентним силам і досягти успіху. Для ефективного реалізації обраної базової стратегії необхідні: розробка цілеспрямованих стратегічних планів (організаційних заходів), узгодження дій всіх підрозділів підприємства, злагоджена робота команди. На основі базової стратегії кожна підприємство розробляє свій власний варіант стратегії. Досягнення конкретними підприємствами більш високих результатів в порівнянні з конкурентами в деяких галузях може призводити до загального підвищення рівня прибутковості для всіх. В інших галузях від успішності реалізації конкурентної стратегії залежить сама можливість отримання підприємством прийнятною прибутку.

Висновки. Аналіз за запропонованою моделлю дозволяє зробити висновок, що для успішного протистояння конкурентним силам необхідно розробити таку стратегію, яка відгородила б підприємство від дії п'яти конкурентних сил Портера і забезпечила б підприємствам чорної металургії створення такої позиції, яка дасть їм надійної конкурентної переваги в галузі. Модель п'яти сил Портера також заснована на тому, що з п'яти сил конкуренції в галузі домінує, як правило, один чинник, який і стає вирішальним

при розробці стратегії підприємства. Увагу слід сфокусувати на той чинник, на який підприємство може впливати з метою його зміни.

Список використаних джерел:

1. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія / В.В. Гончар. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. – 280 с.
2. Grubel, Herbert G. and Peter J. Lloyd. 1975. *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*. London
3. Поклонський Ф. Ю. *Металургійні комплекси у процесах глобалізації* / Ф. Ю. Поклонський, В. М. Ращупкіна // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 4. – С. 31-39.
4. Колосок В. М. *Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: монографія* / В. М. Колосок. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с.
5. Портер Майкл Э. *Конкуренция* / Майкл Э. Портер; исправленное издание: пер. с англ. О.Л. Пелявского. А.П. Уриханяна, Е.Л. Усенко, И.А. Шишкиной. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
6. Ансофф И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф: пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

References (BSI)

1. Gonchar, V.V. (2014) *Upravlinnya systemoyu stranegichnih zmin v diyalnosti pidpriyemstv: problemy formuvannya, rozvytku ta vykorystannya: monografiya*. [Management of the system of strategic changes in enterprise activities: problems of формування, development and use: monograph] Маріуполь: DVNZ «PDTU». [in Ukrainian]
2. Grubel, Herbert G. and Peter J. Lloyd. 1975. *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*. London
3. Poklonskiy, F.U. (2009) *Metallurgiyini kompleksi u protsesah globalizatsii*. [Metallurgical complexes in globalization processes.] // *Ekonomika promyslovosti*. № 4. [in Ukrainian]
4. Kolosok, V.M. (2012) *Metodologiya rozvytku strategichnogo upravlinnya velykyh promyslovyh pidpriyemstv: monografiya*. [Methodology for development of strategic management in large industrial enterprises: monograph.] Mariupol: DVNZ«PDTU». [in Ukrainian]
5. Porter E. Michael (2005) *Konkurentsiya* [Competition] amended edition: translation from English Pelyavskiy, O.L., Urikhanyan, A.P., Usenko, E.L., Shishkina, I.A. - Moscow: Publishing House «Vilyams». [in Russian]
6. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management/ translation from English; editor Yevenko, L.I] Moscow: *Ekonomika*. [in Russian]

Key words: determinants of influence, metallurgy, competitiveness, external environment, strategic development.

Ключові слова: детермінанти впливу, металургія, конкурентоспроможність, зовнішнє середовище, стратегічний розвиток.

Ключевые слова: детерминанты влияния, металлургия, конкурентоспособность, внешняя среда, стратегическое развитие.