МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І. М. Тесленок, Л. О. Кримська

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Монографія

Запоріжжя · ЗНТУ · 2012

УДК 65.014.1
ББК 65.291.21
Т 36

Рекомендовано до видання Вченою радою Запорізького національного технічного університету
(протокол № 13 від 4.07.2011)

Рецензенти:

Т. Г. Логутова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю Приазовського державного технічного університету

Череп А. В., доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Запорізького національного університету

Тесленок І. М.

Т-36 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 110 с.

ISBN 978-617-529-048-4

Монографія присвячена одному з найважливіших наукових напрямів сучасного управління – стратегічному та інноваційному розвитку промислових підприємств. Розглянуто питання теорії та практики стратегічного аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства. Здійснено стратегічний аналіз конкурентного та бізнес-середовища підприємства з виробництва первинного алюмінію, обґрунтовано механізм адаптації підприємства до змін. Запропоновано методичний підхід до підвищення ефективності стратегічного управління підприємством шляхом використання інструментів збалансованої системи показників та економічної доданої вартості.

Монографію рекомендовано студентам, магістрантам, фахівцям та науковцям, що займаються дослідженням сучасних форм управлінської діяльності.

УДК 65.014.1
ББК 65.291.21

ISBN 978-617-529-048-4

©Запорізький національний технічний університет (ЗНТУ), 2012

ЗМІСТ

ВСТУП....4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА....5

1.1 Місце й роль зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємством....5

1.2 Особливості змін зовнішнього середовища в сучасних умовах....14

1.3 Еволюція концептуальних поглядів на розвиток управління підприємством....22

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПЕРВИННОГО АЛЮМІНІЮ....32

2.1. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємства на ринку первинного алюмінію....32

2.2 Коплексна оцінка бізнес-середовища підприємства....40

2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства....46

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ....60

3.1 Обгрунтування механізму адаптації ВАТ «ЗАлК» до змін зовнішнього середовища....60

3.2 Оптимізація поведінки підприємства шляхом моніторингу світових цін на алюміній....69

3.3 Підвищення ефективності управління з використанням інструментів BSC та EVA....73

ВИСНОВКИ....82

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ....84

Додаток А. Таблиці коефіцієнтів значимості окремих факторів бізнес-середовища....89

Додаток Б. Комплексна оцінка бізнес-середовища для ВАТ «ЗАлК»....93

Додаток В. Оцінка показників ринкової концентрації виробників первинного алюмінію....104

ВСТУП

Мінливість і невизначеність оточення підприємства, безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки та суспільства, прискорення науково-технічного прогресу створюють принципово нове зовнішнє середовище господарювання, яке значно відрізняється від того, в якому відбувалися формування та розвиток вітчизняних підприємств. Все це зумовлює необхідність опанування нових для вітчизняних підприємств «правил» взаємодії із зовнішнім оточенням.

Процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України відбувається досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми визначення перспектив розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища, залишаються поза їх увагою.

Теоретичні основи управління підприємством на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища, а також широке коло інших питань, пов'язаних із стратегічним менеджментом, знайшли своє відображення в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Ансофф І., Бажин І. І., Білопольський М. Г., Варава Л. М., Виханський О. С., Гайдаренко Т. А., Грант Р. М., Дафт Р., Іванов Ю. Б., Кіндрацька Г. І., Кокурін Д. І., Мескон М. Х., Мінцберг Г., Міщенко А. П., Момот В. Є., Портер М., Редченко К. І., Стрікленд А. Дж., Тищенко О. М., Томпсон А. А., Шершньова З. Е. та інших.

Проте низка важливих питань формування теоретичної та практичної бази для забезпечення ефективного управління підприємством на основі стратегічного аналізу в умовах турбулентного середовища вимагає подальших досліджень. Це стосується, насамперед, створення методичного підходу до виявлення впливу зовнішнього середовища підприємства та адаптації його поведінки з метою досягнення поставлених цілей. Слід зазначити, що такий досвід не є досконалим, і підприємства, які впроваджуватимуть процедури та інструменти стратегічного управління, зіштовхнуться зі значними труднощами, подолати які покликані якісні та своєчасні наукові розробки. Недостатній рівень дослідження цих питань, їхня актуальність, теоретичне і практичне значення обумовили необхідність проведення наукового дослідження, його цільову спрямованість і структуру.

У монографії проаналізовані теоретичні підходи сучасних шкіл стратегії й показано, що зовнішнє середовище підприємства є важливою складовою стратегічного управління. Виявлені основні зміни зовнішнього середовища в сучасних умовах. Авторами запропоновано концептуальний підхід до управління підприємством на основі результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища, який дозволяє ефективно використовувати інноваційні й адаптивні механізми для досягнення цільової стратегічної ситуації.

У другій частині монографії розроблено метод комплексної оцінки бізнес-середовища для підприємство з виробництва первинного алюмінію, який ураховує галузеві особливості й, на відміну від існуючих, заснований на синтезі аналітичних показників по шести сегментам бізнес-середовища й п'яти економічним рівням (глобальному, гіпер-, макро-, мезо- і мікрорівні), що дає можливість провести більш якісний аналіз факторів і одержати системну уяву про тенденції, що формуються в зовнішньому середовищі.

У міру руху підприємства від вихідної цільової ситуації до цільової можуть суттєво змінюватися фактори зовнішнього середовища, що зажадає корекції стратегічної траєкторії підприємства, тобто адаптації до умов, що змінилися. У монографії обґрунтований механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, який охоплює сукупність послідовних дій, що коректують рух підприємства по стратегічній траєкторії й спрямований на досягнення запланованого результату при оптимальному використанні ресурсів.

Особливий інтерес викликає використання інструмента економічної доданої вартості в системі збалансованих показників, що дозволило авторам обґрунтувати методичний підхід до управління підприємством, що стає основою для керування вартістю підприємства й враховує інтереси як власників і акціонерів , так і менеджерів підприємства.

Автори сподіваються, що книга буде корисною для менеджерів підприємств та студентів, оскільки дає загальний огляд і теоретичну базу у сфері стратегічного управління та може допомогти в рішенні наукових та практичних завдань адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Місце й роль зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємством

Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання й забезпечення безупинного розвитку. Ефективність її вирішення полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й продуктивної стратегії розвитку підприємства. Сьогодні зовнішнє середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості й невизначеності, а це зумовлює актуальність і необхідність просування в практику українських підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту. Галузь стратегічного менеджменту вирізняється великою тематичною різноманітністю та наявністю різних методологічних і методичних принципів побудови стратегії.

Досліджуючи суть стратегічного управління, потрібно звернути увагу на те, що цей термін, як і деякі інші (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічний аналіз тощо), був утворений від слова «стратегія». Отже, для визначення особливостей стратегічного управління слід зупинитися на тому, що ж таке стратегія і яке значення вона має для підприємства.

У літературі, присвяченій проблемі управління підприємствами, тлумачення стратегії, як правило, починається з того, що цей термін прийшов в економічну науку з військової та дослівно означає «мистецтво ведення військ у бій». Із 1926 р. у галузі економіки під стратегією розуміли управління ресурсами. Наприкінці 60-х – у середині 70-х років високий рівень конкуренції, який невпинно зростав, змусив економістів переглянути традиційні підходи до тлумачення стратегії. Стратегія вже трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій. У 80-х – початку 90-х років стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично в усіх країнах з ринковою економікою [108, с.17]. Спільним тут є те, що дефініція «стратегія» та її розуміння змінювалося одночасно з удосконаленням умов ведення бізнесу. На основі різних відомих визначень стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог зовнішнього середовища змінилися принципи формування стратегічної поведінки господарських суб'єктів (табл. 1.1).

Вивчення еволюції поняття «стратегія» в хронології дозволяє всебічніше усвідомити суть стратегічної поведінки, яку формує підприємство, і зрозуміти її структурний зміст.

В економічній літературі категорія «стратегія» має різні інтерпретації: одні вчені й практики розглядають процес визначення цілей і завдань як невід'ємну частину стратегії, у той час як інші чітко їх розмежовують.

Так, Г. Мінцберг, вивчивши цілий ряд думок, подає п'ять різних тлумачень слова «стратегія»: стратегія як план, як удалий прийом, як паттерн (принцип поводження, стійка схема дій), як позиція і як перспектива, а також деякі їхні взаємозв'язки [74, с.33].

Стратегія може бути вдалим прийомом, ніби «маневром», що вживається з метою перехитрити конкурента. Г. Мінцберг посилається на роботи таких авторів, як М. Портер і Т. Шеллінг. Так, один із розділів популярної книги «Конкурентна стратегія» М. Портера [102] називається «Сигнали ринку». Тут обговорюються проблеми дієвості так званих «оголошених» ходів, користь «бойової торговельної марки» й застосування погроз пред'явлення позову про порушення антитрестовського законодавства. Інший розділ присвячений «Конкурентним крокам», включаючи дії, спрямовані на одержання переважного права закупівель.

Т. Шеллінг [155] присвячує більшу частину своєї знаменитої книги «Стратегія конфлікту» опису різного роду хитрощів і вивертів, націлених на те, щоб обманути суперників у ході конкурентної боротьби або при укладанні угод.

Далі Г. Мінцберг припускає, що якщо стратегії можуть бути заздалегідь продуманими (як, наприклад, у випадку складання генерального плану), то вони можуть бути також і реалізованими. Іншими словами, розуміння стратегії як тільки плану явно недостатнє; необхідне таке визначення, яке включало б у себе й результативне поводження. Таким чином, Г. Мінцберг виділяє третє тлумачення стратегії: стратегія як паттерн, насамперед, як паттерн певної лінії дій [74, с. 35]. Відповідно до такого розуміння, стратегія – і заздалегідь продумана, і та, що вибудовується в ході подій – є якась послідовність у доведенні.

Наступне, четверте розуміння стратегії – стратегія як позиція –Г. Мінцберг пов'язує із зовнішнім середовищем. Згідно з таким трактуванням, стратегія є опосередкованою силою між організацією й зовнішнім середовищем. Учений зауважує, що це визначення сумісне з кожним з попередніх визначень окремо й з усіма разом. Так, та або інша позиція може бути попередньо обрана при складанні плану (або при продумуванні виверту) і/або може бути обумовлена як поведінковий паттерн. Ця ідея знайшла підтвердження у новому дослідженні Р. М. Гранта[36, с. 27], який розглядає стратегію як формування зв'язків між підприємством і зовнішнім середовищем (рис. 1.1). Він вважає, що зовнішнє середовище включає в себе широкий діапазон економічних, соціальних, політичних і технологічних факторів, які впливають на прийняття рішень і діяльність фірми. Однак, на думку автора, для більшості стратегічних рішень ядром зовнішнього середовища є галузь, що визначає відношення до клієнтів, конкурентів і постачальників.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія» [64, 76, 108]

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980–1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне й паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії – прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення й реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив
11. Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства	К. І. Редченко, 2003 р.	Стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення)

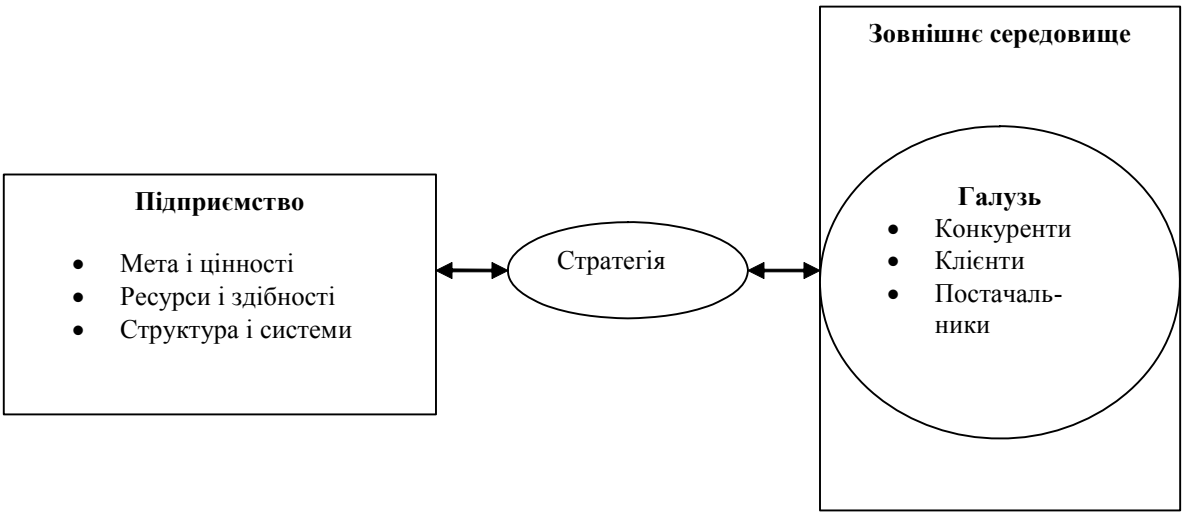


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних категорій стратегічного менеджменту

Якщо в останньому висвітленні стратегії Г. Мінцберг звертав увагу на розміщення організації щодо зовнішнього середовища й на виявлення конкретних позицій, то п'яте ставить акценти власне на організацію, але тільки для того, щоб знайти більш адекватний погляд на ситуацію. За цим судженням стратегія є перспективою, і суть її визначається не лише вибраною позицією, але й загальноприйнятим способом сприйняття світу [74, с. 39].

Аналіз праць закордонних і вітчизняних авторів [3, 24, 32, 46, 71, 74, 76, 82, 102, 108, 142, 144, 155–156, 165] дозволяє виявити розбіжності в трактуванні стратегії та згрупувати точки зору авторів (табл. 1.2). Усі розглянуті визначення самостійні, але кожне з них не можливе без інших.

Вивчивши наявну наукову літературу, Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел [73] виділяють десять наукових шкіл, які описують стратегічний процес, тобто процес побудови стратегії: школа дизайну, школа планування, школа позиціонування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища, школа конфігурації. Автори поділяють ці школи на три групи:

а) перша група приділяє увагу аспектам формування стратегії (школа дизайну, школа планування, школа позиціонування);

б) друга група розглядає специфіку процесу формулювання стратегії (школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища);

в) третя група (школа конфігурації) поєднує всі інші підходи.

Виходячи зі змісту концепцій різних шкіл, дослідниками робиться висновок про те, що успішна розробка й реалізація стратегії залежать не тільки від використовуваних формальних моделей і методів, але й від організаційних, психологічних і мікрополітичних моментів, які існують у компанії. Крім цього, зростаюча швидкість змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії ставить під сумнів доцільність аналітичного планування стратегій.

На нашу думку, сучасний процес розробки стратегії характеризується комбінацією окремих елементів різних шкіл. З одного боку, він повинен бути оснащений формальними процесами, ефективними методами й інструментами. З іншого – у рамках складання стратегії повинні бути опрацьовані організаційні, психологічні й мікрополітичні аспекти, щоб збалансувати різні центри влади й групи інтересів, які існують у компанії, і в остаточному підсумку створити максимально діючу стратегію.

Сучасні умови розвитку ринку формують для підприємств промисловості бізнес-середовище, яке характеризується високим ступенем невизначеності та високим рівнем конкуренції. Однак досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється, а це веде до вибору тих стратегій, які не тільки не захистять підприємство від зовнішніх загроз, але й не дозволять використати можливості, які надає зовнішнє середовище. Тому аналіз середовища вважається першим і головним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії й цілей підприємства, так і для розробки стратегії.

Лише автори школи зовнішнього середовища розглядають зовнішнє оточення як головний фактор стратегічного процесу. Ця школа ставить і керівництво, і організацію в залежність від зовнішнього середовища, «командування» стратегією переходить до зовнішнього оточення. Створення стратегії зводиться до процесу реагування на події, які відбуваються в зовнішньому оточенні.

Середовище трактується як набір якихось невизначених «зовнішніх» сил – фактично, всього того, що не є організацією. Іноді всі чинники зводяться до однієї загальної сили, яка підштовхує організацію в якусь «екологічну» нішу. Але це не ніша в розумінні школи підприємництва – місце, захищене від конкуренції, де

Таблиця 1.2 – Розбіжності в підходах до визначення поняття «стратегія»

Визначення стратегії	Автор
1. Стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє.	І. Ансофф, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт, Дж. Куїнн, П. Дойль, Т. Шеллінг, О. С. Віханський, Р. А. Фатхутдінов, В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, К. І. Редченко, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний
2. Стратегія – це вдалий прийом, особливий «маневр», що впроваджується з метою перехитрити суперника або конкурента.	М. Портер, Т. Шеллінг
3. Стратегія – це принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки.	Дж. Куїнн, К. Прахалад, Г. Хемел
4. Стратегія – це ринкова позиція, тобто розташування певних товарів на конкурентних ринках.	М. Портер, Д. Шендел, К. Хаттен, Б. Хендерсон
5. Стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дій організації.	Й. Шумпетер, П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Герчикова

ринок використовується винятково у власних інтересах. Це осередок конкуренції, коли організація суперничає з подібними собі суб'єктами. Школа оточення розуміє нішу так, як і школа позиціонування сприймає ринок, за тим лише виключенням, що в ніші конкуренція існує завжди.

Школа зовнішнього середовища виросла з так званої «теорії ситуаційних факторів» Д. Міллера, К. Дроджа, Ж-М. Тулузи, Д. П'ю [172, 173], яка описує взаємозв'язки між конкретними вимірами оточення й певними ознаками організації, наприклад, чим стабільніше зовнішнє середовище, тим формальнішою буде внутрішня структура. Пізніше ці ідеї були спроектовані на процес створення стратегії: стабільні зовнішні умови сприяють більш ретельному плануванню.

Група теоретиків організації М. Ханнан і Дж. Фріман [166], які називають себе «екологами популяції», постулювала, що зовнішні умови підштовхують організації до конкретних ніш: організація діє так, як диктує її оточення, в іншому випадку – вона має «піти зі сцени». Вихід з ринку визначається саме стратегічним вибором, право на який забирається в організації, а також її керівництва, і віддається оточенню. Проте дослідники – «інституціональні теоретики» Дж. Мейєр і Б. Роуен [171] стверджують, що політичний і ідеологічний тиск, який відчуває середовище, обмежує, але зовсім не заперечує стратегічний вибір.

Принципові положення школи зовнішнього середовища:

– зовнішнє оточення, що проявляється як набір сил загального характеру, є головним елементом процесу створення організаційної стратегії;

– організація повинна або адекватно реагувати на ці сили, або має «піти зі сцени»;

– керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, його завдання – ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації;

– організації збираються разом в особливих нішах екологічного типу, де вони залишаються доти, поки їхні ресурси не зменшаться, або ворожість у середині стане надмірною. Потім організації припиняють своє існування [73, с. 238].

На думку авторів [73] саме ця школа допомагає збалансувати загальне уявлення про формування стратегії, визначаючи зовнішнє оточення як третю – разом із керівництвом і організацією – основну силу стратегічного процесу.

Середовище відіграє важливу роль і в деяких інших школах, які наголошують, що, в кінцевому результаті, організація повинна відповідати вимогам зовнішнього оточення. Про неї впевнено говорить школа позиціонування, яка трактує зовнішнє середовище досить своєрідно – як набір економічних сил (галузь, конкуренцію і ринок). Підкреслюючи роль тенденційності й упереджень у пізнанні, один із напрямків когнітивної школи також визнає вплив середовища, вважаючи, що воно посилає організації занадто складні для розуміння сигнали, які дезорієнтують. Представники школи навчання погоджуються з думкою про складність оточення – середовища, на яке потрібно не реагувати, а вивчати дослідним шляхом, експериментувати з ним, взаємодіяти, учитися в нього. Однак інші школи найчастіше не зважають на зовнішнє оточення, для них воно має випадковий характер або, в найкращому випадку, передбачається [73, с. 236].

Погляди різних шкіл на взаємозв'язок стратегії й зовнішнього оточення відображено в табл. 1.3.

Аналізовані школи стратегії це, по суті, реакції дослідників і керівників успішно діючих фірм на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища фірм, за змістом і часом появи, що відбивають окремі етапи розвитку стратегічного менеджменту.

Зважаючи на те, що стратегічне управління є певним етапом у розвитку менеджменту організацій, розгляд проблематики стратегічного управління, всебічна характеристика його особливостей неможливі без історичного підходу. Так, зарубіжні вчені І. Ансофф [3] і Р. М. Грант [36] наводять певну періодизацію етапів розвитку систем управління. Беручи за основу їх дослідження і ряд інших публікацій [76, 108, 156, 157], дамо характеристику кожного етапу еволюції стратегічного менеджменту (табл. 1.4).

Наведені в табл. 1.4 системи стратегічного управління змінювали одна одну, мають схожий зміст, але в історичному контексті ми бачимо, що вони поступово ускладнювалися з врахуванням зростаючої мінливості зовнішнього середовища.

У післявоєнні роки управління фірмами практично кожне десятиліття зазнавало істотні зміни. Змінювалися умови ведення бізнесу, і перед фірмами ставало завдання по-новому вирішувати питання досягнення цілей, по-новому підходити до пошуку засобів виживання в конкурентній боротьбі. І щоразу поняття стратегічного управління фірмою набувало особливого змісту, часто діаметрально протилежного тому, що вкладався в нього раніше.

Стратегічне управління 50-60-х рр. – це довгострокове планування виробництва продукції й освоєння ринків. Приблизно в цей час довгострокові плани насамперед бралися до уваги при виробленні стратегічної поведінки організації.

У 70-і рр. суттєво змінився зміст стратегічного вибору. Це вже не фіксація планів виробництва на тривалу перспективу, а вибір майбутнього бізнесу, рішення з приводу того, що робити з тим бізнесом, який був успішний, але може втратити свою привабливість внаслідок зміни споживчих пріоритетів.

У 80-і рр. динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації до тих змін, які відбуваються в усіх сферах громадського життя, що створення потенціалу зміни, здатності фірми належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало ядром стратегічної поведінки фірми. Тому ми поділяємо точку зору

О. С. Віханського на визначення категорії стратегічного управління: «Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і вносить своєчасні зміни в організації, що відповідають вик-

Таблиця 1.3 – Місце зовнішнього середовища в різних школах стратегії

Школи стратегій	Зовнішнє середовище	Стратегія
1. Школа дизайну: формування стратегії як процес осмислення.	Прогнозовані зміни соціального, політичного і макроекономічного характеру, що впливають на галузь чи фірму.	Економічну стратегію слід розуміти як відповідність між характеристиками фірми й тими можливостями, що визначають її позицію в зовнішньому середовищі.
2. Школа планування: формування стратегії як формальний процес.	Перелік факторів, які піддаються оцінці та контролю.	Стратегічне планування передбачає, що організація повинна прогнозувати зміни зовнішнього середовища, або контролювати його, або припускати його стабільність.
3. Школа позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес.	Модель конкурентного аналізу М. Портера включає в себе такі зовнішні сили, які визначають рівень галузевої конкуренції: новачки ринку, постачальники, покупці, товари-субститути, конкуренти.	Стратегія розглядається як позиція: лідерство за витратами, диференціювання, фокусування.
4. Школа підприємництва: формування стратегії як процес передбачення.	Територія, надійне сховище, захищена ніша, де можна спокійно керувати компанією.	Створення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом уперед усупереч невизначеності ситуації.
5. Когнітивна школа: формування стратегії як ментальний процес.	Три концепції зовнішнього середовища: – реальне зовнішнє середовище; – зовнішнє середовище, яке сприймається; – узаконене середовище.	Стратегії зароджуються як перс пективи, які наказують засоби отримання інформації із зовнішнього середовища.
6. Школа навчання: формування стратегії як процес, що розвивається.	Складний і непередбачувальний характер зовнішнього середовища перешкоджає здійснювати зважений контроль.	Середовище слід досліджувати, з ним треба взаємодіяти, у нього треба навчатися.
7. Школа влади: формування стратегії як процес ведення переговорів.	Суперечливе (в мікро), поступливе і схильне до переговорів (у макро).	Стратегія носить спонтанний характер і приймає форму позиції чи прийому.
8. Школа культури: формування стратегії як колективний процес.	Не суттєве. Кожна організація сприймає середовище по своєму.	Враховуючи мінливість зовнішнього оточення, організація повинна відшукати внутрішні можливості для зміцнення відчуття напрямку.
9. Школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивний процес.	Зовнішнє оточення, що виявляється як набір сил загального характеру, є головним елементом процесу створення організаційної стратегії.	Необхідно ідентифікувати зовнішні сили і забезпечити адаптацію організації.
10. Школа конфігурації: формування стратегії як процес трансформації.	Конфігурація поглядів всіх шкіл.	Трансформація, керування змінами.

лику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, і все це дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [24, с. 13].

В епоху відносної стабільності практично всі напрямки менеджменту базувалися на раціональному підході. Цей же підхід використовувався і на основних стадіях стратегічного управління. Відповідно до моделі раціонального підходу менеджмент – це процес послідовного, планомірного пошуку оптимального вирішення проблем, що має чіткий, жорстко формалізований алгоритм [35, с.25]. Цей підхід спрямований на зниження невизначеності, перетворення більш складних проблем у менш складні, використання системних моделей. Однак останні два десятиліття різко змінили умови ведення бізнесу. Накопичені теоретичні знання й практичний досвід стали давати збої, виявилися недостатніми, а часом і марними. Почався новий етап економічного розвитку, що одержав назву «нова економіка». З погляду менеджменту її можна назвати епохою змін і невизначеності. З дискретних і невзаємопов'язаних зміни стали перетворюватися в системні. Оновлення продукції й технологій, технологічні прориви та руйнування традиційних меж галузей і ринків, падіння попиту і втрата прибутковості одних галузей діяльності й стрімке зростання нових відбуваються безперервним потоком, і кожна така зміна по ланцюжку викликає серію нових змін. Конкуренція переростає в гіперконкуренцію.

Незважаючи на низку переваг раціонального підходу, деякі вчені [35, 47, 73] говорять про ілюзорність і безуспішність такого управління в сучасних умовах. М. Мінцберг вважає, що аналіз раціоналістичного підходу не дозволяє знати все наперед; у більшості випадків він ґрунтується винятково на минулому (але не дуже далекому), крім того, дуже часто він переносить у майбутнє тенденції, які вже були в минулому, тому великі починання стають «фальстартами» [73, с.173]. А. Ю. Горбунова [35] висуває три аргументи проти застосування раціонального підходу: непередбачуваність зовнішнього середовища; складність і динамізм внут-

рішнього середовища; зміни взаємин між підсистемами менеджменту всередині організації. Однак, на думку В. С. Єфремова [47], у сучасному хаотично мінливому організаційному оточенні парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча й надає керуванню організацією певної доцільності.

А. П. Міщенко [76] підкреслює, що фірма повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий, або ринковий підхід до управління. При цьому процес стратегічного управління має бути випереджальним, а не реактивним. Тому менеджерам треба намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі й змінювати їх в інтересах фірми, а не просто реагувати на них.

На практиці, як правило, стратегії сформульовані нечітко, складаються з величезної кількості думок, ізольованих концепцій, великих аналітичних розробок, бачень, які красиво звучать, та ін. Найчастіше стратегія підприємства відома лише окремим менеджерам або тільки топменеджерам. В інших випадках стратегії існують скоріше фрагментарно, багатозначні або не трансформовані на операційний рівень. Про те, яка ситуація на конкретному підприємстві, частіше не можна сказати відразу. Крім того, незважаючи на заявлену відданість якось обраному напрямку, стратегії постійно піддаються зміні, уточненню й доробці. Наявність повністю опрацьованої стратегії – це скоріше побажання, а не реальність.

Здатність компанії швидко й ефективно реалізувати свою стратегію в умовах частих змін особливо важлива. У тих галузях, у яких ринкові умови для всіх конкуруючих компаній настільки подібні, що стратегії цих компаній стають схожими одна на одну, критичного значення набуває не сама стратегія, а її реалізація. Перераховані питання в сучасній економіці України мають універсальний характер і є актуальними для підприємств багатьох галузей.

Зауважимо, що завдання реалізації стратегії актуальне з того часу, як почали створювати стратегії. Необхідність його успішного вирішення протягом останніх десяти років стала беззаперечною. Унаслідок зростання складності й динамічності зовнішнього конкурентного середовища термін дії розроблюваної стратегії суттєво скорочується. До причин скорочення життєвого циклу стратегій можна віднести злиття компаній-клієнтів чи конкурентів або можливості, які з'являються в результаті виникнення нових інформаційних і комунікаційних технологій. Компанії, що працюють в галузях з високою швидкістю змін (наприклад, індустрія напівпровідників), займаються структурованим стратегічним плануванням два рази на рік [25, с.34]. Отже, при невеликому життєвому циклі стратегії, яки постійно зменшуються, успіх компанії суттєво залежить від можливостей її швидкої та дієвої реалізації. Традиційна точка зору про те, що нереалізовані стратегічні завдання можна наздогнати в найближчі роки, зараз не залишає шансів на успіх. Достатня здатність компанії реалізувати свою стратегію – це єдина можлива реакція на нестабільність зовнішнього середовища і скорочення життєвих циклів стратегій. Однак процес реалізації стратегії на практиці являє собою одну з ключових проблем стратегічного управління підприємством.

Відповідно до офіційної американської статистики, близько 40 % компаній, які становили 20 років тому список Fortune 500, у наші дні більше просто не існує. Зі списку Fortune 500, опублікованого в 1970 р., на сьогодні зникло 60 % компаній через їхнє поглинання або у зв'язку з розпадом і виходом з бізнесу. Із 12 найбільш процвітаючих у 1900 р. компаній-гігантів, за якими тоді розраховувався індекс Доу-Джонса, сьогодні існує тільки «General Electric» [47, с. 3]. Серед виробничо-комерційних організацій, безумовно, можна зустріти й довгожителів, вік яких обчислюється не десятками, а сотнями років. Проте, по-перше, такі організації скоріше виключення, ніж правило. По-друге, не можна не помітити, що за своє століття ці організації змінюються настільки радикально, що в їхньому сучасному стані практично неможливо знайти щось, що б нагадувало про їхні джерела, тобто про ту оригінальну виробничо-комерційну діяльність, яка дала життя організації. Теперішній «DuPont» – це не «DuPont» триста років назад. Усе, що є спільним між цими двома історичними станами організації з однією назвою – це капітал. Капітал «DuPont», змінивши згодом під тиском суспільних потреб, науково-технічного прогресу, соціальної динаміки свою організаційну форму, завжди залишався капіталом «DuPont».

Стратегія стикається не лише з непередбаченими, але й із зовсім невідомими факторами. Жоден аналітик не зможе дати точний прогноз щодо того, як поведуть себе протиборчі сили при взаємному зіткненні, як впливатимуть природа або емоції людини, як позначаться на них відповідні дії розумного, цілеспрямованого й наділеного хорошою уявою опонента. Є багато яскравих прикладів того, як широкомасштабні системи зовсім несподівано реагували на, очевидно, цілком раціональні дії і як збіг обставин сприяв успіху або, навпаки, руйнував добре продумані плани. Отже, суть стратегії полягає в тому, щоб вибудувати позицію, досить сильну (і потенційно гнучку) для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч усім непередбаченим втручанням зовнішніх сил.

Р. Гаруд та П. Найяр вважали, що організаціям необхідно розвивати «здатність до перетворення», яку вони виділяли як здатність з часом вдало реконструювати самих себе [74, с.63]. Здатність до перетворювання є бажаною характеристикою, але деякі фірми вважають реагування на зміни у конкурентному середовищі легкою справою. По суті, один з ключових парадоксів діяльності організації полягає в тому, що, незважаючи на наявність значного управлінського таланту топ-менеджменту, використання досконалих методів прогнозування та планування, а також на доступ до консалтингових послуг, фірми часто досить повільно реагують на мінливі умови бізнесу.

Оновою такого повільного реагування на зміни в бізнесі є, на думку деяких дослідників, те, що менеджери вищої ланки просто не помічають змін у діловому середовищі. Інші вчені переконані, що менеджери

знають про зміни, які відбуваються в бізнесовому просторі, але вони мають тенденцію або до повільного реагування, або до реагування тоді, коли ситуація стає кризовою, тобто чекають до останнього. Є й таке твердження: нездатність підприємств до швидкого реагування є наслідком довгострокового плану розвитку, який був розроблений без поправки на все більш швидкі зміни бізнесового та конкурентного середовища ще до того, як фірма зіткнулася з неприємностями. Історії багатьох підприємств, що збанкрутували, мають спільну ознаку – топ-менеджери не змогли чи не схотіли змінити курс розвитку підприємства, а це призвело до того, що вони опинилися внизу спіралі розвитку, звідки піднятися неможливо.

Проаналізувавши ряд наукових праць, Дж. Стимперт, М. Вассерман і М. Джаярам прийшли до висновку про те, що фірми можуть бути обмежені рамками траєкторії, які впливають на прийняття стратегічних рішень і визначають потенціал продуктивності фірми. Вони розуміють траєкторію як загальну лінію поведінки або діяльності, описувану прийнятими стратегічними рішеннями в контексті багатомірного конкурентного простору з плином часу [151, с. 63]. Крім того, концепція траєкторії є засобом відображання погляду Г. Мінцберга на стратегію як на «систему потоків рішень». Г. Мінцберг показав, що стратегічне управління має місце, як правило, у тих організаціях, де готові йти на революційні зміни . Тут менеджери активно намагаються протистояти тим змінам, до яких їх постійно підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Хоча організаційне оточення вказує на особливий шлях розвитку організації, остання продовжує рухатися раніше наміченим стратегічним курсом, але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування організації досягає своєї критичної межі (рис. 1.2). Це протистояння рано чи пізно зумовлює організаційну кризу, при якій організація раптово здійснює революційні внутрішні зміни і виходить на абсолютно новий рівень розвитку. Це пов'язано з ламанням старих організаційних структур, стереотипів мислення й порядку дій.

Сьогодні, коли обставини існування підприємств дещо ускладнилися, планування на них усе сильніше прив'язується до вимог ринку збуту, а це спричиняє повну відмову від довгострокових, стратегічних планів. Більшість із тих організацій, яким протягом тривалого часу вдається залишатися «в строю» і функціонувати досить успішно, не маючи стратегічного плану, дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням. Зміни, які відбуваються в таких організаціях, дискретні, але завжди погоджуються із загальним напрямком змін у їхньому оточенні. При відсутності уявлень про своє майбутнє становище такі організації орієнтуються на напрямок змін у зовнішньому оточенні. Тут менеджери намагаються втримувати свою організацію в стані, що нагадує «здоров'я», шляхом покрокових, логічно пов'язаних між собою змін, які добре узгоджуються зі змінами в оточенні (рис. 1.3).

Нові умови ведення бізнесу вимагають якісно нового методологічного підходу до менеджменту. Таким підходом, на думку деяких учених [35, 47], є інкременталізм. Він не передбачає розробку стратегії організації, безсумнівні перспективи, чіткі алгоритми реалізації намічених змін. І хоча з цих позицій він поступається раціональному підходу, керівники свідомо або інтуїтивно використовують його на практиці. Це пояснюється тим, що розроблені на основі раціонального підходу стратегії, плани стають нездійсненними через швидкі й непередбачені зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організацій [35, с. 28].

На думку В.С. Єфремова [47], менеджери йдуть на інкрементальне управління розвитком своїх організацій, як правило, тоді, коли:

– чітко усвідомлюють неможливість прогнозувати стан організаційного оточення в майбутньому;

– розуміють нерозривний зв'язок своєї організації з політичною системою її оточення й неможливість проведення самостійної лінії розвитку без конфлікту із цим оточенням.

Інкрементальний організаційний розвиток є похідною напрямку й сили дії зовнішніх умов організації. Альтернативою раціональному інкременталізму може бути тільки протиставлення організації своїм умовам. Щоб зважитися на таке протиставлення, організація повинна мати величезну силу (політичну, соціальну, а головне, фінансову). Великі організації в наші дні не в

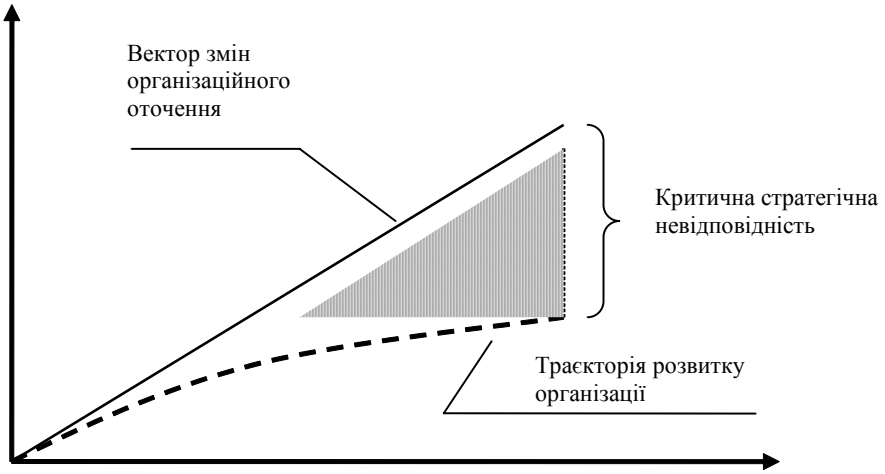


Рис. 1.2. Революційний розвиток організації [47]

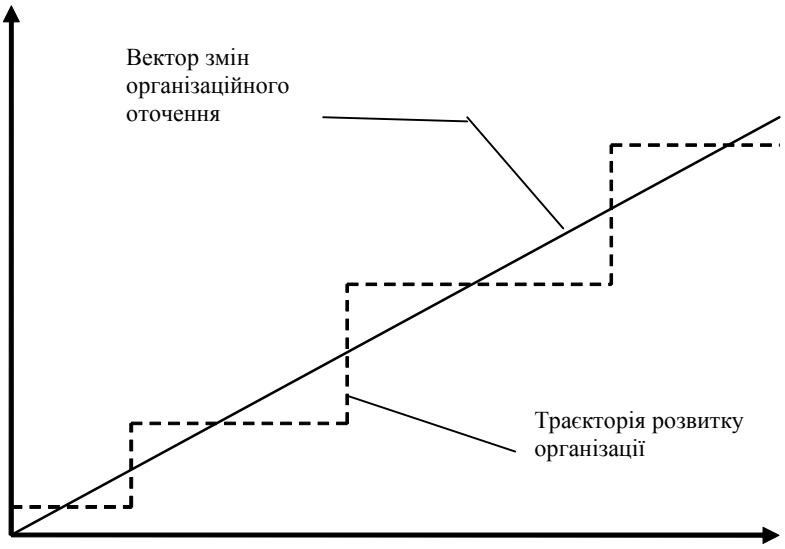


Рис. 1.3. Еволюційний розвиток організації [47]

змозі міняти свої структури, функції й процеси з такою ж швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові й технологічні умови. Вони скоріше спробують змінити ці умови, ніж себе. Саме тому сьогодні спостерігається надконцентрація капіталу шляхом злиття, поглинання або трансформації великих і дуже великих компаній. Однак інкременталізм при всій його практичній привабливості є тупиковою галуззю філософії організаційного розвитку. Дотримуючись його принципів, організація в будь-якому випадку (тоді, коли вже немає іншого вибору) постає перед необхідністю боротьби за своє існування вже в політичній сфері.

Пристосування до змін зовнішнього оточення й органічний рост закінчується конфліктом між організацією та її оточенням тоді, коли така адаптація для організації буде дорожчою, ніж зміна самого оточення. Прагнення змінити зовнішнє середовище – це вже політика.

Отже, траєкторія дозволяє зробити моделі стратегій наочними або проілюструвати логіку, яка виникає з потоків прийняття стратегічних рішень. Вона володіє двома якостями прийняття стратегічних рішень: залежністю від шляху й динамічністю; передбачає значне вдосконалення поглядів порівняно з «фіксованими» моделями, що описують нерухомий стан організації і які переважають у літературі з ділової стратегії. Така динамічна, залежна від шляху теоретична модель означає, що траєкторії фірми не тільки встановлюються, але й впливають на стратегічні рішення, які в остаточному підсумку визначають результативність виробництва.

Рушійними силами стратегічних траєкторій, тобто силами, які створюють траєкторію, є пізнавальні процеси й економічне середовище [152, с. 63].

Прихильники школи навчання вважають, що складний і непередбачений характер зовнішнього середовища організації, часто в поєднанні з необхідністю постійно обновляти потрібні для вироблення стратегії знання, перешкоджає виваженому контролю; формування стратегії повинне, насамперед, набути форми процесу навчання, принаймні, тоді, коли визначення і впровадження стають нероздільними [73, с.174].

Дж. Лемпел вважає, що організаційне навчання сприяє не тільки випуску більш якісної продукції й зростанню прибутку, але й підвищенню ступеня готовності організації до зміни зовнішніх умов. Стратегії таких компаній відкриті для несподіванок, а їхні навички організаційного навчання допомагають адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі [73, с. 180].

Більшість галузей промисловості протягом останніх років набувають високих швидкісних характеристик, тому зараз потрібні розробка теорій та дослідження, які продемонструють практикуючим менеджерам те, як їхні фірми можуть в себе впровадити навчання на більш високому рівні, при цьому однаковою мірою вивчати нове й використовувати вже відоме.

Стратегія – це поняття, пов'язане не зі змінами, а зі стабільністю. Саме прагнення до стійкості й постійності спонукає організації до розробки й реалізації стратегій. Але кожній компанії колись доводиться здійснювати стратегічні трансформацій, мета яких – звільнення «застарілих» реакцій на зміни в зовнішньому середовищі [73, с. 303].

Школа планування стверджує, що кожна організація здатна зберігати стабільність і одночасно перетворюватися при умові визначення основної лінії поведінки за допомогою детально розроблених планів і застосування інновацій відповідно до затвердженого графіка. На нашу думку, слід погодитися з точкою зору Г. Мінцберга, Дж. Лемпела і Б. Альстренда на те, що практична можливість реалізації цього алгоритму викликає сумнів. Інші школи схиляються до однієї з двох позицій: організації або постійно впроваджують нововведення, або практично не змінюються. У сфері політики стратегії перебувають у стані постійної зміни, оскільки виникають все нові й нові проблеми. Так само стратегічне навчання – це безупинний процес виникнення нових моделей поводження, бо організації потрібно завжди приймати нові стратегічні рішення. З погляду шкіл зовнішнього оточення й культури, а також деяких прихильників когнітивної школи, стратегії змінюються досить рідко (якщо зміни взагалі можливі): організація або стратег знаходять належну нішу, уста-

новлюють власну культуру, поступово формують інтелектуальну структуру, а потім ніяк не можуть від них відмовитися. Відповідно до школи зовнішнього середовища, вони скоріше помруть, ніж зміняться [73, с. 304].

Дж. Стимперт, М. Вассерман і М. Джаярам, розглядаючи концепцію траєкторії, стверджують, що через динамічність природи траєкторій, яка залежить від лінії повсякденної поведінки менеджерів, стратегічні рішення щодо освоєння і використання інновацій будуть значною мірою перебувати під впливом стратегічних траєкторій.

Крім цього, вчені виявили, що на форму стратегічних траєкторій, швидкість, з якою фірми рухаються вздовж своїх траєкторій, і на рішення перейти до інших траєкторій впливають такі чинники: мислення керівництва, організаційне навчання, еволюційні сили й інституціональний вплив.

Розглянемо динамічну й залежну від лінії щоденної поведінки природу стратегічної траєкторії. Стратегії бізнесу пропонують перелік приписів, якими менеджери компанії керуються для досягнення стабільної конкурентної переваги. Доступний для менеджерів діапазон альтернатив (стратегічних рішень) буде визначатися лінією траєкторії їхніх фірм. Вони будуть обмежені «стратегічними рамками» (рис. 1.4). Раніше обрані бачення, місія, цілі, концепція бізнесу й цільова позиція вже сформували поточну траєкторію руху підприємства в зовнішньому середовищі. Постійна зміна зовнішніх умов створює передумови для трансформації організації. Намагаючись перевести свої фірми на інші траєкторії, менеджери будуть застосовувати альтернативи, обмежені стратегічними рамками.

Помилкові переконання або розробка неефективних повсякденних процесів можуть перемістити фірми на неоптимальні траєкторії, і повернення до оптимуму може виявитися складним. Порівняємо, приміром, дві конкуруючі фірми, які спочатку перебувають на різних траєкторіях. Навіть якщо менеджери фірми, що перебуває на більш високій траєкторії, у наступні періоди будуть діяти нерішуче, а менеджери фірми, що знаходиться на нижчій траєкторії, продовжуватимуть розширювати свої уявлення про оточення й розвивати кращі повсякденні процеси, фірма з більш низькою тра-єкторією може так ніколи й не досягти виробничого рівня свого конкурента через його початкову перевагу.

Залежність стратегічних траєкторій від стратегічних рамок може вимагати від менеджерів складання більш детальних планів. Тоді вони повинні відкласти основні рішення або розподіл ресурсів, які можуть істотно вплинути на форму траєкторії їхньої фірми, поки в них не з'явиться можливість досягти максимальної впевненості щодо майбутніх умов навколишнього середовища. У той же час, не варто занадто довго чекати й упускати можливості, на які можна зреагувати. Дж. Куінн вже висловлював думку про те, що існує певна перевага диференціального підходу до формулювання стратегії, хоча він не робив конкретних пропозицій щодо того, як фірми могли б розробити кращу процедуру планування [25, с. 80].

Менеджерам при формуванні майбутнього своїх підприємств також сприятиме їхня далекоглядність. Замість збереження стратегічних траєкторій у відповідь на зміни в навколишньому середовищі слід зосередитися на творчі дослідження й просування нових траєкторій через раніше невідомі ділянки конкурентного простору.

Щоб різко не міняти стратегічну траєкторію, необхідні:

– якісний стратегічний аналіз зовнішнього середовища;

– правильна базова стратегічна орієнтація;

– інструмент, що спрямовує ресурси підприємства

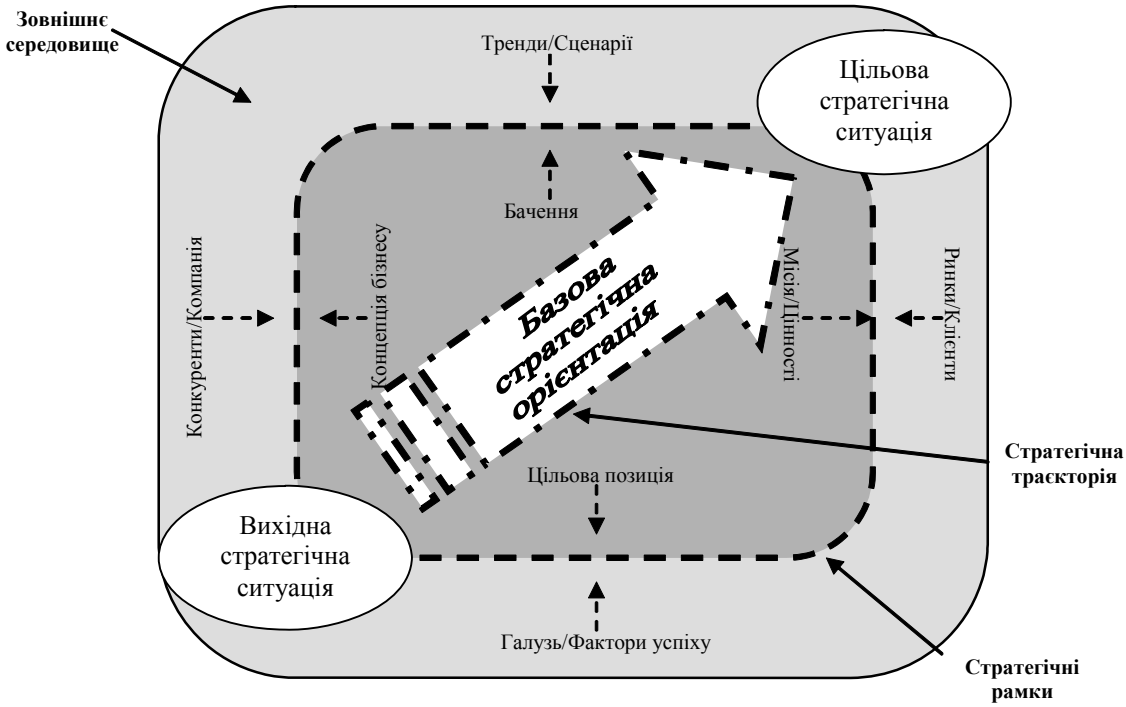


Рис. 1.4. Модель стратегічної траєкторії

на досягнення стратегічних цілей, зокрема BSC (Balanced Scorecard), що будує організацію, сфокусовану на стратегію.

Внаслідок динамічної, залежної від лінії поведінки природи стратегічної траєкторії, потрібно враховувати складність і взаємозалежність між стратегічними рішеннями, прийнятими в минулому, поточними альтернативами й майбутнім становищем у конкурентному просторі.

Отже, під стратегією розуміємо цілеспрямовано створюваний образ дій компанії та її структурних підрозділів, який дозволяє їй відрізнятися від конкурентів і досягати довгострокових цілей. Стратегія містить формулювання, які стосуються сфери діяльності, ресурсів, конкурентних переваг і структури підприємства з урахуванням взаємозв'язку елементів і синергії. Стратегічний образ дій являє собою специфічну комбінацію можливих характеристик підприємства. Організаційна одиниця, яка має чітку стратегію, знає, чим вона відмінна від конкурентів і яких стандартів повинна дотримуватися, щоб не програти в конкурентній боротьбі. Категорію «стратегічна траєкторія підприємства» визначаємо як лінію поведінки підприємства, що виражається в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень у процесі реалізації стратегії підприємства та в міру його руху в багатомірному зовнішньому просторі, який постійно змінюється, від вихідної стратегічної ситуації до цільової.

Таким чином, у стратегії підприємства повинна бути вказівка на оптимальне позиціонування підприємства стосовно сфер зовнішнього оточення (економічної, політичної, технологічної, соціокультурної) з урахуванням досягнення успіху в довгостроковій перспективі й при мінімальній уразливості до несподіваних змін у зовнішньому оточенні. Не знаючи тенденцій розвитку організаційного оточення, неможливо уявити собі можливості й небезпеки, які воно таїть у собі. А без цього стратегічне управління зосереджується тільки навколо розвитку сильних сторін і виняткових здатностей організації, що, зрештою, породжує ситуацію, коли організації стають заручниками своїх сильних сторін, а це призводить до їхньої загибелі.

Має сенс і той факт, що організації можуть обходитися й без стратегії та стратегічного управління. Тому питання про те, наскільки парадигма стратегічного управління здатна забезпечити організаціям у сучасному світі підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і стійкий розвиток, сьогодні представляється досить своєчасним і актуальним.

1.2 Особливості змін зовнішнього середовища в сучасних умовах

Мінливість і невизначеність оточення підприємства, безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки та суспільства, прискорення науково-технічного прогресу створюють принципово нове зовнішнє середовище господарювання, яке значно відрізняється від того, в якому відбувалися формування та розвиток вітчизняних підприємств.

Процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України проходить досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми визначення перспектив розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища залишаються поза їх увагою. Проте без відповідної стратегії розвитку неможливо впевнено «рухатися» в бізнес-просторі, приймати обґрунтовані тактичні рішення щодо використання потенціалу підприємства, підвищувати ринкову вартість підприємства, забезпечувати стійкі конкурентні позиції.

На думку Ф. Котлера, бізнес повинен відповісти на виклик часу. Процвітаючі компанії і високоефективні підприємства вміють адаптуватися до мінливих умов ринку, володіючи мистецтвом стратегічного планування, орієнтованого на ринок. Спрямоване на ринок стратегічне планування – це управлінський процес досягнення і підтримки стабільної рівноваги цілей, можливостей і ресурсів організації та нових ринкових можливостей [42, с.108].

Відомо, що вибір власної стратегії здійснюється підприємством на основі аналізу ключових факторів, які умовно поділяють на дві групи. До першої відносять чинники зовнішнього середовища. До другої групи – фактори внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища знаходяться в постійній взаємодії та взаємозв'язку.

Із переходом до нових умов господарювання, які характеризуються підвищеною динамічністю й невизначеністю умов функціонування підприємства, в Україні виникло ряд проблем, вирішення яких неможливе на базі попередніх підходів і методів. У досить складній економічній ситуації виявилося, що підприємства не здатні гнучко реагувати на зовнішні зміни й ефективно адаптуватися до них. Маючи достатній виробничий потенціал, більшість підприємств не мають можливості не тільки втримувати свої конкурентні позиції на сформованому ринку продукції й послуг, але й змушені вирішувати питання свого подальшого існування. Це викликає необхідність детального вивчення структури зовнішнього середовища підприємства, проведення аналізу тенденцій зміни його факторів, особливо тих, які впливають на конкурентну позицію й рівень його конкуренто-спроможності. Підприємство в цілому залежить від факторів зовнішнього середови-ща: ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальні, культурні, політичні та ін. Вони впливають на всі процеси, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, в тому числі й на вибір стратегії. Всі вони діють одночасно й різноспрямовано, підсилюючи або послаблюючи сукупний вплив.

При вивченні середовища організації більшість вітчизняних науковців [16, 76, 52, 156] проводять історичний аналіз концепцій середовища, які набули поширення в XX ст. і можуть бути поділені на ієрархічні та неієрархічні. Ієрархічні концепції знайшли вираження в ряді структурних моделей середовища. Неієрархічні підходи, навпаки, заперечують необхідність розгляду середовища організації як структури з певними зв'язками. Такі підходи висвітлюються в деяких динамічних концепціях середовища функціонування організації. Найбільш поширені підходи подані в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика моделей зовнішнього середовища підприємства [52, 76]

Назва моделі		Характеристика
Модель галузевої структури	М. Портер	Зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій діє підприємство
Модель пізнавальних систем (прийняття рішень)	М. Маккаскі	Прийняття рішень про стан і зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва підприємства
Модель ієрархічної структури зовнішнього середовища	У. Ділл, Дж. Томпсон, Л. Буржуа, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Зовнішнє середовище розглядається як ієрархічна дворівнева структура, що складається із зовнішнього шару підприємства: «середовища його завдань» і «загального середовища»
Модель сфери дії підприємства	Дж. Р. Гелбрейта, Л. Буржуа, Е. Міллера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсуда	Модель побудована на основі концепції «неієрархічності» зовнішнього середовища, суть якої полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище складається із взаємозалежних і таких, що не підкоряються один одному елементів
Екологічна модель (ресурсна модель)	Г. Олдріч, С. Кіслер, Дж. Пфеффер, Дж. Саланчик, Г. Тореллі	Модель зовнішнього середовища розроблена на основі ієрархічної концепції. Середовище описується в термінах, що відображають характер використовуваних підприємством ресурсів і їх розподіл

Дефініція «оточення підприємства» трактується однаково різними авторами, але в працях зі стратегічного менеджменту дається визначення «зовнішнє середовище» (М. Х. Мескон, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Р. Дафт, К.І. Редченко, О. С. Виханський), а в роботах зі стратегічного маркетингу – «маркетингове середовище» (Д. Джоббер, Ж. Ж. Ламбен,Т. А. Гайдаренко, С. В. Скибінський, Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик). Крім того, в економічній літературі також можна зустріти поняття «бізнес-середовище» (Ф. Котлер, Л. В. Соколова) та «конкурентне середовище» (М. Портер, А. Н. Романов). Слід визнати, що ці категорії не є синонімами, а, як здається, підсистемами категорії «зовнішнє середовище».

Зовнішнє середовище – це всі умови й чинники, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування й тому вимагають прийняття управлінських рішень [71].

Досить схожим є визначення категорії «маркетингове середовище». Так, В. С. Скибінський тлумачить маркетингове середовище фірми як сукупність суб'єктів і сил у межах і за межами фірм, які впливають на можливості керівництва фірми та служби маркетингу діяти на цільових ринках фірми [126, с.154]. На думку Д. Джоббера, маркетингове середовище компанії складають суб'єкти і факторі, які позначаються на здатності організації результативно функціонувати у сфері надання товарів і послуг своїм клієнтам [43, с. 113]. Т. Д. Маслова, С. Г. Божук і Л. Н. Ковалик стверджують, що маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за його межами і впливають на розробку комплексу маркетингу й реалізацію маркетингових заходів [70]. Ми переконані, що категорія «маркетингове середовище» – це результат неточного перекладу. Так, «marketing environment» потрібно перекласти як ринкове, а не маркетингове середовище фірми. Але в зовнішньому середовищі, крім ринкових, виділяють і багато інших аспектів: технологічний, політичний, соціальний тощо.

У сучасній економічній літературі [16, 24, 43, 70, 71, 76, 82, 126, 156] зовнішнє середовище підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфіч-них) факторів і по-різному (залежно від сили й напрямку) впливають на діяльність підприємства. Ці чинники поділяються на дві групи: середовище прямого впливу (мікросередовище) та середовище непрямого впливу (макросередовище).

Мікросередовище формують суб'єкти, тісно пов'язані з компанією та які створюють її так зване «близьке оточення»; їх діяльність позначається на ефективності роботи компанії на обраних нею ринках. До основних суб'єктів мікросередовища, які впливають на компанію, відносять постачальників, дистриб'юторів, споживачів і конкурентів [43, с. 113]. На нашу думку, саме суб'єкти мікрооточення і є ринковою складовою зовнішнього середовища.

Макросередовище – це комплекс більш глобальних факторів, які впливають не лише на компанію, але й на інші суб'єкти мікросередовища. Ці чинники можна згрупувати в загальні категорії: економічні, соціальні, правові, природні й технологічні. Вони визначають характер сприятливих можливостей і загроз, з якими може зіткнутися компанія, більше того, всі ці фактори, як правило, некеровані [43, с. 113].

М. Г. Білопольський вважає, що саме поняття «фактор» можна визначити як реально існуючу дійсність, що володіє певними видами речовини, енергії та інформації, є основною рушійною силою і здатна за певні умови видозмінювати системи і середовища [14, с. 167].

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі до основних факторів середовища прямої дії відносять: постачальників матеріалів, трудових ресурсів і капіталу; закони й органи державного регулювання; споживачів і конкурентів. Суттєвими змінними середовища непрямого

впливу є технологія, стан економіки, політична ситуація й соціокультурні фактори [71, с. 136]. Крім того, автори виокремлюють ще й міжнародне оточення, яке впливає на всі організації, що працюють на міжнародному рівні.

Л. В. Соколова розуміє зовнішнє оточення підприємства як «бізнес-середовище». Вона розглядає бізнес-середовище у вигляді окремих факторів прямої й непрямої дії в п'ятьох напрямках: політично-правовий, економічний, соціально-культурний, науково-технічний і екологічний [130, с.10]. Вважаємо, що з цією точкою зору слід погодитися, оскільки для одного підприємства, наприклад, політичний фактор має прямий вплив, а для іншого – непрямий. Отже, бізнес-середовище – це, за своєю суттю, макросередовище, в умовах якого функціонує підприємство.

Розглянемо ще одну категорію – «конкурентне середовище», яка часто вживається в економічній літературі. На думку М. Портера, незважаючи на те, що релевантне оточення надзвичайно широке й охоплює і економічні, і соціальні сили, ключовими елементами зовнішнього середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона конкурує [102, с. 37]. Сили, що діють за межами сфери, відіграють в основному відносну роль і здатні тимчасово впливати на конкуренцію та прибутковість. До таких короткострокових чинників М. Портер відносить зміни економічних умов: дефіцит матеріалів, страйки, різкі стрибки попиту та ін. Конкурентне середовище характеризують можливості й загрози, які наявні в галузі, а також властиві йому ризики й потенційні вигоди. Згідно з галузевою моделлю М. Портера [102], існує п'ять конкурентних сил: загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між діючими конкурентами. Конкурентне середовище включає в себе майже всіх суб'єктів мікросередовища підприємства.

Проаналізувавши всі ці визначення, виявлено, що більшість авторів під зовнішнім середовищем розуміють частину навколишнього світу, тобто те, що перебуває за межами підприємства (елементи, умови, фактори), існує незалежно від його діяльності, але суттєво впливає на нього; підприємство ж при цьому відіграє пасивну роль, бо не враховується зворотний зв'язок – вплив діяльності підприємства на оточення.

Головна мета дослідження зовнішнього середовища полягає в усвідомленні нових можливостей і загроз. Керівники підприємства зобов'язані відслідковувати появу й розвиток нових тенденцій і постійно шукати перспективні можливості. Поява можливостей залежать від виникнення тенденцій і мегатенденцій. За визначенням Ф. Котлера [65], тенденція – порівняно довгострокове існування напрямку розвитку або послідовність подій, а мегатенденції – великі соціальні, економічні, політичні й технологічні зміни, які повільно розвиваються і які сформувалися протягом тривалого часу (7–10 років і більше), та впливають на людство.

У сучасній економіці все більше галузей стають глобальними, змінюючи й ускладнюючи зовнішнє середовище для підприємства.

М. Портер виділяє такі тенденції, що позначаються на глобальній конкуренції: скорочення відмінностей між країнами; більш активна промислова політика держав; національне визнання важливості й захист певних активів; вільне переміщення технологій; поступове формування нових великомасштабних ринків; конкуренція з боку нових індустріальних країн.

У зв'язку з процесами глобалізації й інтеграції автором запропоновано вивчати й оцінювати зовнішнє середовище підприємства за п'ятьма економічними рівнями: глобальним, гіпер-, макро-, мезо- і мікрорівнем (рис. 1.5). Запропонована структура моделі зовнішнього середовища дозволяє проводити більш якісний стратегічний аналіз оточення підприємства, застосовувати більш адекватні інструменти і методи до процесу стратегічного управління підприємством. Характеристики структурних економічних рівнів наведено у табл. 1.6.

Вплив економічних, політичних, технологічних, соціально-демографічних, екологічних і культурних факторів потрібно розглядати на всіх економічних рівнях. Саме тому рекомендуємо використовувати для структурування зовнішнього середовища категорії «бізнес-

Таблиця 1.6 – Характеристика структурних рівнів зовнішнього середовища

Економічний рівень	Основні характеристики
Глобальний	Мегатенденції на рівні глобальної економіки.
Гіпер	Тенденції в діяльності: – об'єднаних національних (державних) систем (США, ЄС, Росія); – транснаціональних корпорацій.
Макро	Тенденції в розвитку й діяльності в межах однієї держави або її частини (земля, штат, регіон).
Мезо	Тенденції в розвитку й діяльності підприємств однієї галузі.
Мікро	Тенденції в розвитку й діяльності групи підприємств у рамках мережевих або корпоративних структур переважно в межах однієї держави (ФПГ), тенденції в розвитку підприємства.

Рис. 1.5. Уточнена структура моделі зовнішнього середовища підприємства

середовище» і «конкурентне середовище» (рис. 1.5). Категорія «конкурентне середовище» та «ринкове середовище» в цьому контексті є синонімами.

У постійно мінливому глобальному світі компанія повинна спостерігати за впливом шістьох основних чинників: демографічним, економічним, природним, технологічним, політичним (законодавчим) і соціальним (культурним). Але серед усіх, на думку Ж. Ж. Ламбена [68], в умовах надзвичайного конкурентного середовища, що характеризується економічною й соціальною турбулентністю, варто виокремити три головні змінні: технологічну, економічну й конкурентну.

Фірми, як правило, мають справу з конкуренцією в інновації, що ґрунтується на технологічному прогресі і яка все частіше використовується як наступальна зброя для завоювання ринку [68, с. 31]. Швидкість зростання в економіці тісно пов'язана з розробкою нових технологій і виникненням на їх основі нових галузей. При відсутності важливих інноваційних змін економіка падає до стагнації. Власне це відбувається із західною, зокрема з європейською економікою. Сфери, які займаються задоволенням базових потреб, досягли насичення. Не можна сказати, що названі галузі зараз переживають спад, але темпи зростання уповільнилися. Виникли нові галузі, що ставлять за завдання обслуговувати благополучного споживача предметами розкоші, послугами у сфері відпочинку, подорожей та інших видів сервісу. Крім того, отримали розвиток високотехнологічні сектори, що являють собою магістральні шляхи економічної експансії. Саме ці ринки стануть основною ареною конкурентної боротьби на початку наступного тисячоліття.

В економічній змінній Ж. Ж. Ламбен розглядає створення Єдиного європейського ринку, розпад колишнього Радянського Союзу, що зумовило відкриття для ринкової економіки нового простору з 430 мільйонами мешканців, та аналізує тенденції розвитку цих процесів. На його думку, до глибоких економічних змін необхідно додати зміни в структурі конкуренції. Вони є наслідком глобалізації ринків у низці промислових секторів. Ця еволюція спричинена, насамперед, успіхами технологічного прогресу щодо засобів транспорту і зв'язку. Скорочення відстані або часових чи транспортних затрат викликали те, що конкуренція стосовно ринків, товарів, трудових витрат і цін здійснюється тепер у масштабах усієї планети.

Процеси глобалізації та інформаційної революції істотно підвищили конкуренцію не тільки між компаніями, але й між країнами, поставили рівень їхнього багатства і процвітання в залежність від здатності створювати і використовувати знання, ідеї і нові технології. Одночасно були створені передумови для появи нового типу економічної системи – економіки, що базується на знаннях. У науковій і публіцистичній літературі з'явилися нові схожі терміни – «нова економіка», «інноваційна економіка», «економіка знань», «високотехнологічна цивілізація», «інформаційне суспільство», «суспільство знань» та ін. Межі цих понять розмиті, класифікація і стандарти знаходяться в процесі формування.

Теоретично будь-яку економіку, що розвивається, можна вважати економікою, що ґрунтується на знаннях. Питання тут полягає в тому, які знання створюються і використовуються для розвитку, наскільки інтенсивно і яким чином. Тобто, чи стають знання двигуном прогресу (технологічного, соціального), чи відіграють мінімально необхідну роль допоміжного фактора простого відтворення продуктивних сил: робочої сили і технологічної бази. Ще К. Маркс [81, с. 87] називав індустріальні економіки середини XIX ст. економіками, що

базуються на науці. Однак вплив наукових знань на розвиток світової економіки в умовах достатності природних і людських ресурсів не був таким всеохоплюючим як сьогодні.

На думку Л. О. Мусіної [81], обставини розвитку економіки кінця XX ст. істотно змінилися: по-перше, в умовах глобалізації та стрімкого розширення міжнародної торгівлі, потоків прямих іноземних інвестицій і фінансового капіталу, при вичерпуванні природних ресурсів планети зросла конкуренція між країнами за ринки збуту і прибутку; по-друге, можливості їхнього одержання все більше залежать від ефективності створення і впровадження нових технологій, високотехнологічної продукції й послуг з високою інтенсивністю використання знань, а не обмежених природних ресурсів; по-третє, поширення інформаційних технологій і комп'ютеризації практично в усіх видах економічної діяльності, зміна образу світу з появою Internet і мобільних засобів комунікації дають необмежені можливості для створення і мультиплікативного поширення нових знань.

Концепція економіки знань сформувалася на рубежі тисячоріч і стала сьогодні основною теоретичною базою для політики економічного росту. Однак активне використання поняття «економіка знань» ще не призвело до формулювання чіткої й загальновизнаної дефініції цієї категорії.

Засновником економіки знань як дисципліни вважається Ф. Махлуп, що написав ще в 1962 р. книгу «Виробництво і поширення знань у США» [53]. Ф. Махлуп [53, с. 123] тлумачив економіку знань як один із секторів економіки. Іншими словами, це економіка, де сектор знань відіграє вирішальну роль, а виробництво знань є джерелом її росту.

Концепція економіки знань привернула значну увагу вчених після щорічної аналітичної доповіді Світового Банку «Звіт про світовий розвиток» за 1998–1999 рр., яка мала назву «Знання для розвитку» [9]. Практично одночасно Європейський Союз (ЄС) розробив економічну політику для першого десятиліття нового тисячоріччя на базі концепції економіки знань: Рада Європи в 2000 р. у Лісабоні прийняла стратегію щодо зайнятості, міжнародної конкурентоспроможності, економічних реформ і соціальної злагоди для об'єднаної Європи (Лісабонська стратегія), метою якої є доведення до 2010 р. Європи до рівня найконкурентнішої і динамічної економіки знань у світі, яка забезпечує стале економічне зростання, більше привабливих робочих місць та більшу соціальну злагоду.

Як уже зазначалося, поняття «нова економіка» у світовій і вітчизняній практиці трактується по-різному.

Вивчивши ряд закордонних думок, А. Пороховський [101] і А. Салавець [124] виділяють два підходи до розуміння суті концепції «нова економіка». Перше значення терміна «нова економіка» ґрунтувалося на тривалому підйомі економіки США, показники якої могли сприйматися як «кінець традиційних економічних постулатів». Американська економіка останнього десятиліття XX ст. характеризується як «нова економіка» через екстраординарний приріст її показників, включаючи швидкий економічний ріст, збільшення доходів, низький рівень безробіття і помірну інфляцію, що стало результатом комбінованого ефекту від взаємодії досягнень у технології і економічній політиці. «Нова економіка» розглядається як новий тип промислової революції, що перетворить вигляд усієї старої економіки. Часто стверджують, що нова економіка знівелювала, якщо не усунула економічний цикл.

Автори багатьох публікацій активно обговорюють цю макроекономічну проблему й питання про те, чи можна використовувати досвід одних країн для підняття економіки інших. Так, наприклад, професор Варшавської школи економіки Гжегож В. Колодко вважає, що насправді такого явища, як «нова економіка», не існує, маються лише нові технології виробництва й розподілу, що впливають на способи ведення бізнесу [63, с. 16]. На його думку, виникає не стільки «нова економіка», скільки новий сектор – мережева економіка і сучасні цифрові технології, які пронизують усі сфери економічної діяльності.

Ми переконані, що сьогодні термін «нова економіка» не відбиває внутрішньої сутності описуваного явища й має суперечливий характер. По-перше, як зауважує професор Гжегож В. Колодко, старі закони й закономірності, описані традиційною економічною наукою, усе ще діють, незважаючи на нові технології і форми господарської діяльності. По-друге, «нову економіку» вже не можна назвати новою, оскільки процеси якісних і кількісних змін в останні роки перетворили структуру і правила функціонування економіки не тільки США, але й багатьох інших країн світу. У зв'язку з цим вважаємо, що доцільно замість словосполучення «нова економіка» використовувати «економіка знань». Разом з тим, нема підстав погоджуватися з трактуванням Гжегож В. Колодко, згідно з яким під «новою економікою» розуміється новий сектор. Це лише одна сторона загального процесу.

Інше поняття «нової економіки» випливає із зростаючої ролі інформаційно-комунікаційних технологій у світовому господарстві та розвитку секторів, які їх виробляють. За цією версією «нова економіка» представляє галузь світової економіки, де виготовляються комп'ютерне й комунікаційне устаткування та їхнє програмне забезпечення, а також вся система формування, збереження, поширення й одержання інформації значною мірою побудована на мережі Internet. Отже, Internet зі своїм технологічним, інституціональним і культурним середовищем є фундаментом «нової економіки», яка виникла на рубежі століть.

В економічній літературі містяться дефініції, що використовуються для позначення явищ інформаційної економіки, електронної комерції, поширення і комерціалізації мережі Internet, зокрема такі: «е-економіка», «Internet економіка».

Український вчений Ю. М. Бажал [9, с.73] вважає, що такий підхід ототожнює економіку знань з економікою обробки, передачі (одержання) і збереження інформації чи інформаційних продуктів, залишаючи без уваги процес їхнього створення. З цією думкою слід погодитися, оскільки цей підхід дійсно звужує категорію еко-

номіки знань, робить її менш ефективною в рамках формування концепції розвитку, бо акцент ставиться в основному лише на споживанні інформаційних продуктів і технологій.

Український економіст Л. О. Мусіна [81, с.92] переконана, що економіку на основі знань формують чотири взаємозалежні складові:

– економічні стимули й інституційний режим;

– інноваційна система;

– навчання протягом усього життя;

– інформаційно-комунікаційна інфраструктура.

Головними силами росту й носіями прогресу в такій економіці є: галузі високих і середніх технологій; послуги з високою інтенсивністю знань. Подібної точки зору дотримуються О. Рєп'єв і М. Згуровський [50; 110].

На наш погляд найбільш детальний аналіз сутності і генезису концепції економіки знань був проведений українським економістом Ю. М. Бажалом [9]. Він стверджує, що методологічні джерела застосування поняття «знання» для позначення фактора економічного росту в рамках економіки знань варто шукати в надрах теорії економічного росту. Якщо розглянути неокласичні теорії економічного росту, то чинник «знання» буде еквівалентний фактору, що більш відомий чи як «залишок Солоу», чи як «загальний фактор продуктивності» (TFP – Total Factor Productivity), чи «фактор технологічних змін». Як відомо, усе приведене вище є синонімічним рядом для позначення впливу змін у продуктивності капіталу і праці на економічний ріст, що виміряється за допомогою відомої виробничої функції Кобба-Дугласа, яка має вигляд:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \alpha \frac{\Delta K}{K} + \beta \frac{\Delta L}{L} + \frac{\Delta A}{A}, \qquad (1.1)$$

де α і β – постійні частини факторів капіталу (К) і праці (L) у національному доході (Y); Δ – приріст параметрів. Останній компонент формули, що найчастіше називають «залишок Солоу» (або: «вплив загального фактора продуктивності (TFP)», «внесок фактора технологічних змін чи НТП»), може також називатися фактором знань чи передових знань [9, с. 76].

Узагальнюючи різні визначення поняття й сутності «економіки знань», можна виділити специфічні ознаки, характерні для нової економічної системи:

– економіка заснована на знаннях і передових технологіях;

– товари насичені інтелектуальною складовою;

– фокус змістився з виробництва товарів на надання послуг;

– значне розширення торгівлі і ріст конкуренції;

– зниження питомої ваги одних галузей і ріст інших;

– інноваційні процеси перетворюються в критичний елемент успіху;

– свідоме регулювання економіки державою;

– соціальна стійкість;

– ризик і постійні зміни.

Усе це відрізняє економіку знань від інших економічних систем, що дозволило нам виділити основні риси кожної (табл. 1.7).

Вивчивши низку публікацій із даної тематики [9, 50, 53, 59, 63, 81, 101, 110, 124, 168], виявлено, що інновації сьогодні відіграють головну роль в розвитку бізнесу в умовах нової економічної системи. Отримані результати подані в таблиці 1.8. Усі визначення поняття «економіки знань» зводяться до розвитку високотехнологічних галузей економіки, стимулювання науково-технічної діяльності, до інноваційної політики.

Нестабільність зовнішнього середовища в умовах економіки знань вимагає від підприємств мобільності, гнучкості, високої готовності задовольняти мінливі потреби ринку, своєчасного й адекватного реагування на зміни ринкової ситуації. Здатність швидко пристосовуватися до різноманітних змін зовнішнього середовища стала ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання ринку. Найбільш важливим завданням на підприємствах є не просто отримання якісних ресурсів та прийняття рішень щодо їх раціонального використання, а забезпечення адаптації підприємств до нових тенденцій розвитку економічної системи.

Розвиток економіки на сучасному етапі, неминучість і необхідність перехідного періоду від однієї системи господарювання до іншої, трансформації адміністративної системи й механізмів управління ставлять перед українськими підприємствами проблеми адаптації до нових умов. Від їхнього рішення залежать виживання підприємств, гнучкість їхнього реагування на зміни зовнішніх причин, на фактори нестабільності й невизначеності, що притаманні нинішньому стану економіки України. Тим більше, що головною проблемою, з якою стикнулися українські підприємства, була політична нестабільність в країні. Успішне ведення бізнесу в сучасних умовах неможливе без єдиного бачення різними політичними силами стратегії економічних реформ, здатної забезпечити фінансову стабільність і стале економічне зростання.

Політичний вплив на економіку країни після зміни влади відчувається в кожнім її секторі. На розвитку будь-якої галузі економіки держави позначається політичне лобі, тобто дієвість тієї політичної сили, яка в даний період часу знаходиться при владі. Об'єднання державного апарата і владних структур із приватним бізнесом призвело до протистояння різних кланів і переділу власності, викликало соціально-економічну нестабільність у суспільстві.

Нечітка й непрогнозована економічна політика та інституціональна слабкість державних і недержавних установ були і залишаються характерними для України протягом усієї новітньої історії. Крім того, у

2005 р. невизначеність економічної політики була посилена публічними дискусіями про напрямки й масштаби реприватизації. Не тільки олігархи, але й більшість інших власників відчули невизначеність і незахищеність своєї приватної власності.

Володіючи в минулому розвиненою системою освіти й займаючи провідні місця у світі за цілим рядом наукових досліджень, Україна на сьогодні втрачає колишні позиції. А це створює реальну загрозу того, що в найближчі роки держава не зможе забезпечити своїм науково-технологічним потенціалом потреби економіки.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика економічних систем

Економічна система	Характерні риси
1. Традиційна економіка (існувала до середини XIX ст.)	Цей тип економіки базується на відсталій технології, поширенні ручної праці, багатоукладності економіки. Для нього характерні громадно-колективне ведення господарства й натуральні форми розподілу суспільного продукту. Велике значення має дрібнотоварне виробництво, засноване на приватній власності на засоби виробництва й особистій праці їхнього власника. У країнах із традиційною економікою дрібне товарне виробництво представлене численними селянськими й ремісничими господарствами. Основну роль у житті таких країн відіграють освячені століттями традиції та звичаї, релігійні й культурні цінності, що стримують науково-технічний прогрес.
2. Ринкова економіка вільної конкуренції (до середини XX ст.)	Вирішальною умовою економічного прогресу стала воля підприємницької діяльності тих, хто мав капітал. Найманий робітник і капіталіст-підприємець виступали як юридично рівноправні агенти ринкових відносин. В умовах ринкової економіки існує багато самостійно діючих покупців і продавців кожного товару й ресурсу. Роль уряду обмежується захистом приватної власності і встановленням належної правової структури, що полегшує функціонування вільних ринків. Фундаментальні завдання економічного розвитку в цій економічній системі вирішуються опосередковано, через ціни і ринок. Конкурентна боротьба змушує виробників постійно збільшувати капітал і удосконалювати виробництво. Це сприяє швидкому розвитку продуктивних сил за допомогою перевороту в техніці, що супроводжується зростанням виробництва.
3. Командно-адміністративна економіка (друга половина XX ст.)	Державний апарат керує господарською діяльністю переважно адміністративно-розпорядницькими методами, що зумовлює підривання матеріальної зацікавленості в результатах праці, розвивається бюрократизація господарського механізму й економічних зв'язків, монополізується виробництво і збут продукції. Відсутність конкуренції усуває інтерес міністерств і відомств в освоєнні новинок техніки і технології. Несприйнятливість до досягнень НТР і нездатність забезпечити перехід до інтенсивного економічного росту.
4. Соціально-ринкова економіка (друга половина XX ст.)	У рамках цієї економічної системи питання про обсяг і структуру виробленої продукції вирішуються на основі маркетингових досліджень на рівні фірм, аналізу пріоритетних напрямків НТП і прогнозу розвитку суспільних потреб на макрорівні. Маркетингові дослідження дозволяють завчасно скоротити обсяг застарілих товарів і перейти до якісно нових моделей і видів продукції. Створюються можливості ще до початку виробництва привести індивідуальні витрати компаній, що випускають основну масу товарів певного виду, у відповідність із суспільно необхідними витратами. По-іншому вирішується завдання використання ресурсів: у межах великих компаній – на основі стратегічного планування з урахуванням найбільш перспективних галузей, і на макрорівні – за рахунок бюджетних асигнувань на розвиток новітніх галузей, державних загальнонаціональних програм і міждержавних програм, проведення НДДКР у пріоритетних напрямках НТР.
5. Економіка знань (з початку другої половини 90-х років XX ст.)	Економіка заснована на знаннях і передових технологіях, що стали базою сучасного суспільства. Навіть традиційні товари насичені інтелектуальною складовою. Фокус змістився з виробництва товарів на надання послуг. Більш високі темпи продуктивності праці в промисловості й сільському господарстві забезпечуються тим, що велика частина робочої сили зайнята у сфері послуг чи інформації. Важлива особливість економіки – значне розширення торгівлі, що веде до посилення конкуренції й перетворення інноваційного процесу в критичний елемент успіху. Творчі ідеї й нові технології – шлях до росту, створення нових робочих місць і більш високого рівня життя. Це економіка, при якій ризик, невизначеність і постійні зміни є скоріше правилом, ніж виключенням.

Результати вивчення пріоритетних напрямків розвитку в Україні, і зокрема в Запорізькому регіоні [135, 141], свідчать, що українські підприємства 3-го й 4-го технологічних укладів мають переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Виникає парадокс: наукоємність чорної і кольорової металургії конкурує з такими високотехнологічними західними галузями, як комп'ютерна, електронна, фармацевтична.

Металургійна сфера – одна із галузей, яка найдинамічніше розвивається в сучасній економіці. Стабільне зростання споживання металопродукції та високі ціни роблять цю галузь привабливою для інвестора. В той же час, металургія – одна із найбільших матеріало-й енергоємних галузей. Тому виробничі і фінансові показники підприємств суттєво залежать від ефективності системи постачання сировини й цін на неї. Металургійне виробництво характеризує достатньо тривалий виробничий цикл і можливість отримання товарної продукції після кожного переділу. Розвиток металургійного підприємства вимагає значних капіталовкладень з довгим терміном окупності, що також підвищує вагомість стратегічного управління підприємством.

Як уже наголошувалося, інформаційною базою роботи є відомості про стан ринку первинного алюмінію та звітні дані підприємств, що конкурують на ньому. В Україні алюмінієва промисловість представлена трьома великими підприємствами: ВАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат», ВАТ «Миколаївський глиноземний завод» та СП «Інтерсплав». Світове виробництво алюмінію первинного в 2005 р. зросло на 3,6 %, порівняно з 2004 р., і досягло 23,4 млн. т, а щоденний випуск склав 64,1 тис. т [115]. В 2006 р. світове виробництво алюмінію первинного за вирахуванням Китаю досягло 23,865 млн. т, що на 1,7 % більше, ніж

Таблиця 1.8 – Роль інновацій в «економіці знань»

Автор	Назва	Характерні ознаки	Роль інновацій
1	2	3	4
Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку та ін. міжнародні організації [9]	Економіка на базі знань	Це економіка, яка заохочує організації й людей пізнавати, створювати, поширювати і використовувати знання більш ефективно задля інтенсивного економічного й соціального розвитку. Економіка, яка ґрунтується великою мірою на використанні ідей, а не фізичних можливостей, на застосуванні нових технологій, а не на переробку сировини й експлуатацію дешевої робочої сили. Інтелект розглядається як головний ресурс, рушійна сила розвитку.	Базисом стабільного росту в суспільстві є інновації, тобто нові продукти, послуги й технологічні процеси
Європейський Союз [9]	Економіка знань	Березень 2000 р. – Рада Європи в Лісабоні прийняла стратегію щодо зайнятості, міжнародної конкурентоспроможності, економічних реформ і соціальної злагоди для об'єднаної Європи, основна мета якої зробити Європу до 2010 р. найконкурентоспроможною й динамічною економікою знань у світі. Березень 2002 р. – на Саміті Європейської Ради в Барселоні уряди європейських країн зобов'язалися активізувати наукові дослідження й інновації шляхом збільшення витрат на цілі.	Інноваційна програма ЄС передбачає вільний обіг технологій разом із вільним обігом товарів і на цій основі просунення й більш ефективне використання інновацій.
А. Пороховський [101]	Нова економіка	Розвинена наука, доступ до найновіших технологій і ефективні освітні системи.	Усі визначення поняття «нової економіки» зводяться до розвитку високотехнологічних галузей економіки, стимулювання науково-технічної діяльності, інноваційної політики.
Ю.М. Бажал [9]	Економіка знань	Концепція економіки знань є наслідком розвитку неокласичних теорій економічного зростання й інноваційних теорій економічного розвитку Шумпетера. Основна відмінна ознака цієї концепції – використання знань для досягнення високої конкурентоспроможності національного виробництва.	Успіхи в тривалому економічному зростанні пов'язані, перш за все, з розвитком технологій, наукових досліджень і розробок, функціонуванням повноцінної інноваційної системи, яка включає сектор освіти й фінансування.
Л.О. Мусіна [81]	Економіка знань	Економіку на основі знань формують чотири взаємопов'язані складові: – економічні стимули й інституційний режим; – інноваційна система; – навчання протягом усього життя; – інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Головними силами росту й носіями прогресу в такій економіці є: галузі високих і середніх технологій; послуги з високою інтенсивністю знань.	Технологічна революція, яка стимулюється інформаційною революцією, прискорила розвиток технологій у більшості галузях. Життєві цикли продуктів скорочуються, вимагаючи швидших інновацій, більш тісних зв'язків підприємств з дослідними інститутами й постійного навчання робітників.

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
А. Рєп'єв [110]	Нова економіка	Комунікаційні технології створюють глобальну конкуренцію для всіх продуктів і послуг. Відбувається глобальний обмін інформацією й знаннями. Розвиток е-комерції. Постійний процес навчання й самоосвіти. Формується новий образ працівника (партнера, бізнесмена, власника) і нова атмосфера (мінімум бюрократії, зрозуміла місія компанії, доступ до фінансової та іншої інформації, участь у прийнятті рішень, захоплюючі проекти, повна свобода і відповідальність при розумній звітності, постійне новаторство). Розвиток інтуїтивного маркетингового мислення.	Інновації важливіші, ніж масові продукти. Більша частина товарів буде базуватися на безперервному потоці інновацій.
М. Згуровський [50]	Економіка знань	Знання – важливий фактор суспільного розвитку. Перевага національних економік визначається конкурентним застосуванням знань і науковими інноваціями. Повсюдна інформатизація й поширення телекомунікаційних технологій. Збільшується цифрова нерівність між країнами й окремими верствами населення.	Необхідні інновації у сфері ін формаційних і телекомунікаційних технологій, які стосуються педагогіки, методики, адміністративного управління та фінансування, забезпечення якості навчання, прав інтелектуальної власності.

у попередньому році. Серед континентів лідером стала Північна Америка (Канада і США), де було випущено 5,333 млн. т «крилатого металу».

Серед світових країн лідером з виробництва алюмінію первинного залишається Китай, який у 2006 р. виробив 8,67 млн. т алюмінію [116].

У той же час різке зростання вартості електроенергії призвело до того, що в 2005 р. ряд провідних світових виробників алюмінію – «Alcoa Inc.», «Alcan Inc.», і «Norsk Hydro ASA» – були вимушені закрити частину виробництв. У Китаї через високу вартість електроенергії в 2005 р. 41 виробник алюмінію припинив виробництво, а 23 виробники скоротили випуск металу на 10 % [115].

Таким чином, можна зробити висновок, що функціонування підприємств України визначається сьогодні принципово новою суспільно-політичною ситуацією, пов'язаною з двома джерелами змін зовнішнього середовища. Першим з них є стрімкий розвиток економіки знань, до основних ознак якої належать загальна інформаційна забезпеченість, висока наукоємкість виробництва, міжнародна інтеграція, спільний економічний простір, зростання конкуренції, ризик і постійні перетворення. Наступне джерело – процес реформування економіки України, пов'язаний зі зміною форм власності та структурними змінами в економіці; він характеризується політичною й соціально-економічною нестабільністю.

Дослідження зовнішнього середовища як цілісності, взаємозв'язку його складових, визначення ступеня впливу кожної з них на стратегію підприємства та виявлення механізму його пристосування до дії цих елементів як факторів є вкрай актуальною проблемою для власників і топ-менеджерів українських підприємств.

1.3 Еволюція концептуальних поглядів на розвиток управління підприємством

У ході розвитку систем управління здійснилося розділення управління підприємством за двома напрямками: оперативне управління і стратегічне управління (рис. 1.6). Об'єктом концентрації уваги оперативного менеджменту є погляд усередину підприємства, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів. На відміну від оперативного управління, у стратегічному менеджменті акцент змістився у зовнішнє середовище підприємства. Об'єктом уваги стає пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні. Навіть стратегічний аналіз внутрішнього середовища проходить через призму впливу зовнішнього середовища.

Стратегічний менеджмент починався як стратегічне планування, яке наприкінці 1950-х і в 1960-х рр. було зосереджене на кращому способі планування розвитку великих фірм, що випускають безліч різних товарів. Усі дії зводилися до децентралізації у великі незалежні дивізіони й диверсифікованість за рахунок інвестицій, як правило, в незалежні види діяльності. Існує багато аналітичних інструментів, які дозволяють адаптуватися до мінливого середовища. Важливою подією в історії стратегії було заснування в 1964 р. Бостонської консультаційної групи, БКГ (Boston Consulting Group), Брюсом Хендерсеном. До кінця десятиліття Б. Хендерсон створив два найпотужніші інструменти в історії стратегії: «криву досвіду» й матрицю «ріст/частка ринку». БКГ об'єднала аналіз ринку й маркетингові дослідження з теорією фінансів, щоб провести мікроекономічний аналіз конкурентів і їх відносних витрат, який є основним принципом усієї наступної стратегії. Як зауважує

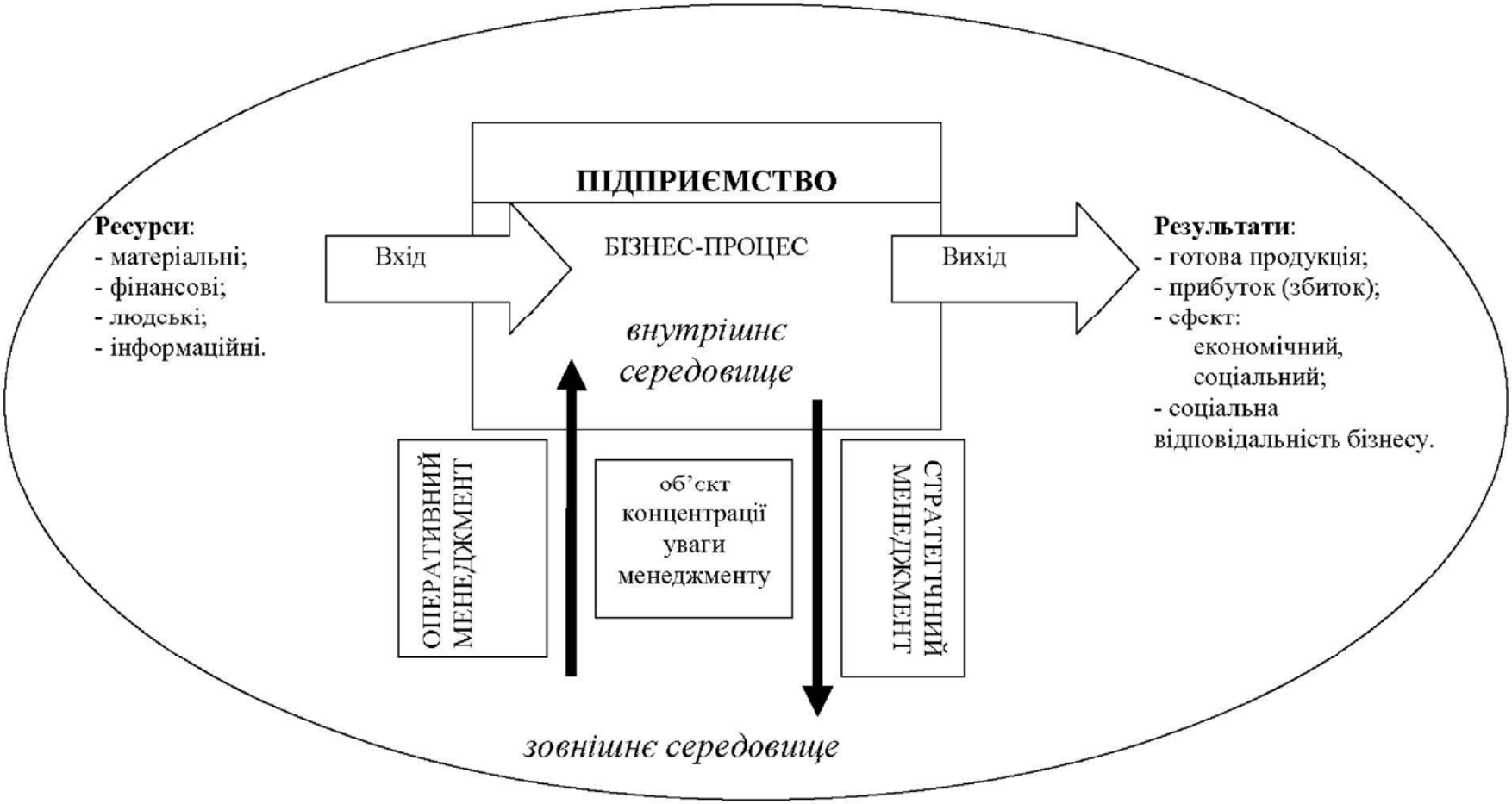


Рис. 1.6. Сучасний погляд на управління підприємством

професор Н. В. Куденко [67, с. 48], матриця «ріст/частка ринку» відрізнялася простотою, вишуканістю, була кількісною, яскравою, могла пораховуватися і, що найголовніше, робила непотрібними здогадки й домисли. У 1982 р. Барксдейл і Харріс [17, с. 196.] запропонували два доповнення до матриці БКГ: «бойовий кінь» і «викопний». Визнаючи вплив галузевої структури на успіх підприємства, БКГ у 1981 р. розробила нову модель – «матрицю конкурентних переваг», яка дає оцінку перспективам успіху підприємства у визначеній галузі, а також пропонує нормативні рекомендації з вибору стратегії в різних конкурентних умовах [54].

У середині 80-х рр. професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер вивчив ряд провідних для того часу підходів до стратегії конкурентної боротьби. Він виявив, що кращі експерти в галузі стратегії пропонують дуже мало методів аналізу конкуренції, які менеджери могли б використовувати для пошуку відповідей на подібні питання, або зовсім не розробляють їх. М. Портер [158] стверджував, що менеджерам для здійснення аналізу, необхідно зрозуміти три основні концепції:

– основні конкурентні сили;

– типові стратегії конкурентної боротьби;

– ланцюжок створення цінностей.

Учений розширив структуру конкурентних переваг БКГ, включивши структурні галузеві фактори, зокрема загрозу появи нових конкурентів, здатність покупців і постачальників торгуватися та загрозу з боку товарів-замінників. Його ідея, хоча й базувалася на додаткових даних і аналізі, була подібна до ідеї БКГ: фірмі слід намагатися знайти ринки чи ніші, на яких вона могла б домінувати, і спорудити бар'єри для конкурентів за рахунок низьких витрат або диференціації товарів/послуг. М. Портер також розробив на основі більш ранніх робіт економістів і консультантів у галузі стратегії теорію національних конкурентних переваг, розвиваючи мікроекономічний аналіз конкурентних переваг окремих фірм. Але виявилося, що ця теорія більше не відповідає реальності, оскільки багато японських і деяких американських компаній зробили те, що М. Портер вважав неможливим, – одночасно мінімізували витрати й здійснили диференціацію.

До початку 1990-х рр. американські топ-менеджери відмовилися від застосування стратегічного планування й зосередили свою увагу на зменшенні розмірів компаній, реструктуризації та на перебудові. Однак скорочення розмірів не принесло бажаних результатів. Більшість компаній, зменшивши свої розміри й масштаби діяльності, зрозуміли, що фактично нічого не покращилося.

У 1995 р. М. Трейсі та Ф. Вірсема [158], представники консалтингової фірми «CSC Index», внесли свою пропозицію щодо цієї проблеми, яка нагадувала типові стратегії М. Портера. На їхню думку, кожній компанії доцільно ретельно вивчити те, чим вона найбільш привабливa для споживача, і перетворити власну унікальну цінність у довгострокову стратегію, тобто визначити свої сильні сторони й зміцнювати їх. Фірмі рекомендувалося обрати одну з трьох «ціннісних дисциплін»:

– безупинно поліпшувати виробничі процеси;

– постійно покращувати продукцію;

– безупинно вдосконалювати прийоми обслуговування клієнтів.

Концепцію М. Трейсі і Ф. Вірсема можна охарактеризувати як логічну й просту, але на наш погляд слід зазначити, що спеціалізація на якійсь одній стратегії може привести до вузького бачення своїх переваг в інших сферах діяльності. Крім того, необхідність безпомилкового вибору однієї з трьох стратегій є складним завданням при сучасній динаміці ринку. М. Трейсі та Ф. Вірсема, як і їх попередники, розглядали конкуренцію як битву, у якій «переможець одержує все».

Відповіддю на цей підхід стало ширше розуміння дій компаній, у яких однаково важливі як конкуренція, так і співробітництво. Психолог Дж. Ф. Мур [158] з Гарвардського університету розробив теорію підприємницьких екосистем. Він порівняв середовище бізнесу з живим природним середовищем (екологічною системою), у якій мають місце не тільки боротьба, але й еволюція, співробітництво і взаємозалежність.

Іншою спробою вирішити дилему «конкуренція чи співробітництво» стала теорія «співконкуренції» (співробітництво плюс конкуренція), запропонована А. М. Бранденбургером (Гарвардський університет) і

Б. Дж. Нейлбаффом (Єльський університет) [81]. У бізнесі, вважають вони, немає фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших; мати користь можуть багато учасників. Учені рекомендували застосувати теорію ігор, що дозволяє, на їхню думку, проводити гнучкі комбінації: змінювати на вибір склад гравців, варіювати внесеними учасниками бізнесу цінностями, визначати правила й тактику гри, її масштаби і рамки.

Отже, жодна з розглянутих теорій не є ідеальною. Кожна з них має свої переваги й недоліки. Ці теорії (теорія «ціннісних дисциплін» М. Трейсі і Ф. Вірсеми; теорія підприємницьких екосистем Дж. Ф. Мура; теорія «співконкуренції» А. М. Бранденбургера і Б. Дж. Нейлбаффа) в основному стосувалися існуючого бізнесу і зводилися до створення сьогоднішніх конкурентних переваг, у тому числі з використанням співробітництва.

Паралельно сформувалася думка, що переможе той, хто зможе формувати ринки майбутнього й домінувати на них. Новаторську концепцію розвитку бізнесу із цілеспрямованістю на майбутнє першими запропонували Г. Хемел (Лондонська школа бізнесу) і К. Прахалад (Мічиганський університет) [165]. Вони відзначили, що галузевих гігантів, які здавалися непереможними, перемагають компанії, які відстають від них за фінансовими можливостями й мають незначні переваги в якості продукції чи ефективності виробництва. Стійкі раніше галузі стрімко міняються, зливаються і трансформуються в міру появи нових продуктів: «злиття» комп'ютерів і засобів зв'язку, запису зображення на магнітній стрічці й телебачення. Перспективність фірми визначається першістю не на сьогоднішніх, а на майбутніх ринках. М. Хемел і К. Прахалад назвали це інтелектуальним лідерством. На їхню думку, такі ринки ще не існують, але про них необхідно міркувати вже зараз і прагнути до їх формування, на що може знадобитися п'ять, десять і більше років. Якщо М. Портер вважав, що конкурентоспроможність фірми знаходиться у «вирішальній

ланці» ланцюжка створення споживчих цінностей, то Г. Хемел і К. Прахалад доводили, що конкурентоспроможність створюється в масштабі всієї компанії, коли увесь її колектив і, насамперед , топ-менеджери одностайні в тому, яким чином рухатися до майбутнього. Сильною стороною цієї концепції є твердження, що бізнес – це динамічний рух у майбутнє. М. Хемел і К. Прахалад заявили, що бути другим чи третім у галузі зовсім не так вигідно, як вважалося раніше. Вони спробували вказати шлях у лідери навіть невеликим компаніям, закликаючи перемагати «не ресурсами, а майстерністю», відмовитися від твердження, що володіння великою часткою сьогоднішнього ринку є критерієм успіху. Проаналізувавши фактори зльоту ряду провідних компаній (Motorola, Microsoft, Honda та ін.), Г. Хемел і К. Прахалад подали докази того, наскільки важливо не відволікатися на реструктуризацію та перебудову, а створювати ринки майбутнього й домінувати на них. Однак новий підхід для глобального лідерства теж піддається критиці з боку теоретиків бізнесу, зокрема Дж. Міклтуайта, А. Вулдріджа, Д. Сталлера [18].

На нашу думку, Г. Хемел і К. Прахалад пропонують принципово новий підхід до осмислення стратегії та конкуренції за майбутнє. Так, щоб увійти в майбутнє, переконані вчені, потрібно відкинути практично все, що складало основу менеджменту XX ст. (покрокові зміни, реструктуризацію й перебудову, організаційне навчання і керування знаннями, короткочасні виграші за рахунок скорочення витрат і навіть саму ефективність). Сучасна конкуренція - це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», «худа» фірма проти «товстої» і т. д., а «нелінійна» інновація проти «лінійної». Багатство і процвітання, зауажує Г. Хемел [158, с. 52], принесуть принципово нові види бізнесу, нелінійні інновації й нестандартні рішення. Із цим положенням важко не погодитися, оскільки стратегічна гнучкість (здатність швидко змінити продукт, канали розподілу і т. д.), безумовно, важлива, але і вона мало допомагає, коли мова йде про бізнес в умовах економічної та соціальної турбулентності зовнішнього середовища. Недостатньо вгадати, що може статися з компанією в майбутньому, необхідно проектувати майбутнє, тобто керувати ним.

На думку А. Хемілтона [152], на межі XX та XXI століть у світовій економіці прискорилися зміни в промисловості, зокрема у структурі, масштабі, територіальному розміщенні й організації виробництва. Ці зміни в різних формах мають місце на глобальному, континентальному, національному та регіональному рівнях. Переважають технологічні та організаційні тенденції, які впливають на територіальне розміщення виробництв і самі піддаються впливові інших ключових тенденцій – глобалізації та європейської інтеграції. Інновації перетворилися на «промислову релігію кінця XX століття» і сприймаються компаніями як засіб збільшення прибутку та захоплення ширшого сегмента ринку.

Проаналізувавши еволюцію теорій конкурентних переваг та галузевого лідирування, нами виявлена присутність або відсутність інноваційного аспекту в рамках кожної з досліджених теорій. Отримані результати систематизовані в таблиці (табл. 1.9), з якої видно, що більшість авторів зосереджують увагу на інноваційно-

Таблиця 1.9 – Інноваційний аспект у сучасних теоріях конкурентних переваг та галузевого лідирування підприємства

Назва теорії	Сутність	Недоліки	Інноваційний аспект
1	2	3	4
1. Boston Consulting Group (1965р.) – матриця „ріст/частка ринку”.	Матриця БКГ – корисний інструмент для аналізу рішень відносно портфелю товарів і послуг. Для того, щоб визначити стратегію, необхідно оцінити позиції компанії за двома параметрами: темпом росту галузі, відносною часткою ринку.	Модель не дає інструментів для аналізу ринків. Потоки прибутків та готівки залежать від багатьох інших чинників, окрім частки ринку й росту. Занадто прості рекомендації для визначення стратегії конкретного підприємства.	Відсутній.
2. Барксдейл і Харріс (1982р.) – розширена матриця БКГ	У матрицю «ріст/частка ринку» внесені два доповнення: – «бойовий кінь» – має високу частку в обороті ринку, але ринок вирізняється негативним ростом; – «викопний» – продукт із низькою часткою в обороті ринку, який характеризується негативним ростом.	Оскільки більшість ринків є динамічними, то матриця дає лише «моментальний знімок» фактичної позиції описуваних нею продуктів чи послуг. Розмір портфеля продуктів (послуг) і складність присутніх у ньому продуктів також мають вплив на рішення, що приймаються керівниками компанії.	Відсутній.
3. Boston Consulting Group (1981р.) – матриця конкурентних переваг	Залежно від кількості конкурентних переваг та їх вагомості виділяють чотири типи галузей із різними рівнями успіху: – фрагментарна галузь; – спеціалізована галузь; – галузь, для якої характерна патова ситуація; – галузь, для якої характерна об’ємна ситуація.	Не враховано момент порушення послідовності розвитку галузей. Стійкі раніше галузі стрімко міняються, зливаються і перекроюються.	Ступінь інноваційності може виступати як конкурентна перевага.

Продовж. табл. 1.9

1	2	3	4
4. М. Потер (1980-ті рр.) – стратегія конкурентної боротьби.	Три ключові концепції: – основні конкурентні сили; – типові стратегії конкурентної боротьби; – ланцюжок створення цінностей.	Стратегічне планування припускає, що світ залишається незмінним протягом розробки плану. Необхідно користуватися точними й перевіреними даними, а підвищення надійності даних потребує багато часу. Існує формалізація розробки стратегії.	Розвиток технології (дія пов'язана із вдосконаленням продукту і (або) процесу, включаючи НДВКР, проектування продукту, виробничих процесів, процедур обслуговування) як підтримуюча дія у створенні ланцюжка цінностей.
5. Г. Хемел і К. Прахалад (середина 1990-х рр.) – інтелектуальне лідерство.	Основні рекомендації: – зосередженість на ключових компетенціях; – базова функціональність; залучення до розробки стратегії «революціонерів» (молодих робітників; людей, що знаходяться на периферії; нових робітників організації); – розвивати стратегічну архітектуру (генеральний план).	Те, що ви стали першим, зовсім не означає, що ви є переможцем. Ваші ідеї можна скопіювати чи купити. Ключова компетенція – це лише частина моделі успіху. Самі по собі ключові компетенції недостатні для успіху.	Багатство і процвітання для компаній полягають в принципово нових видах бізнесу, нелінійних інноваціях і нестандартних рішеннях.
6. М. Трейсі і Ф. Вірсема (1995 р.) – ціннісні дисципліни.	Компанія повинна вибрати одну із трьох ціннісних дисциплін і добиватися в ній досконалості: – досконалість виробництва; – лідерство за продуктом; – близькість до споживача.	Спеціалізація на одній дисципліні може привести до вузького бачення своїх переваг в інших сферах діяльності. Дуже складно зробити вибір однієї з трьох стратегій в умовах сучасної динаміки ринку.	Генерування безліч концепцій нових продуктів.
7. Дж. Ф. Мур (1996 р.) – екосистема підприємництва.	Розробка стратегії – це реагування на проблеми, які виникають у процесі коеволюції екосистем. Існує чотири стадії коеволюції: – заснування екосистеми; – розширення екосистеми; – встановлення панування в заснованій екосистемі; – оновлення або смерть.	Є можливість радикально трансформувати екосистему, дослідивши причини її занепаду й об'єднавши всі зацікавлені у виживанні сторони, але успіх не гарантовано.	Інновації та їх виняткова важливість зміцнюють лідерів та приносять високі валові прибутки.
8. Адам М. Бранденбургер і Баррі Дж. Нейлбафф (1996р.) – теорія ігор.	Бізнес – це співконкуренція. Теорія ігор дозволяє вийти за межі ідей конкуренції і співробітництва і досягти зрозуміння півконкуренції. Зміна ігри у бізнесі полягає в зміні її складових частин: гравців, доданої вартості, правил, тактик, масштабів.	Теорія стосується існуючого бізнесу і зводиться до створення сьогоднішніх конкурентних переваг.	Відсутній.

му чиннику, а це підтверджує тезу про домінування в сучасних умовах економіки знань. Ступінь інноваційності розглядається ними як один з видів конкурентних переваг, а деякі дослідники, зокрема Г. Хемел, К. Прахалад і Дж.Ф. Мур, поставили прибутковість та процвітання підприємств у залежність від їх спроможності створювати та використовувати нові знання, ідеї, продуктові, технологічні та організаційні інновації.

На нашу думку, великий інтерес викликає парадигма, розроблена директором відомої американської консалтингової компанії «McKinsey»

Р. Фостером у своїй книзі «Innovation: The Attacker's Advantage»[149] він тлумачить інновацію не як нововведення, а як щось більше – битву на ринку між новаторами, тими, що атакують, хто прагне робити гроші, змінюючи порядок речей, і тими, хто обороняється, захищаючи свої нинішні доходи. Вивчаючи випадки успіхів і невдач корпорацій США, Європи і Японії протягом 20-25 років, Р. Фостер виявив ряд закономірностей:

– нововведення підкоряються відповідній логіці й передбачуваності;

– переваги мали ті компанії, які виходили на ринок з новими ідеями та підходами, а не великі фірми, що давно функціонують у галузі;

– багато передчасних атак зазнавали невдачі; така ж доля й тих, хто занадто довго відкладав наступ.

Російський економіст С. Огородов [83], узагальнюючи теорії життєвого циклу продукту в міжнародній торгівлі Вернона, міжнародної конкуренції М. Портера і конкуренції країн К. Рожкова, виділяє п'ять основних типів конкурентних переваг виробників: ресурсні, технологічні, інноваційні, глобальні й культурні. Він вва-

жає, що технологічні конкурентні переваги виробників зумовлені наявністю й експлуатацією фірмами технологій масового виробництва, які забезпечують економію на масштабах і збільшують споживчий ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками продукції. Інноваційні конкурентні переваги виробників формуються за рахунок реалізації у виробництві результатів НДВКР, що дозволяють забезпечувати прискорене відновлення номенклатури й асортименту продукції, яка випускається, і за рахунок цього збільшувати споживчий ефект, пов'язаний з якісними параметрами продукції.

Українські вчені О. О. Виноградова і О. І. Марченко [21], вивчаючи проблему управління конкурентними можливостями підприємства, прийшли до висновку про те, що науково-дослідний потенціал відіграє велику роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, не лише конкурентоспроможності, але й адаптаційних можливостей підприємства.

На сучасному етапі розвитку економічних реалій в Україні та світі можна констатувати, що забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки наявністю та/або можливістю залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Ера зростання компанії внаслідок розвитку матеріальних активів закінчується. В умовах відкритості ринків матеріальних ресурсів, розширення можливостей і подолання бар'єрів їх залучення суттєво зменшується важливість цього фактора в забезпеченні конкурентних переваг, оскільки вони не надають високої адаптаційності до змін зовнішнього середовища.

Однак технологія та інновації займають домінуюче місце у списку стратегічних пріоритетів далеко не всіх вітчизняних підприємств. Перспективою подальшого розвитку в цьому напрямку є забезпечення адаптації підприємств до нового зовнішнього середовища з урахуванням інноваційного фактора. Крім того, необхідно встановити інноваційні стратегії, за допомогою яких сучасна компанія досягне успіху на ринку.

Стрімкий розвиток технологій і засобів комунікацій помітно підвищило значення міжнародного виміру зовнішнього середовища. Навіть якщо діяльність фірми не виходить за межі одного міста, завтра її може поглинути компанія з будь-якої країни. Все це говорить про те, що зовнішнє середовище всіх без винятку компаній стає все більш складним і невизначеним. Рівень невизначеності зовнішнього середовища визначається як набором чинників, що впливають на організацію, так і ступенем їхньої зміни. У зовнішньому середовищі великої транснаціональної компанії таких факторів тисячі, і всі вони впливають на рівень невизначеності середовища. Коли швидкість зміни зовнішніх факторів зростає, компанія зіштовхується з дуже високим рівнем невизначеності. Адаптація організації до швидких змін вимагає значних зусиль.

Р. Дафт [41, с. 120] пропонує менеджерам скористатися трьома стратегіями адаптації, що передбачають, зокрема, введення посад спостерігачів за зовнішнім середовищем, утворення інтерорганізаційних партнерств, а також злиття й створення спільних підприємств. Відділи і співробітники як спостерігачі пов'язують і координують взаємодії організації із ключовими елементами зовнішнього середовища. Вони виконують дві функції: займаються пошуком і обробкою інформації про зміни, що відбуваються за межами організації, і представляють інтереси організації в зовнішньому середовищі. Останнім часом набуває популярності ще одна стратегія адаптації до зовнішнього середовища – усунення меж, які розділяють організації, і взаємодія, співробітництво з іншими компаніями. Співробітництво з конкурентами сьогодні стає однією з умов успішної конкуренції в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Наступний після встановлення стратегічного партнерства крок убік зменшення невизначеності зовнішнього середовища – це злиття компаній або створення спільних підприємств. Так, ще п'ять років тому найбільші російські алюмінієві компанії «СУАЛ» і «РУСАЛ» вели запеклу конкурентну боротьбу за сировину і ринки збуту. У квітні 2005 р. група «СУАЛ» і компанія «РУСАЛ» уклали угоду про рівну дольову участь у проекті «Комі Алюміній» [90]. Це найбільший у галузі проект будівництва сучасного боксито-глиноземного комплексу в районі м. Сосногорськ (Республіка Комі). 9 жовтня 2006 року компанія «РУСАЛ», що займає третє місце у світі по виробництву алюмінію, група «СУАЛ», що входить у десятку провідних світових виробників алюмінію, і швейцарська компанія «Glencore International AG» підписали угоду про створення Об'єднаної компанії «Російський алюміній» («United company RUSAL») шляхом злиття своїх алюмінієвих і глиноземних активів [122].

Отже, адаптаційні процеси керують реакцією організації на ринкові можливості та направляють її зусилля на нагромадження і використання знань. Адаптація – здатність фірми перегруповувати активи й ресурси, щоб відповідати умовам зовнішнього середовища, що змінюються [151, с. 102].

Р. Е. Майлс, Г. Майлс і Ч.К. Сноу [151, с. 103] виділяють три типи адаптаційних процесів:

– ефективне використання поточних активів і ресурсів. Наприклад, здатність набрати, дослідити, а потім розформувати міжфункціональну команду, яка працює над проектом, без серйозних порушень або витрат на координацію. Ефективні адаптаційні процеси не тільки дозволяють зібрати і використати інформацію для управління потоками ресурсів, але й регулюють цей процес для того, щоб тимчасові переміщення активів та інших ресурсів не створювали суперечностей, які дорого коштують підприємству;

– розподіл ресурсів між фірмами, особливо як спосіб реакції на швидкозмінні вимоги ринку. Здатність швидко й ефективно встановлювати зв'язок з постачальниками, партнерами та покупцями, приміром, є результатом процесу навчання. Для організації ці навички можуть мінімізувати низхідні і висхідні операційні витрати в ланцюжку формування доданої вартості і/або зменшити витрати на координацію, а також підвищити віддачу від тимчасових альянсів;

– останній тип адаптаційних процесів характеризує інновації. Деякі великі процвітаючі фірми одержують надприбуток, безперервно створюючи нові товари (або

способи їхнього застосування), найчастіше без значних технологічних проривів. Інші фірми воліють зосереджуватись на постійних потоках інноваційних процесів, зокрема на застосуванні передових технологій виробництва для ряду стандартних товарів чи послуг. В обох випадках організації отримують вигоду від здатності підтримувати свою власну внутрішню «революцію Шумпетера».

Кожний із трьох аспектів адаптації може зумовити вигоди для фірми. Однак найважливішим, ніж будь-яка складова адаптації, є безперервне вдосконалення всіх трьох адаптаційних процесів.

Адаптацію, як одну із функцій стратегічного планування, варто інтерпретувати в широкому розумінні слова як пристосування підприємства до ринкових умов господарювання, що змінюються. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини компанії з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек, виявити відповідні варіанти й забезпечити продуктивне пристосування стратегії до навколишніх умов [71, с. 256].

З точки зору Л. В. Соколової, адаптація є процесом приведення можливостей підприємства у відповідність до змін бізнес-середовища з метою забезпечення ефективності життєдіяльності і сталого розвитку в майбутньому, виправдовування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників [130, с. 9].

Процес адаптації підприємства спрямовується на розв'язання трьох основних завдань:

– забезпечення життєдіяльності й подальшого сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу з бізнес-середовищем;

– підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту;

– забезпечення високого рівня його фінансової привабливості [130, с. 9].

Адаптація підприємства – це свідоме чи «інтуїтивне» формування стратегії виживання суб'єкта господарювання в існуючих економічних умовах, тобто вибір кожним окремим підприємством того чи іншого типу (моделі) поведінки. Вона включає в себе зміну внутрішніх процесів і діяльності підприємства так, щоб воно стало більш порівнянним з навколиш-нім середовищем.

Таким чином, успішне ведення бізнесу в сучасних умовах неможливе без постійної адаптації до змін ринкових умов, які характеризуються своєю динамічністю і, часто, непередбачуваністю. При цьому основним засобом адаптації до змін у ринковому середовищі виступають своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення вищого керівництва фірми, які базуються на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища.

О. Віханський [24] та К. І. Редченко [108] пропонують розглядати стратегічне управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність (рис. 1.7).

Проаналізувавши моделі стратегічного управління відомих зарубіжних та вітчизняних науковців [3, 20, 24, 28, 36, 64, 71, 76, 142, 157], слід зазначити що більшість науковців розглядають стратегічний аналіз середовища як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління. Зокрема, О.Л. Коробейніков та ін. [64] вважають, що аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища слід винести за межі процесу стратегічного управління, оскільки результати їх проведення формують базу для самого управління. Ми погоджуємося з поглядами інших авторів, які вважають, що стратегічний аналіз зовнішнього середовища слід винести за межі процесу стратегічного управління, оскільки його елементи присутні на кожному етапі: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності. Крім того, результати проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища формують базу для самого управління.

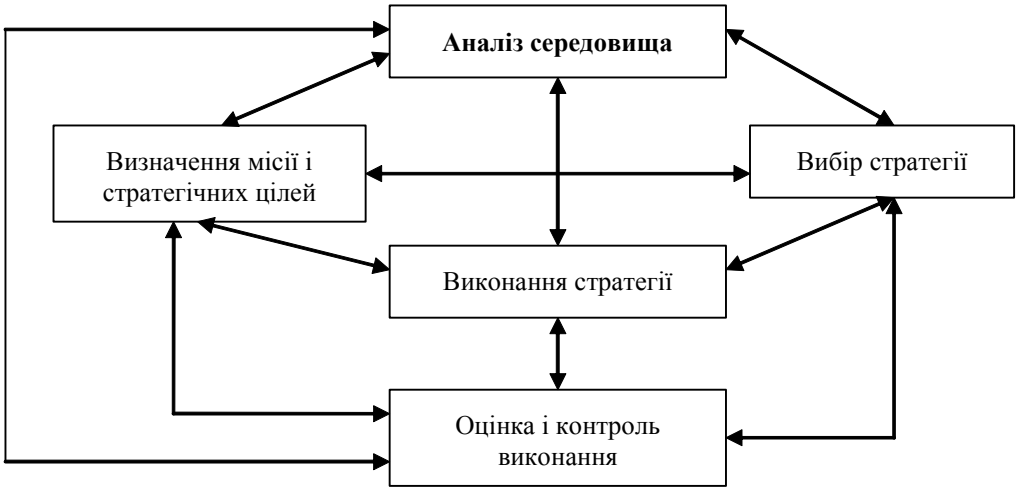


Рис. 1.7. Структура стратегічного управління,[108, С. 35]

Узагальнюючи сучасні погляди різних авторів щодо ефективності управляння підприємством запропонуємо новий концептуальний підхід до управління, що враховує траєкторію його руху у зовнішньому середовищі від вихідної стратегічної ситуації до цільової, які визначаються за результатами стратегічного аналізу (рис. 1.8).

Під базовою стратегічною орієнтацією розуміють чіткі, коротко сформульовані тези, які описують принципові характеристики майбутнього стану підприємства [25, с. 143]. Вона потрібна компанії для того, щоб надавати імпульс діяльності організації в напрямку стратегічно бажаного курсу розвитку. Базова орієнтація задає напрямок розвитку і використовується як основа для побудови збалансованої системи показників (BSC); визначає теми, які повинні бути конкретизовані за допомогою системи BSC. Базова стратегічна орієнтація підприємства повинна володіти,на нашу думку, двома головними ознаками – адаптивністю та інноваційністю.

Адаптивність підприємства трактується як властивість пристосовуватись, як форма відносин підприємства із зовнішнім середовищем, як процес внутрішньо-організаційної перебудови. Інноваційність, у свою чергу, розуміється як здатність обновлятися, як внутрішньо-організаційні процеси перебудови. Якщо адаптивність розкриває реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, то інноваційність – підґрунтя такої реакції, спрямована зміна діяльності на основі освоєння нових елементів. Адаптивність відповідає необхідності існування в середовищі з установленими властивостями. Інноваційність реалізує поняття конструкції підприємства, джерела адаптивності, тобто збігається з поняттям достатності.

Тактичний та стратегічний аспект ефективності управління залежать від можливості підприємства та його окремих організаційних підрозділів дотримуватися сформованої базової стратегічної орієнтації. Цю можливість, на нашу думку, надає система збалансованих показників (BSC), оскільки вона будує організацію сфокусовану на стратегію. Ми погоджуємося з іншими авторами, які вважають, що BSC є кращою системою стратегічного управління, оскільки вона є інструментом конкретизації, подання й реалізації стратегії. Крім того, використання BSC сприятиме підвищенню ймовірності реалізації наміченої стратегії, а за рахунок адаптації до зовнішнього середовища дозволятиме адекватно оцінити потенціал вартості підприємства.

Концепція Balanced Scorecard була розроблена на початку 90-х рр. XX ст. групою дослідників Гарвардської бізнес-школи під керівництвом професора Р. Каплана [25, с. 18]. Ця система стратегічного менеджменту (рис. 1.9) надає можливість підприємству і його окремим організаційним одиницям дотримуватися цілісної стратегічної орієнтації.

Концепція збалансованої системи показників пропонує таку форму подання стратегії, що підвищує ймовірність реалізації бажаних стратегічних цілей.

Збалансована система показників – інструмент, що орієнтує ресурси підприємства на досягнення стратегічних цілей. У цьому полягає її координуюча функція, що, з одного боку, зменшує ступінь свободи при прийнятті рішень, але, з іншого боку, – конкретизує вимоги, поставлені перед організаційними підрозділами й окремими співробітниками. У деталізації стратегічних завдань є перевага: керівники змушені інтенсивніше вив-

Рис. 1.9. Система стратегічного управління Р. Каплана та Д. Нортона [25, с. 24]

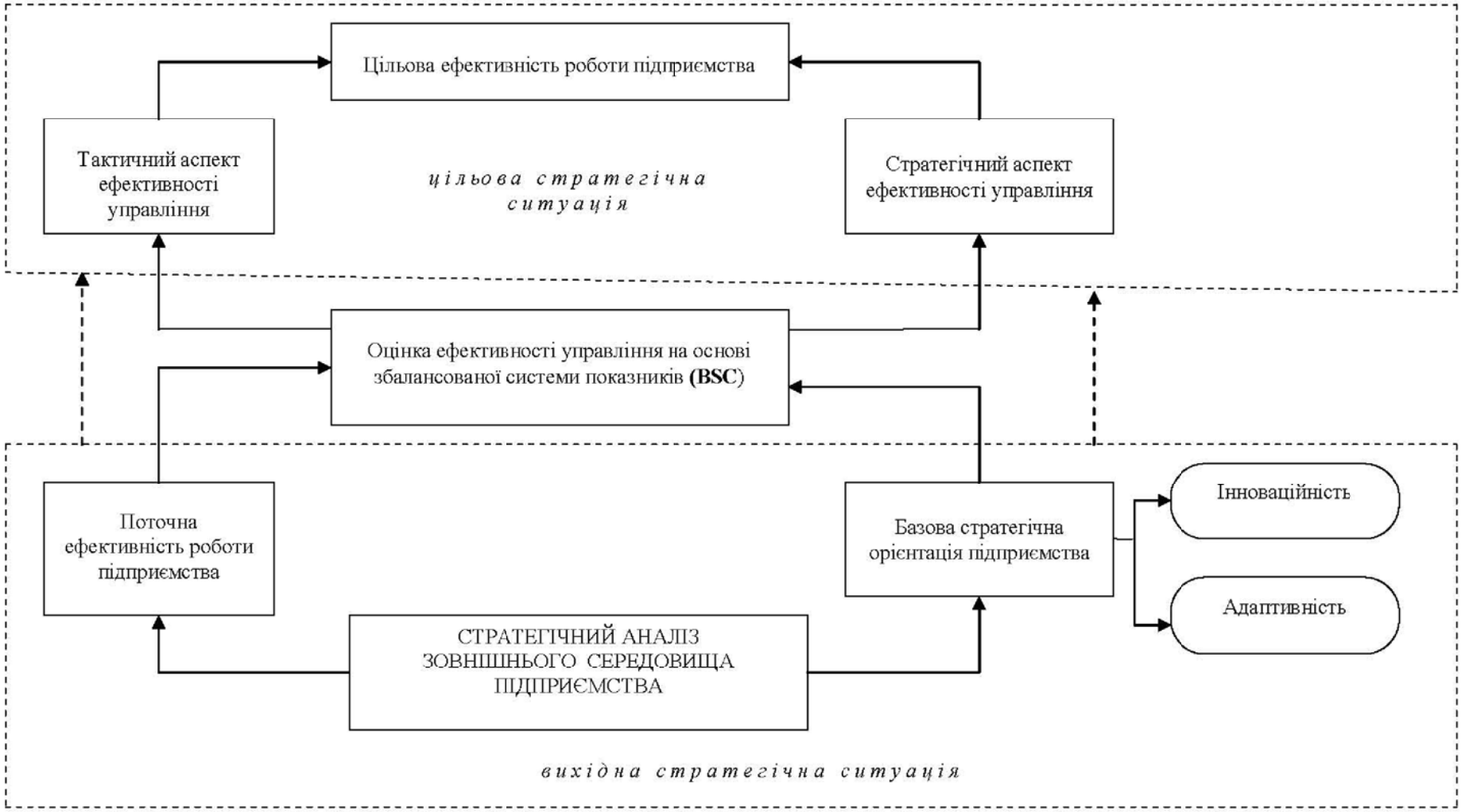


Рис. 1.8. Концептуальний підхід до управління промисловим підприємством на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища

чати зовнішнє середовище, можливості підприємства та його колективу.

У збалансованій системі показників відображаються тільки деякі із ключових факторів успіху підприємства, а саме ті, які уможливлюють певне позиціонування підприємства на ринку. Оскільки в цій системі не представлені базові цілі організації, вона описує те, що відбувається в окремих функціональних підрозділах, лише фрагментарно. Це обмеження є суттєвим елементом концепції збалансованої системи показників, але не її недоліком, бо, як уже відзначалося, це модель не підприємства, а стратегії. Зрозуміло, базові цілі також повинні піддаватися постійній перевірці на предмет їхньої досяжності, адже це дозволяє реалізувати систему оперативного контролінгу.

Фактори зовнішнього середовища в причинно-наслідкових відношеннях збалансованої системи показників прямо не представлені, проте побічно зачіпаються. Якщо зовнішнє оточення міняється, то, як правило, відбувається зміна стратегії і, відповідно, зміна збалансованої системи показників компанії. Тим самим у системі враховується вплив зовнішнього середовища на цілі компанії. Для аналізу та оцінки змін у зовнішньому середовищі необхідні спеціальні системи раннього розпізнавання. Ці системи можуть належати до збалансованої системи показників.

Цільова ефективність роботи підприємства досягається поточною та стратегічною ефективністю. Стратегічний аспект ефективності управління формується більшою мірою під впливом факторів зовнішнього середовища і залежить від правильно обраної базової стратегічної орієнтації. Поточна ефективність означає виконання тих або інших видів діяльності, а також низки інших заходів, що дозволяють підприємству інтенсифікувати використання наявних чинників виробництва в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Таким чином, запропонований концептуальний підхід до процесу управління промисловим підприємством ґрунтується на результатах стратегічного аналізу зовнішнього середовища та адаптації підприємства до нього шляхом здійснення інноваційних перетворень, що спрямовано на більш глибоку обґрунтованість і економічну ефективність його діяльності

Умовою успішного управління є формування методичного забезпечення стратегічного аналізу, тобто системи методичних підходів та інструментів, що дозволяють генерувати та забезпечувати вибір оптимальних управлінських рішень. Особливості стратегічного аналізу повинні враховувати специфіку галузі та можливості підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПЕРВИННОГО АЛЮМІНІЮ

2.1. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємства на ринку первинного алюмінію

Як зазначалося вище (див. рис. 1.6), зовнішнє середовище окремого підприємства складається із двох контурів: бізнес- і конкурентного середовища. У ході їх аналізу менеджери виявляють зовнішні щодо підприємства фактори з метою визначення можливостей й загроз підприємству. Для вивчення факторів зовнішнього середовища в організаціях, що керуються технологією стратегічного управління, створюється спеціальна система його відстеження. Одна з поширених назв цієї системи – система стратегічного аналізу середовища. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив [108, с. 40].

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на ідентифікацію сили, слабкості, можливостей і загроз, які можуть вплинути на процес досягнення підприємством намічених цілей. Головним його завданням є одержання максимально можливих відомостей про стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища, щоб контролювати вплив середовища, потреби ринку, цілі й можливості підприємства. Аналіз надає важливі вихідні складові для стратегічного менеджменту, оскільки його результати враховуються при складанні стратегії. Він також сприяє розвитку стратегічного мислення в організації. Розуміння поточних і потенційних соціальних, політичних, економічних, технологічних, екологічних, міжнародних, конкурентних змін допомагає менеджменту й персоналу по-новому побачити багато фактів і процесів.

Зовнішнє середовище організації постійно змінюється, тому основним завданням стратегічного управління підприємством є забезпечення ефективної його адаптації до будь-яких суттєвих змін середовища. Для вирішення цього завдання підприємству необхідно проводити збір, моніторинг і аналіз інформації, що відображає стан факторів зовнішнього середовища. Складність спостереження за зовнішнім середовищем полягає в різноманітності, великій кількості й динамічності його факторів.

Система стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства містить низку кроків. У роботах деяких авторів існують розбіжності щодо їх послідовності та змісту. Вивчивши праці вітчизняних і зарубіжних учених, практиків [1, 3, 8, 15–17, 20, 32, 39–46, 51, 52, 58, 60, 62, 64, 65, 67, 70, 71, 82, 108, 119, 121, 126, 144, 145, 156, 157] та проаналізувавши погляди таких відомих дослідників, як Р. М. Гранта [36], М. Портера [102], А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікленда [142], Т. А. Гайдаренко [27], І. І. Бажина [10], А. П. Міщенко [76] та ін., в роботах яких методичні рекомендації подаються найбільш чітко, впорядковано й концентровано, доходимо висновку, що методика аналізу зовнішнього середовища підприємства повинна містити такі складові:

а) Сканування, моніторинг, прогнозування й оцінка бізнес-середовища підприємства:

– структурування факторів бізнес-середовища підприємства, визначення важливості кожної групи факторів;

– збирання інформації для проведення дослідження і формування бази даних факторів;

– проведення комплексної оцінки бізнес-середовища;

– прогнозування майбутнього стану бізнес-середовища.

б) Дослідження конкурентного середовища підприємства:

– загальний огляд ситуації на ринку (характеристика основних економічних показників ринку);

– діагностика та оцінка впливу п'яти конкурентних сил: основних конкурентів, нових конкурентів, постачальників, товарів-замінників, покупців;

– схематичне представлення галузі;

– розрахунок показників (індекс концентрації; індекс Лінда; індекс Херфіндаля-Хіршмана; індекс ентропії; показники дисперсії ринкових часток і дисперсії логарифмів ринкових часток; індекс Джині) і оцінка ступеня концентрації ринку.

Кінцевою метою аналізу факторів зовнішнього середовища є формування стратегії забезпечення конкурентної позиції підприємства в ринковому середовищі, альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка й остаточний вибір конкурентної стратегії. Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, зумовлених зміною зовнішнього середовища. Більш вузькі цілі аналізу пов'язані з формуванням і оцінкою інвестиційних рішень, а також з розвитком конкурентних переваг.

Аналіз публікацій [16, 24, 27, 39, 41, 43, 52, 58, 70, 71, 76, 82, 102, 108, 126, 156] показує, що більшість авторів поділяє стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації на два блоки: аналіз макросередовища й аналіз мікросередовища. Перший передбачає виявлення й оцінку рівня впливу різних факторів зовнішнього середовища, а другий – це в основному аналіз динаміки конкуренції в галузі, у якій функціонує підприємство.

За результатами деяких досліджень [10, 52, 76, 142] можна виділити чотири етапи аналізу бізнес-середовища:

– сканування зовнішнього середовища для виявлення існуючих і виникаючих змін;

– моніторинг окремих трендів зовнішнього середовища з метою визначення характеру їх еволюції;

– прогнозування – визначення майбутнього напрямку змін в навколишньому середовищі;

– оцінка поточних і подальших змін середовища з точки зору стратегій і їх наслідків для організації.

Організації сканують навколишнє середовище, щоб виявити індикатори чи сигнали поточних і потенційних змін у економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних сферах. Сканування інформує організацію про майбутні конфлікти або можливості. У результаті в неї з'являється час, щоб заздалегідь розглянути альтернативні варіанти дій і адаптуватися до них. Сканування надає перші індикатори (показники) потенційних змін середовища, які пізніше використовуються в процесах моніторингу й прогнозування. Отже, сканування – це процес систематичного збору інформації про події, які відбуваються поза межами організації, метою якого є виявлення і тлумачення потенційних тенденцій зовнішнього середовища.

Моніторинг включає відстеження конкретної зміни бізнес-середовища в часі. На цьому етапі пошук даних є більш сфокусованим і ведеться більш систематизовано, ніж у ході сканування. Моніторинг середовища – спостереження за процесами в економіці, політиці, екології, у технологіях, суспільстві для виявлення тенденцій і умов, які з часом можуть стати рушійними силами, усіх нових явищ, ідей, підходів протягом тривалого (не менше трьох років) періоду [142, с.119]. Моніторинг середовища, таким чином, спрямований на виявлення перших ознак тенденцій, які тільки формуються. На думку А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [142], моніторинг середовища допомагає менеджерам відстежувати події й тенденції, які можуть суттєво вплинути на стан галузі та створити нові можливості чи загрози. Моніторинг середовища доповнюється розробкою сценаріїв розвитку подій і методом експертних оцінок.

Прогнозування зовнішнього середовища – це формування уявлення про майбутній стан факторів зовнішнього середовища. На цьому етапі проводиться прогнозування показників з метою поточного виявлення тенденцій їх розвитку при умовах, що склалися на даний момент часу. Щоб обрати успішну стратегію, організація повинна формувати в собі здатність аналізу можливого розвитку подій у майбутньому та творчо вирішувати, як найкраще на них реагувати.

При оцінці середовища аналітики ідентифікують і визначають, як і чому наявні та прогнозовані зміни в бізнес-середовищі впливають на стратегічне управління організації. У ході оцінювання відбувається перехід від розуміння й інтерпретації навколишнього середовища, що було фокусом сканування, моніторингу й прогнозування, до уточнення того, що це розуміння означає для організації. На цьому етапі робиться висновок про те, чи впливатиме зміна в бізнес-середовищі на існуючу або майбутню стратегію організації та яким буде цей вплив (негативним чи позитивним).

На практиці всі перераховані прийоми (сканування, моніторинг, прогнозування й оцінка) взаємопов'язані й переплітаються один з одним. Наприклад, сканування часто викликає інтерес до якого-небудь фактора й демонструє індикатори змін, які спонукають компанії оцінювати вплив цього фактора на галузь і на подальші стратегії компанії. В деяких випадках прогнозування вимагає попереднього оцінювання, а це є гарантією того, що організація витрачає зусилля саме на найважливіші для себе аспекти.

В економічній літературі [3, 24, 76, 144, 156, 157] розроблено й запропоновано чимало методів оцінки стану зовнішнього середовища. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко [52] згрупували їх так:

– методи моделювання (розробка моделей «витрати-випуск», економетричні, стохастичні, кібернетичні) – надають можливість побудувати таку модель дійсності, яка надасть можливість фахівцеві з планування отримати різні варіанти майбутнього, змінюючи вхідні параметри і функції змінних у рамках цієї моделі;

– методи прогнозування (екстраполяція, множинна регресія, побудова кривої тренда, метод розробки сценаріїв, метод «Дельфі», асимптотичний аналіз, аналіз витрат і можливостей), які застосовуються при визначенні майбутніх тенденцій, істотних змін, майбутніх подій на основі узагальнення аналізу нинішньої ситуації, її прогнозування в майбутнє;

– методи оцінки наслідків (аналіз прямого й перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил та ін.). При їх використанні створюється можливість оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства й результати його фінансово-господарської діяльності, визначити ступінь і ймовірність збігів тощо;

– експертні методи (оцінка можливого збільшення й зміни ефективності «стратегічних зон господарювання», метод «5х5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «імовірність посилення фактора – його вплив на організацію» та ін.), застосування яких передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства, дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища й основних його джерел.

Слід погодитися з дослідниками [52], що кожний з наведених методів не є універсальним. Доцільність їх застосування визначається темпом змін у зовнішньому середовищі та специфікою фактора, вплив якого оцінюється.

Зауважимо, що методичне забезпечення дослідження стану зовнішнього середовища розроблено недостатньо. Досить важко скласти універсальну систему аналізу для всіх підприємств промисловості, бо зовнішнє середовище для різних галузей є дуже специфічним. Практичне значення подальших розробок надзвичайно важливе, оскільки саме непідготовленість багатьох підприємств, у тому числі й підприємств-виробників первинного алюмінію, до взаємодії із зовнішнім середовищем, нехтування його вимог і потреб, невідповідність обраної стратегії змінам у зовнішньому середовищі – одна з причин розвитку кризових явищ на виробництвах. Навіть якщо на самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища істотно впливають на результати його діяльності. Так, наприклад, базова технологія виплавки

алюмінію з глинозему не змінювалася з того часу, як понад сто років тому розпочалося комерційне виробництво алюмінію. Цей метал незамінний в авіації, має міцні позиції в автомобільній промисловості, будівництві й секторі пакування харчових продуктів. Проте нещодавнє підвищення цін на енергоносії, жорстокі екологічні вимоги поставили виробників перед серйозними проблемами. Це вимагає необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства.

Серед методів, які застосовуються при аналізі бізнес-середовища, у більшості дослідженнях [27, 39, 76, 82, 156] виділяють PEST-аналіз (P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія). За допомогою цього методу розглядаються чотири названі групи факторів. Мета аналізу – виявити ті фактори бізнес-середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити їх динаміку. Він може здійснюватися з використанням різних форматів, як правило, двох варіантів: проста чотирипільна матриця й таблична форма [27].

Для вивчення впливу факторів макросередовища може бути застосований також аналіз ETOM (Environmental Threats and Opportunities Matrix – матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища). Його перевага полягає у введенні обмеженої кількості виділених експертами факторів і подій (зазвичай 15). Як і методика PEST-аналізу, методика аналізу ETOM дозволяє обґрунтувати реакцію конкретного підприємства на сукупність факторів макросередовища [27].

Т. А. Гайдаренко вважає, що спільним недоліком методик аналізу PEST і ETOM є те, що в них не враховується можливий взаємозв'язок і взаємовплив факторів і подій макросередовища. Він пропонує методику аналізу факторів макросередовища QUEST (Quick Environmental Scanning Technique – техніка швидкого сканування зовнішнього середовища), яка сприяє ліквідації зазначеного недоліку [27].

Очевидно, найвідомішим методом аналізу зовнішнього середовища є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – переваги, недоліки, можливості й загрози), який спрямований на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі щодо організації, сильних і слабких сторін, якими вона володіє. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Існує декілька методик виконання SWOT-аналізу [27, 76, 108]. Т. А. Гайдаренко [27] виділяє якісні й кількісні методики проведення SWOT-аналізу. Якісні передбачають вибір експертами показників, але не вказують їх ступінь значимості. Кількісні методики SWOT-аналізу дозволяють оцінити важливість і силу впливу фактора на підприємстві.

На практиці при проведенні загального SWOT-аналізу застосовуються прийоми ранжування та ймовірності оцінки факторів, особливо в тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз. На думку К.І. Радченко, при цьому можуть бути використані дві методики:

1) вибираються тільки «парні» фактори можливостей ($М_i$) і загроз ($З_i$) (наприклад, «зростання грошових доходів населення» – це можливість, а «зменшення грошових доходів населення» – загроза);

2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчим рівнем витрат – загроза, яка в процесі аналізу не має «парної» можливості) [108, с. 132].

У першому випадку для кожного з *n* факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, – $М_i$ та $З_i$ для можливостей і загроз відповідно, *i* – номер фактора (повинна виконуватися умова $М_i = З_i$). Для кожної пари можливостей і загроз визначаються ймовірності $Р_{мі}$ та $Р_{зі}$ таким чином, щоб дотримувалася умова $Р_{мі} + Р_{зі} = 1$. Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулами:

$$М = \sum М_i \cdot Р_{мі} \text{ та } З = \sum З_i \cdot Р_{зі}, \; i = 1, 2, \ldots, n. \quad (2.1)$$

Методика SWOT-аналізу з вибору незалежних факторів зовнішніх можливостей і загроз є подібною, але умови $М_i = З_i$ та $Р_{мі} + Р_{зі} = 1$ не виконуються.

Слід зауважити, що SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень. Це лише спосіб групування великої кількості релевантних відносно організації факторів та наслідків їх дії, зіставлення яких потребує детального аналізу. Одним з найпоширеніших методів такого зіставлення є SPACE-аналіз, що зосереджується на визначенні стратегічної позиції підприємства на основі двох груп факторів: внутрішнього стану організації та її зовнішнього середовища. Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) [39, 108, 157] дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх за ступенем суттєвості для прийняття рішень. Аналіз проводиться за чотирма характеристиками: фінансовий стан підприємства; конкурентна перевага підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

У ході аналізу зовнішніх факторів досить часто виникає проблема формалізації й кількісної оцінки різних економіко-соціальних категорій і явищ. При оцінці різних зовнішніх факторів у стратегічному аналізі застосовуються різні коефіцієнти, індекси, тести тощо. Наприклад, якщо необхідно проаналізувати, який рівень нестабільності очікує на підприємство в майбутньому, можна використати тест І. Ансоффа [108, с. 133]:

1) Потрібно визначити головний ринок, який має вирішальне значення в процесі зростання підприємства і формування прибутку.

2) Використовуючи табл. 2.1, необхідно вибирати опис у кожній з трьох категорій, який найкраще характеризує ринок протягом останніх 5-ти років. За «шкалою нестабільності» в останньому рядку таблиці потрібно зіставити кожен опис з певним числом (1, 2, 3 і т. д.).

3) Необхідно розрахувати середнє значення трьох вибраних чисел. Наприклад, якщо компанія оцінює складність ринку в 4 бали, повторюваність подій в 4,5 бала, а прогнозованість майбутнього в 3,5 бала, то середнє значення буде дорівнювати: (4 + 4,5 + 3,5) / 3 = =4 бали.

Таблиця 2.1 – Аналіз рівня нестабільності середовища

Фактори	**Опис**				
Складність ринку	Національний ринок, економіка		Регіональний ринок, технологія		Глобальний (міжнародний) ринок
Повторюваність подій	Знайомі події	Екстрапольовані події	Дискретні знайомі події		Дискретні нові події
Майбутні зміни	Незначні зміни	Прогнозовані зміни	Передбачувані зміни	Частково передбачувані зміни	Не передбачувані зміни
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

Якщо знайдене середнє значення більше ніж 3,5 бала, в управлінні майбутньою діяльністю підприємства не можна покладатися на той досвід, який виправдовував себе в минулому. По-перше, конкурентне середовище, добре знане на регіональному або національному рівнях, може різко змінитися в разі виходу на глобальний (міжнародний) рівень. По-друге, стратегія, яка приносила успіх учора, може бути неефективною в нестабільному майбутньому середовищі. По-третє, прогнози можливостей і загроз, які очікують підприємство, є досить ненадійними.

Разом з методами вивчення загроз, можливостей і рівня нестабільності в ході аналізу середовища послуговуються методом складання його профілю [76, 82]. Він зручний у застосовувані при складанні профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення й зовнішнього середовища. За допомогою цього методу можна оцінити відносну значимість окремих факторів середовища для організації.

У стратегічному аналізі широко застосовуються різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього середовища підприємства, причому однаково важливими є і якісні (експертні), і кількісні (статистичні) методи (рис. 2.1).

Якісні методи прогнозування створені, передусім, на твердженнях і припущеннях експертів та фахівців. Експертні методи є більш гнучкими відносно їх застосування при прогнозуванні ситуації в стратегічному управлінні. Вони ґрунтуються на думках спеціалістів-експертів. Існує ціла низка методів, які передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До складу індивідуальних експертних оцінок належать: метод «інтерв'ю», за допомогою якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою «запитання – відповідь»; аналітичний метод – відбувається логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки. В останні роки у стратегічному управлінні послуговуються розробкою сценаріїв розвитку подій (метод системи діаграм, метод посилань, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку»). Цей інструмент займає проміжну позицію між експертними методами та методами моделювання. Методи систем діаграм застосовують з метою координації стратегій та сценаріїв розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Специфіка мето-

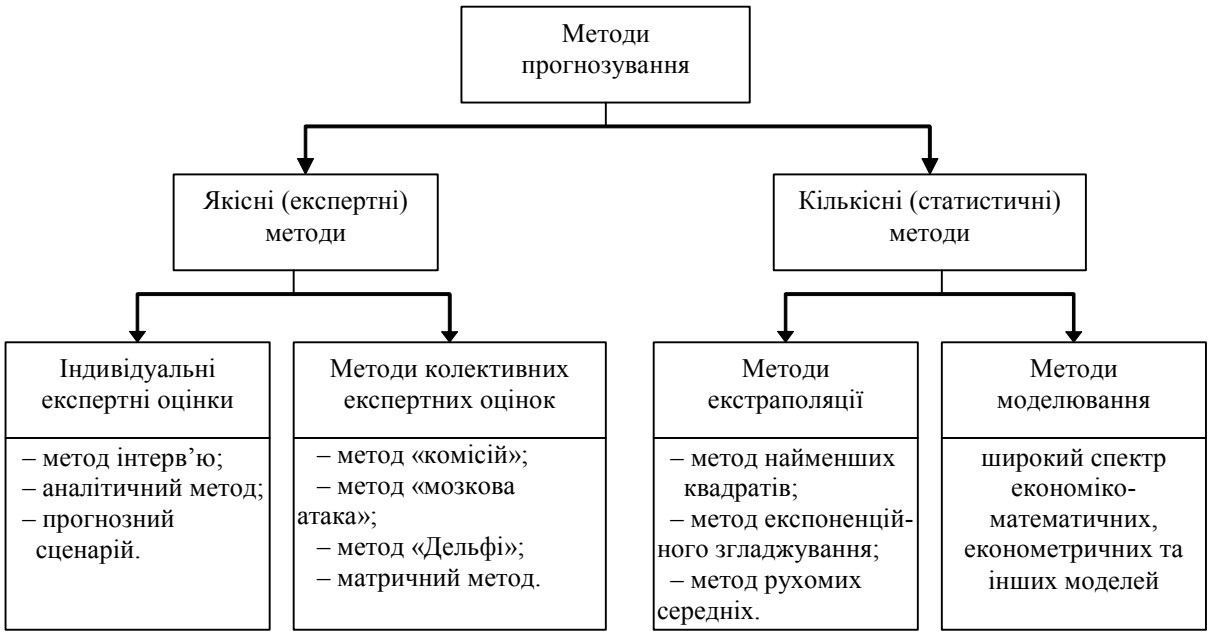


Рис. 2.1. Класифікація методів прогнозування

ду посилань полягає у використанні системи передумов (поточних тенденцій), на базі яких будуються варіанти розвитку майбутнього. Цей метод не враховує непередбачених подій. Головний недолік методу, на думку Ю. М. Ратушного, С. В. Оборської, З. Е. Шершньової [156], – це можливість надвитрат у разі неврахування планового зменшення впливу негативних подій. Основою методу критичних полів є вивчення структури прийняття рішень у системі управління. Розробки сценаріїв ідентифікують ті ключові точки прийняття рішень, які допомагають у реструктуризації. Особливість методу «логіки можливого розвитку» полягає в тому, що він використовується як доповнення до всіх інших. Зауважимо, що більш надійне передбачення майбутнього може дати лише комбінація методів прогнозування.

Методи колективних експертних оцінок включають: метод «комісій», «колективної генерації ідей» («мозкова атака»), метод «Дельфі», матричний метод. Вони згруповані за положенням, що при колективному мисленні точність результату є вищою, а також є більше продуктивних ідей.

У подальшому дослідженні для комплексної оцінки зовнішнього середовища і SPACE-аналізу ми будимо одержувати інформацію через опитування відібраних спеціалістів-експертів. Одним з найкращих методів формування групової експертизи, на нашу думку, є метод «Дельфі». Основні принципи «дельфійської методики»: анонімність, урегульованість зворотного зв'язку та узгодженість групової оцінки [108].

У доборі експертів застосовувався документальний метод, головними критеріями якого є соціально-демографічні та фахові характеристики (вік, посада, стаж роботи в галузі первинного алюмінію, характер роботи). Крім зазначених критеріїв, при доборі експертів враховувалися їх професійна поінформованість та кваліметрична поінформованість (про методологію оцінки). Експертну групу було сформовано із 7 спеціалістів ринку первинного алюмінію: представники ВАТ «ЗАлК» (співробітники служб збуту, постачання, фінансового відділу), спеціаліст ЗТПП, науковці ВУЗу. Ітераційна процедура впорядкування та узагальнення експертних оцінок надала можливість наблизити точки зору експертів, а це, у свою чергу, робить групові оцінки надійнішими, ніж звичайне виведення середнього значення оцінки.

Перераховані якісні методи прогнозування за умови їх правильного застосування допомагають отримати корисну інформацію, необхідну для аналізу стратегічних альтернатив і прийняття правильного управлінського рішення. Разом з тим, цінність якісних методів прогнозування не зменшує необхідність кількісних (статистичних) методів.

Більшість кількісних методів прогнозування ґрунтується на використанні історичної інформації, представленої у вигляді часових рядів, тобто рядів динаміки, які впорядковуються за часовою ознакою. Головна ідея аналізу часових рядів полягає в побудові тренду на основі давніх даних і наступному екстраполюванні цієї лінії в майбутнє. Щоб отримати точне значення трендової лінії, визначити будь-які сезонні або циклічні коливання, виконуються складні математичні процедури. Для здійснення розрахунків, пов'язаних з аналізом часових рядів, зазвичай використовуються спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу полягає в тому, що він керується цифровими даними, а не думками експерта. Аналіз часових рядів доцільно застосовувати тоді, коли в наявності є достатній обсяг «історичної» інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне. Недоліком можна вважати те, що головне припущення, яке приймається при застосуванні аналізу часових рядів, може бути помилковим – майбутнє насправді може бути несхожим на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції та моделювання. Методи екстраполяції працюють при припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Гіпотеза економічного передбачення базується, таким чином, на схожості та спадковості глобальних умов існування організації в минулому, теперішньому та майбутньому. Методи екстраполяції – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. При моделюванні реального явища чи об'єкта використовують широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей.

Розглядаючи різні моделі й процедури прогнозування, Д. Е. Ханк, Д.У. Уічерн, А. Дж. Райтс зазначають, що прогнози, складені в межах фірми, повинні розумітися й бути оціненими її керівництвом так, щоб можна було ефективно застосовувати ці прогнози в управлінні фірмою [150, с. 27].

Метою створення прогнозу є зменшення того рівня невизначеності, в рамках якого менеджер мусить приймати рішення. Вона диктує два основні правила, за якими повинен іти процес прогнозування:

1) Прогнозування має бути технічно коректним, і щоб відповідати потребам фірми, повинно породжувати достатньо точні прогнози.

2) Процедура прогнозування та її результати мають бути максимально ефективно представлені керівництву, що забезпечить використання прогнозів у процесі прийняття рішень на благо фірми. Результати прогнозування також повинні бути збалансованими щодо витрат/прибутку.

Як уже наголошувалося в першому розділі нашого дослідження, швидкість змін навколишнього середовища зростає. Бурхливі потрясіння на ринку ускладнюють завдання прогнозування. В результаті скорочуються можливості планування. Якщо раніше довгострокові плани роботи на відносно передбачуваних ринках могли охоплювати період від 10 до 15 років, то сьогодні лише окремі компанії можуть планувати свою діяльність більше, ніж на декілька років уперед, і то в загальних рисах. Тому в процесі моніторингу зовнішнього середовища завдання прогнозування вирішується в безперервному режимі.

Для аналізу конкурентного середовища ще в 1980 р. М. Портер запропонував модель п'яти сил конкуренції: конкуренція серед працюючих у галузі фірм, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза зі сторони нових учасників, загроза з боку товарів-за-

мінників. Модель п'яти сил [102] широко застосовувалася на практиці, піддавалася і критиці, і доповненням.

При аналізі загальної ситуації в галузі й конкуренції в ній використовується набір прийомів, який дає можливість правильно оцінити умови галузі, що постійно змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби. Це дозволяє виробити стратегію, яка відповідає загальній ситуації в галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладення коштів компанії.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [142] пропонують таку схему проведення аналізу галузі й конкуренції:

1) визначення основних економічних характеристик галузі (темпи росту ринку, географічні характеристики ринку, структура галузі, можливість економії на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, капіталоємність тощо);

2) аналіз конкурентного середовища:

– напруженість конкурентної боротьби між продавцями (слабка, середня чи сильна; засоби конкурентної боротьби);

– загроза виходу на ринок нових фірм (сильна, середня, слабка/оцінка існуючих бар'єрів для виходу на ринок);

– ступінь впливу постачальників (високий, середній, незначний/причини);

– ступінь впливу покупців (високий, середній, незначний/причини);

3) аналіз рушійних сил галузі;

4) визначення конкурентної позиції основних фірм/стратегічних груп:

– сприятлива позиція/причини;

– несприятлива позиція/причини;

5) аналіз конкурентів:

– стратегія конкурентів/їхні можливі дії в майбутньому;

– за ким необхідно спостерігати й чому;

6) визначення ключових факторів успіху;

7) визначення перспектив галузі та її загальна привабливість:

– фактори, які роблять галузь привабливою;

– фактори, які роблять галузь непривабливою;

– особливі проблеми галузі;

– перспективи одержання прибутку (сприятливі/несприятливі).

На думку деяких авторів [39], систематичний аналіз конкурентного, або галузевого оточуючого середовища, в якому працює організація, складається із чотирьох основних компонентів:

1) аналізу п'яти сил, що спонукають галузеву конкуренцію;

2) виявлення стратегічних груп на ринку, що дозволяє компанії спрямувати свої зусилля на боротьбу проти конкретних суперників, а не проти конкурентів взагалі;

3) визнання наявності різних видів конкурентного середовища й економії, зумовленої ростом масштабів, які можуть існувати на субринках, що зайняті стратегічними групами компаній;

4) оцінка нестабільності на ринках.

П. Дженстер і Д. Хассі [42] рекомендують проводити галузевий аналіз у такій послідовності:

1) розробка блок-схеми галузі;

2) виявлення сил, що діють у певній галузі: влада покупця й посередників, впливові особи, постачальники, бар'єри при входженні в галузь, бар'єри на шляху виходу з галузі, товари-замінники, фірми-конкуренти в галузі;

3) графічне зображення стратегічних груп конкурентів;

4) схематичне представлення галузі;

5) аналіз бізнес-оточення галузі.

Науковці [42] представляють галузь як сукупність восьми центрів конкурентних сил, що впливають на рентабельність і діють в рамках визначеного економічного середовища (рис. 2.2). У цій моделі на три елемента більше, ніж у відомій моделі М. Портера, з них лише один новий, інші тільки пояснюють певні аспекти концепцій, запропонованих М. Портером.

Нова сила в названій моделі – це «впливові особи». У галузі бувають фірми (або окремі особи), що спеціалізуються на складанні специфікацій і працюють за

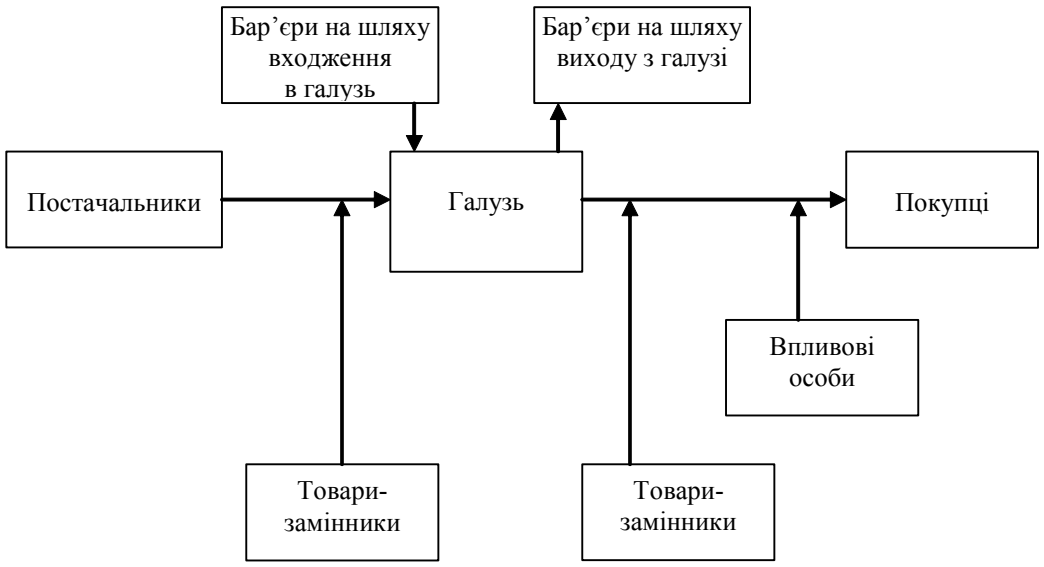


Рис. 2.2. Компоненти галузевого аналізу [42, с. 302]

контрактом, а також фірми (або окремі особи), які теж працюють за контрактом, завдання яких – «впливати» (contractual influencers), і якщо такі справді існують в галузі, що нас цікавить, слід відобразити їх на блок-схемі [42, с. 303].

Аналітичний процес (шаги 1–3) підкріплюється анкетою, яка полегшує аналіз [42, с. 303–332]. Вона допомагає ефективно здійснювати аналіз галузі для компанії. Однак П. Дженстер і Д. Хассі вважають, що доцільно доповнити його ще одним аналітичним методом – розробкою галузевих схем, а це є надзвичайно зручним способом подання детальної інформації, яка міститься у відповідях на питання анкети. Він являє собою поглиблений варіант блок-схеми галузі, що використовується як базова структура, в яку заносяться всі факти, що стосуються галузі. «Свої міркування варто підкріпити достовірними фактами щодо певної галузі, а галузеві схеми дозволять фіксувати ці дані способом, за допомогою якого можна побачити все разом і зрозуміти ситуацію в цілому» [42, с. 317].

Галузь можна аналізувати й не складаючи схему, проте є дві важливі переваги цього методу: схема гарантує правильне формулювання всіх потрібних питань і дозволяє донести до інших спеціалістів великий обсяг інформації в достатньо компактному вигляді. На рис. 2.3 подана інформація, яка повинна бути відображена на схемі галузі.

На минуле, теперішнє й майбутнє будь-якої галузі впливають рушійні сили, що діють в її бізнес-оточенні. На рис. 2.4 представлена класифікація, яка дозволяє упорядкувати уявлення про тенденції, що проявляються в бізнес-оточенні галузі. Зв'язки між усіма вузлами нагадують, що зміна якогось одного фактору може вплинути на всі інші фактори (або на частину з них). Розміщення галузі в центрі підкреслює важливість цих зовнішніх змін (принаймні вказує на те, що ними неможна нехтувати). Слід також визнати, що галузь може відігравати роль рушійної сили змін в її оточенні: зокрема, розвиток технології суттєво залежить від того, як компанії намагаються використовувати цю технологію.

Незважаючи на численність факторів, що впливають на галузь в цілому, необхідно пам'ятати, що неправильно думати, ніби зміни в оточенні однаково впливають на кожну компанію в галузі. При тому, що загальне уявлення має безсумнівну користь, варто визнати його обмеженість для окремого підприємства.

Аналіз галузі дає можливість отримати «фотовідображення» конкурентної арени в певний момент. На основі цього аналізу П. Дженстер і Д. Хассі пропонують організації дотримуватися таких чотирьох типів стратегії:

1) продовження тієї ж діяльності в рамках тої ж структури галузі. Це приводить нас до стратегій, які намагаються покращити показники ефективності, наприклад, скорочення витрат або способи створення більшої цінності для споживачів;

2) продовження тієї ж діяльності, але зі зміною структури галузі. Такі стратегії можуть включати поглинання фірм конкурентів, вертикальну інтеграцію вперед або назад, створення стратегічних альянсів чи розробку нових способів доставки продукту до споживачів;

3) нова діяльність в рамках тієї ж структури галузі. Наприклад, через розробку нових продуктів або надання додаткових послуг, або знаходження нових ніш і способів сегментації ринку;

4) зміна діяльності та структури. Це стратегії, спрямовані на зміну фундаментальної природи галузі. Правильно розробити й реалізувати такі стратегії найважче.

Таке уявлення загальної структури галузі полегшує застосування принципів галузевого аналізу в конкретній ситуації, створює основу для застосування підходу «схематичне уявлення галузі» та надає аналітичний і комунікаційний інструмент. Крім того, схематичним уявленням галузі можна скористатися динамічно; це допомагає продумати можливі шляхи зміни галузі.

Як відомо, одним з головних зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, є конкуренція. Вона може бутити для підприємства як можливістю, так і загрозою. Кількісне вираження конкуренції може розраховуватися показником інтенсивності конкуренції, який формується під впливом:

– характеру розподілу ринкових часток між конкурентами;

– темпів зростання ринку;

– рентабельності ринку тощо.

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами використовують індекс Херфіндаля-Хіршмана [1, 15, 66, 108]:

$$I_h = \sum H_i^2 \text{ , при } H_i = \text{ОР}_i / \text{ОР} \text{ для всіх } i = 1, \ldots, n, \quad (0 < I_h < 1), \qquad (2.2)$$

де I_h – індекс Херфіндаля-Хіршмана; H_i – частка i-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції; ОР_i – обсяг реалізації продукції i-го підприємства; ОР – загальний обсяг реалізації продукції на ринку; n – загальна кількість підприємств-виробників продукції.

За допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана вимірюється ступінь монополізації ринку, а також рівень конкуренції. Якщо $I_h < 0{,}4$, то можна стверджувати, що ринок є нестабільним, а конкуренція – високою. При $0{,}4 < I_h < 0{,}7$ інтенсивність конкуренції вважається середньою, а при $I_h > 0{,}7$ – незначною [108, с. 134].

Кількісні методи оцінки рівня концентрації продавців у галузі часто застосовуються при аналізі її структури. Концентрація продавців відображає відносну величину й кількість фірм, що працюють в галузі. Так, І. І. Бєлецька [15], досліджуючи питання використання різних показників, що характеризують ринкову владу фірм, крім індексу Херфіндаля-Хіршмана, виокремлює такі показники: індекс концентрації, індекс Лінда, індекс ентропії, показники дисперсії ринкових часток і дисперсії логарифмів ринкових часток, індекс Джині.

Таким чином, у ході проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз ураховувалися два важливі аспекти. По-перше, аналіз зовнішнього середовища підприємства на ринку первинного алюмінію не є процесом, якщо аналітик механічно підставляє дані в готові моделі й отримує результати. Для однакових даних існує дек-

Рис. 2.3. Необхідні дані для складання схеми галузі (узагальнене уявлення) [42, с. 319]

ілька ймовірних сценаріїв розвитку подій в галузі. Наприклад, вплив китайських алюмінієвих компаній на ситуацію в алюмінієвому ринку протягом останніх десятиліть є дуже неоднозначним, що буде більш детально розглянуто у підрозділі 2.3. Незважаючи на те, що жодна методика проведення стратегічного аналізу не гарантує знаходження єдиного правильного рішення, то й недоцільно використовувати спрощені методи проведення стратегічного аналізу або покладатися на інтуїцію і випадкові спостереження під час прийняття рішень.

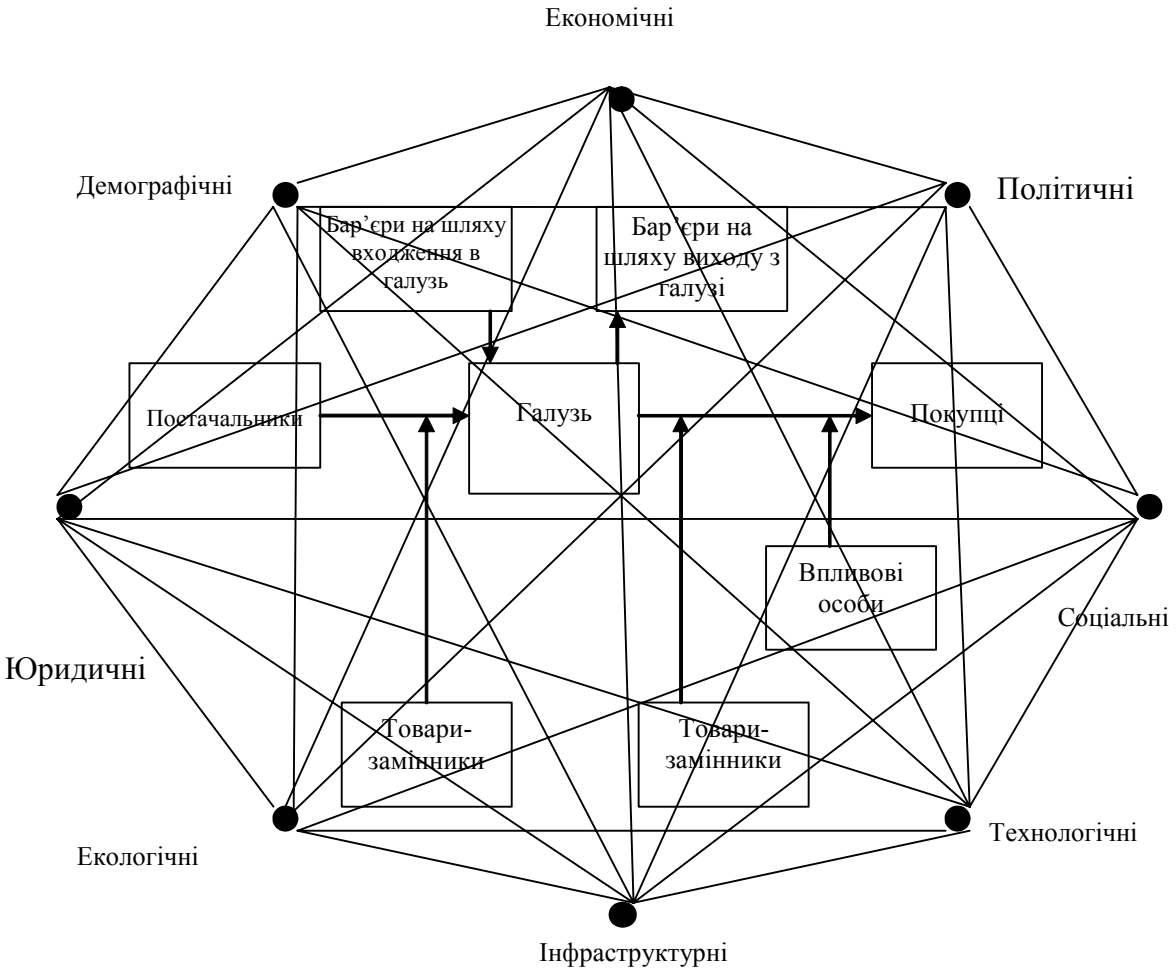


Рис. 2.4. Галузь та її бізнес-оточення [42, с. 321]

В нашому дослідженні використано комплексно-цільовий підхід і системний аналіз – для дослідження конкурентного середовища та ринкової концентрації виробників первинного алюмінію із застосуванням економіко-математичний методу; моделювання прогнозної ціни на метал (кореляційний аналіз); експертний метод – для оцінки впливу окремих факторів бізнес-середовища на стратегічну діяльність підприємства.

По-друге, аналіз зовнішніх можливостей і загроз повинен бути своєчасним і ґрунтуватися на актуальній і перевіреній інформації, тому він повинен проводитися постійно. Керівники повинні уточняти картину в міру надходження нових даних. Володіння інформацією про ситуацію та умови конкуренції в галузі сприяє менеджерові приймати правильні і своєчасні рішення у сфері стратегії.

2.2 Коплексна оцінка бізнес-середовища підприємства

В українській та закордонній економічній літературі на сьогодні не виявлено єдиного підходу до оцінки впливу бізнес-середовища на стратегічну діяльність підприємства. Серед економістів також відсутня одностайна думка про ступінь впливу кожної групи факторів на стратегію підприємства. Нами були проаналізовані існуючі точки зору щодо цієї проблеми і, виходячи з них, а також за допомогою експертів підприємства, розраховані показники значимості декількох груп факторів для ВАТ «ЗАлК».

Для сканування бізнес-середовища ВАТ «ЗАлК» виділимо шість основних сегментів середовища, вплив яких необхідно відслідковувати, прогнозувати й оцінювати на різних структурних рівнях економіки (табл. 2.2):

– економічні фактори – рядок 100, стовпець 1;

– політичні фактори – рядок 200, стовпець 1;

– технологічні фактори – рядок 300, стовпець 1;

– соціально-демографічні фактори – рядок 400, стовпець 1;

– екологічні фактори – рядок 500, стовпець 1;

– культурні фактори – рядок 600, стовпець 1.

Безумовно, вплив кожної групи факторів на стратегію підприємства буде різним. У табл. 2.2 представлені кореляційні коефіцієнти значимості групи факторів ($К_1$) – стовпець 3.

Далі було виконане завдання з відбору факторів, подій і показників з усього їх різноманіття на кожному структурному рівні економіки, які прямо або побічно впливають на підприємство. Аналіз кожної групи факторів дозволив сформувати перелік чинників, які можуть позитивно або негативно позначитися на розвитку підприємства (табл. А.1–А.6). Були також виявлені коефіцієнти значимості кожного окремого чинника в групі ($К_2$).

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти значимості групи факторів ($К_1$) бізнес-середовища

Фактори бізнес-середовища	Рядок	Коефіцієнт ($К_1$)
1	2	3
Економічні фактори	100	0,35
Політичні фактори	200	0,30
Технологічні фактори	300	0,20
Соціально-демографічні фактори	400	0,05
Екологічні фактори	500	0,05
Культурні фактори	600	0,05
Усього	700	1,00

Звичайно, дані значення коефіцієнтів значимості групи факторів ($К_1$) і окремого чинника в групі ($К_2$) вимагають щорічного перегляду через високий ступінь турбулентності зовнішнього середовища.

Після структурування факторів бізнес-середовища підприємства, встановлення значимості кожної групи факторів, для здійснення дослідження необхідно провести збирання інформації. Вивчення стану й перспектив розвитку факторів бізнес-середовища базується на якісній і кількісній інформації, її аналітичній або експертній обробці і на формуванні аналітичних висновків. Інформаційною базою такого дослідження є статистична звітність, макроекономічні дослідження, аналітичні огляди, опубліковані в спеціальних економічних виданнях і періодичній пресі, результати вибіркових досліджень та ін.

У процесі сканування надходить вся інформація про фактори бізнес-середовища: економічні, політичні, технологічні, соціально-демографічні, екологічні та культурні. Для зручності зберігання, обробки й оцінки отриманої інформації скористаємося можливостями електронних таблиць Microsoft Excel. Створена таблиця (табл. Б.1) дозволяє ефективно здійснювати моніторинг інформації й проводити комплексну оцінку бізнес-середовища підприємства.

Для комплексної оцінки бізнес-середовища необхідно визначити числове значення фактора (стовпець 5 табл. Б.1). Якщо фактор виражається кількісним показником, то при його визначенні враховуються дані статистики, показники організації та інші первинні матеріали [2, 75, 79, 80, 89, 90, 103, 104, 11-116, 153, 162, 163, 167, 169, 174]. Наприклад, рівень і динаміка цін на ЛБМ беруться зі статистичних відомостей [169], а рівень і динаміка фінансових показників компанії «СУАЛ» – за даними, які розміщені на її офіційному веб-сайті [90]. Якщо фактор не має кількісного вираження (наприклад, соціально-політичні ризики, державне регулювання та ін.), то для його розрахунку застосовуються методи експертних оцінок або результати оцінок, які вже проведені незалежними експертами.

Аналізуючи вплив кожного фактора, виявляємо, чи створює він загрозу або можливість для підприємства. Іноді той самий фактор може зумовлювати можливість або небезпеку одночасно, у цьому випадку розглядаються обидва варіанти. Далі робимо оцінку кожного чинника в балах (від 1 до 10) зі знаком «+», якщо це можливість (стовпець 6), або «–», якщо це загроза (стовпець 7) (табл. Б. 1). Якщо через систему коефіцієнтів значимості ($К_1$ і $К_2$) маємо недооцінену або переоцінену групу факторів, або окремий чинник має в даний період часу домінуюче значення (наприклад, явна можливість чи явна загроза), то можна виставити бонусну оцінку зі знаком «+» або «–» до 10 балів (стовпець 8).

Виставлені бали із двох варіантів множаться на $К_2$ (отримані результати заносяться в стовпці 9, 10), у підсумку одержуємо сумарну оцінку можливостей і загроз за кожною групою факторів. Далі з урахуванням коефіцієнта значимості групи ($К_1$) і бонусів ми вираховуємо загальну оцінку групи факторів (отримані результати заносяться в стовпці 9, 10 у підсумковий рядок по кожній групі – 150, 250, 350, 450, 550 і 650).

Математично розроблений метод можна описати такими формулами:

$$КОБС = (\sum А_i К_{2А_i} + Р_А)К_{1А} + (\sum Б_i К_{2Б_i} + Р_Б)К_{1Б} +$$
$$+(\sum В_i К_{2В_i} + Р_В)К_{1В} + (\sum Г_i К_{2Г_i} + Р_Г)К_{1Г} +$$
$$+(\sum Д_i К_{2Д_i} + Р_Д)К_{1Д} + (\sum Е_i К_{2Е_i} + Р_Е)К_Е \quad (2.3)$$

де: КОБС – комплексна оцінка бізнес-середовища; $А_i$ – сумарний бал *i*-го економічного фактора (група А); $Б_i$ – сумарний бал *i*-го політичного фактора (група Б); $В_i$ – сумарний бал *i*-го технологічного фактора (група В); $Г_i$ – сумарний бал *i*-го соціально-демографічного фактора (група Г); $Д_i$ – сумарний бал *i*-го екологічного фактора (група Д); $Е_i$ – сумарний бал *i*-го культурного фактора (група Е); $К_{2Аi}$, $К_{2Бi}$, $К_{2Вi}$, $К_{2Гi}$, $К_{2Дi}$, $К_{2Еi}$ – відповідний коефіцієнт значимості окремого чинника в групі факторів А, Б, В, Г, Д, Е; $К_{1А}$, $К_{1Б}$, $К_{1В}$, $К_{1Г}$, $К_{1Д}$, $К_{1Е}$ – відповідний коефіцієнт значимості групи факторів А, Б, В, Г, Д, Е; $Р_А$, $Р_Б$, $Р_В$, $Р_Г$, $Р_Д$, $Р_Е$ – бонусна оцінка в групі факторів А, Б, В, Г, Д, Е.

За варіантами застосовуються формули:

$$КОБС_О = (\sum А_О К_{2АО} + Р_{АО})К_{1АО} + (\sum А_О К_{2БО} + Р_{БО})К_{1БО} +$$
$$+(\sum А_О К_{2ВО} + Р_{ВО})К_{1ВО} + (\sum А_О К_{2ГО} + Р_{ГО})К_{1ГО} +$$
$$+(\sum А_О К_{2ДО} + Р_{ДО})К_{1ДО} + (\sum А_О К_{2ЕО} + Р_{ЕО})К_{ЕО}, \quad (2.4)$$

де: О – оптимістичний варіант.

$$КОБС_П = (\sum А_П К_{2АП} + Р_{АП})К_{1АП} + (\sum Б_П К_{2БП} + Р_{БП})К_{1БП} +$$
$$+(\sum В_П К_{2ВП} + Р_{ВП})К_{1ВП} + (\sum Г_П К_{2ГП} + Р_{ГП})К_{1ГП} +$$
$$+(\sum Д_П К_{2ДП} + Р_{ДП})К_{1ДП} (\sum Е_П К_{2ЕП} + Р_{ЕП})К_{ЕП}, \quad (2.5)$$

де: П – песимістичний варіант.

На останньому етапі на підставі підсумкових значень необхідно дати загальну оцінку впливу бізнес-середовища на стратегію підприємства. Як видно з табл. Б.1, можливості перевищують загрози на 1,55 бала. При розвитку оптимістичного варіанта (сценарій реалізації можливостей) оцінка середовища дорівнює 4,78 бала, а при розвитку песимістичного варіанта (сценарій реалізації загроз) – –3,23 бала. Найбільше число можливостей для підприємства перебуває в економічному секторі (2,38 бала), а найбільше число загроз – у політичному (–1,62 бала).

Розроблений автором метод комплексної оцінки бізнес-середовища підприємства представлена на рис. 2.5.

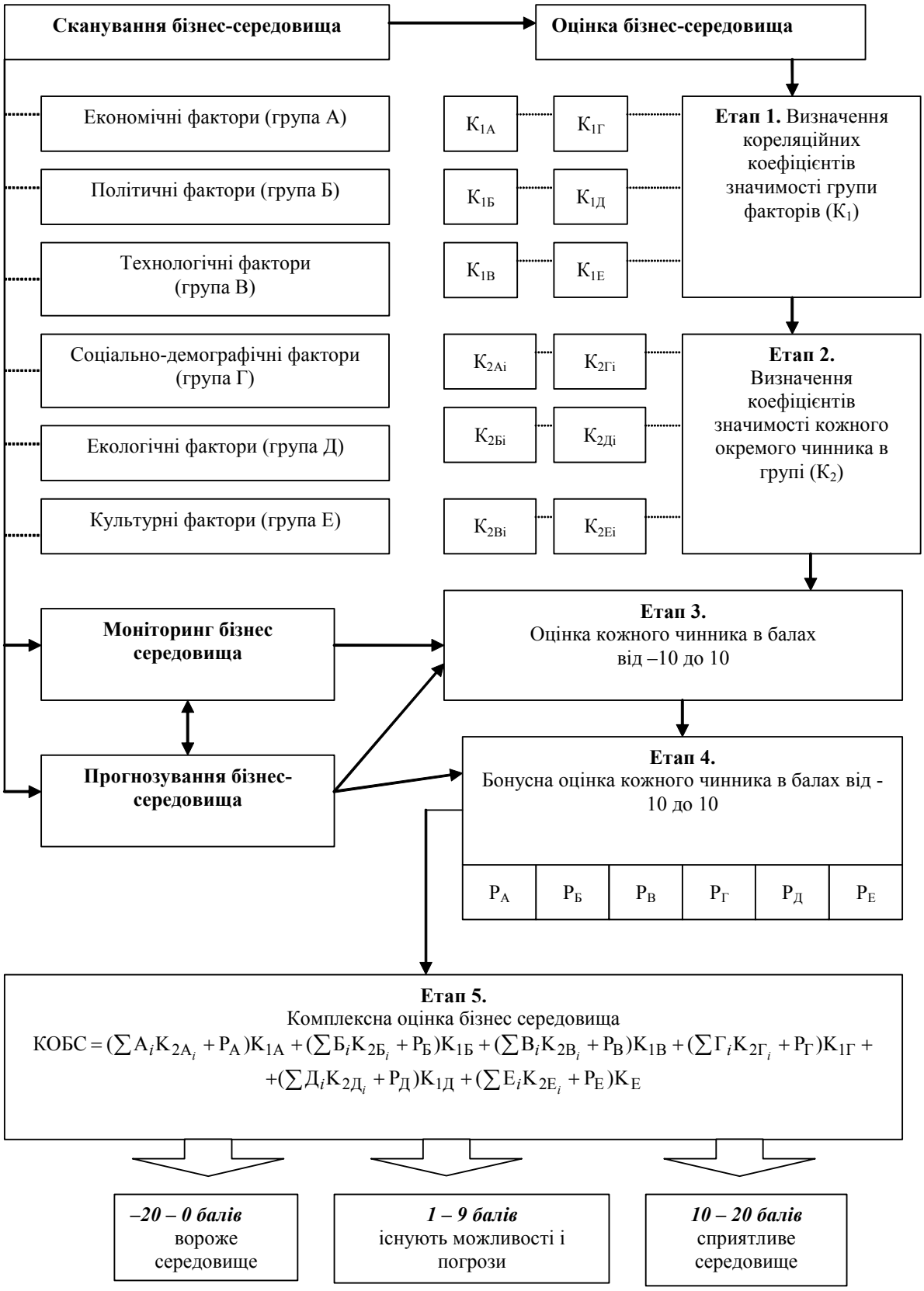


Рис. 2.5. Метод комплексної оцінки бізнес-середовища підприємства

Комплексна оцінка бізнес-середовища ВАТ «ЗАлК» дорівнює 1,55 бали, що досить близько до категорії «вороже середовище», тому слід досить глибоко проаналізувати вплив найбільш вагомих факторів на діяльність підприємства.

Для ВАТ «ЗАлК» найважливішими економічними чинниками є:

– рівень і динаміка цін на алюміній на ЛБМ;
– зміна курсу національної валюти;
– динаміка цін на енергоносії;
– динаміка цін на електроенергію;
– зміна стратегії розвитку компанії «СУАЛ».

Економічне середовище може стати вирішальним фактором у діяльності підприємства, оскільки від нього залежить співвідношення попиту та пропозиції. Темпи росту попиту на алюміній залежать від багатьох обставин, але головним чином – від ціни на світовому ринку й собівартості виготовлення.

Алюміній стає найбільш використовуваним металом і зовсім недавно найважливішим контрактом, яким торгують на ЛБМ. Уперше почав торгуватися на ЛБМ у 1978 р. У 2004 р. на світовому ринку металів алюміній продемонстрував ріст біржових котирувань. Причому ріст виявився досить суттєвим. Перший підйом у нинішньому кон'юнктурному циклі відбувався із червня 2004 р. (із середньомісячної ціни 1624 дол./т) до березня 2005 р. (до середньомісячної ціни 1982 дол./т). І це зростання відбувалося, незважаючи на збільшення виплавки алюмінію в Китаї, США, Росії. Попит на алюміній у світі зберігається на високому рівні, хоча росте й виробництво.

У жовтні 2004 р. середньомісячна ціна алюмінію на ЛБМ становила 1820 дол./т, у листопаді вже 1814 дол./т (рекордне середньомісячне значення за останні 14 років). Удруге рекорд зафіксований у грудні 2004 р. Так, на торгах 23 грудня 2004 р. ціна на алюміній підскочила до рівня 1916 дол./т [75].

Енергетика більшості країн світу ще не повністю відреагувала на подорожчання енергоносіїв (нафти, газу, вугілля тощо) та інфляційні процеси. Ріст її цін підштовхнув з 2005 р. новий виток зростання цін на алюміній. У лютому 2006 р. ціни на алюміній досягли максимальної (із серпня 1988 р.) відмітки – 2638,5 дол./т [13]. У березні 2006 р. ціна на алюміній була 2477 дол./т [12]. Для другої половини квітня на ЛБМ було характерно падіння вартості алюмінію: вартість однієї тонни алюмінію впала майже на 5% до – 2415 дол. [11]. Зниження котирувань, на думку експертів, викликано відтоком інвестиційного й спекулятивного інтересу в інші сегменти товарно-сировинного ринку. Біржові гравці зараз воліють спекулювати на паливному ринку й ринку дорогоцінних металів, де набагато динамічніше ситуація й операції більше прибуткові, ніж у секторі кольорової металургії.

Серед основних чинників, що спричинили ці тенденції, аналитики називають падіння курсу американського долара. У результаті цього процесу фінансові спекулянти переорієнтуються з валютних ринків на товарні. Звичайно, у першу чергу це стосується дорогоцінних металів, однак кольорові метали також стають привабливим об'єктом для одержання прибутків від спекулятивних операцій і можуть відігравати роль високоліквідного активу в умовах підвищеного попиту на них і нестабільності інших фінансових інструментів.

Тому зміна цін на кольорові метали не тільки підкоряється об'єктивній зміні попиту у світі, але й визначається спекулятивними операціями з боку великих інвестиційних фондів. Так, наприклад, різке зниження цін пов'язується з тим, що біржові спекулянти передчасно обрушили ціни для фіксування прибутку, дочекавшись значного підйому вартості кольорових металів.

У цілому ситуація у світовій економіці дозволяє прогнозувати, що найближчим часом ціни на алюміній будуть залишатися відносно стабільними й збережуться на високому рівні.

Зміна курсу національної валюти може нести як можливості для підприємства, так і загрози. Наприклад, при ревальвації національної валюти постраждає експорт ВАТ «ЗАлКа», проте виграє імпорт, тому що для виконання зобов'язань перед закордонними партнерами у валюті комбінату знадобиться менше коштів у гривні.

Ще одним фактором впливу світової економіки на собівартість продукції заводу є ціни на нафту. Геополітичні побоювання підвищили ціни на цей продукт. Євросоюз не досяг домовленості з іранськими дипломатами щодо ядерної програми, і це може привести до застосування санкцій до Ірану з боку ООН. Крім того, трейдеры нафтового ринку побоюються, що зростаюча напруженість навколо Ірану може відбитися на обсягах нафти, що поставляється із країни. Практично щотижня в 2006 р. ціни на нафту встановлювали все нові й нові рекорди. У зв'язку із цим існує небезпека підвищення цін на паливо, що, у свою чергу, неминуче відіб'ється на собівартості продукції ВАТ «ЗАлК» (рис. 2.6).

Понад 30 % у виробничій собівартості товарної продукції підприємства становлять витрати на електроенергію, тому такий чинник, як динаміка цін на електроенергію, відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства.

Постановою №143 від 23 лютого 2005 р. Кабінет міністрів України скасував дію диференційованого тарифу на електроенергію, котрим комбінат користувався із серпня 2002 р. [105]. У результаті частка електроенергії в структурі собівартості виробництва алюмінію різко збільшилася – до 42%, що призвело до нульової рентабельності випуску металу. Проблема оптимальної ціни на електроенергію гальмує розвиток підприємства і це головне питання, що стримує ріст інвестицій у модернізацію підприємства. Адже інвестувати кошти можна тільки в ту сферу, де є стабільність, де можливе повернення інвестицій за певний період.

Причиною погіршення економічної ситуації в країні в 2005 р. стала політична нестабільність, викликана несподіваною зміною уряду. Тут ми бачимо приклад взаємозв'язку між впливом різних факторів на діяльність комбінату: гальмування в розвитку економіки й навіть деякий спад були викликані винятково політичними інтригами й невизначеністю.

Істотний вплив на розвиток підприємства робить стратегія компанії «СУАЛ». Мета «СУАЛа» – стати

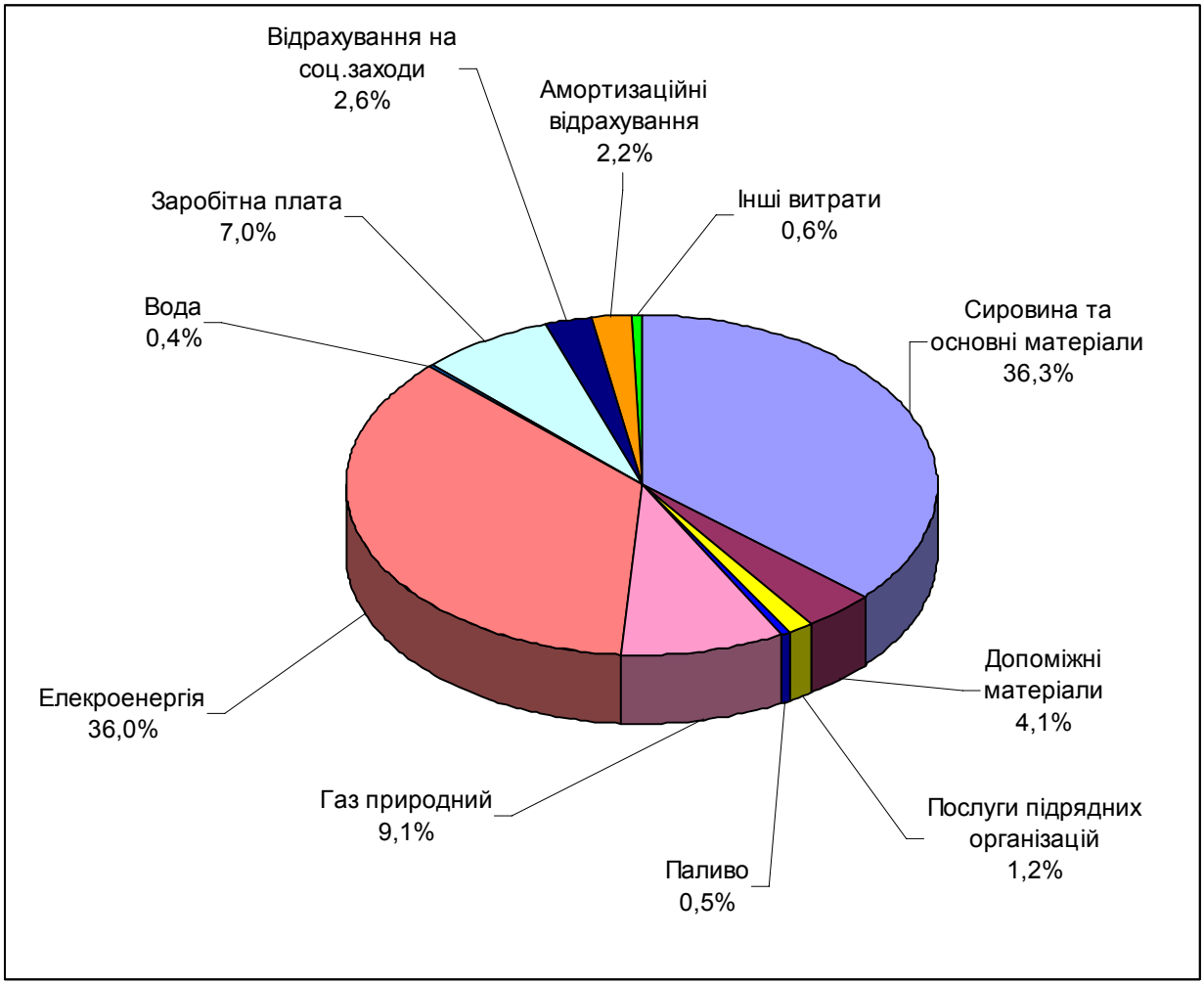


Рис. 2.6. Структура виробничої собівартості товарної продукції ВАТ «ЗАлК» у 2006 р., [116]

міжнародною компанією, що займає провідні позиції у світовій гірничо-металургійній галузі. Основні стратегічні принципи компанії:

– керування бізнесом відповідно до міжнародних стандартів виробничої ефективності;

– розробка перспективних проектів, що забезпечують ефективність інвестицій і розвиток регіонів присутності;

– вихід на міжнародні ринки капіталу для реалізації можливостей росту й розвитку бізнесу;

– підвищення капіталізації компанії за рахунок високоефективних галузевих інвестицій [90].

Російський менеджмент ВАТ «Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат» намітив стратегію виведення підприємства на новий фінансово-економічний рівень. Незважаючи на збільшення обсягів виробництва продукції, ВАТ «ЗАлК» усе-таки відстає від російських заводів «РУСАЛа» і «СУАЛа» за такими показниками, як продуктивність і собівартість продукції.

Однак, бізнес-середовище несе в собі не тільки можливості, але й загрози. Більша частина загроз, виходячи з комплексної оцінки бізнес-середовища підприємства, як вже говорилося вище, перебуває в політичному секторі. Серед них варто виділити:

– імовірність націоналізації майна підприємства, без адекватної компенсації;

– рівень державного регулювання алюмінієвої галузі;

– імовірність введення обмежень на конвертованість гривні, пов'язаних з якими-небудь політичними рішеннями;

– вплив на економіку уряду, що перебуває у владі.

Черговою постановою КМУ №745 від 15 серпня 2005 р. «Про перехід на єдині тарифи на електроенергію, що відпускається споживачам» уряд зрівняв тарифи для всіх споживачів [106]. Нескладно уявити, що для економіки підприємства, яке щомісяця споживає близько 200 млн. кВт-год. електроенергії, це був дуже важкий удар. Таких високих тарифів на електроенергію для алюмінієвих виробників немає ніде в світі (рис. 2.7). Аналогів настільки бездарного адміністративного рішення, мабуть, неможливо знайти у світовій практиці. Адже, по суті, з подачі уряду в країні було скасовано тарифну політику в електроенергетиці.

Але, незважаючи ні на які труднощі в області тарифів на електроенергію, менеджмент комбінату знайшов оптимальне на даний час рішення. На початку 2006 р. ВАТ «Запорізький алюмінієвий комбінат» з метою економії засобів на електроенергію уклав договір з «Запоріжобленерго» на тарифікацію вартості енергоносія в залежності від часу доби [127].

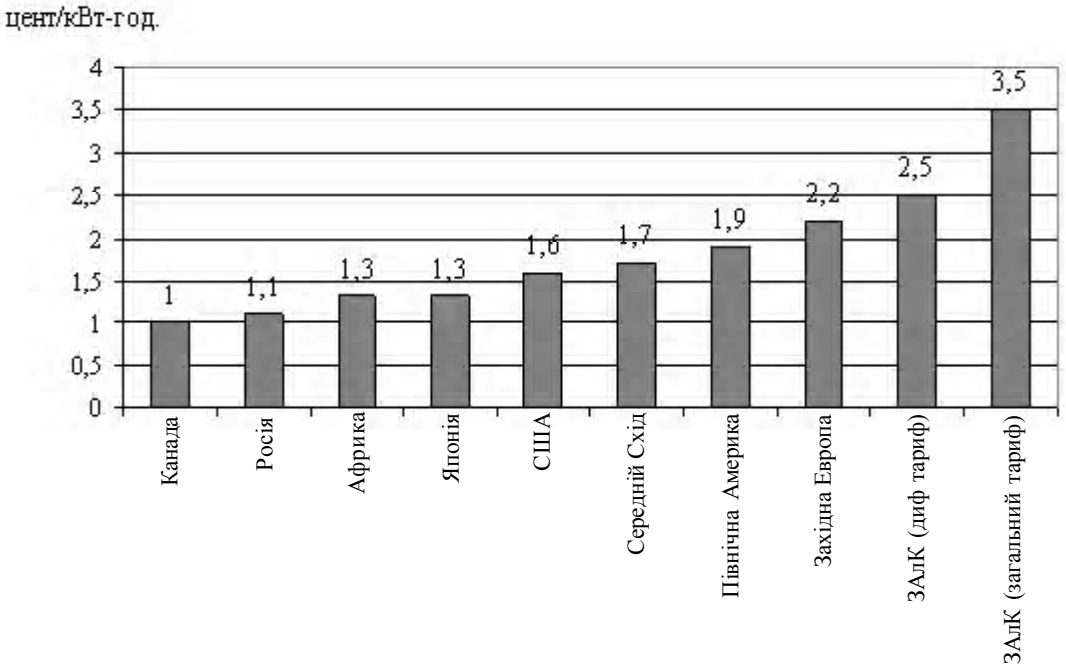


Рис. 2.7. Тарифи на електроенергію для виробників алюмінію, [143]

Ще однією несподіванкою стало повернення Господарським судом м. Києва 68 % акцій Запорізького алюмінієвого комбінату державі [125]. У сфері приватизації сьогодні розглядається чимало резонансних справ. Яскравим прикладом може слугувати боротьба навколо ВАТ «ЗАлК». Протягом 2001–2005 рр. у справі щодо ВАТ «ЗАлК» було подано чимало позовів з метою «захисту» інтересів ВАТ «ЗФ «КрАЗ». Позови подавалися до різних судів або фізичними особами, або самою фірмою, що зазнала поразки. Метою було визнати будь-якими шляхами недійсним договір купівлі-продажу акцій ВАТ «ЗАлК», укладений між «АвтоВАЗ-Інвест» та ФДМ. Інтереси «ЗФ «КрАЗ» є ясними, однак вони декілька років заважали підприємству ефективно функціонувати.

У 2004 р. шляхом продажу на Донецькій фондовій біржі 25 % пакету акцій, що належав державі в особі ФДМ України, була завершена приватизація ВАТ «ЗАлК». Таким чином, на цей час в статутному фонді товариства відсутня державна частка. Статутний капітал ВАТ «ЗАлК» становить 155 682 280 грн. та поділений на 622 729 120 простих іменних акцій, номінальною вартістю 0,25 грн. кожна, форма існування – документарна. Статутний капітал сплачений на сто відсотків. На кінець 2006 р. власний капітал ВАТ «ЗАлК» становив 492 916 тис.грн. З процесу формування статутний капітал не збільшувався, акції не випускалися [116].

Численні судові позови навколо приватизаційних об'єктів давно стали своєрідною візитною карткою України. Коли забирають в одного, аби віддати іншому, – це рідко називається державною політикою. Оскільки становище із захистом прав власності в державі, м'яко кажучи, могло б бути кращим, знаходяться бажаючі скористатися ситуацією. Так, на початку 2005 р. одна з фінансово-промислових груп «Фінанси та кредит», котра вочевидь симпатизує складу уряду, який скасував дифтариф, публічно заявляє про своє бажання купити комбінат у його нинішніх власників. Можливо це випадковий збіг, але тільки занадто вже він нагадує класичну схему, коли, використовуючи владні повноваження, підприємство спочатку заганяють у безвихідь, довівши його до банкрутства, а потім прибирають до рук [125].

Так, з 1 по 7 лютого 2008 р. котировки акцій ВАТ «ЗАлК» зменшилися більш ніж на 20 % за ціною купівлі після того, як ГПУ пред'явила позов про повернення до державної власності пакету акцій. Привід – невиконання покупцями обов'язків щодо рефінансування довгострокових зобов'язань комбінату з погашення кредиту у розмірі більш ніж 75 млн.дол. [148, С.60]

Ситуація ж в інших країнах світу виглядає зовсім інакше. Уряди багатьох країн захищають своїх виробників алюмінію впроваджуючи тарифні обмеження та достатньо високе мито на ввіз первинного алюмінію з інших країн. Тим самим вони дають можливість своїм виробникам розвиватися і нарощувати виробництво. При цьому значно високе мито на готову продукцію та продукцію високого ступеню обробки ставлять ціллю законсервувати малоефективну структуру асортименту продукції алюмінієвої промисловості (перевага необробленого алюмінію та продукції первинних переділів). Не сприяє розвитку торгових відносин й створення штучних бар'єрів для ввозу українських товарів, в тому числі в формі недобросовісних «антидемпінгових» розслідувань. При цьому механізми політичного та судового захисту інтересів українських металургів за кордоном поки що слабкі та не забезпечують достатній рівень.

З відкриттям українського внутрішнього ринку будуть створені великі перешкоди для структурних перетворень промисловості, розвитку високих переділів та збільшення частки випуску готової продукції з більшою добавленою вартістю. Тим самим може бути надовго

законсервована відстала структура промисловості (перевага первинних переділів). Дана обставина робить в майбутньому актуальною проблему захисту українських виробників від експансії на український ринок лідерів світової алюмінієвої промисловості.

Так, у жовтні 2005 р. парламентський комітет з питань промполітики й підприємництва оголосив про свій намір клопотати перед урядом про повернення диференційованого тарифу на поставки електроенергії ВАТ «ЗАлК». Запорожці мають намір лобіювати свої інтереси на урядовому рівні, але поки єдине, чого змогло домогтися для себе підприємство, – це доручення експрем'єр-міністра Ю. В. Тимошенко для Національної комісії з регулювання електроенергетики перевести комбінат із другого на перший клас споживачів електроенергії з метою зниження собівартості продукції [48].

Загальна світова тенденція до подорожчання вартості енергоресурсів, а також інші фактори зовнішнього середовища, що впливають на ціну алюмінію, змушують провідних виробників винаходити все нові й нові способи досягнення ефективної оптимальної ціни. Повсюдно ведуться розробки й впровадження енергозберігаючих технологій. З метою зниження ступеня забруднення атмосфери, гідросфери модернізуються очисні системи підприємств.

У технологічному секторі бізнес-середовища для ВАТ «ЗАлК» варто виділити такі можливості:

– фінансування компанією «СУАЛ» процесів модернізації виробництва й впровадження нових технологій;

– інноваційні проекти й програми компанії «СУАЛ»;

– тенденції розвитку нового обладнання й технологій у галузі;

– прискорення міжнародних перевезень, комунікацій і фінансових операцій.

Однак реалізації всіх цих можливостей перешкоджає економіко-політична нестабільність у країні.

Соціально-демографічні фактори можуть являти собою як загрозу, так і можливість для підприємства. Найбільш сильний позитивний вплив роблять: соціальна політика «СУАЛ»; рівень утворення й чисельність осіб працездатного віку.

Екологічний сектор бізнес-середовища для підприємства не є сприятливим. Даний вид виробництва істотно забруднює навколишнє середовище й небезпечний для здоров'я працівників. Реалізація комплексу заходів, спрямованих на обмеження шкідливого впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище, вимагає істотних інвестицій.

Культурний сектор бізнес-середовища містить цілий ряд можливостей, які несуттєво впливають на діяльність підприємства, але можуть поліпшити ефективне керування корпоративною культурою компанії, яка у цей момент переживає період найважливіших змін, поєднуючи різні підприємства в єдину промислову групу.

Оцінка бізнес-середовища ВАТ «ЗАлК» дозволила виявити всі індикатори та сигнали поточних і потенційних змін в економічній, політичній, технологічній, соціально-демографічній, екологічній і культурній сферах, а також спрогнозувати можливі сценарії розвитку бізнес-середовища (табл. 2.3). Як підтверджено результатами практичної апробації запропонованих підходів, на кінець 2008 р. реалізувався песимістичний варіант, тому ціна на первинний алюміній і зміна курсу долара потребують особливої уваги й подальшого моніторингу, оскільки за результатами оцінки ці фактори суттєво впливають на ефективність роботи підприємства.

2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства

Дослідження конкурентного середовища підприємства починається із загального огляду ситуації на ринку й характеристики його основних економічних показників.

Розвиток алюмінієвої галузі України відображає загальносвітову тенденцію нарощування потужності та збільшення обсягу виробництва алюмінію в усіх регіонах земної кулі. Як видно з таблиці 2.4, лідерами виступають Близький Схід (+18,7 %), Китай (+18,1 %), Азія (+6,9 %). За даними Міжнародного інституту алюмінію (ІАІ), світове виробництво первинного алюмінію за січень-вересень 2006 р. склало 24,493 млн. т, що на 5,8 % більше, ніж за такий же період попереднього року [167]. Порівняно з 2004 р., світове споживання первинного алюмінію у 2005 р. збільшилося на 5,6 %. За деякими оцінками до 2010 р. слід очікувати ріст світового попиту на «крилатий метал» на 5,4 % на рік. Тенденція збільшення попиту свідчить про те, що ціна на алюміній буде зростати й надалі. Так, з початку 2006 р. вартість однієї тонни алюмінію на ЛБМ зросла з 2300 дол. до 2775 дол. у жовтні [169].

За останні п'ятнадцять років світова торгівля алюмінієм зазнала радикальних змін. Перерозподіл торгових потоків був зумовлений впливом двох чинників.

Таблиця 2.3 – Результати прогнозування розвитку бізнес-середовища ВАТ «ЗАлК»

Комплексна оцінка	Можливі варіанти сценаріїв розвитку бізнес-середовища
1. Песимістичний варіант ($КОБС_п$ = –3,23 бали)	Падіння ціни на первинний алюміній на ЛБМ, що викликане падінням попиту на метал внаслідок зменшення виробництва в галузях споживання. Світова фінансова криза. Знецінювання курсу національної валюти на внутрішньому ринку. Політична криза в Україні та загроза реприватизації комбінату.
2. Розрахунковий варіант (КОБС = 1,55 бали)	Підвищення цін на паливо (російський газ) та електроенергію. Позитивна тенденція зростання цін на первинний алюміній на ЛБМ. Стабілізація політичної та економічної ситуації на Україні.
3. Оптимістичний варіант ($КОБС_о$ = 4,78 бали)	Зростання світової економіки й політична стабільність в Україні.

Таблиця 2.4 – Виробництво і споживання первинного алюмінію у світі, тис. т [163]

	2004					2005					2006
	I	II	III	IV	за рік	I	II	III	IV	за рік	січень
Світове виробництво	7312	7397	7478	7674	29860	7596	7956	8202	8149	31902	2756
в тому числі: – Північна Америка;	1327	1303	1237	1243	5110	1255	1361	1382	1384	5382	455
– Західна Європа;	1136	1144	1181	1190	4651	1174	1180	1180	1174	4708	393
– Східна Європа;	112	113	117	115	457	116	116	118	118	469	40
– СНД;	1017	1022	1028	1030	4096	1026	1041	1053	1054	4174	354
– Китай;	1531	1616	1665	1821	6634	1803	1951	2074	2004	7832	697
– Близькій Схід;	367	371	374	375	1487	375	440	474	476	1765	161
– Азія (інші країни);	271	205	281	296	1113	290	290	301	308	1190	102
– Африка;	416	420	434	440	1710	428	425	440	446	1739	153
– Австралія;	555	559	5666	566	2246	548	563	572	569	2252	190
– Латинська Америка.	579	584	595	598	2356	581	590	606	615	2392	209
Світове споживання:	7264	7766	7546	7801	30377	7746	8207	7914	8225	32092	2841
в тому числі: – Північна Америка;	1775	1854	1795	1768	7192	1862	1962	1717	1789	7329	654
– Західна Європа;	1623	1685	1637	1744	6689	1679	1707	1569	1748	6704	582
– Східна Європа;	192	204	216	214	826	204	210	223	228	864	78
– СНД;	169	209	197	195	770	179	217	213	212	821	73
– Китай;	1390	1570	1548	1596	6104	1545	1780	1969	1862	7156	641
– Близькій Схід;	242	263	252	262	1018	270	288	270	278	1106	99
– Японія;	627	639	584	621	2471	642	604	550	629	2424	220
– Азія (інші країни);	832	866	856	912	3466	861	939	895	957	3653	315
– Африка;	92	96	93	94	375	97	98	100	100	394	34
– Австралія;	86	107	100	95	388	96	99	100	101	396	34
– Латинська Америка.	236	273	268	300	1077	312	302	308	322	1244	112
Світова потужність	8519	8597	8669	8801	34586	8902	9033	9264	9319	36518	3173

По-перше, на початку 90-х років на світовий ринок вийшла Росія й «завалила» його дешевим алюмінієм. Щоб не допустити обвального падіння цін, західні виробники були змушені скоротити обсяги випуску металу, після чого росіяни зайняли гідне місце в лізі найбільших експортерів. По-друге, швидкий ріст споживання в Китаї: за обсягом імпорту ця країна випередила навіть США і протягом декількох років легко поглинала залишки металу, що з'являлися у світі. Однак тепер світовий ринок переживає чергове потрясіння – Китай нарощує обсяги виробництва з великою швидкістю, перетворюючись в нетто-експортера і витісняючи традиційних постачальників з азіатських ринків.

Аналіз ситуації в галузі, як правило, починається з визначення основних економічних показників, які об'єктивно впливають на процес стратегічної діяльності підприємства як на національному, так і світовому рівні. Для розуміння конкурентної ситуації необхідно вивчити національний і світовий ринок первинного алюмінію (табл. 2.5).

Структура галузі суттєво позначається на формуванні правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегіях підприємства. М. Портер [102] як засіб систематичної діагностики конкурентних сил запропонував модель «п'яти сил конкуренції» якою послуговуємося і ми в нашому дослідженні.

Суперництво між існуючими підприємствами. Розглянемо конкурентну ситуацію, що склалася між продавцями всередині галузі. Для світового ринку алюмінію ступінь монополізації виробництва й постачання продукції є традиційно високим. Це зумовлено тим, що обмеженість родовищ бокситів, висока капіталомісткість виробництва, монопольне володіння технологією переробки сировини, значний розмір одиничних потужностей у сфері видобутку і виплавки металу сприяли бурхливому розвитку процесів концентрації виробництва й централізації капіталу в цій галузі. Ключові позиції тут займали шість провідних компаній («велика шістка»), які сконцентрували шляхом вертикальної інтеграції видобуток сировини, виробництво глинозему і випуск алюмінію: «Alcoa», «Reynolds», і «Kaiser» (усі США), «Alcan» (Канада), «Pechiney» (Франція) і «Alusuisse» (Швейцарія). Світова алюмінієва промисловість також характеризується високим рівнем концентрації та інтеграції виробництва. Однак, у результаті активізації процесів злиття й поглинання, у списку найбільших виробників з колишньої «великої шістки» залишилися тільки дві компанії: «Alcoa» і «Alcan». Зараз близько десяти транснаціональних компаній (ТНК) контролюють основні об'єми видобутку бокситів, виробництва глинозему та первинного алюмінію (табл. 2.6). Вони також є великими гравцями на ринках алюмінієвих напівфабрикатів і виробів з алюмінію.

Проникнення ТНК у видобуток бокситів, виробництво глинозему й алюмінію в країнах, що розвиваються, спрямовано не тільки на гарантування стабільних постачань для задоволення власних потреб, але й на встановлення більш повного контролю над галуззю з метою зміцнення своїх позицій на світовому ринку та посилення впливу на нього у власних інтересах. У цей процес усе активніше включаються російські компанії «РУСАЛ» і «СУАЛ».

Таблиця 2.5 – Експрес-аналіз основних економічних показників алюмінієвої галузі світового та українського масштабу

Показник	Характеристика	
	Світовий ринок	Ринок України
1	2	3
Розмір ринку	Річний обсяг виробництва первинного алюмінію 31,9 млн. т.	Річний обсяг виробництва глинозему – 1,2 млн. т; первинного алюмінію – 400 тис. т.
Масштаб конкуренції	Глобальний	Національний, глобальний
Темпи росту ринку	5,4 % за рік.	3–4 % за рік
Стадії життєвого циклу галузі	Початок зрілості	Початок зрілості
Кількість компаній в галузі	Великі виробники: «Alcan» – 11,3 %, «Alcoa» – 11,0 %, «РУСАЛ» – 8,5 %, «Norsk Hydro» – 5,3 %, «BHPB» – 4,1 %, «СУАЛ» – 3,3 %, «Chalco» – 2,8 %, «Rio Tinto» – 2,8 %, «Centure Aluminium» – 2,3 %, «Dubai Aluminium Company» – 2,1 %. Малі компанії не мають значного впливу на світову конкуренцію.	Великі підприємства: – ВАТ «Запорізький промисловий алюмінієвий комбінат», – ВАТ «Миколаївський глиноземний завод», – СП «Інтерсплав».
Споживачі	Галузі, що виробляють транспортні засоби (автомобілі, залізничний транспорт, літаки, швидкісні судна і пороми і т. д.) і ті, у яких останнім часом відзначається найбільший економічний ріст (щорічний приріст за останні роки склав 6,1 %): будівництво, виробництво твердих і м'яких пакувальних матеріалів та електротехнічного устаткування.	Глинозему – компанія «РУСАЛ» (Росія). Алюмінієвих сплавів – підприємства автомобільної та авіаційної промисловості, пакувальних матеріалів.
Ступінь вертикальної інтеграції	Змішана: більшість великих компаній інтегровані «назад»(з постачальниками глинозему та бокситів, а також енергоресурсів) і менше – «уперед» (з виробниками автомобілів і машин, алюмінієвої фольги, банок, пакувальних матеріалів тощо). ВАТ «ЗАлК» інтегровано уперед.	
Легкість входження до ринку	Труднощі при вході на ринок: для входження на ринок потрібен капітал в обсязі 2 млрд. дол.	
Технології та інновації	Головні розробки спрямовані на створення ресурсозберігаючих технологій, що допоможуть одержати як найбільше алюмінію з глинозему. Підприємства впроваджують програми організаційно-технічних заходів з удосконалення процесів виробництва, забезпечення екологічної та промислової безпеки.	
Характеристика продукції	Алюмінієве виробництво – одне з найбільш енергоємних: для отримання однієї тонни металу витрачається 13–14 МВт/год. електроенергії, частка якої в собівартості алюмінію становить 20–35%.	
Економія на масштабах	Помірна, у всіх компаніях приблизно однакові витрати на енергетичні ресурси	За 2005 рік були значні збитки у зв'язку з подорожчанням тарифів на електроенергію
Завантаженість потужностей	91,5–92,6 %. Тим не менше, потенційні виробничі можливості алюмінієвої галузі як і раніше значно перевищують реальну виплавку.	70 % потужності через відсутність достатньої кількості сировини.
Прибутковість галузі	Рентабельність продукції у 2005 році склала близько 23–25%.	Завдяки спеціальним тарифам на енергетику рентабельність на 2005 р. становила 15 %.

Якщо подивитися на російський алюмінієвий ринок, то за «РУСАЛом» закріпилось близько 75 % ринку, а 25 % володіє «СУАЛ». Обидві компанії, як і їх західні конкуренти, нарощували свої потужності шляхом активної купівлі невеликих алюмінієвих активів і реалізації нових проектів з виробництва алюмінію й глинозему. Між ними існувала гостра конкурентна боротьба, проте із самого початку «РУСАЛ» суттєво випереджав «СУАЛ» своїми темпами розширення. Так, ФПГ Олега Дерипаски («РУСАЛ») придбала всі перспективні активи на теренах СНД, зайняла всі зручні місця під будівництво нових заводів, а також інтенсивно продовжувала міжнародну експансію. За останні роки «РУСАЛ» інвестував більш ніж 1 млрд. дол. у придбання зарубіжних заводів. Його інвестиційна програма передбачає до 2013 р. збільшити обсяги випуску алюмінію до 5,7 млн. т [89]. Крім цього, «РУСАЛ» розраховує до 2008 р. повністю забезпечити свої підприємства глиноземом власного виробництва. У плани групи входить, зокрема, будівництво нового глиноземного комбінату у Гвінеї, видобуток бокситів у Гайані і Венесуелі, закінчення будівництва Рогунської ГЕС у Таджикистані та збільшення потужностей Таджицького алюмінієвого заводу. Компанія надає великого значення партнерству з РАТ ЄЕС щодо будівництва Богучарської ГЕС і алюмінієвого заводу у Красноярському краї. Але власник

Таблиця 2.6 – Частки ринку провідних світових компанії в алюмінієвій промисловості (виробництво первинного алюмінію), 2005 р.

№ п/п	Компанія	Частка ринку, (%)
1	«Alcan» (Канада/Швейцария/Франція)	11,3
2	«Alcoa» (США)	11,0
3	«Rusal» (Росія)	8,5
4	«Norsk Hydro» (Норвегія/Германія)	5,3
5	«BHP Billiton» (Австралія/Великобританія)	4,1
6	«Sual» (Росія)	3,3
7	«Chalco» (Китай)	2,8
8	«Rio Tinto» (Австралія/Великобританія)	2,8
9	«Centure Aluminium» (Швейцарія)	2,3
10	«Dubal» (ОАЕ)	2,1
11	«CVG» (Венесуела)	1,9
12	«Ma'aden» (Саудівська Аравія)	1,9
13	«Aluminerie Alouette» (Канада)	1,7
14	«Alba» (Бахрейн)	1,6
15	«CVRD» (Бразілія)	1,6
16	«Hindalco» (Індія)	1,4
17	«Sterlite Industries Ltd» (Індія)	1,1
18	«Fushun Aluminium» (Китай)	0,7
19	«Qinyang Power» (Китай)	0,4
20	«Iralco» (Іран)	0,4
21	«Lanzon Aluminium Co» (Китай)	0,3
Всього по лідерам		66,5
Інші підприємства		33,5
Всього		100

«СУАЛу» Віктор Вексельберг першим зміг отримати права на розробку найбагатшого бокситами родовища в Комі, тому О. Дерипаска був змушений активно займатися зарубіжними проектами виробництва глинозему. Це викликало серйозні труднощі, оскільки кількість перспективних місць для будівництва нових глиноземних підприємств і алюмінієвих заводів обмежена країнами, де не тільки існують багаті поклади бокситів, але й є розвинута енергетична інфраструктура. У цій сфері «РУСАЛу» доводиться конкурувати із сильними супротивниками: на найпривабливіші сировинні активи претендують «Alcoa» і «Alcan», які також надто зацікавлені в розширенні виробництва глинозему, причому вони опинилися на цьому ринку раніше, ніж росіяни, і захопили найперспективніші родовища.

Алюмінієва промисловість України включає в себе ВАТ «Миколаївський глиноземний завод» («МГЗ»), ВАТ «Запорізький алюмінієвий комбінат» («ЗАлК»), заводи з виробництва вторинного алюмінію (СП «Інтерсплав», «Обімет», «Укргермет» та СП «Сплав») та Броварський завод алюмінієвих будівельних конструкцій.

ВАТ «ЗАлК» є монополістом з виробництва первинного алюмінію та технічного кремнію. За 2005 р. підприємство збільшило порівняно з 2004 р. обсяг виробництва первісного алюмінію, включаючи силумін і сплави, на 0,9 %, глинозему – 2,3 % та кремнію товарного – на 41,6 %. ВАТ «МГЗ» спеціалізується на виробництві металургійного глинозему. У 2005 р. виробництво глинозему склало 1,365 млн. т, надалі ВАТ «МГЗ» планує збільшити виробництво глинозему до 1,6 млн. т на рік. СП «Інтерсплав» – на виробництві вторинних алюмінієвих сплавів з лому та шлаків. Потужність підприємства – 70 тис. т сплавів на рік. У зв'язку з нестачею обігових коштів, що викликано неповерненням підприємству податку на додану вартість у розмірі 23 млн. грн., у листопаді 2005 р. СП «Інтерсплав» припинило виробництво [115]. У світі конкурентами ВАТ «ЗАлК» є виробники первинного алюмінію, які знаходяться в Росії, Європі, США та Китаї. Це достатньо великі (за обсягом виробництва) підприємства, що мають обсяги виробництва первинного алюмінію від 100 до 600 тис. т і більше.

Слід зазначити, що «МГЗ» належить «РУСАЛу», а ВАТ «ЗАлК» є власністю «СУАЛу». Фінансово-промислова група «СУАЛ-Холдинг» має у своєму складі 20 підприємств у 9 регіонах Росії та Запорізькій області України. В першій десятці найбільших світових виробників алюмінію компанія займає шосте місце і є другою за величиною алюмінієвою компанією Росії, об'єднуючи підприємства з видобутку бокситів, виробництва глинозему, первинного алюмінію, кремнію, алюмінієвих напівфабрикатів і готової продукції. Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (International Accounting Standards), виручка від реалізації групи «СУАЛ» за 2005 р. склала 2,7 млрд. дол. (у 2004 р. – 2,3 млрд. дол.), показник EBITDA (earnings before interest, depreciation and amortization) виріс майже до 600 млн. дол., що на 40 % перевищує рівень 2004 р. Активи групи «СУАЛ» станом на 31 грудня 2005 р. досягли 2,7 млрд. дол., збільшившись на 0,1 млрд. дол. Підприємства групи у 2005 р. добули 5,41 млн. т бокситів, що на 7,8 % перевищує показник 2004 р., виробили 2,29 млн. т глинозему (рівень 2004 р. перевершено на 10,6 %). Випуск первинного алюмінію підприємствами групи у 2005 р. досяг 1,05 млн. т (ріст на 13,4%), обсяг виробництва кремнію збільшився на 11,8 %, обсяг виробництва прокату й напівфабрикатів – на 10,8 %, випуск фольги та алюмінієвої стрічки – на 12,5 %. Виробництво товарів народного споживання зросло у 2005 р. на 5,9 % [90]. Головна перевага групи «СУАЛ» полягає в тому, що вона є однією з небагатьох у світі алюмінієвих компаній, збалансованих за виробничими потужностями й сировиною.

Основним стратегічним напрямком розвитку алюмінієвої галузі за останні роки стала тенденція збільшення в загальній структурі виробництва продуктів високого рівня обробки (прокат, профілі, пакувальні матеріали). Наприклад, великі світові виробники алюмінію – «Alcoa» и «Alcan» – тільки 20 % виробленого металу продають у вигляді напівфабрикатів; інші 80 % поставляють на ринок як кінцевий прокат з високою доданою вартістю.

Протягом декількох десятиліть на ситуацію в алюмінієвому ринку впливають китайські компанії. До початку XXI ст. споживання алюмінію в Китаї зростало більш високими темпами, ніж обсяг виплавки металу, і країна була великим імпортером. Причому достатньо значна кількість металу постачалася з Росії. Однак зараз ситуація змінилася. Стрімкий ріст виробництва алюмінію у 2000–2002 рр. перетворив країну на експортера

первинного алюмінію. Незважаючи на стримуючі фактори (брак електроенергії і високі ціни на боксити й глинозем) за останні три роки потужності в Китаї були подвоєні й досягли 8,5 млн. т на рік. Це говорить про те, що країна може стати одним з провідних продавців на алюмінієвому ринку. На нашу думку, здійснення такого сценарію в найближчі два роки неможливе, оскільки попит на алюміній усередині країни досить великий, а стримуючі фактори не дозволяють стрімко розвивати галузь. Більш реальним є сценарій «розгойдування» ринку за рахунок незбалансованості обсягів виробництва і споживання в Китаї, що буде викликати, у свою чергу, короткострокові зміни світових цін на алюміній та алюмінієву сировину, дезорієнтуючи тим самим продуцентів і інвесторів. Якщо ж Китай закріпиться в становищі нетто-експортера алюмінію, то мова піде про перерозподіл ринків, особливо ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

На світову арену виходить і Індія, де швидкими темпами зростає економіка. У найближчі п'ять років споживання алюмінію в Індії буде збільшуватися на 7 % на рік і вона ввійде в число найбільших у світі споживачів алюмінію. У 2003 р. виробництво алюмінію в країні склало 835 тис. т, а до 2008 р. воно зросте на 400 тис. т, тобто буде підніматися більш ніж на 7,5 % на рік [26, с.15].

Отже, швидкий ріст обсягів виробництва в Китаї, на Близькому Сході і в Африці є серйозною загрозою для російських виробників. Виробництво алюмінію в цих регіонах характеризується низькими витратами, бо разом з дешевою робочою силою і відносно м'якими екологічними вимогами, там будують алюмінієві заводи, які оснащені сучасним технологічним обладнанням. Якщо на ринку алюмінію складеться ситуація перевищення пропозиції алюмінію над його попитом, то для Росії і, у свою чергу, для українських підприємств, може виникнути загроза витиснення з ринку.

Наступною силою, яка впливає на конкуренцію в галузі, є проникнення на ринок нових конкурентів. Імовірність їх появи на світовому та ринку України зумовлена низкою факторів: високими вхідними бар'єрами та реакцією діючих на ринку компаній на появу нового суперника. Для нового конкурента дуже складним буде, насамперед, будівництво алюмінієвого заводу, яке обійдеться приблизно у 850–900 млн. дол. Треба враховувати й місцезнаходження новобудови задля забезпечення заводу дешевими енергоресурсами та сировиною. Іноді поряд з підприємством доцільно споруджувати власну енергетичну або гідроенергетичну станцію, щоб задовольнити потреби в енергетиці. А це додаткові інвестиції майже такого ж розміру. Крім цього, потрібно ще знайти постачальників необхідної сировини – бокситів та глинозему, без яких алюміній не виготовити. Та це ще не гарантує успіху, бо зниження собівартості алюмінію залежить від наявності доступу до нових технологій видобутку алюмінію та ноу-хау компаній, що вже працюють у галузі. Більшість компаній-гігантів алюмінієвої промисловості мають у своїй структурі цілий комплекс науково-дослідних інститутів, які постійно вдосконалюють технологію виробництва та розвідують корисні копалини. Це забезпечує незалежність компаній від постачальників сировини й значно знижує собівартість алюмінію. Важливим є й наявність доступу до кваліфікованого персоналу та нового обладнання, які теж не дешево коштують. Ще один бар'єр для нового конкурента – недоступність каналів збуту первинного алюмінію. Світові компанії, а також ВАТ «ЗАлК» інтегровані «уперед», тобто мають у своєму активі підприємства, які виготовляють продукцію з алюмінію (наприклад, автомобільні заводи й заводи з виготовлення алюмінієвих банок, фольги та ін.). Урахувавши всі ці фактори, можна зробити висновок, що для входження до ринку потрібен капітал у розмірі від 10 млрд. дол. Однак, незважаючи на те що, на ринку існують практично всі вхідні бар'єри, які визначив М. Портер, прибутковість алюмінієвої галузі у світі становить 23–25%. Тому ніякі вхідні бар'єри не будуть надійним захистом. У більшості випадків вони просто звужують коло потенційних кандидатів на вступ у галузь.

Оскільки виробництво алюмінію є одним із найбільш енергоємних виробництв, то в перспективі воно буде зростати там, де витрати на закупівлю енергоносіїв нижчі. Тому зараз спостерігається розширення потужностей з випуску цього металу в країнах Ближнього і Середнього Сходу, у Китаї, де є великі запаси вугілля, і в Мозамбікові, де використовується вугілля, яке привозять з ПАР. Так, собівартість виробництва у ПАР, Бахрейні, ОАЕ, Канаді, Австралії, Мозамбіку та Індонезії у 2001 р. складала менш ніж 960 дол./т, а в країнах Західної Європи й Латинської Америки – 977 дол./т [5, с. 10]. За даними CRU, у світі заплановане введення потужностей по виробництву 6,1 млн. т алюмінію в період з 2002 по 2007 р., у тому числі 42 % цього приросту в Китаї, 15% в Африці, по 8 % у США і Канаді, на Середньому Сході, у Західній Європі, 5% у СНД, 4 % у Латинській Америці, по 3 % в Австралії та інших країнах Азії, 1 % у країнах Східної Європи [6, с. 13].

Зупинимося в першу чергу на країнах Перської затоки, які являють собою дуже привабливий регіон для компаній-виробників первинного алюмінію: тут є і дешевий газ, і зручний вихід на інші ринки, наприклад, азійський та європейський. У наш час алюміній виплавляється в трьох країнах регіону – Об'єднаних Арабських Еміратах, Бахрейні та Ірані. За 1995–2002 рр. виробництво зросло в 1,5 рази – із 768 до 1183 тис. т. Частка країн Перської затоки у світовому виробництві алюмінію поки що невелика трохи більше 4,5 %. Понад 60 % виплавленого металу країни експортують і надалі будуть експортувати. Виробництво напівфабрикатів і виробів з алюмінію в регіоні слабо розвинуте, виробники відчувають значну конкуренцію на світовому ринку. В цьому плані проблеми країн Близького Сходу такі ж як і українські й російські: індустріально розвинуті країни Заходу готові закуповувати і в тих, і в інших первинний метал, але не вироби з металу.

Розглянемо основні проекти розвитку алюмінієвої промисловості в країнах Перської затоки. Алюмінієва компанія «Dubal Aluminium Company» («Dubal») створила спільне підприємство з капіталом у 2 млрд. дол. для будівництва алюмінієвого заводу в Катарі потужністю 516 тис. т на рік. На цьому заводі впроваджується

нова економічна технологія CD 26 – спільна розробка «Dubal» і австралійської компанії «Comalco». Зараз ця технологія вже використовується на власному заводі «Dubal» в Джібел Алі, Дубай [2, 43]. Крім цього, компанія «Dubal» мала намір до кінця 2006 р. завершити будівництво сьомої лінії електролізерів із виробництва первинного алюмінію на заводі в Дубаї. Це дохволить збільшити потужності заводу до 100 тис. т на рік. Підприємство стане великим продуцентом первинного алюмінію. «Dubal» майже повністю задовольняє потреби країни в алюмінії. У 2005 р. компанія продала близько 22 тис. т алюмінію в Ліван, 25 тис. т – у Йорданію, де попит також підвищується [85].

Компанія «Aluminium Bahrain» («Alba») до 2003 р. вже освоїла 1,25 млрд. дол. проектного фінансування своєї п'ятої виробничої лінії потужністю 307 тис. т на рік, будівництво якої завершилося у 2005 р. [2].

Іранська компанія «Almahadi Aluminium Corp.» («Iralco») підписала меморандум про згоду з венесуельською компанією «CVG» на придбання вугільних анодів, глинозему й технологій виробництва алюмінію. «Iralco» оголосила про намір протягом наступних десяти років розширити свої потужності з виробництва алюмінію з 140 тис. т до 1 млн. т на рік.

Державна видобувна компанія Саудівської Аравії «Ma'aden» звернулася до американської інжинірингової компанії «Bechtel» з проханням підготувати техніко-економічне обгрунтування проекту з виробництва алюмінію та глинозему Аз-Забірах у Саудівській Аравії. Проект будівництва «з нуля» із загальним бюджетом 3 млрд. дол. включає в себе відкриття заводу з виробництва глинозему потужністю 1,4 млн. т на рік і алюмінієвого заводу потужністю 600 тис. т на рік. Компанія «Ma'aden» планує розпочати виробництво глинозему в середині 2007 р., вона вже проводить переговори про будівництво електростанції потужністю 1400 МВт для забезпечення алюмінієвого заводу електроенергією [2].

Реалізація вказаних проектів дозволить збільшити обсяги виробництва алюмінію в країнах Перської затоки майже втричі, більша частина металу піде на експорт, який за обсягом може зрівнятися з показниками російського експорту.

Все більше на світовий ринок починають впливати компанії Індії. Індійська компанія «Sterlite Industries Ltd» планує інвестувати протягом трьох років 2 млрд. дол. на збільшення потужностей з випуску первинного алюмінію, міді й цинку. Потужність алюмінієвого заводу «Korba» буде збільшена з 110 до 350 тис. т на рік при вартості 750 млн. дол. Компанія розробила проект будівництва глиноземного заводу потужністю 1,4 млн. т на рік і вартістю 800 млн. дол. у штаті Орісса. Конкуруючі індійські компанії «Hindalco» і «Indal» споруджують глиноземний завод в багатому бокситами штаті Орісса (проект «Utkal Alumina International»), але, на відміну від їх проекту з участю канадської «Alcan», проект компанії «Sterlite» є суто індійським, без залучення іноземних інвесторів, хоча компанія і не виключає можливість іноземної участі на більш пізній стадії розвитку проекту. Державна комісія вже дала згоду на будівництво чотирьох глиноземних заводів загальною потужністю 4 млн. т [2].

У світову алюмінієву гонку підключаються й компанії Південної Африки. «BHP Billiton» проголосила, що її алюмінієвий завод «Hillside», у будівництво якого інвестували 449 млн. дол. і який функціонує з початку жовтня 2003 р. у Південній Африці, зараз працює у повну силу. На сьогодні виробництво підприємства складає 620 тис. т. Завод виробляє в основному первинний алюміній, значна частина виготовленої продукції йде на експорт. Нині «Hillside» вважається найбільшим алюмінієвим заводом у Південній півкулі.

У Мозамбіку «BHP Billiton» у квітні 2003р. на підприємстві «Mozel» ввела в експлуатацію другу лінію з виробництва алюмінію потужністю 253 тис. т на рік. У результаті цього загальні потужності заводу зросли до понад 500 тис. т на рік. Цей завод – один з найефективніших у світі за рівнем витрат виробництва, оскільки там використовується дуже дешева робоча сила [104].

Далі проаналізуємо деякі проекти будівництва нових алюмінієвих заводів у Китаї в найближчі роки. До 2005 р. потужності в цій галузі розширені до 6 млн. т на рік. Незважаючи на те, що у зв'язку із загрозою надвиробництва алюмінію всі проекти повинні суворо контролюватися і схвалюватися центральною владою, місцеві органи влади в провінціях прагнуть збільшити зайнятість і надходження від податків. Тому замість того, щоб закривати дрібні виробництва металу, на яких використовується технологія виробництва, що забруднює навколишнє середовище, вони дозволяють їм розширювати потужності. Слід зауважити, що питомі капіталовкладення на будівництво нового алюмінієвого заводу в Китаї низькі: 1,5 тис. дол. на тонну річної потужності порівняно із 304 тис. дол. на тонну в розвинутих країнах [94]. Відомо, що в Китаї компанія «Chalco» особливо швидкими темпами розширює потужності з виробництва алюмінію.

У квітні 2003 р. у Норвегії фірма «Hydro Aluminium» на заводі в м. Сандейл ввела в дію лінію по випуску 81,5 тис. т алюмінію на рік [104, с. 15].

Американська компанія «Alcoa» планує вкласти інвестиції в будівництво алюмінієвого плавильного заводу в Ісландії. «Alcoa» вже купила ісландсько-норвезьку компанію «Reydaral» за 6,9 млн. дол. і готова вкласти ще 3 млрд. дол. у новий алюмінієвий проект. Потужність підприємства складе 295 тис. т на рік. Розпочати виплавку алюмінію планується у 2007 році. Канадська компанія «Alcan» також розширюэ виробництво алюмінію в Ісландії від 169 тис. до 460 тис. т на рік [160].

Російська компанія «РУСАЛ» у 2003 р. оголосила про складену на 5 років програму збільшення виробництва первинного алюмінію на 1,25 млн. т на рік у результаті придбання активів, збільшення потужностей і підвищення ефективності виробництва. «РУСАЛ» проектує будівництво нових потужностей у м. Саянськ, у районі Іркутська й поблизу Мурманська [104].

Отже, потенційні конкуренти, які приходять на ринок, мають значні ресурси, добре підготовлені виробничі потужності й бажання закріпитися на цьому ринку.

Далі проаналізуємо вплив товарів-замінників на конкуренцію в галузі. Сьогодні алюміній зайняв лідируюче місце у світі серед конструкційних матеріалів (табл. 2.7). Переваги алюмінію полягають у такому: порівняно низь-

Таблиця 2.7 – Стан світового ринку металів за підсумками 2005 р. [72]

№ п/п	Назва металу	Обсяг виробництва, тис. тон	Обсяг ринку, $ млн.	Частка на ринку металів (за вартістю), %	Приріст у порівнянні з 2003р.		
					Ріст частки ринку, %	За рахунок росту цін, %	За рахунок росту видобутку (виробництва), %
1	Залізо (сталь)	1100000,0	549383	68,95	1,74	61,98	13,61
2	Алюміній	30830,7	58671	7,36	–1,48	33,11	12,18
3	Мідь	16340,0	57468	7,21	1,74	96,60	20,15
4	Золото	2,5	35422	4,45	–2,37	19,84	–2,32
5	Нікель	1290,0	18718	2,35	–0,25	50,81	7,50
6	Цинк	10600,0	14787	1,86	0,00	65,54	8,16
7	Хром	6300,0	12600	1,58	–0,19	60,00	0,00
8	Молібден	122,8	9032	1,13	0,85	490,50	21,22
9	Свинець	7500,0	7056	0,89	0,11	81,97	12,61
10	Платина	0,2	5863	0,74	–0,18	35,36	6,08
11	Марганець	5000,0	5081	0,64	0,05	32,58	25,55
12	Срібло	20,2	4628	0,58	–0,09	46,14	6,47
13	Ванадій	47,0	3224	0,40	0,30	495,49	14,63
14	Олово	320,0	2345	0,29	–0,01	49,26	16,36
15	Уран	39,3	2245	0,28	0,07	124,05	9,08
16	Кобальт	50,0	1690	0,21	–0,02	58,31	3,31
17	Палладій	0,2	1628	0,20	–0,13	10,83	0,00
18	Родій	0,0	1193	0,15	0,07	233,17	0,00
19	Кремній	1050,0	1002	0,13	–0,07	6,79	7,58
20	Рідкоземельні метали	100,0	900	0,11	–0,05	23,29	0,00
21	Магній	440,0	782	0,10	–0,08	–6,42	6,54
22	Вольфрам	25,0	775	0,10	0,06	374,37	0,00
23	Титан	100,0	635	0,08	–0,02	3,76	33,33
24	Сурма	142,0	485	0,06	0,02	40,99	73,17
25	Селен	3,0	348	0,04	0,04	903,82	76,47
26	Індій	0,3	320	0,04	0,02	457,41	–20,00
27	Цирконій	5,0	124	0,02	–0,01	2,92	0,00
28	Тантал	1,3	120	0,02	–0,01	6,30	7,44
29	Кадмій	20,0	67	0,01	0,00	90,00	0,00
30	Галій	0,2	55	0,01	0,00	33,20	146,38
31	Ртуть	2,0	45	0,01	0,00	323,16	27,45
32	Реній	0,0	43	0,01	0,00	–10,70	6,25
33	Гафній	0,1	33	0,00	0,00	177,31	0,00
34	Вісмут	3,8	33	0,00	0,00	34,86	0,00
35	Германій	0,1	30	0,00	0,00	14,94	13,64

ка для металів питома вага; висока корозійна стійкість; легкість формування й обробки; здатність до стовідсоткової вторинної переробки (при цьому економія енергії сягає 95 %); вогнестійкість; висока електропровідність; стійкість до низьких температур (при низьких температурах він має навіть більш високу міцність, пластичність і в'язкість).

Низька питома вага і достатньо висока міцність сплавів на основі алюмінію зробили доцільним їх використання у транспортному та загальному машинобудуванні. Алюміній у транспортному машинобудуванні використовують при виготовленні вантажних автопричепів і трейлерів, автобусів і тролейбусів, контейнерів для перевезення вантажів всіма видами транспорту. Наявність алюмінію в усіх видах транспорту забезпечує підвищення швидкості і безпеки руху, економію енергії. Перспективним напрямком застосування алюмінію у виробництві транспортних засобів є морський транспорт та інші споруди, що експлуатуються на морі.

Традиційні сфери використання алюмінію і його сплавів – авіація, космічна й оборонна техніка. У сучасних транспортних літаках частка алюмінію становить понад 80 %.

Пластичність алюмінію дозволяє отримувати з нього надто тонку фольгу, яка знайшла застосування у виробництві конденсаторів і готових накопичувачів у теплоізолюючих панелях. Його низька біологічна активність сприяє поширенню фольги як різноманітної упаковки. Низький електричний опір дає можливість послуговуватися алюмінієм як замінником міді в електротехніці.

У будівництві алюміній використовують як матеріал для покрівлі, як метал для виготовлення конструкцій, віконних рам, турнікетів, огороджень, декоративного покриття тощо, при цьому в побутовому будівництві застосовується ширше, нім у промисловому. Конструкції з алюмінію вимагають нижчих витрат протягом усього терміну служби і практично не вимагають ремонту. Володіючи хорошою гнучкістю, алюмінієві

конструкції ефективно несуть навантаження і значно знижують витрати на спорудження фундаментів і опор. Це дозволяє за короткий період часу здійснювати модернізацію будівельних споруджень, мостів, шляхопроводів та ін.

Сфери застосування алюмінію подані в табл. 2.8, причому в останній колонці таблиці міститься перелік основних матеріалів і металів, які можуть замінити алюміній.

З позиції економіки визначальним у взаємозамінності металів є співвідношення їх цін, а при обліку питомих норм витрат металів на виробництво взаємозамінних виробів – рівень витрат. У науковій літературі часто вказують на прогресивність і широкі можливості заміни алюмінієм заліза (точніше – сталі та ливарного чавуну). Однак за умови певного співвідношення цін іде зворотна заміна. Така ситуація, наприклад, виникла в Росії на початку 1990-х років, коли внаслідок різкого підвищення цін на первинний метал, енергію тощо, споживачі відмовлялися від застосування прокату з алюмінію й поверталися до старих варіантів технологій і конструкцій з використанням сталі, чавуну та інших менш дорогих матеріалів. І, навпаки, із подорожчанням тих чи інших металів для алюмінієвої промисловості полегшувався вихід на широкий ринок. Так, ще два-три десятиліття тому в якості консервної тари в основному застосовувалося олово, так звана «біла жерсть», а застосування алюмінію в цій галузі було порівняно невеликим. Підвищення цін супроводжувалося зниженням попиту на олово, пошуком товарів замінників. Зараз у багатьох сферах виробництва тари й пакувальних матеріалів перші позиції зайняла алюмінієва продукція.

Використання алюмінію в багатьох сферах і практична можливість його рециркуляції сприяють поліпшенню екології навколишнього середовища. Розширення споживання алюмінію буде залежати від глобальних світових процесів розвитку економіки й купівельного попиту населення, у той же час унікальні якості роблять його конструкційним матеріалом для високих технологій, звідси – металом для майбутніх поколінь. Але нема підстав думати, що алюміній тотально почнуть впроваджувати в усіх галузях. Сьогодні ще не всі розуміють корисні властивості цього металу, а дехто побоюється використовувати його в своєму виробництві та застосуванні. Отже, алюмінію ще треба поборотися за своє місце серед інших предметів споживання. І необхідно постійно відстежувати наукові та дослідницькі роботи в напрямку використання конструкційних та інших матеріалів, які б змогли бути замінені на алюміній, навіть і теоретично.

Розглянемо конкурентний тиск з боку компаній-постачальників сировини та ресурсів. Постачальники здатні становити собою вагому конкурентну силу, оскільки вони можуть підвищити ціну на продукцію, що поставляється, здійснити постачання неякісної продукції, несвоєчасно чи некомплектно, або взагалі відмовити фірмі-виробнику в постачанні відповідної сировини, матеріалів, комплектуючих та ін.

Основним матеріалом для виготовлення алюмінію є глинозем, який виробляють з бокситів. 80 % бокситів, що добуваються у світі, і більш 90 % глинозему використовуються у виробництві первинного алюмінію. Найбільшими виробниками промислових бокситів, звичайно, є країни, на території яких зосереджені їх основні родовища. Світові поклади бокситів оцінюються в 55–75 млрд. т, з яких у Південній Америці знаходяться 33 %, Африці – 27 %, Азії – 17 %, Океанії – 13 %, інших частинах світу – 10 %. У 2004 р. 76,9 % загального видобутку припадало на долю 6 провідних країн-продуцентів: Австралія – 36 %, Бразилія – 13 %, Гвінея – 10 %, Ямайка – 8,4 %, Індія – 6 % і Венесуела – 3,5 % [98]. Найбільшими виробниками глинозему у 2005 р. були: Океанія – 17684 тис. т, Латинська Америка – 12965 тис. т, Китай – 7701 тис. т, СНД – 6364 тис. т, Північна Америка – 5945 тис. т [162].

Іншими галузями-постачальниками алюмінієвої промисловості є:

а) хімічна промисловість, що постачає каустичну соду, електродний кокс, плавиньошпатовий концентрат;

б) енергетика, що постачає електроенергію, з розрахунку порядку 13,5 МВт/год. електроенергії для виробництва тонни алюмінію.

Нерівномірність розподілу запасів бокситів у світі є постійно діючим чинником, який зумовлює можливість дефіциту цього виду сировини в залежності від поточної кон'юнктури в галузі виробництва і споживання алюмінію. Серйозною перешкодою для будь-якого серйозного нарощування обсягів випуску первинного алюмінію в доступній для огляду перспективі може бути не-

Таблиця 2.8 – Структура світового споживання алюмінію у 2004 р.

Сфера застосування	Частка від загального обсягу споживання, (%)	Основні метали і матеріали, що замінюють алюміній
Транспортне машинобудування	26	Залізо, мідь, нікель, титан.
Виробництво тари і пакувальних матеріалів	22	Олово, свинець, дерево, залізо, пластики.
Промислове і цивільне будівництво	22	Залізо, залізобетон, пластмаси, дерево.
Загальне машинобудування	8	Залізо, цинк, нікель, титан.
Виробництво електротехнічної і електронної продукції	8	Мідь.
Споживчі товари	7	Срібло.
Інші сфери споживання	7	Вісмут, кадмій.
Разом	100	

достача «вільного» глинозему. Найбільші виробники цього металу з метою запобігання можливого дефіциту залучають до складу своїх вертикально інтегрованих виробничих структур і підприємства з видобутку й переробки бокситів. Такі компанії, як «Alcoa» і «Alcan», мають власні глиноземні заводи, а інші ж повинні купувати його на світовому ринку, зокрема в «Rio Tinto» і «BHP».

Продуценти алюмінію зазвичай купують глинозем у постачальників за довгостроковими контрактами з фіксованою ціною. Ціни глинозему металургійного сорту на ринку разових угод в II півріччі 2005 р. перевищили 500 дол./т. Наприкінці листопада 2005 р. вони досягли 540–560 дол. проти 470–500 дол. у жовтні. На ринку разових угод реалізується невелика частина глинозему. В основному торгівля ним здійснюється за контрактами, при цьому вартість розраховується на базі котирувань алюмінію на ЛБМ (у 2005 р. – близько 14 % ціни) [93, с.15]. У січні-вересні 2006 р. плата за глинозем на ринку разових угод складала в середньому 439,6 дол./т [103]. За даними консультаційної фірми Brook Hunt, ріст цін глинозему викликаний подорожчанням каустичної соди і збільшенням витрат на придбання енергоносіїв. Так, витрати на природний газ сягають майже 200 дол./т, а витрати на каустичну соду – близько 40 дол./т глинозему [93, с.15]. При поточних високих цінах у світі відбувається реактивація потужностей ряду глиноземних заводів.

Оскільки ВАТ «ЗАлК» входить до складу групи «СУАЛ», то вплив з боку постачальників бокситів мінімальний. «СУАЛ» – це єдиний російський (і один серед деяких у світі) приклад самодостатньої компанії зі значними обсягами випуску всіх видів продукції з алюмінію на всіх стадіях промислового виробництва. Компанія на сьогодні досліджує Середньо-Тиманське бокситне родовище, яке є одним із найперспективніших у Росії. Обстежені запаси цього родовища складають близько 500 млн. т бокситової руди.

ВАТ «ЗАлК» сировину закуповує переважно в заводів-виробників, а це гарантує якість, стабільність, ритмічність поставок та зниження ціни. У 2005 р. зросли обсяги імпортних поставок сировини, що зумовлено необхідністю створення її основних запасів, стратегічно важливих для підтримання виробничого процесу. Вартість закупок імпортної сировини в 2005 р. становила 55 241,7 тис. дол., що на 23,4 % більше ніж у 2004 р. Важливу роль у зростанні плати за імпортну сировину відіграло й підвищення світових цін на боксит та фторсолі [115]. У 2006 році обсяги імпортних поставок сировини зменшились, що пов'язано зі зниженням обсягів поставок бокситу, з причини невиконання виробником (відправником) раніше узятих зобов'язань по своєчасному відвантаженню з Індії даного виду сировини. Вартість закупівлі імпортної сировини в 2006 році становила 48 721,09 тис.дол., що на 11,8 % нижча ніж у 2005 році [116].

Основними партнерами комбінату в області поставок імпортної сировини, були: компанія «Stradex Trading Establishment» (Ліхтенштейн), компанія «Aluminium Silicon Marketing GmbH» (Швейцарія), компанія «Cytec Indastries» (Нідерланди), компанія «Ciba Spezzialitatenchemie» (Німеччина), компанія «Ferromin Limited»(Китай) [116].

Найбільшого тиску у 2004 р. ВАТ «ЗАлК» зазнав з боку постачальника електроенергії «Запоріжобленерго», коли уряд України відмінив дію диференційованого тарифу для виробників алюмінію, в результаті чого ціна на кВт/год. електроенергії підвищилася майже в два рази. Саме глобальна недостача енергопотужностей і, як наслідок, ріст вартості електроенергії є одним із ключових чинників росту цін на метал у 2006 р. У складі собівартості виробництва витрати на електроенергію складають 30–40 %. За даними «СУАЛу» для виробництва однієї тонни алюмінію необхідно 15 МВт/год. електроенергії. Подорожчання енерготарифів на 1,5 центи за кВт/год. добавляє до собівартості тонни алюмінію понад 200 дол. [90].

Остання сила, що впливає на конкуренцію в галузі є конкурентний тиск з боку компаній-споживачів. Основними кінцевими споживачами алюмінію у світі є такі сектори економіки: галузі, що виробляють транспортні засоби (автомобілі, залізничний транспорт, літаки, швидкісні судна, пороми тощо), і ті, у яких знедавнього відзначається найбільший економічний зріст (щорічний приріст за останні роки склав 6,1 %): будівництво, виробництво різноманітних твердих і м'яких пакувальних матеріалів і електротехнічного устаткування.

Алюмінієва галузь України експортує до 90 % виробленої продукції. У січні-жовтні 2003 р. з України було експортовано 157,2 тис. т товарів алюмінієвої групи на суму 282,9 млн. дол., у січні-листопаді 2004 р. – 166,3 тис. т на суму 475,6 млн. дол. Географія експорту товарів алюмінієвої групи досить стабільна (табл. 2.9). Кількісна частка товарів алюмінієвої групи в загальному обсязі експорту кольорових металів у січні-жовтні 2003 р. склала 73,5 %, а в загальному обсязі валютних надходжень – 60,6 %. У січні-листопаді 2004 р. кількісна частка товарів алюмінієвої групи в загальному обсязі експорту кольорових металів склала 71,4 %, а в загальному обсязі валютних надходжень – 65,7 %. Перше місце, як і в 2003 р. продовжують займати первинний алюміній і алюмінієві сплави у чушках, які становлять 85,3 % від загального обсягу експорту товарів алюмінієвої групи і 48 % в загальному обсязі валютних надходжень від експорту товарів алюмінієвої групи. Загальний обсяг експорту за цією позицією в 2003 р. склав 143,4 тис. т на суму 211 млн. дол., у 2004 р. – 149,9 тис. т на суму 228,2 млн. дол. [99, 100].

Основними споживачами товарної продукції ВАТ «ЗАлК» є підприємства машинобудівної, транспортної (автомобільної й авіаційної), хімічної промисловості. Ринки збуту: Україна, Росія, далеке зарубіжжя.

У 2005 р. близько 33 % товарної продукції, яка виробляється комбінатом, була реалізована в Україні. Основні споживачі: ДП ХМЗ «ФЕД», ДП завод ім. Малишева, ВАТ «УкрНДІвогнетрив», м. Харків; ТОВ «КДС», ТОВ «Промінь-2003», ТОВ «Алюмітек», ТОВ «Інтер Тех-99», ВАТ «Запоріжтрансформатор», ВО «Кремнійполімер», ВАТ «Мотор Січ», Завод алюмінієвих конструкцій (м. Запоріжжя); ВАТ «Київсь-

Таблиця 2.9 – Основні країни-імпортери українського алюмінію та виробів з нього

Рейтинг	2003			2004		
	Країна	Кількість, т	Вартість, тис. дол.	Країна	Кількість, т	Вартість, тис. дол.
1	Угорщина	33085	52543	США	15109	103491
2	Росія	30528	42588	Гонконг	2271	100562
3	Гонконг	7471	40624	Росія	32299	62598
4	Словаччина	16116	26462	Угорщина	29035	46857
5	США	11474	22137	Італія	14193	21449
6	Нідерланди	8509	13010	Словаччина	12010	19857
7	Китай	4659	12300	Японія	9639	15790
8	Італія	8122	10716	Польща	3718	15323
9	Чехія	6488	9908	Туреччина	8071	13383
10	Японія	5574	7593	Чехія	7628	11985
Інші країни		25156	45099	Інші країни	32299	64280

кий завод «Радар», Дніпропетровський агрегатний завод, Новомосковський трубний завод, Криворіжелектротранс, хімзавод «Коагулянт» м. Пологи [115].

У даний час авіаційно-космічна галузь машинобудування України знаходиться в стагнації. Великі інвестиційні проекти (наприклад, виробництво літаків АН-70) поки що не реалізуються, і це зумовлює низьке споживання алюмінієвого прокату підприємствами авіаційно-космічного сектора.

Відносно стабільним, але малоприбутковим ринком збуту залишається виробництво побутової техніки. Так, Донецьке АТ «Норд» постійно закуповує в українських алюмінієвих підприємств прокат для виготовлення холодильних камер.

Більша частина товарної продукції (67 %) реалізується в країнах ближнього та далекого зарубіжжя. Основними споживачами в 2005 р. були: компанія «Hareth Marceting Ltd» (Британські Віргінські острови); ТОВ «Мирлис», ВАТ «Снегиревские огнеупоры», ООО «ЮННИВИТА», «Металлоцентр Арлан Лада», (Російська Федерація); ВАТ «Керамин», Новогрудский завод газовой аппаратуры, (Білорусь). Усього на експорт у 2005 р. було реалізовано 78900 т алюмінію первинного, включаючи силумін та сплави, 25650 т глинозему марки Г-00, 2910 т глинозему марки ГК2 та 3620 т кремнію технічного. Загальна вартість продукції, відвантаженої в 2005 р. на експорт, становила 152780,16 тис. дол., 2594,14 тис. російських рублів та 3800,11 тис. грн. [115].

Експортна діяльність комбінату та політика ціноутворення пов'язані зі світовими цінами Лондонської біржі металів.

Вітчизняні виробники відзначають, що за останні два роки довіра провідних закордонних фірм до української продукції помітно підвищилася.

Споживачі в сфері будівництва стали більш кваліфіковано підходити до вибору будівельних матеріалів, звертати увагу не тільки на їхню ціну, але й на якість, довговічність. Сьогодні рівень щорічного споживання алюмінію в розвинених європейських державах складає близько 10 кг на душу населення, у Японії – 20 кг, в Україні – не більше 2 кг. Але український будівельний ринок зараз на підйомі [92].

Виробники й імпортери алюмінієвого профілю переконані, що обсяг ринку цих виробів виросте на 25–40 %, і ці темпи збережуться ще кілька років. Очевидно, що активніше буде рости сегмент українських профілів (потенціал вітчизняних підприємств майже в чотири рази перевищує сьогоднішню ємність профільного ринку, і вітчизняні підприємства нині зайняті вибудовуванням збутових систем), більше стануть продавати якісного європейського товару. Зате частка дешевих алюмінієвих рейок середньої якості буде постійно зменшуватися.

Усе ж таки, основним споживачем продукції ВАТ «ЗАлК» залишаються підприємства групи «СУАЛ», до складу якої належить і комбінат, тому він не відчуває значного тиску з боку споживачів, адже його продукція буде забезпечена попитом доти, поки група «СУАЛ» розвиває свою діяльність. Це зумовлено тим, що ця група має у своєму активі багато заводів, які використовують алюміній.

Проаналізувавши п'ять сил конкуренції (рис. 2.8), можна зробити висновок, що найбільший тиск ВАТ «ЗАлК» зазнає від постачальників електроенергії. Загроза з боку товарів-замінників і споживачів є мінімальною. Однак не слід повністю ігнорувати ці сили, оскільки конкурентне середовище постійно змінюється й потребує перманентного моніторингу з боку підприємства. Як складова «СУАЛ-холдингу», ВАТ «ЗАлК» конкурує на світовому ринку з великими виробниками, а в межах «СУАЛ» – з іншими заводами холдингу за інвестиційні, технологічні, сировинні та інші ресурси. Суттєвою загрозою для підприємства в найближчому майбутньому стануть нові заводи Китаю, Індії, країн Перської затоки та Африки. Нові потужності зможуть стати поштовхом для перерозподілу ринків збуту.

Оскільки конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, безперервно змінюється, то і виявлення факторів, що викликають суттєві зміни в галузі й на рівні конкуренції, є необхідною передумовою розробки ефективної стратегії. Рівень і характер змін визначають рушійні сили. Виявлення і прогнозування зміни рушійних сил, що будуть діяти в майбутньому, здійснюється на основі використання аналізу бізнес-середовища, а також за допомогою систематичного моніторингу конкурентного середовища.

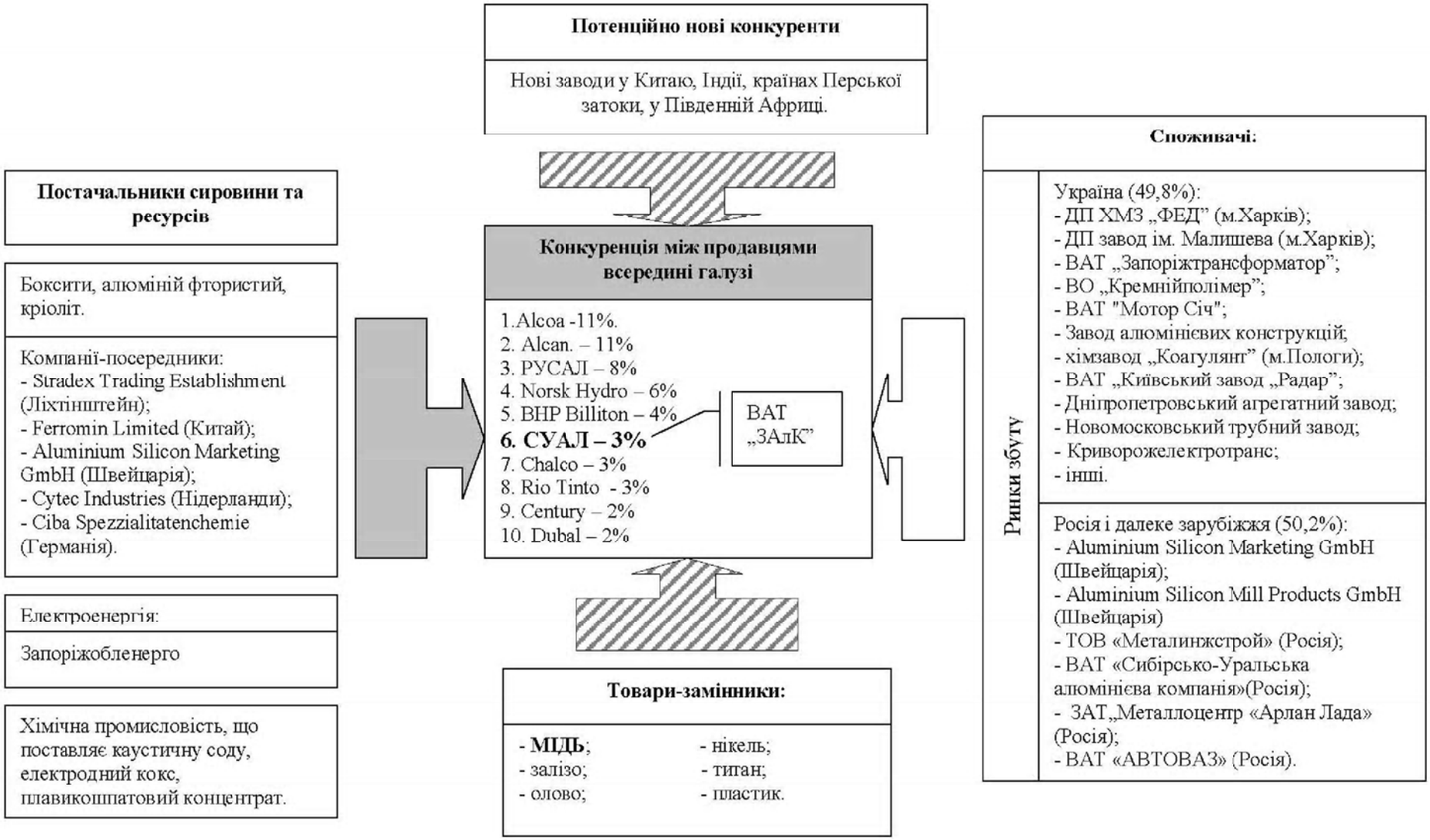


Рис. 2.8. П'ять сил конкуренції на світовому ринку первинного алюмінію для ВАТ «ЗАлК»

Основними рушійними силами на ринку первинного алюмінію є:

– зміни в законодавстві й державній політиці;

– зростання попиту на первинний алюміній;

– зростаюча глобалізація галузі.

До сучасних тенденцій розвитку світового ринку алюмінію відносяться також посилення ролі великих інтегрованих компаній і активізація робіт зі зниження витрат виробництва металопродукції з його перебазуванням у країни, що володіють найбільш дешевими природними й енергетичними ресурсами, робочою силою й забезпечують мінімальні податкові та транспортні витрати. Міжнародні господарські зв'язки перетворилися в інструмент перерозподілу ресурсів і підвищення ефективності виробництва в глобальному масштабі.

Дослідження досвіду роботи зарубіжних компаній кольорової металургії показали, що найефективніше працюють комплекси, які поєднують підприємства сировинного, металургійного й металообробного профілю. У вертикально-інтегрованій компанії продуктивність забезпечується такими чинниками:

– зниженням питомих витрат на виробництво кінцевої продукції;

– економією витрат, пов'язаних з використанням сторонніх підрядчиків і посередників;

– можливостями реалізації капіталомістких проектів і науково-технічних програм за рахунок консолідації фінансових ресурсів;

– оперативністю перерозподілу матеріальних і фінансових ресурсів між підприємствами;

– стійкістю щодо впливу зовнішнього середовища, зокрема меншою залежністю від негативних змін кон'юнктури ринків окремих продуктів.

За останні роки в алюмінієвій промисловості відбулося значне перегрупування сил, що супроводжувалося злиттям компаній, концентрацією виробничих потужностей. У 1998 р. компанія США «Alcoa» поглинула невітчизняну компанію «Alumax Inc.» і придбала іспанську «Inespal S.A». У 2000 р. закінчився процес злиття «Alcoa» з іншою алюмінієвою компанією – «Reynolds Metals Co». Нова компанія «Alcoa Inc.», яка утворилася в результаті цих поєднань, стала найбільшою алюмінієвою компанією у світі. Видобуток бокситів (у Австралії, Сурінамі, Ямайці, Бразилії, Гайані та Гвінеї) дорівнює 22,6 млн. т на рік, потужності з виробництва глинозему складають 14 млн. т, із випуску первинного алюмінію – 4,3 млн. т [49, с.24].

«Alcoa Inc.» – типовий приклад сучасної вертикально-інтегрованої компанії. Крім підприємств із видобутку бокситів, виробництва глинозему й первинного алюмінію, вона має заводи з випуску металопродукції, що використовується в харчовій, автомобільній, аерокосмічній промисловості та в будівництві. Компанія володіє електростанціями і транспортними засобами. Виручка від реалізації підприємств «Alcoa Inc.» склала у 2000 р. – 22 936 млн. дол., у 2002 р. – 20 260 млн. дол., у 2005 р. – 26 610 млн. дол. [87].

У 2000 р. закінчився процес злиття швейцарської компанії «Algroup» з канадською «Alcan Aluminium Ltd». Нова компанія «Alcan Inc.» має 9 бокситових рудників у шести країнах із запасами сировини в обсязі 422 млн. т, 8 глиноземних заводів у п'ятьох країнах із загальною річною потужністю 2,2 млн. т на рік. Виручка від реалізації на підприємствах «Alcan Inc.» становила 9 030 млн. дол. у 2000 р., 12 540 млн. дол. у 2002 р. і 20 320 млн. дол. у 2005 р. [49, 86]

У кінці 2003 р. укладено угоду про поглинання «Alcan Inc.» французької компанії «Pechiney». Група «Pechiney» була четвертим у світі виробником первинного алюмінію, маючи власні електролізні підприємства у Франції й пайову участь в алюмінієвих заводах у США, Греції, Нідерландах, Іспанії, Камеруні та Південній Кореї. Видобуток бокситів здійснюється у Франції, Греції і Гвінеї. «Pechiney» має власні підприємства з виробництва глинозему у Франції і у Греції; в Австралії, Іспанії і Гвінеї має пайову участь. У 2002 р. виручка компанії складала 12,5 млрд. дол., чистий прибуток – 53 млн. дол. [88]. Поглинання «Pechiney» дозволило «Alcan» зрівнятися з найбільшим у світі виробником алюмінію – американською «Alcoa».

На рубежі 2001–2002 рр. норвезька компанія «Norsk Hydro» придбала німецьку компанію «VAW». До цього часу вважалося, що порівняно з іншими великим компаніями-продуцентами алюмінію «Norsk Hydro» недостатньо займалася розвитком сектору з виробництва різних видів прокату. З купівлею «VAW» ситуація значно змінилася, оскільки «VAW» належало 50 % металургійного гіганта «Alunorf», що спеціалізувався на випуску сортового прокату. В результаті виручка від реалізації підприємств «Norsk Hydro» виросла з 4580 млн. дол. у 2000 р. до 8940 млн. дол. у 2002 р, тобто майже вдвічі [49, с. 25].

Інтеграційні процеси відбуваються і в алюмінієвій промисловості Китаю. Тут у 1999 р. була створена алюмінієва холдингова компанія «China Aluminium Corp.» («Chalco»). Ця корпорація має 28 дочірніх компаній, з яких 21 – виробничі з сумарними річними потужностями 1 млн. т первинного алюмінію. Під управлінням «Chalco» знаходяться найбільші підприємства алюмінієвої промисловості країни: глиноземний завод у місті Хеузінь, глиноземно-алюмінієві комплекси в містах Узибо, Чженгжоу, Пінго та алюмінієвий завод у Сіпінє. У 2000 р. виробництво глинозему на підприємствах «Chalco» складало 4,3 млн. т, а первинного алюмінію – 669,8 млн. т. Компанія планувала інвестувати 955,7 млн. дол. у ряд великих проектів щодо будування нових заводів і збільшення потужностей на діючих підприємствах. Мета – довести випуск глинозему в 2005 р. до 7,27 млн. т, а виробництво первинного алюмінію – до 1,385 млн. т. При цьому активно ведеться залучення іноземних інвестицій у галузь [49, с. 25].

У новій економіці, як було показано вище, цілком очевидно існують тенденції до утворення великих підприємств і виникнення ринкової влади. В алюмінієвій промисловості в рамках глобалізації світової економіки також відбувається процес створення великих інтегрованих структур з повним технологічним циклом – від бокситу до виробу.

Проведемо оцінку структури світового ринку з виробництва первинного алюмінію з використанням різних показників, що характеризують ринкову владу фірми. При розрахунках беремо дані про частки ринку алюмінієвих компаній світу з табл. 2.6. До графи «Інші виробники» у табл. 2.5 відносяться близько 100 підприємств з часткою ринку 0,335. Зауважимо, що для алюмінієвої промисловості Китаю властива велика кількість малих заводів, середня потужність яких складає 30 тис. т первинного алюмінію на рік, у той час як середня потужність у світі – 190 тис. т. Неможливість чіткого визначення всіх дрібних компаній світового ринку і відповідних їм ринкових часток зумовили деяку погрішність у розрахунках показників статистиці концентрації ринкової влади. Для оцінки показників автором була розроблена програма розрахунків за допомогою пакету Microsoft Office Excel (Додаток В). Отримані результати представлені в табл. 2.10.

Проаналізуємо показники монополізації ринку. Індекс концентрації відображає нерівність на ринку, підкреслює позицію найбільших фірм. Частка трьох найбільших фірм алюмінієвого ринку складає 30,8 %, чотирьох – 36,1 %, восьми – 49,1 %.

Індекс Лінда, який розраховується для кількох великих фірм, не враховує ситуації на «окраїні» ринку, але показує відмінності усередині «ядра». Індекс Лінда для двох, трьох і чотирьох найбільших фірм світового ринку первинного алюмінію відповідно склав 102,7 %, 123,5 % і 164,3 %. Отримані результати демонструють суттєву відмінність ринкової влади серед двох, трьох і чотирьох фірм, що дозволяє зробити висновок про те, що тільки три великі фірми – «Alcoa» (США), «Alcan» (Канада/Франція) і «Rusal» (Росія), складають «ядро» світового ринку первинного алюмінію і впливають на ринкову ситуацію.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана є узагальнюючим показником, що враховує як чисельність фірм, так і нерівність їх положення на ринку. Отримані результати (табл. 2.10) розрахунку індексу концентрації трьох великих фірм-виробників первинного алюмінію (30,8) та індексу Херфіндаля-Хіршмана (433 од.) задовольняють умові нормальної концентрації (CR3 < 39 %, HHI < 500), проте наближаються до її граничного значення [15]. Це свідчить про те, що на ринку ще буде відбуватися процес збільшення компаній. Існує загроза зміни галузевої структури й переходу ринка до помірно-концентрованого.

Таблиця 2.10 – Оцінка ринкової влади компаній у світовому ринку з виробництва первинного алюмінію

№ п/п	Показник монополізації ринку	2005 р.
1	Індекс концентрації (CR): – для трьох найбільших фірм (CR3); – для чотирьох найбільших фірм(CR4); – для восьми найбільших фірм(CR8);	 30,8 % 36,1 % 49,1 %
2	Індекс Лінда (I_L): – для двох найбільших фірм; – для трьох найбільших фірм; – для чотирьох найбільших фірм.	 102,7 % 123,5 % 164,3 %
3	Індекс Херфіндаля–Хіршмана (HHI)	0,0433
4	Індекс ентропії (E)	3,9141
5	Показник дисперсії логарифмів ринкових часток (σ^2)	1,004
6	Індекс Джині (G): – традиційний метод розрахунку – формула Сімпсона	 0,5499 0,5498

Індекс ентропії є протилежним показником концентрації: чим вище його значення, тим нижча концентрація продавців на ринку й нижче їх можливість впливати на ціни. Так, індекс ентропії для світового ринку первинного алюмінію дорівнює 3,9141, отже, менш впливові продавці первинного алюмінію ще не втратили можливості впливати на ринкову ціну.

Показник дисперсії логарифмів ринкових часток використовується для виміру ступеня нерівності розмірів фірм, що функціонують на ринку. Чим більша нерівномірність розподілу часток, тим концентрованішим є ринок за інших рівних умов. Цей показник дорівнює 1,004 і підтверджує результати попередніх розрахунків інших показників. Він свідчить про суттєву нерівномірність розмірів фірм і концентрацію ринкової влади у руках кількох великих «гравців».

Останній показник – індекс Джині, може набувати значення в інтервалі від 0 (абсолютна рівність) до 1 (абсолютна нерівність) [15]. Чим вищий індекс Джині, тим вища нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями, а отже, за інших рівних умов вища концентрація на ринку. Для визначення цього показника нами було використано два методи: традиційний метод розрахунку (0,5499) і формула Сімпсона (0,5498). Коливання індексу Джині в межах від 0,50 до 0,70 характерні для ринків з менш рівномірним розподілом. Отримана оцінка індексу Джині свідчить про правильність зроблених раніше висновків щодо підвищення концентрації фірм-учасників і збільшення диференціації часток світового ринку первинного алюмінію.

Проведене дослідження показало, що ринок виробників первинного алюмінію має структуру досконалої конкуренції з перевагою трьох найбільших фірм – «Alcoa» (США), «Alcan» (Канада/Франція) і «Rusal» (Росія). Кожна фірма є великим економічним агентом, проводить самостійну ринкову політику, але змушена зважати на інших.

Отже, розрахунки за кожним із показників дозволили прийти до таких узагальнень:

– за індексом Лінда – кількість компаній, що складають «ядро» світового ринку первинного алюмінію і впливають на ринкову політику операторів, дорівнює трьом;

– за індексами концентрації та Херфіндаля-Хіршмана – фактичні показники знаходяться в межах нормальної концентрації, але значення цих індексів наближаються до граничних значень, що відображає тенденцію переходу ринку до помірно концентрованого;

– за індексом ентропії – менш впливові продавці первинного алюмінію ще не втратили можливості впливати на ринкову ціну;

– за індексом Джині – величина чисельної оцінки характеризує світовий ринок первинного алюмінію як ринок з менш рівномірним розподілом ринкових часток.

Отримані практичні результати свідчать про підвищення концентрації фірм-учасників і збільшення диференціації часток світового ринку первинного алюмінію.

Слід наголосити на тому, що в найближчий час вплив трьох найбільших фірм на структуру, стратегії й поведінку учасників буде посилюватися. Так, 9 листопада 2006 р. російські компанії «РУСАЛ» і «СУАЛ» разом із швейцарською компанією «Glencore International AG» підписали угоду про створення Об'єднаної компанії «Російський алюміній» шляхом злиття своїх алюмінієвих і глиноземних активів. Нова компанія стала найбільшим виробником алюмінію та глинозему у світі. Щорічний обсяг виробництва складає близько 4 млн. т алюмінію і 11 млн. т глинозему. Після інтеграції компанія має 12,5 % світового ринку первинного алюмінію і 16 % світового виробництва глинозему [122].

Об'єднуючи свої активи «РУСАЛ», «СУАЛ» і «Glencore International AG» прагнули створити найбільшого світового гравця в алюмінієвій індустрії, який матиме всі передумови для подальшого укрупнення й диверсифікації гірничо-металургійного бізнесу та експансії на міжнародних ринках. Крім цього, у результаті створення нової компанії було досягнуто суттєвого синергетичного ефекту, поєднано кращий російський і світовий досвід управління, а також провідні технології виробництва.

Напевно, інші лідери ринку, компанії «Alcoa» і «Alcan», не схотіли втрачати свої позиції та ринкову владу. Отже конкурентна ситуація на ринку первинного алюмінію почала змінюватися вже з весни 2007 р.

У листопаді 2007 р. компанія «Rio Tinto» завершила поглинання канадської алюмінієвої компанії «Alcan», заплативши за 100 % її акцій 38,1 млрд. дол. В той же час керівництво компанії «BHP Billiton» планує поглинути компанію «Rio Tinto», очікуючи синергитичний ефект від злиття у розмірі 350 млрд.дол [164].

У 2007 р. компанія «UC Rusal», збільшивши випуск первинного алюмінію на 6 % (до 4,2 млн. т), змогла втримати позицію лідера на світовому ринку первинного алюмінію, випередивши «Rio Tinto Alcan» лише на 50 тис. т. При цьому виручка холдингу досягла 14,3 млрд. дол., збільшившись на 11 % у порівнянні з 2006 р. [175].

Проведене дослідження підтвердило зроблені раніше висновки про підвищення концентрації фірм-учасників і збільшення диференціації часток світового ринку первинного алюмінію. В найближчому майбутньому нові заводи Китаю, Індії, країн Перської затоки та Африки зможуть стати поштовхом для нового перерозподілу ринків збуту. Отже, конкурентна ситуація на ринку буде і далі залишатися нестабільною і мінливою.

Таким чином, виявлення ключових факторів успіху з урахуванням переважаючих і прогнозованих умов розвитку галузі й конкуренції в ній – найважливіше аналітичне завдання. Правильне визначення галузевих ключових факторів успіху (КФУ) сприяє досягненню фірмою конкурентної переваги, а використання одного чи декількох КФУ як основи при розробці стратегії – успіху фірми на ринку.

Для ВАТ «ЗАлК» слід виділити такі КФУ:

– низька собівартість продукції;

– вигідне місцезнаходження підприємства;

– швидка реакція на зміну ринкової ситуації;

– високий ступінь використання виробничих потужностей.

Система моніторингу конкурентного середовища повинна не просто вирішувати питання нагромадження даних і видачі звітів. Основне її завдання – забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, такою інформацією, що допомагала б обрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблем, які стоять перед підприємством.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Обґрунтування механізму адаптації ВАТ «ЗАлК» до змін зовнішнього середовища

Необхідність розвитку стратегічного управління на ВАТ «ЗАлК» обумовлена головним чином наступними двома факторами:

1) Особливостями галузі кольорової металургії. З одного боку, галузь кольорової металургії – одна із галузей, яка динамічно розвиваються в економіці України й світу. Стабільно зростаюче споживання металопродукції й високі ціни роблять цю галузь привабливою для інвесторів. З іншого боку – металургія одна із самих матеріало- і енергоємних галузей. Тому виробничі й фінансові показники підприємств суттєво залежать від ефективності системи постачання сировини і цін на неї. Зростаючі потреби в бокситах і глиноземі у світі й висока консолідація ринку глинозему створюють погрозу дефіциту даної сировини на ринку й росту цін на нього. Зростання цін на енергоносії й електроенергію суттєво впливають на собівартість виплавлюваного алюмінію, що у свою чергу позначається на доходах підприємства. Крім того, металургійне виробництво має досить тривалий виробничий цикл, але при цьому існує можливість одержання товарної продукції після кожного переділу (боксити → глинозем → первинний алюміній → готова продукція з алюмінію). Розвиток металургійного підприємства вимагає значних капітальних вкладень із тривалим строком окупності, що також підвищує значимість стратегічного управління підприємством.

2) Конкуренцією серед підприємств. Внутрішній ринок металопродукції через географічну близькість та менших у порівнянні із глобальними ціновими коливаннями повинен бути ключовим для підприємства. Однак, незважаючи на те, що ВАТ «ЗАлК» є єдиним підприємство з виробництва первинного алюмінію в Україні, політична й економічна нестабільність у країні знижує прибутковість операцій на національному ринку. Конкурентне середовище в глобальному зрізі несе безліч погроз для підприємства. Ціни на сировину й готову продукцію досить нестабільні. Відбувається перерозподіл ринкової влади серед великих учасників ринку за рахунок злиття і поглинань. Крім того, будуються нові підприємства по виплавці первинного алюмінію, які мають у своєму активі ряд переваг: вигідне місце розташування й нові технології, що дозволяє їм суттєво зменшити собівартість виробництва алюмінію, зробити його більш екологічно чистим, тобто більш конкурентоспроможним.

Цикл управління на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища для ВАТ «ЗАлК» складається із чотирьох етапів (рис. 3.1):

1) Стратегічний аналіз і візуалізація стратегії. На даному етапі необхідно сформувати групу експертів підприємства й проводити сканування й комплексну оцінку бізнес-середовища, аналіз конкурентного середовища підприємства. За результатами проведеного дослідження за допомогою SPACE-аналізу визначити позицію підприємства й сформулювати базову стратегічну орієнтацію.

2) Стратегічне планування. У даній фазі циклу варто використовувати технологію BSC. Скласти стратегічну карту верхнього рівня, визначити вплив зовнішніх факторів на стратегічну діяльність підприємства, установити взаємозв'язки із ключовими показниками діяльності підприємства, сформувати план стратегічних інновацій і заходів щодо досягнення конкретної мети.

3) Організація виконання. Відповідно до методики BSC основна частина роботи з організації й координації виконання стратегічного плану включає розробку автоматизованої системи аналізу зовнішнього середовища на основі сучасних програмних продуктів. Система повинна містити в собі сервер бази даних (сховище всіх інформаційних даних) і сервер, на якому проводиться аналітична робота, будуються прогнози й формуються звіти. Доступ для користувачів системи здійснюється через web-інтерфейс. Користувачами системи будуть всі керівники підприємства, доступ розподіляється по імені користувача на конкретні аналітичні прогнози й звіти.

4) Контроль і керування стратегією. Контроль і керування стратегією здійснюється вищим менеджментом підприємства, на основі стратегічного інформаційного процесу.

Тому що підприємство функціонує, як ми з'ясували, у надзвичайно турбулентному зовнішнім середовищі, то при русі від вихідної стратегічної ситуації до цільової можуть відбуватися зміни факторів зовнішнього середовища, що може вимагати корекції траєкторії руху підприємства, тобто адаптації до умов, що змінилися. Процес адаптації відбувається по ходу реалізації стратегії, а цикл стратегічного керування здійснюється періодично або в міру необхідності, коли при скануванні зовнішнього середовища буде виявлений сигнал його зміни.

Механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища являє собою сукупність послідовних дій, які коректують рух підприємства по стратегічній траєкторії і які спрямовані на досягнення кінцевого результату при оптимальному використанні ресурсів (рис. 3.2). На вході ми маємо результати аналізу зовнішнього середовища, а на виході – комплекс інновацій, які нейтралізують погрози й сприяють використанню можливостей, тобто досягненню цільової ситуації.

Розглянемо механізм адаптації підприємства на прикладі ВАТ «ЗАлК». Вихідна ситуація описана завдяки стратегічному аналізу бізнес-середовища й конкурентного середовища підприємства, проведеному в розділах 2.2 і 2.3: на підприємство суттєво впливають економічні й політичні фактори, компанія перебуває під

Рис. 3.1. Цикл стратегічного управління

тиском постачальників електроенергії, відбувається перерозподіл ринкової влади на ринку первинного алюмінію, що робить конкуренцію більш гострою.

Далі визначимо базову стратегічну орієнтацію підприємства. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, проведемо оцінку стратегічного положення та дій ВАТ «ЗАлК». У табл. 3.1–3.4 представлені результати оцінки факторів, які характеризують, відповідно, фінансове становище підприємства, конкурентну перевагу, привабливість галузі, стабільність зовнішнього середовища. Оцінка проводилася із залученням експертів підприємства. Показники оцінювалися за 6-бальною шкалою.

Кількісне значення за координатою «Фінансове становище» склало: 20:8 = 2,5.

Кількісне значення за координатою «Конкурентна перевага» склало: 24:6 – 6 = –2,0.

Кількісне значення за координатою «Привабливість галузі» склало: 30:8 = 3,75.

Кількісне значення за координатою «Стабільність середовища» склало: 21:7 – 6 = –3,0.

На рис. 3.3 показана радіальна діаграма оцінки стратегічного положення ВАТ «ЗАлК». Така фігура має більшу орієнтацію в правий нижній квадрант і має назву «конкурентна позиція». Цій стан характерний для привабливої галузі. Організація одержує конкурентні переваги у відносно нестабільному зовнішньому середовищі. Критичним фактором є фінансовий потенціал.

Відповідно до методики SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства можна запропонувати наступні стратегічні напрямки:

– стабілізація фінансової системи за рахунок адаптації до змін, що відбулися у зовнішньому середовищі, зокрема підвищення цін на сировину й електроенергію;

– розвиток збутових мереж.

Щодо цільової стратегічної ситуації слід зазначити, що метою підприємства є підвищення його ринкової вартості за рахунок зростання доходів і мінімізації збитків від операційної діяльності.

Для реалізації результативної стратегії підприємству необхідно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Механізм адаптації підприємства повинен бути спрямований на рішення основних завдань: забезпечення життєдіяльності й подальшого стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту; забезпечення високого рівня його фінансової привабливості.

Для стабільного забезпечення підприємства сировиною, оптимального використання конкурентних переваг і підвищення ефективності стратегічних реакцій на зміну зовнішнього середовища ВАТ «ЗАлК» необхідний ефективний інструмент реалізації стратегії в турбулентному зовнішньому середовищі. Оптимальним інструментом для рішення вищезгаданих завдань може служити стратегічна карта. У стратегічній карті верхнього рівня в рамках прийнятої базової стратегічної орієнтації ВАТ «ЗАлК» виділимо цілі, що розподілені по чотирьох класичних перспективах: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» і «Знання та інновації» (рис. 3.4.). Перспектива «Фінанси» містить

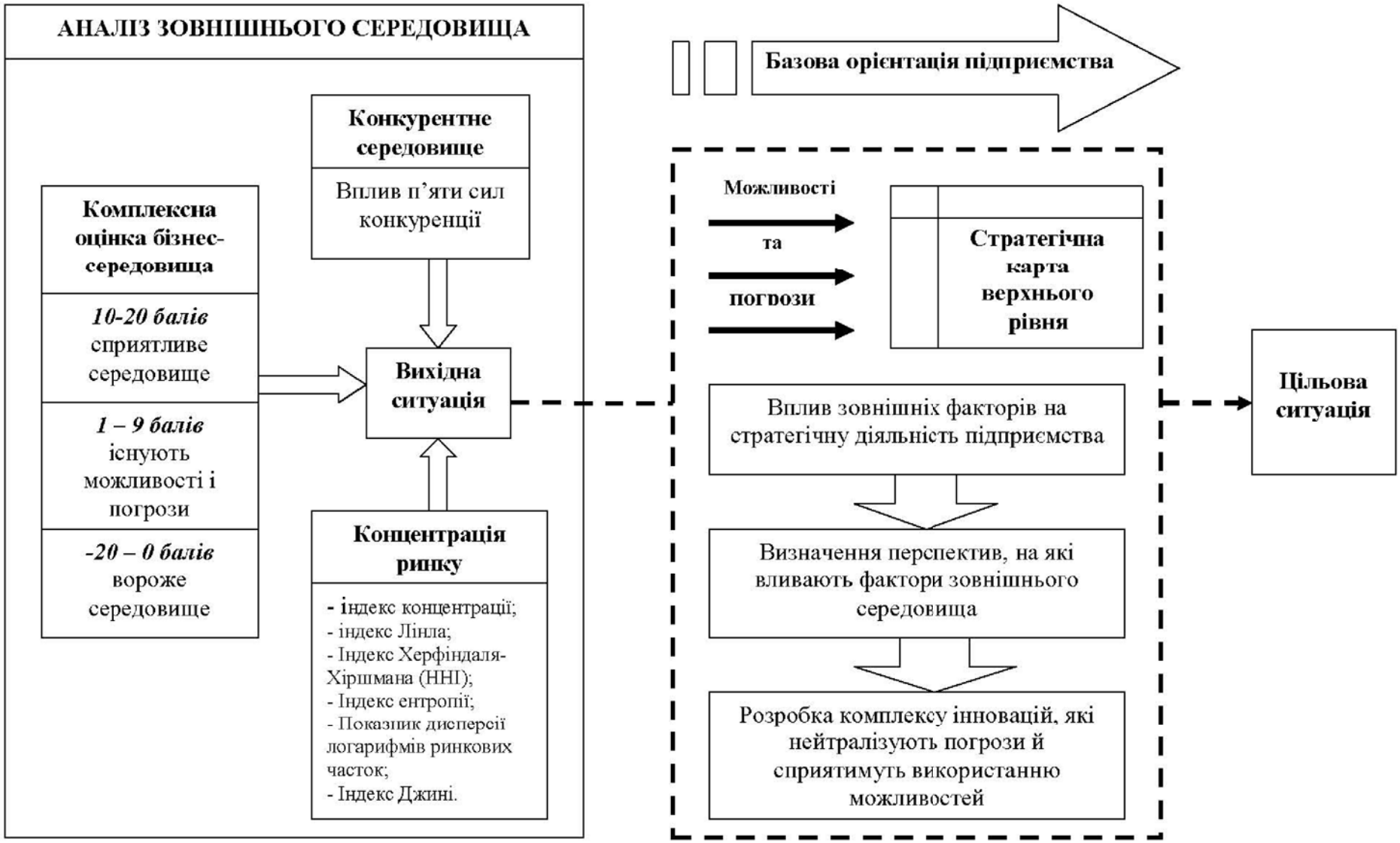


Рис. 3.2. Обґрунтування механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Таблиця 3.1 – Фактори, що визначають фінансове становище підприємства

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований	1	2	3	4	5	6	Збалансований
Ліквідність	Незбалансована	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ступень задоволення потреби в капіталі	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Потік платежів на користь фірми	Малий	1	2	3	4	5	6	Великий
Простота виходу з ринку	Складно	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Обіговість запасів	Повільна	1	2	3	4	5	6	Швидка

Таблиця 3.2 – Фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
Ринкова частка	Мала	1	2	3	4	5	6	Велика
Якість продукту	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	1	2	3	4	5	6	Рання
Прихильність покупців	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне know-how	Мале	1	2	3	4	5	6	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

Таблиця 3.3 – Фактори, що визначають привабливість галузі

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
Потенціал росту	Низький	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова стабільність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне know-how	Просте	1	2	3	4	5	6	Складне
Використання ресурсів	Неефективне	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоємність	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Легкість входження на ринок	Легко	1	2	3	4	5	6	Складно
Продуктивність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

Таблиця 3.4 – Фактори, що визначають стабільність зовнішнього середовища

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
Технологічні зміни	Багато	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп інфляції	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Варіація попиту	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Диференціація цін конкуруючих продуктів	Значна	1	2	3	4	5	6	Незначна
Бар'єри для входження	Мало	1	2	3	4	5	6	Багато
Тиск конкурентів	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	1	2	3	4	5	6	Нееластичний

у собі головну мету – зростання вартості компанії, що досягається за рахунок прибутку й оптимізації витрат. Крім того, оскільки ВАТ «ЗАлК» входить до складу компанії «Російський алюміній», то введемо ще одну мету – «Позитивні очікування інвесторів», що забезпечить достатнє фінансування підприємства. У перспективі «Клієнти» нами виділено три основні групи: великі галузеві клієнти (автомобілебудівні й машинобудівні підприємства та інші); посередники й зовнішній ринок. Загальними для всіх груп клієнтів є такі споживчі цінності: якість і різноманітний асортимент. Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси» орієнтована на досягнення виявлених споживчих цінностей і мінімізацію збитків від операційної діяльності. Вона охоплює наступні напрямки: розвиток управління якістю продукції; розробка й впровадження нових технологій; освоєння нових видів продукції й орієнтація на продукцію більш високого переділу; укладання довгострокових контрактів на поставку сировини; удосконалення системи логістики; рішення екологічних проблем; підвищення ефективності виробничих процесів. Перспектива «Знання та інновації» є потенціалом розвитку підприємства

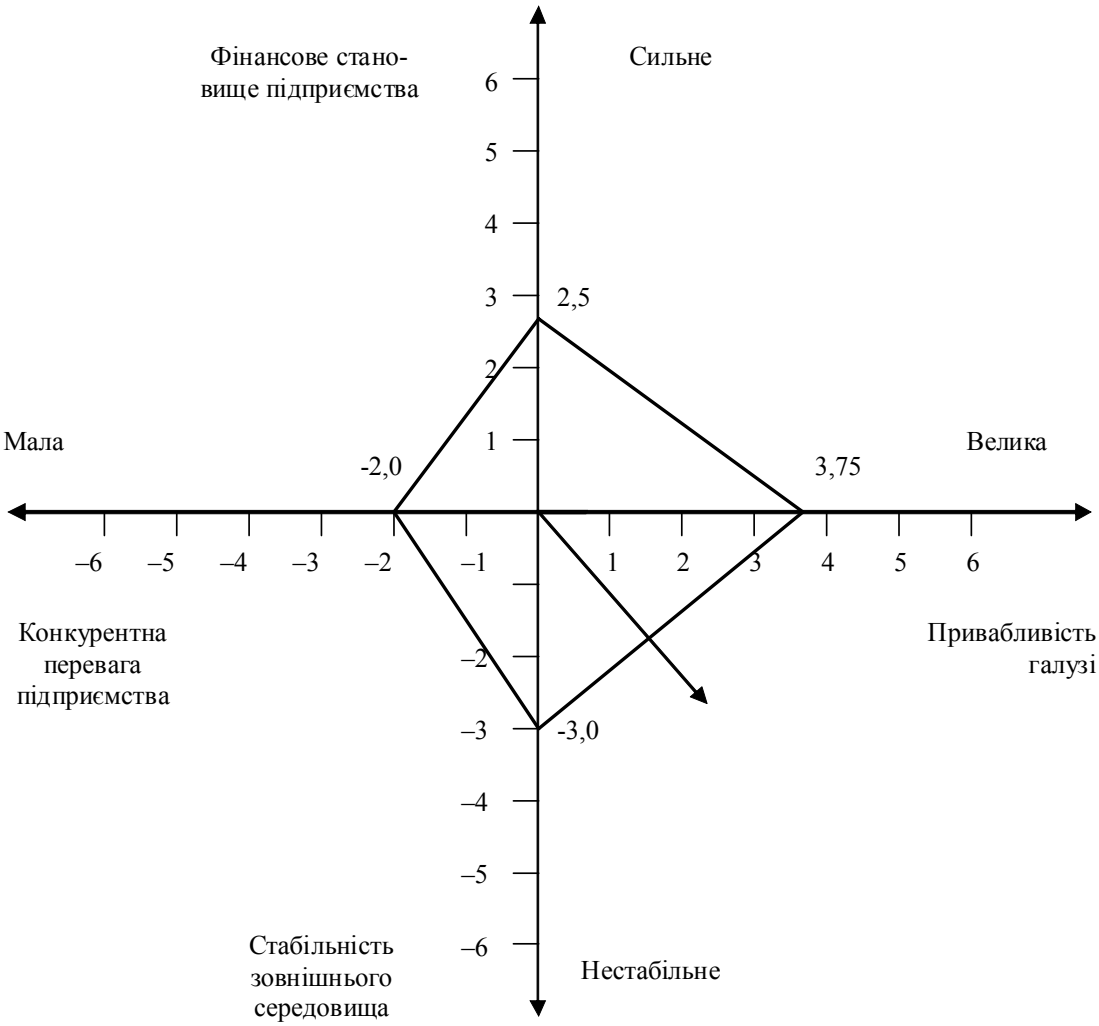


Рис. 3.3. Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення ВАТ «ЗАлК»

в умовах економіки знань і містить у собі: навчання й перепідготовку персоналу, мотивацію персоналу, активне використання інформаційних технологій.

Далі необхідно встановити взаємозв'язки між факторами зовнішнього середовища й перспективами підприємства, тобто визначимо на які цілі підприємства можуть вплинути вивчені нами фактори. Оскільки фактори зовнішнього середовища у системі збалансованих показників прямо не представлені, то необхідна розробка методичного підходу до сумісного використання методу збалансованих показників та інструментів стратегічного аналізу. Для вирішення цього завдання запропонована систематизація факторів зовнішнього середовища із взаємоув'язкою з перспективами підприємства (табл. 3.5). Запропонований підхід дозволяє виділити перспективи, які зазнають найбільшого впливу з боку зовнішнього середовища. До них належать: зростання доходів; позитивні очікування інвесторів; зростання вартості підприємства. Таким чином, реакцією підприємства на умови, що змінюються, повинні стати інновації по наступним напрямкам: мінімізація збитків від операційної діяльності; підвищення ефективності виробничих процесів; мотивація персоналу; розширення ринків збуту; навчання і перепідготовка персоналу; рішення екологічних проблем.

Система управління інноваціями повинна вирішувати не тільки поточні проблеми, але й створювати новий потенціал. Політика, спрямована на інтенсифікацію інновацій, як уже говорилося в розділі 1.3, повинна бути інтегрована в загальну корпоративну стратегію як основний елемент.

Світова практика інноваційного розвитку доводить необхідність та доцільність впровадження інноваційної моделі розвитку економіки на рівні держави, галузі та окремого підприємства. Нажаль, сьогодні державна політика економічного зростання України здійснюється без урахування закономірностей еволюційного розвитку інноваційних процесів.

Сучасне керування інноваційним процесом варто розглядати з позиції формування умов для інноваційного розвитку на макро- (національна економіка, державні науково-технічні пріоритети), мезо- (підвищення інноваційної активності конкретного регіону чи галузі) і мікрорівні (розробка і комерціалізація інновацій окремими підприємствами та організаціями). При аналізі інноваційного менеджменту важливо позначати рівень керування інноваціями. Інакше кажучи, у даний час замість еклектичного з'єднання всіх методик інноваційного менеджменту потрібна систематизація макро-,

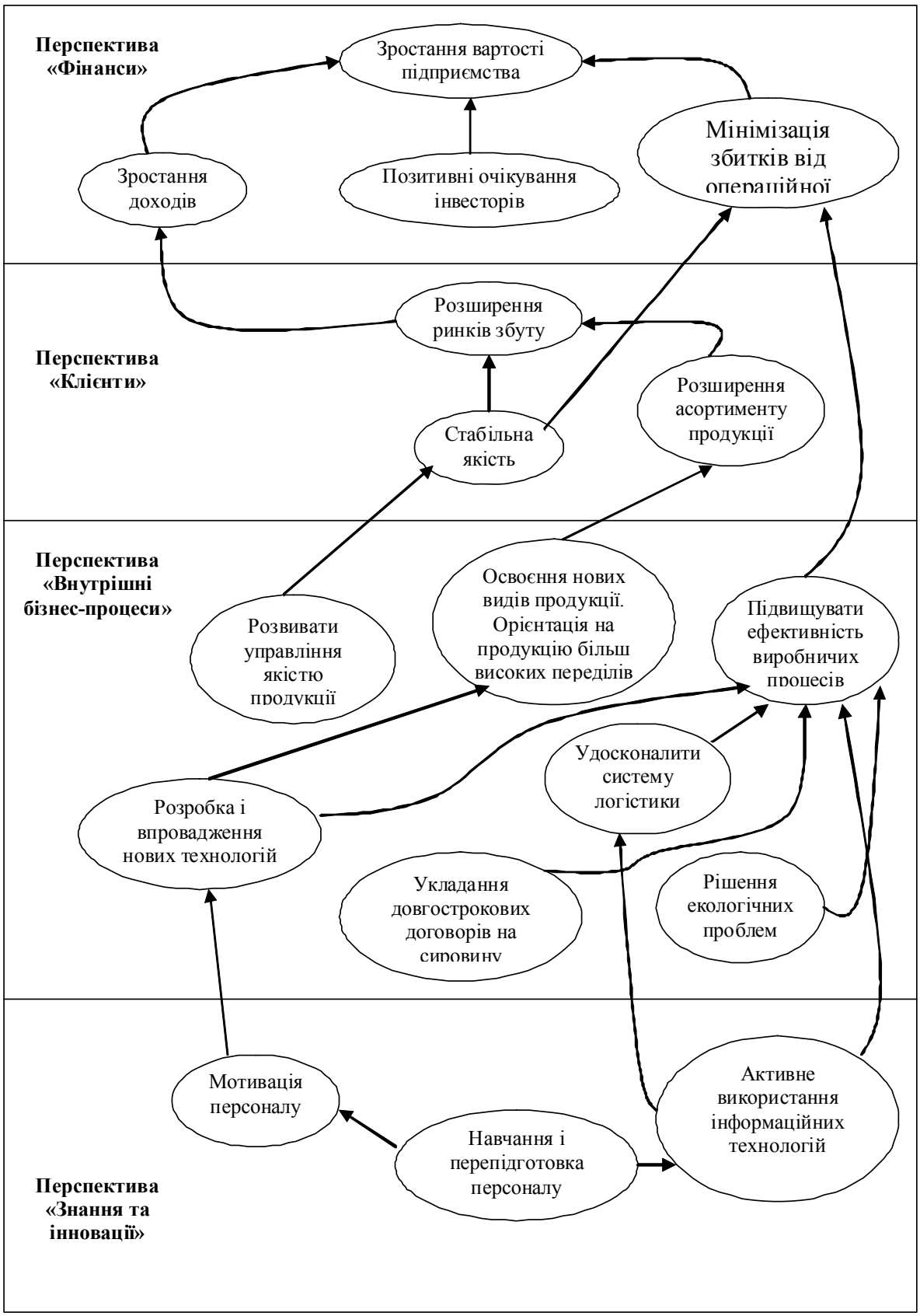


Рис. 3.4. Стратегічна карта верхнього рівня ВАТ «ЗАлК»

Таблиця 3.5 – Вплив зовнішніх факторів на стратегічну діяльність підприємства

Фактори зовнішнього середовища		Перспективи, на які вони впливатимуть
Економічні	Рівень і динаміка цін на алюміній на ЛБМ	«Зростання доходів», «Позитивні очікування інвесторів».
	Зміна курсу національної валюти	«Зростання доходів», «Мінімізація збитків від операційної діяльності».
	Динаміка цін на енергоносії	«Мінімізація збитків від операційної діяльності».
	Динаміка цін на електроенергію	«Мінімізація збитків від операційної діяльності».
	Зміна стратегії розвитку компанії «СУАЛ»	«Зростання вартості підприємства», «Розширення ринків збуту»
Політичні	Імовірність націоналізації майна	«Зростання вартості підприємства», «Позитивні очікування інвесторів».
	Рівень державного регулювання алюмінієвої галузі	«Зростання доходів», «Позитивні очікування інвесторів».
	Імовірність введення обмежень на конвертованість гривні	«Зростання доходів», «Мінімізація збитків від операційної діяльності».
	Влив на економіку України уряду	«Зростання вартості підприємства», «Позитивні очікування інвесторів».
Технологічні	Фінансування компанією «СУАЛ» процесів модернізації виробництва і впровадження нових технологій	«Освоєння нових видів продукції. Орієнтація на продукцію більш високих переділі», «Підвищування ефективності виробничих процесів», «Стабільна якість»
	Інноваційні проекти і програми компанії «СУАЛ»	«Розробка і впровадження нових технологій», «Розширення асортименту продукції».
	Тенденції розвитку нового обладнання і технологій в галузі	«Навчання і перепідготовка персоналу».
	Прискорення міжнародних перевезень, комунікацій і фінансових операцій.	«Активне використання інформаційних технологій».
Соціально-демографічні	Соціальна політика компанії «СУАЛ»	«Мотивація персоналу».
	Якість освіти	«Навчання і перепідготовка персоналу».
	Чисельність осіб працездатного віку	«Підвищування ефективності виробничих процесів».
Екологічні	Політика компанії «СУАЛ» по відношенню до охорони навколишнього середовища	«Рішення екологічних проблем».
	Імовірність ускладнення у регіоні господарювання підприємства екологічних вимог	«Рішення екологічних проблем».
	Імовірність уведення додаткових обмежень на використання природних ресурсів	«Зростання доходів».
Культурні	Корпоративна культура компанії «СУАЛ»	«Мотивація персоналу».
	Відродження релігії	«Мотивація персоналу».
	Тріумф особистості	«Мотивація персоналу», «Зростання вартості підприємства».
Конкурентні	Тиск з боку постачальників електроенергії	«Підвищування ефективності виробничих процесів».
	Нові заводи з більшою конкурентоспроможністю	«Підвищування ефективності виробничих процесів».
	Перерозподіл ринкової влади на ринку первинного алюмінію	«Зростання вартості підприємства», «Позитивні очікування інвесторів», «Розширення ринків збуту».

мезо- і мікроекономічних підходів до керування нововведеннями [141, С.84].

Політика управління інноваційним процесом має два напрямки: вертикальний і горизонтальний. Вертикальна інноваційна політика відповідає за розробку методів активізації інноваційних процесів на різних рівнях (макро-, мезо- та мікрорівнях). Горизонтальний напрямок інноваційної політики стосується створення сприятливих умов для кожного етапу розвитку інноваційного процесу на кожному окремому рівні. Крім того, інноваційна політика держави, галузі і підприємства повинна не тільки включати в себе організаційно-економічні заходи підтримки інноваційної діяльності на різних етапах, але й виходити зі стадій життєвого циклу активного технологічного укладу (рис. 3. 5) [141, С. 84–85].

Кольорова металургія відноситься до галузей IV технологічного укладу. Як видно з дослідження [135] підприємства кольорової металургії Запорізької області протягом 2000–2004 рр. активно фінансували інноваційну діяльність за рахунок власних коштів (173765,7 тис. грн.). У результаті такої політики кольорова металургія ввійшла в трійку найбільш інвестиційно привабливих галузей регіону. Оскільки алюмінієва промисловість перебуває в стадії зрілості IV технологічного укладу, то

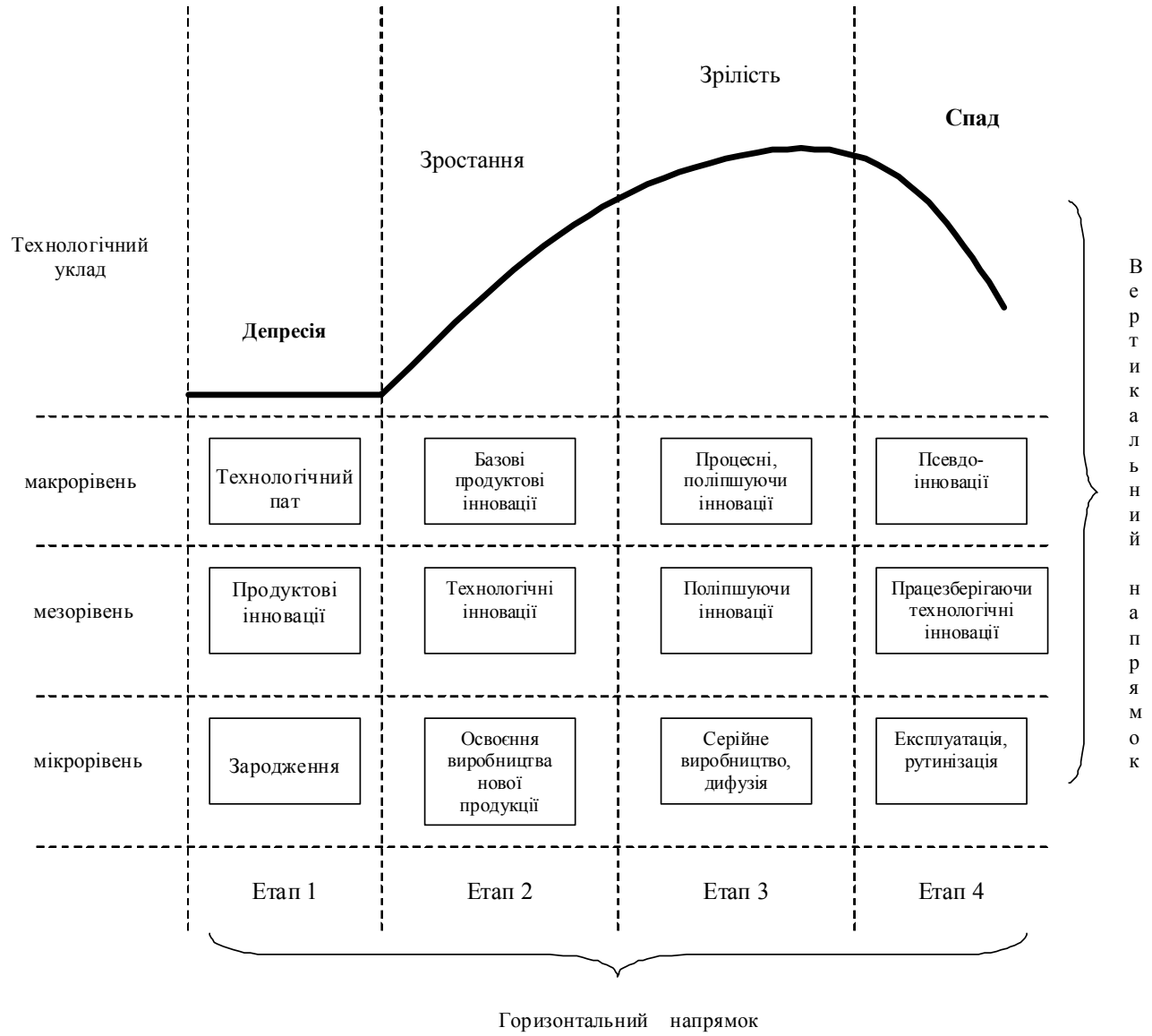


Рис. 3.5. Комплексна схема напрямків інноваційної політики на різних рівнях та етапах інноваційного процесу

алюмінієвим підприємствам необхідно здійснювати процесні та поліпшуючі інновації (рис. 3.5).

Області інновацій для ВАТ «ЗАлК»:

– удосконалення методів управління та лідерства;

– удосконалення процесів і систем управління інноваціями;

– створення нових товарів (сплави на основі первинного алюмінію);

– удосконалення методів маркетингу;

– поліпшення якості;

– удосконалення старих технологій і освоєння нових;

– створення нових методів управління інформацією й знаннями;

– поліпшення робочої атмосфери, мотивації, систем інформування й інших елементів корпоративної культури;

– залучення співробітників у керування компанією.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності як і раніше залишаються власні кошти підприємства. Таким чином, чим більший прибуток одержує комбінат, тим більше коштів він зможе направити на необхідні інновації.

Величина прибутку суттєво залежить від змін цін на первинний алюміній на ЛБМ. Тому першочерговим завданням для ВАТ «ЗАлК» є адаптація до змін світових цін на первинний алюміній.

Реалізація механізму адаптації ВАТ «ЗАлК» представлена на рис. 3.6. Механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, на відміну від існуючих, базується на інтегрованій взаємодії результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища та інструментів збалансованої системи показників (BSC) й економічної доданої вартості (EVA). Апробація зазначеного механізму на ВАТ «ЗАлК» дозволила розробити комплекс інновацій, які нейтралізують погрози й сприятимуть використанню можливостей бізнес- та конкурентного середовища підприємства.

Слід зауважити, що світовий ринок алюмінію, як і багато інших ринків сировинних товарів, має циклічний характер і перебуває в сильній залежності від коливань світової кон'юнктури. На відміну від готової алюмінієвої продукції, експорт неопрацьованого алюмінію піддається різким змінам попиту й цін, що створює елементи непередбачуваності для виробників і споживачів

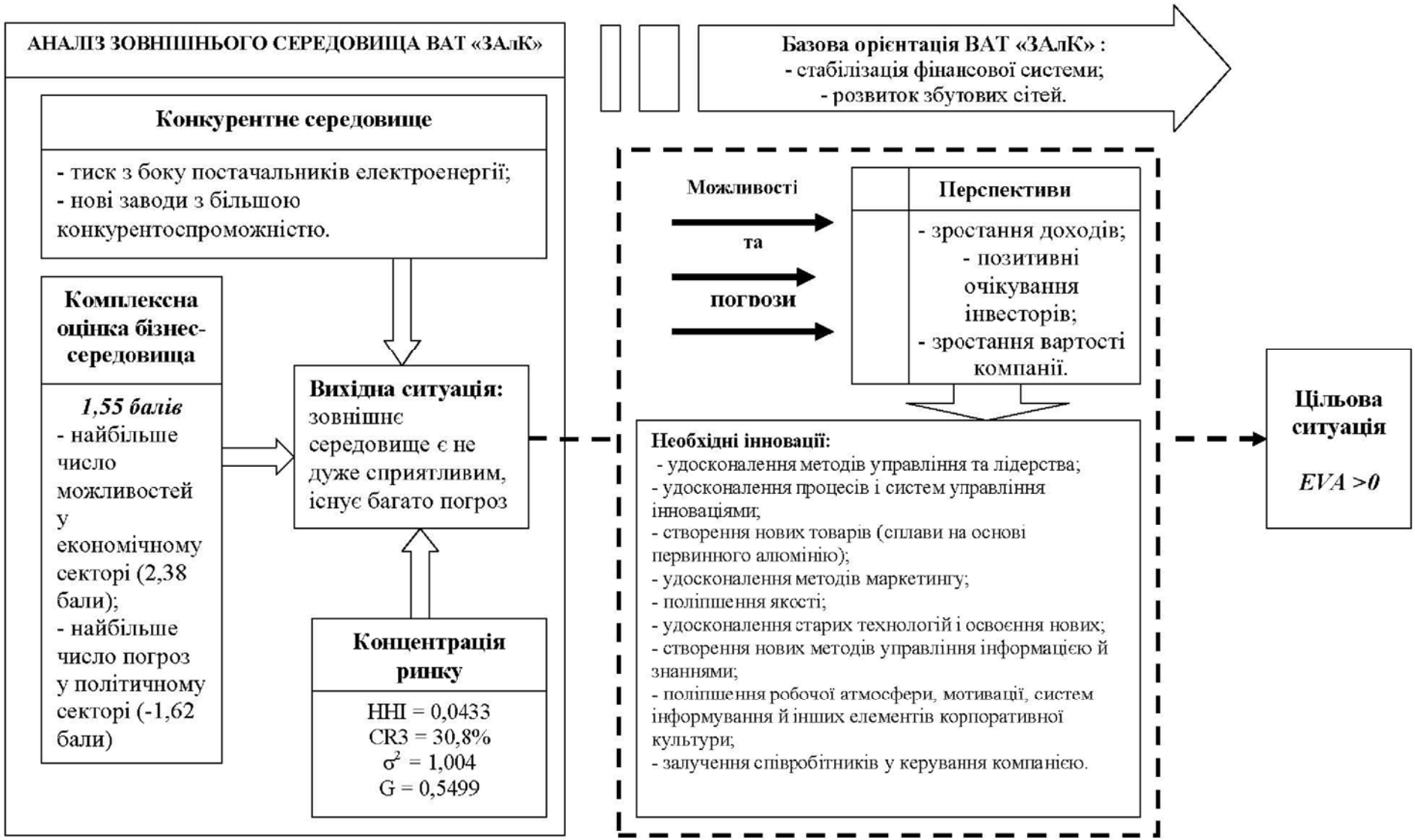


Рис. 3.6. Реалізація механізму адаптації ВАТ «ЗАлК» до змін зовнішнього середовища

цього металу. Оскільки більш ніж 50 % продукції ВАТ «ЗАлК» експортується, то для підприємства досить актуальним є прогнозування світових цін на первинний алюміній.

3.2 Оптимізація поведінки підприємства шляхом моніторингу світових цін на алюміній

Циклічні зміни стану світової економіки й попиту на первинний алюміній викликають різкі коливання світових цін і рентабельності виробництва алюмінію. При зниженні світових цін може бути зупинена частина підприємств або скорочене виробництво для мінімізації збитків, а при зростанні цін відбувається реактивація виробництва. Отже, ступінь використання виробничих потужностей алюмінієвих заводів у західних країнах тісно пов'язаний з рівнем світових цін на алюміній. У дослідженні Б.І. Арлюка [5] показано, що в період 1985 –2002 рр. при істотному зниженні світових цін на алюміній до 15 % потужностей з виробництва алюмінію в західних країнах консервувалися. Така ситуація досить небезпечна для промислових компаній, тому що оголошення про скорочення виробництва відразу викликає падіння курсу акцій. Крім того, для консервації виробництва необхідні значні видатки.

Аналізуючи вплив світових цін алюмінію на використання виробничих потужностей алюмінієвих заводів, Б. І. Арлюк дійшов до висновку, що для західних виробників зниження цін алюмінію до рівня 1214 дол./т зумовить збитковість 26 % діючих потужностей [5, с. 9]. Дослідження конкурентного середовища (розділ 2.3) також показало, що приріст нових потужностей на ринку алюмінію буде відбуватися за рахунок створення виробництв із низькою собівартістю (менше 960 дол./т).

У 2003 р. ВАТ «ЗАлК» мав собівартість виробництва первинного алюмінію 1190,27 дол./т при середньорічній світовій ціні (ЛБМ) на первинний алюміній 1431,9 дол./т; у 2004 р. собівартість виробництва становила 1363,53 дол. /т, а середньорічна світова ціна (ЛБМ) – 1716,51 дол. /т; у 2005 р. собівартість виробництва – 1816,19 дол./т, а середньорічна ціна на первинний алюміній (ЛБМ) – 1897,65 дол. /т [113–115]. Отже, у 2005 р. збитки підприємства склали 24 523 тис. грн. [115]. Цей факт підтверджує необхідність постійного моніторингу світового ринку металів, який за 2003–2005 рр. пережив безліч подій, внаслідок яких з'явилося багато нових тенденцій. Однак стабілізації на ринку, у тому числі й алюмінієвому, дотепер не спостерігається. За три роки алюміній подорожчав на третину і заледве втримався на другій позиції серед металів. Як і в усіх металів, основний підйом його ціни випав на 2004 р. (+20,4 %). Процес подорожчання триває дотепер, але з меншою швидкістю – близько 7 % на рік [72]. Проте, безмежна гра на «підвищення» на цьому ринку тривати не може. Дефіцит алюмінієвої сировини у світі невеликий, а конкуренція виробників досить серйозна. Крім того, більшість аналітичних прогнозів про розвиток ситуації в галузі не справджується, що істотно ускладнює стратегічне планування розвитку бізнесу в цьому середовищі.

Криві цін на кольорові метали за досить тривалий період за формою нагадують неправильну синусоїду зі швидкими підйомами й повільними затяжними спадами. Невідповідність між попитом та пропозицією є основним чинником, що викликає коливання цін на кольорові метали. Уміння працювати на світових ринках – це вміння шукати вигоди з високих цін на продукцію, намагаючись не допустити їхнього зниження, і вміння знижувати питомі витрати на виробництво при зниженні цін.

Важливим фактором, який визначає коротко- і середньострокову динаміку біржових цін, уважають запаси готових металів. Їхній надлишок говорить про затоварення у світовому масштабі й про доцільність скорочення обсягів виробництва, їхня недостача веде до підвищення активності споживачів, готових платити більш високі ціни.

Саме біржі, де як наявний товар фігурує сертифікований і повністю підготовлений до продажу метал, акумулюють надлишки в період відносного надвиробництва й швидко скорочують запаси в періоди, коли споживання випереджає виробництво. Основна частина біржових запасів алюмінію, як і інших кольорових металів, зосереджена на Лондонській біржі металів.

Тісний зв'язок запасів алюмінію на ЛБМ і ціни металу ілюструють дані табл. 3.6. Ріст запасів у 1991–1993 рр. (з 310 тис. т на кінець 1990 р. до 2487 тис. т на кінець 1993 р.) супроводжувався падінням ціни однієї тонни первинного алюмінію майже на 500 дол. – з 1636 дол./т у 1990 р. до 1139 дол./т у 1993 р. Подальше скорочення світового виробництва алюмінію зумовило швидке скорочення запасів на ЛБМ (до 582 тис. т на кінець 1995 р.) і ріст цін за два роки на 58% – до 1805 дол./т у 1995 р. Але вже в 1996 р. ситуація на ринку приходить у норму, запаси ростуть, а ціни падають. У наступні роки відзначена затовареність зберігається, при цьому варіація цін трохи знижується. Так, у 2000 р. запаси були значно менші, ніж у 1995 р. (на кінець року 322 тис. т проти 582 тис. т), але середньорічні ціни в 2000 р. виросли тільки з 1362 дол./т до 1549 дол./т у 2002 р.

Таблиця 3.6 – Рух цін і запасів алюмінію на ЛБМ [26, с. 12]

Рік	Середньорічна ціна, дол. /т	Запаси на кінець року, тис. т
1990	1636	310
1991	1302	987
1992	1254	1527
1993	1139	2487
1994	1479	1675
1995	1805	582
1996	1504	951
1997	1598	622
1998	1357	636
1999	1362	775
2000	1549	322
2001	1444	821
2002	1349	1241
2003	1431	1423

Становище докорінно змінилося в 2003 р., коли у світі було виготовлено 27,99 млн. т первинного алюмінію, а його споживання трохи перевищило 27,75 млн. т, і надлишок пропозиції на ринку склав 234 тис. т. Основна частина надлишку пропозиції осіла в запасах на ЛБМ – ріст запасів за рік на 182 тис. т, або на 14,7 %. Але при цьому ціна алюмінію виросла в 2003 р. на 82 дол./т, або на 6 %. У 2003 р. виросли середньомісячні ціни – з 1375 дол./т у січні до 1555 дол./т у грудні [26].

Керівництво ЛБМ зіткнулося із ситуацією, коли виробництво металу досягло історичного максимуму, складські запаси були високі, а на спотовому ринку (ринку наявного металу) його ж не вистачало. Всі ці обставини привели керівництво біржі до думки про те, що алюмінієві трейдери навмисно роздувають ціни на спотовому ринку. У другій половині 2003 р. ЛБМ провела розслідування щодо змови трейдерів у піднятті цін. Але важливих свідчень проти трейдерів виявлено не було: деякі спекуляції, безумовно, мали місце, але так вплинути на ціни вони не могли. Діяв комплекс інших причин, на аналізі яких і зупинимося.

У економічній літературі надаються різні пояснення невмотивованого росту цін на алюміній у 2003–2004 рр. По-перше, це ослаблення долара. По-друге, повернення на біржу великих фінансових фондів, що займаються спекуляціями на ф'ючерсних контрактах. Ці спекулятивні операції спотворюють класичну модель взаємодії продавців і покупців за схемою «попит – пропозиція», у результаті чого ціни на алюміній ростуть незалежно від реального росту споживання. Третьою й основною причиною швидкого росту цін на алюміній у 2003–2004 рр. називають пожвавлення економіки США, Китаю, Японії та інших країн Південно-Східної Азії.

Алюміній є індикатором стану споживчого ринку й багатьох галузей промисловості (автомобільної, пакувальної тощо), а також будівництва, і ціни на нього прямо пов'язані зі станом економічної кон'юнктури у світі.

Для ілюстрації сказаного скористаємося результатами проведеного нами дослідження. Як уже зазначалося, у 2003 р. росли і запаси алюмінію, і ціни на нього, тобто звична для ринку металів тенденція змінювалася на протилежну (рис. 2.1). Для 2004 р. уже характерна певна нормалізація, коли росту запасів відповідає зниження цін і навпаки. У 2005–2006 рр. знову можна було спостерігати дві протилежні тенденції (рис. 3.7, 3.8).

Тенденція підвищення цін набула глобального характеру для більшості видів сировини й металів на світових ринках (залізна руда, чорні метали, феросплави, глинозем, кокс, нафта та ін.), а ціни на них на початку 2004 р. уперше синхронно піднялися до показників 90-х рр. Ці факти свідчать про настання нового етапу розвитку ринку сировинних товарів, зумовленого ослабленням долара, різким ростом попиту, збільшенням впливу спекулятивних факторів. З першого погляду динаміка цін на алюміній збігається з динамікою цін на мідь, нікель, однак реальний стан на ринках цих металів принципово відмінний. На світовому ринку алюмінію відзначалася суперечлива ситуація: ріст цін відбувався на тлі зростання виробництва й складських запасів. На відміну від алюмінію, зазначений вище ріст цін на мідь і нікель був спричинений їхнім дефіцитом.

У 2003 р. такі важливі фактори, як величина складських запасів і баланс (надлишок) алюмінію на ринку, порівняно з попередніми роками, не відігравали визначальну роль у ціноутворенні алюмінію. Такі динамічні зміни на ринку алюмінію й інших металів, швидкий ріст цін з їхнім наступним падінням дали підставу деяким експертам говорити про «аномальне» поводження ринку й про викревлення класичної моделі «попит-пропозиція». Суттєво розходяться й погляди на перспективи розвитку цього ринку. Одні експерти переконані, що ціни на алюміній будуть триматися на високому рівні протягом 2–3 років, інші – що вони повернуться на попередній рівень через кілька місяців, існує також думка про збереження високих цін аж до кінця нинішнього десятиліття. Незважаючи на численні дослідження, роль

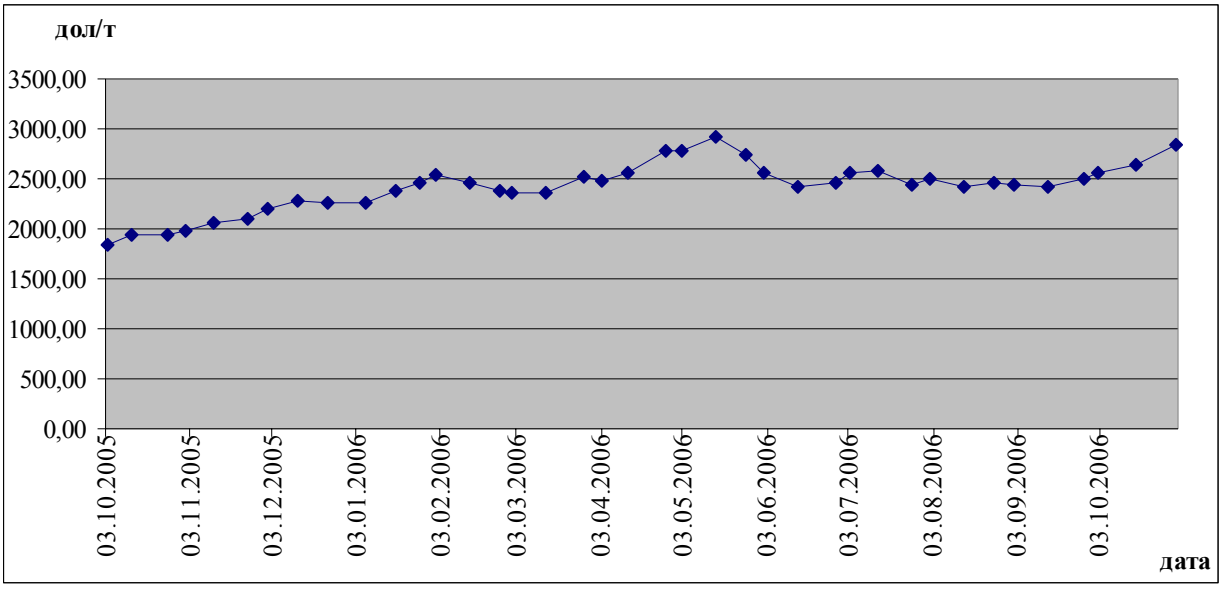


Рис. 3.7. Рух цін на алюміній на ЛБМ

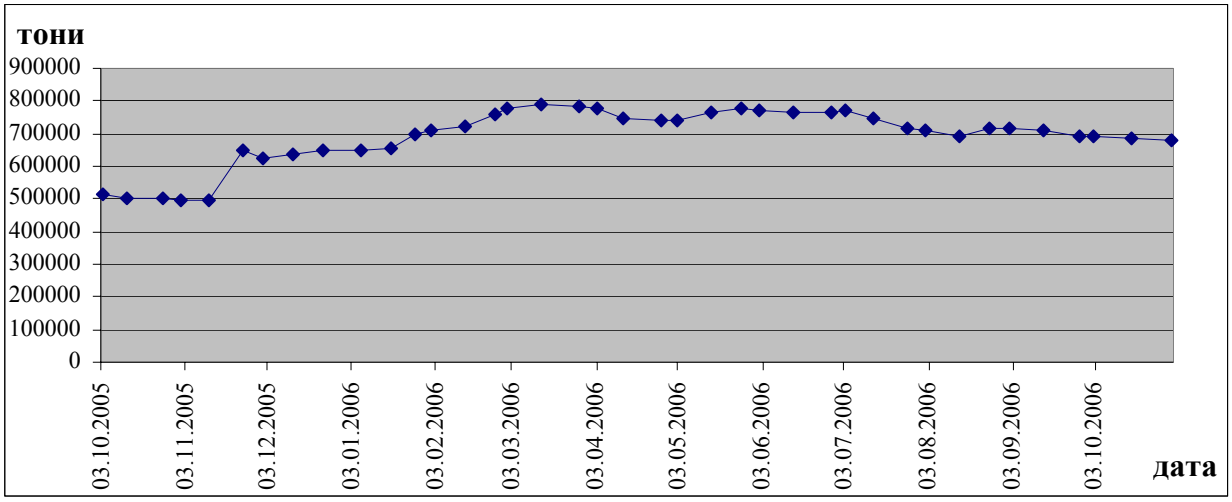


Рис. 3.8. Рух запасів алюмінію на ЛБМ

різних факторів, що визначають кон'юнктуру ринку алюмінію, до кінця не встановлена. Це зумовлено, в першу чергу, тим, що глобалізація економіки все більшою мірою торкається товарних ринків металів, зокрема алюмінію, ускладнюючи процеси, які відбуваються на ньому, прискорюючи їхню динаміку і викликаючи появу нових тенденцій.

Розрахунки за даними з жовтня 2005 р. по листопад 2006 р. (268 спостережень) дозволяють побудувати таке регресійне рівняння залежності цін від запасів на ЛБМ:

$$ЦА = 834{,}8 + 2{,}295 \cdot ЗА, \qquad (3.1)$$

де ЦА – ціна первинного алюмінію на ЛБМ, дол. /т; ЗА – запаси первинного алюмінію на ЛБМ, тис. т.

Коефіцієнт кореляції $r = 0{,}77$.

Отриманий результат дозволяє зробити деякі висновки. В 2005–2006 рр. зміна запасів первинного алюмінію на ЛБМ на одну тис. т приводило до зміни ціни на 2,3 дол./т. Квадрат коефіцієнта кореляції $r^2 = 0{,}592$, тобто рухом запасів на ЛБМ пояснюється майже 60 % загальної дисперсії цін на алюміній (за даними торгів наявним металом).

Аналізуючи вплив біржових запасів металів на ціни на мідь і нікель для періоду 1989–1999 рр., Б. М. Соколов і А. Б. Соколов писали: «З досить великою впевненістю можна говорити про універсальний характер залежності цін від запасів: велика мінливість високих цін при низьких рівнях запасів і відносна стабілізація низьких цін при більших біржових запасах металу» [129]. У нашому випадку ситуація інша – при досить значних запасах достатньо високий рівень цін з їхньою стабілізацією. Якщо в 2002 р. ріст запасів на 420 тис. т привів до зниження цін на 95 дол./т (табл. 3.6), то в 2006 р. зниження запасів на 1000 т спричинило ріст цін у середньому на 10 дол./т.

До 2003 р. поставки металів на переповнені склади ЛБМ викликали не тільки зниження цін, але й підтримку низьких цін протягом тривалого часу. У 1997–1999 рр., незважаючи на цю тенденцію, російські підприємства-експортери кольорових металів зазнали великих збитків, поставляючи високі обсяги металу на переповнені склади біржі.

Однак сьогодні запаси металу на ЛБМ не можуть бути єдиним індикатором зміни ціни. На нашу думку, поза увагою аналітиків залишається ще один важливий чинник, який суттєво визначає несподіване підвищення цін на алюміній. Алюміній є одним з основних конструкційних матеріалів сучасності й у цій своїй якості конкурує з іншими металами (див. табл. 2.14). Наприклад, у 2003 р. різко стали рости ціни на взаємозамінні в широких масштабах з алюмінієм різні види сталі й мідь, а також частково на взаємозамінні олово, нікель. На відміну від алюмінію, мідь і нікель, а також окремі види сталевого прокату були дефіцитними: попит випереджав пропозицію, запаси знижувалися. Тобто для цих металів швидкий ріст котирувань був цілком природним. Одним з важливих і нових наслідків глобалізації світового господарства для ринку металів стало посилення взаємозалежності між цінами на взаємозамінні метали.

Власне заміну при виникненні «ножиців цін» між металами (наприклад, алюмінієм і міддю) неможливо провести моментально, вона вимагає як часу, так і інвестицій. Тому донедавна ціни на взаємозамінні метали корелювалися між собою, але все-таки в основному визначалися співвідношенням попиту та пропозиції (звичайно, з урахуванням витрат) саме на певний метал. В епоху глобалізації підсилюється також взаємозалежність між товарними і фінансовими ринками, збільшується приплив на ринок металів спекулятивного капіталу. Завдяки діям цього капіталу час «стискується», метал, який заміняється, стає вигідним об'єктом для інвесторів, фінансові потоки сприяють росту цін на нього.

Оцінка тісності й характеру зв'язку між цінами на алюміній і мідь, виконана нами по 268 спостереженнями з 03.10.2005 р. по 31.10.2006 р., дала такі результати. Коефіцієнт кореляції – 0,763. Рівняння регресії має вигляд:

$$ЦА = 1627{,}46 + 0{,}129 \cdot ЦМ, \qquad (3.2)$$

де ЦА – ціна первинного алюмінію на ЛБМ, дол. /т; ЦМ – ціна міді на ЛБМ, дол. /т.

Отже, ціни змінювалися в одному напрямку, ріст ціни однієї тонни міді на один долар приводив до росту ціни однієї тонни алюмінію на 0,129 долара.

Використовуючи лише одну незалежну змінну в моделі прогнозування ціни на алюміній, ми можемо пояснити тільки 59 % (формула 3.1) або 58 % (формула 3.2) загальної дисперсії. Для одержання більш точних прогнозів побудуємо багатомірну регресію, що включає дві змінні: запаси алюмінію на ЛБМ і ціну на мідь. Рівняння багатомірної регресії має вигляд:

$$ЦА = 903{,}95 + 1{,}47 \cdot ЗА + 0{,}081 \cdot ЦМ, \quad (3.3)$$

де ЦА – ціна первинного алюмінію на ЛБМ, дол./т; ЗА – запаси первинного алюмінію на ЛБМ, тис. т.; ЦМ – ціна міді на ЛБМ, дол./т.

Коефіцієнт кореляції $r = 0{,}863$. Отриманий результат дозволяє зробити такі висновки. У 2005–2006 рр. зміна запасів первинного алюмінію на ЛБМ на одну тис. т. при незмінній ціні на мідь приводило до зміни ціни первинного алюмінію на 1,47 дол. Аналогічно, якщо обсяг запасів буде незмінним, а ціна однієї тонни міді зросте на один долар, то ціна алюмінію збільшитися на 0,081 долара. Квадрат коефіцієнта кореляції $r^2 = 0{,}745$, тобто з урахуванням руху запасів алюмінію та зміни ціни на мідь на ЛБМ пояснюється майже 75 % загальної дисперсії цін на алюміній (за даними торгів наявним металом). Побудувавши таку модель, нам вдалося зменшити непояснену мінливість майже на 15 %, а це підвищує точність прогнозів.

Ще одним новим наслідком глобалізації для ринку металів є посилення взаємозалежності між товарними і фінансовими ринками, прихід спекулятивного капіталу на ринок металів і відповідне зростання цього фактора в русі біржових котирувань.

За певних умов, наприклад, при низькій дисконтній ставці й ослабленні долара, фінансовий ринок стає менш вигідним для інвесторів, і фінансові потоки спрямовуються на товарні ринки, сприяючи росту цін на метали. У першу чергу, це стосується дорогоцінних металів, однак кольорові метали також стають привабливим об'єктом для одержання прибутків від спекулятивних операцій і можуть відігравати роль високоліквідного активу у випадку підвищення попиту на них і нестабільності інших фінансових інструментів. Відповідно, зміна цін на кольорові метали не тільки підкоряється об'єктивній зміні попиту з боку реальних споживачів металу, але й визначається також спекулятивними операціями з боку великих інвестиційних фондів.

У прогнозі перспектив ринку алюмінію рядом із традиційними показниками, що характеризують розвиток ділової активності в споживаючих галузях (авіа- і автомобілебудування, будівництво, виробництво впакування), більшу роль починають відігравати й такі суто фінансові чинники, як величина дисконтних ставок, валютні курси, рівень інфляції, обсяг операції на фондових біржах та ін. Останнім часом особливого значення надають величині ставки рефінансування в США. Як наслідок, ринок металів суттєво залежить від змін, що відбуваються на валютному ринку, і зокрема, від динаміки курсу долара щодо інших світових валют.

На думку А.П. Воробйова [26], для алюмінію величини зміни курсу долара й котирувань на ЛБМ у 2003 р. за абсолютною величиною близькі. Якщо перерахувати ціни на алюміній у євро, то стане очевидним, що збільшення доларової ціни було, в першу чергу, відповіддю на ослаблення долара, у той час як у євро ціна на алюміній за попередній рік не виросла, а зменшилася на 2 % (1298 євро в січні 2003 р. до 1267 євро в грудні 2003 р.) [26, с. 12].

Розглянемо статистичні дані за валютним курсом USD/EUR, що склався на ринку FOREX з жовтня 2005 р. по листопад 2006 р. Оцінка зв'язку між цінами на алюміній і курсом USD/EUR, виконана за 268 спостереженнями, дала такі результати: коефіцієнт кореляції $r = -0{,}648$; квадрат коефіцієнта кореляції $r^2 = 0{,}42$. Рівняння регресії має вигляд:

$$ЦА = 7710{,}119 - 0{,}6517 \cdot KUSD/EUR, \quad (3.4)$$

де ЦА – ціна первинного алюмінію на ЛБМ, дол./т; KUSD/EUR – курс долара на FOREX, євро.

Зроблені нами розрахунки підтверджують висновки, зроблені А. П. Воробйовим про те, що між ціною алюмінію й курсом долара існує зворотна залежність.

Побудуємо багатомірну регресію, що включає дві змінні: запаси алюмінію на ЛБМ і курс USD/EUR на FOREX. Рівняння регресії має вигляд:

$$ЦА = 4171{,}75 + 1{,}777 \cdot ЗА - 0{,}3673 \cdot KUSD/EUR, \quad (3.5)$$

де ЦА – ціна первинного алюмінію на ЛБМ, дол./т; ЗА – запаси первинного алюмінію на ЛБМ, тис. т; KUSD/EUR – курс долара на FOREX, євро.

Коефіцієнт кореляції $r = 0{,}834$; квадрат коефіцієнта кореляції $r^2 = 0{,}695$. Отриманий результат дозволяє зробити деякі висновки. У 2005–2006 рр. зміна запасів первинного алюмінію на ЛБМ на одну тис. т при незмінному курсі долара зумовила зміну ціни первинного алюмінію на 1,77 дол. Якщо об'єм запасів буде незмінним, а курс 10000 доларів упаде на один євро, то ціна алюмінію виросте на 0,36 дол. Рухом запасів алюмінію та зміною курсу долара пояснюється майже 70 % ($r^2 = 0{,}695$) загальної дисперсії цін на алюміній.

Побудувати багатомірну регресію, яка складається із трьох змінних (запаси алюмінію, ціна на мідь і курс долара), неможливо через сильну кореляцію між ціною на мідь і курсом долара ($r = -0{,}943$). З п'яти моделей прогнозування найкращий результат (75 % пояснень загальної дисперсії цін на алюміній) дає формула 3.3.

Зауважимо також, що до зростання попиту на алюміній внаслідок пожвавлення світової економіки й інтересу інвестиційних фондів до металів, ослаблення курсу долара на сьогодні додався ще один глобальний фактор – дефіцит глинозему, і він дійсно стає найважливішою причиною, що тримає високі ціни на алюміній. Основними статтями в собівартості виробництва алюмінію є вартість глинозему і витрати на електроенергію (рис.2.6). При цьому контрактні ціни на глинозем пропорційні цінам алюмінію на ЛБМ, а тарифи на електроенергію для більшості виробників алюмінію також пов'язані з цінами алюмінію на ЛБМ (рис. 3.9).

Таким чином, розробка моделей, що дозволяють прогнозувати ціну на наявний метал, дає можливість підприємству оперативно приймати рішення про збільшення або зниження обсягів продажів.

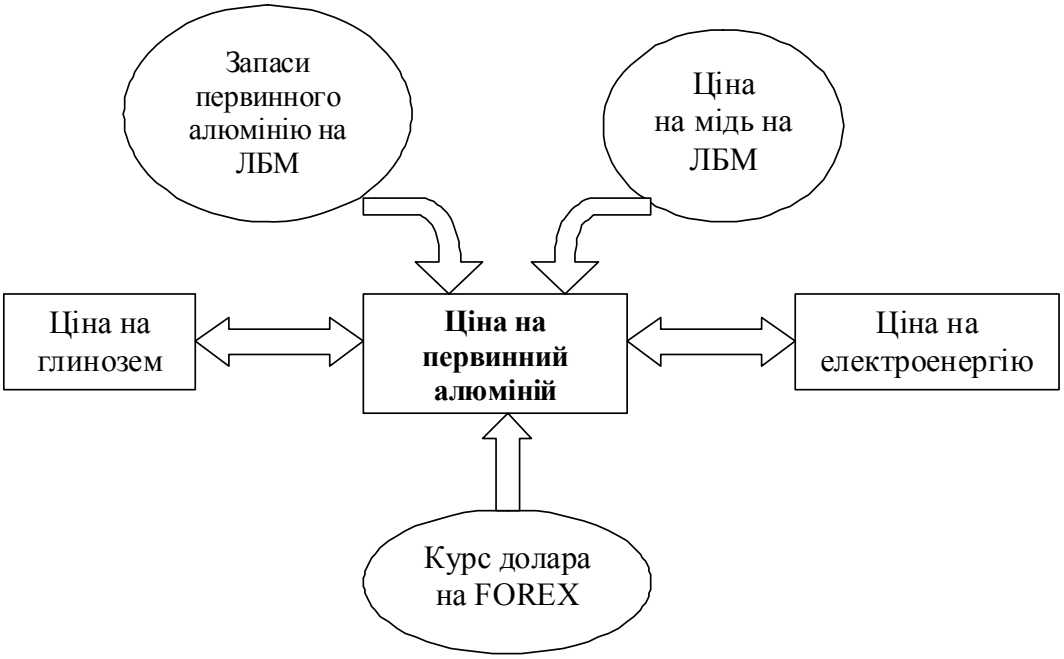


Рис. 3.9. Чинники, що впливають на ціну первинного алюмінію

Однак ринкові закономірності формування ціни не залишаються незмінними тривалий час. Вони залежать від стану й зміни всієї світової економіки, криз та інших потрясіннь і тому в різні періоди можуть помітно відрізнятися. У такій ситуації моделі прогнозування повинні постійно переглядатися й коректуватися.

Моніторинг світових цін на первинний алюміній дає можливість підприємству оптимізувати обсяги виробництва і продажу. Падіння цін на ЛБМ нижче 1400 дол./т ставить ВАТ «ЗАлК» у досить проблематичне становище. Уряд так і не запровадив модель розрахунку тарифів на електроенергію для металургійних підприємств, що враховувала б коливання світових цін на метали. Сьогодні собівартість виробництва первинного алюмінію на комбінаті значно перевищує 1400 дол./т, що вимагає від керівництва зупиняти його виробництво.

Менеджмент у сформованих умовах вжив низку заходів, фактично вичерпавши внутрішні резерви зниження собівартості продукції:

– нарощування виробництва алюмінію-сирцю до 103,5 тис. тонн (рекордний показник за всю історію комбінату);

– оптимізація виробничого процесу з метою зменшення витрачання сировинних компонентів при виробництві глинозему й алюмінію, що дозволило знизити собівартість 1 тонни продукції на 72,7 гривні;

– зниження енерговитрат виробництва з 17,3 до 17,1 тис. кВт·год/т; зняття з балансу двох збиткових підприємств і передача комунальному сектору об'єктів соцкультпобуту.

Однак, без підтримки держави підприємства не зможе самостійно вирішити цю проблему. Якщо ціни будуть знижуватися нижче відмітки 1400 дол./т, комбінат буде змушений зупиняти виробництво, а це приведе до негативних соціальних і економічних наслідків.

3.3 Підвищення ефективності управління з використанням інструментів BSC та EVA

Оскільки темп змін зовнішнього середовища підприємства увесь час прискорюється – під впливом технології, розвитку економіки знань, процесів глобалізації та інтеграції, мінливості обмінних курсів і цін на сировину й товари, – це спричиняє глибокі наслідки у сфері стратегічного управління. Зрілі галузі – це непросте середовище для формулювання й застосування стратегій бізнесу. Конкуренція, цінова зокрема, є звичайно сильною конкурентною перевагою, яку важко створити й зберегти сьогодні в алюмінієвій галузі, тому що перевага по витратах уразлива по відношенню до мінливості рівня світових цін на глинозем, електроенергію й сам алюміній, а можливості диференціювання обмежені тенденцією до стандартизації.

Крім того, підвищення динамізму в зрілих галузях внаслідок міжнародної конкуренції, економічної нестійкості та великого тиску має два наслідки. По-перше, змінилися умови досягнення ефективності витрат. У динамічному навколишньому середовищі ефективність витрат менше залежить від масштабу, спеціалізації й твердого контролю та більше – від швидкого пристосування до змін. По-друге, оскільки конкуренція стала більш інтенсивною, компанії змушені шукати нові джерела конкурентної переваги за допомогою інновацій і диференціювання. Поєднання ефекту масштабу зі швидким реагуванням і гнучкістю та необхідної ефективності витрат зі зростаючою потребою в інноваціях і диференціюванні ставить складні стратегічні й організаційні завдання. Деякі найбільш успішні компанії в зрілих галузях досягли гнучкості завдяки відмові від бюрократичних структур і процедур, залученню нових технологій, що поєднують різноманітність і гнучкість із ефективністю витрат, заохоченню відповідальності

у своїх співробітників і неухильному переслідуванню фінансових цілей.

Тому управлінський підхід до стратегії повинен бути динамічним, гнучким й інноваційним. Він повинен визнавати найважливішу роль, що грають в організації її цілі й цінності, а також важливість стратегічного процесу для забезпечення комунікації й координації. Він повинен визнавати значення інтуїції, неявного знання й навчання за допомогою дії, що є доповненням більш «наукового» аналізу.

Використовуючи дані отримані в ході стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства побудуємо збалансовану систему показників для ВАТ «ЗАлК» (рис. 3.10).

Розглядаючи стратегію як формування зв'язків між підприємством і зовнішнім середовищем для того, щоб забезпечити його виживання й процвітання, менеджмент фірми повинен гарантувати не тільки повернення інвестованого капіталу, а й забезпечити зростання доданої вартості.

ВАТ «ЗАлК» входить до складу інтегрованої компанії «UC RUSAL», яка на даний момент є лідером у галузі первинного алюмінію. Як було відзначено вище, для алюмінієвої компанії характерні високі галузеві ри-

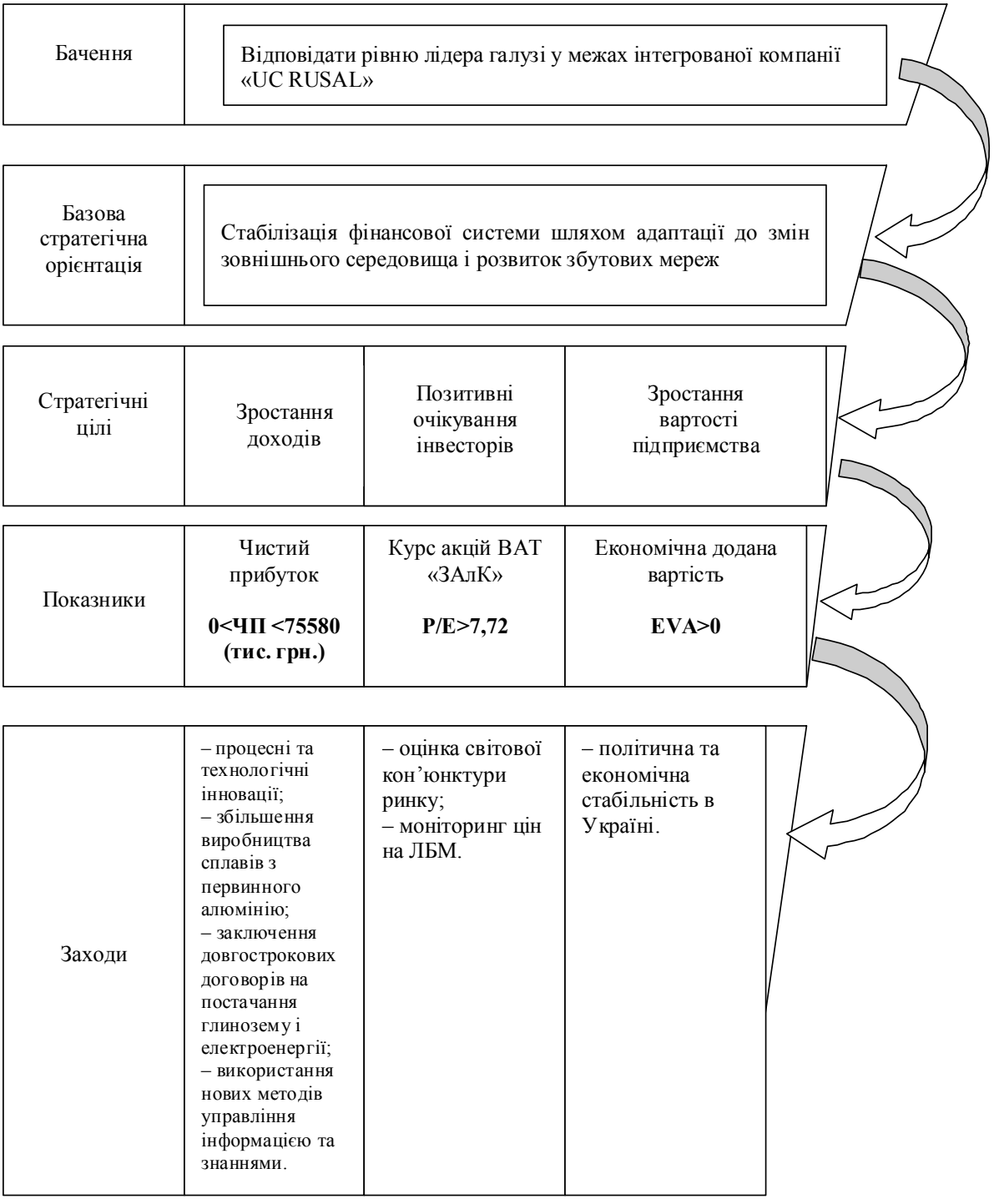


Рис. 3.10. Збалансована система показників для ВАТ «ЗАлК»

зики: попит на світовому ринку первинного алюмінію чутливий до економічних циклів, що викликає істотні коливання цін як на продукцію, так і на сировину, до того ж рівень конкуренції на ринку досить високий, виробничий процес – капіталомісткий. Слабкими сторонами алюмінієвого комбінату є технологічна відсталість, велика енерго- і матеріалоємність виробництва, обмежений і традиційний асортимент продукції, у якому

переважає продукція з низькою доданою вартістю, а також незначний обсяг внутрішнього ринку металу, що робить підприємство залежним від зовнішньоекономічної кон'юнктури й торговельних обмежень. Серед основних сильних сторін комбінату виділено наявність розвинутої інфраструктури й дешевої робочої сили. Основні можливості підприємства – це зниження собівартості, розширення асортименту і підвищення якості продукції внаслідок проведення комплексної модернізації виробничих потужностей. При їхньому використанні ВАТ «ЗАлК» зможе реалізувати бачення як основу BSC, а саме відповідати рівню лідера галузі в рамках інтегрованої компанії «UC RUSAL».

Результати стратегічного аналізу дозволили сформулювати в розділі 3.1 базову стратегічну орієнтацію й основні стратегічні цілі.

Результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу, основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин.

Основну частину прибутку ВАТ «ЗАлК» одержує від реалізації продукції і послуг. Прибуток від реалізації в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів першого рівня співпідпорядкованості: обсягу реалізації продукції (VРП); її структури ($ПВ_i$); собівартості ($С_i$) і рівня середньо реалізаційних цін ($Ц_i$):

$$П = \sum \left[V\text{РП}_{заг} \times ПВ_i (Ц_i - С_i) \right] \qquad (3.6)$$

У свою чергу всі ці фактори знаходяться під впливом факторів зовнішнього середовища, які були виявлені в іншому розділі роботи. Загальна картина моделі факторного аналізу прибутку підприємства наведена на рис. 3.11.

У табл. 3.7 представлена динаміка показників чистого прибутку, чистого доходу від реалізації продукції за 1999–2007 рр.

Слід зазначити, що на показники чистого прибутку та чистого доходу суттєво впливають фактори зовнішнього середовища, а саме: курс цін на алюміній і глинозем на ЛБМ, курс валют. Як ми визначили раніше зростання цін на алюміній спричинило зростання цін на глинозем і електроенергію, що значно вливає на зростання собівартості виробництва.

Собівартість 1 т алюмінію первинного в 2001 р. становила 6526,85 грн., в 2002 р. – 5797,79 грн., в 2003 р. – 5491,03 грн. Зниження собівартості пояснюється зниженням питомих витрат сировини, палива, енерговитрат, вартості електроенергії на виробництво алюмінію, а також ростом обсягу виробництва.

В 2004 р. собівартість алюмінію первинного збільшилась проти звіту за 2003 р. на 17,2 % або на 943,51 грн. і склала 6434,54 грн. Собівартість збільшилась в основному за рахунок збільшення собівартості глинозему – 373, 33 грн., а також подорожчання вартості електроенергії – 515,71 грн. Підвищення тарифів на електроенергію було таким:

– по I класу напруги в 2003 р. – 13,09 коп./кВтгод, в 2004 р. – 14,53 коп./кВтгод;

– по II класу напруги в 2003 р. – 16,53 коп./кВтгод, в 2004 р. – 19,97 коп./кВтгод;

– по дифтарифу в 2003 р. – 9,11 коп./кВтгод, в 2004 р. – 11,99 коп./кВтгод.

Собівартість алюмінію первинного збільшилась в 2005 р. проти звіту за 2004 р. на 26,8 % або на 1726,97 грн. і склала 8161,51 грн. Збільшення собівартості відбулось як і в попередньому році з причин подорожчання вартості електроенергії (на 1010,75 грн.) і глинозему (на 782,27 грн.).

Собівартість алюмінію первинного в 2006 р. проти звіту за 2005 р. збільшилась на 19,7 % або на 1607,11 грн. і склала 9768,62 грн. Собівартість збільшилась в основному за рахунок: подорожчання вартості електроенергії – 744,76 грн.; подорожчання вартості глинозему – 446,92 грн.

На відміну від ВАТ «ЗАлК», російські алюмінієві підприємства, які входять до складу інтегрованої компанії «UC RUSAL», змогли утримати рівень своїх доходів за рахунок більш зваженої політики відносно тарифів на електроенергію (табл. 3.8).

Про нестабільне фінансове становище ВАТ «ЗАлК» говорять і коефіцієнти чистої прибутковості за 2003–2007 рр. (табл. 3.9).

Як видно з діаграми на рис. 3.12 у російських алюмінієвих заводів коефіцієнт чистої прибутковості показує стабільний ріст. Так на ВАТ «РУСАЛ Новокузнецький алюмінієвий завод» в 2003 р. даний показник був набагато нижчим ніж на ВАТ «ЗАлК» і становив 0,01 %. Однак, в 2007 р. він став вище ніж на запорізькому підприємстві на 6,95 % і становив уже 11,7 %.

Нестабільність фінансового стану ВАТ «ЗАлК» підтверджується розрахунком інших фінансових коефіцієнтів за даними бухгалтерської звітності 2003–2007 рр. (табл. 3.10).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, в якій частині короткострокові зобов'язання підприємства можуть бути невідкладно погашені грошовими коштами. Загальна вартість грошових коштів ВАТ «ЗАлК» на банківських рахунках станом на 31 грудня 2007 р. становила 17126 тис. грн. Це дозволяло станом на 31 грудня 2007 р. за рахунок швидколіквідних обігових коштів підприємства невідкладно сплатити 4 % від загальної суми короткострокових зобов'язань, відображених в 4-му розділі пасиву балансу на кінець 31 грудня 2007 р. – всього на суму 482122 тис. грн.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує, наскільки короткострокові зобов'язання підприємства, які значаться в 4-му розділі пасиву балансу (поточна заборгованість перед сторонніми організаціями, іншими кредиторами, а також перед бюджетом та позабюджетними фондами), можуть бути погашені за рахунок коштів на розрахункових та валютних рахунках, іншими грошовими коштами, а також шляхом звернення на де-

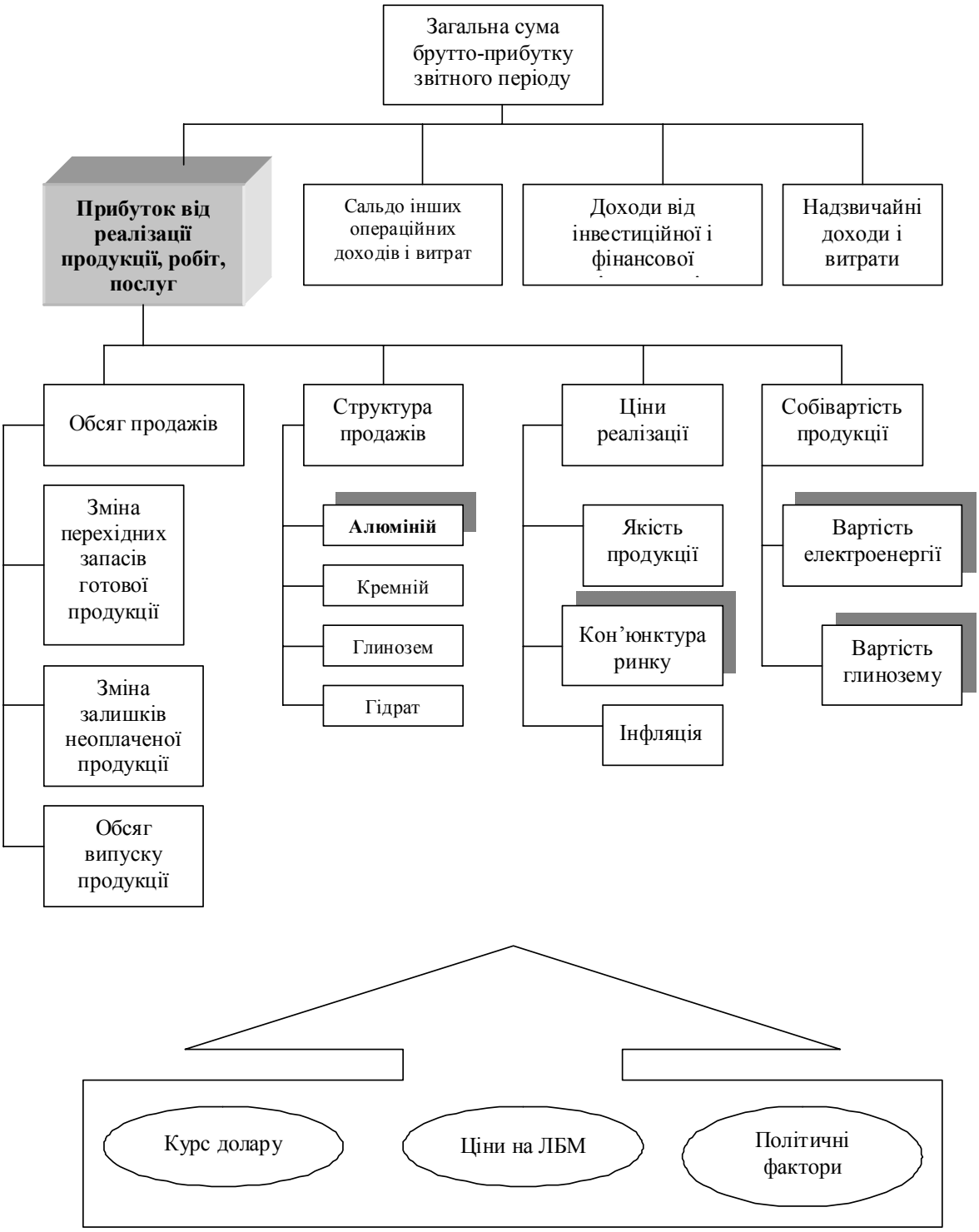


Рис. 3.11. Структурно-логічна модель факторного аналізу прибутку ВАТ «ЗАлК»

біторів та на запаси. За 2007 фінансовий рік цей показник зазнав незначного збільшення – з 1,08 на 1 січня 2007 р. до 1,10 станом на 31 грудня 2007 р. Значення коефіцієнту загальної ліквідності вказує на можливість покриття всієї поточної заборгованості станом на 31 грудня 2006 р. та на 31 грудня 2007 р. за рахунок оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частка майна, відображеного в Балансі ВАТ «ЗАлК», є набутою за рахунок власного капіталу, фондів та прибутку. Значення вказаного коефіцієнту протягом 2007 р. зазнало незначного зменшення – з 0,54 до 0,53. Розраховані станом на 31 грудня 2006 р. та на 31 грудня 2007 р. коефіцієнти свідчать, що в 2007 р. основна частина активів підприємства була профінансована за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт структури капіталу розраховується як співвідношення усіх залучених коштів і власних коштів підприємства. Він характеризує розмір залучених коштів на 1 гривню власних коштів. Значення коефіцієнту протягом 2007 р. збільшилося з 0,82 до 0,85.

Таблиця 3.7 – Показники чистого прибутку, чистого доходу від реалізації продукції та виробничої собівартості первинного алюмінію ВАТ «ЗАлК» за 1999–2007 рр., тис. грн. [111–117]

Показники	Роки								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Чистий прибуток	–74411	110925	23297	14417	20244	51283	–24523	95183	75580
Чистий доход	676503	961047	883740	855405	913241	1155187	1233537	1537485	1591843
Виробнича собівартість 1 тони первинного алюмінію	відс. інф.	відс. інф.	6,527	5,798	5,491	6,435	8,162	9,769	відс. інф.

Таблиця 3.8 – Результати фінансово-господарської діяльності російських алюмінієвих комбінатів, що входять до складу інтегрованої компанії «UC RUSAL», тис. руб. [89]

Алюмінієві комбінати	Показники	Роки				
		2003	2004	2005	2006	2007
ВАТ «РУСАЛ Братський алюмінієвий завод»	Чистий доход	12608983	21263803	23346960	30088827	28519991
	Чистий прибуток	436271	2245458	2677896	5034534	4587006
ВАТ «РУСАЛ Красноярський алюмінієвий завод»	Чистий доход	12129027	23534952	28300271	31455605	37075850
	Чистий прибуток	653606	2324971	4523503	6627350	8068194
ВАТ «РУСАЛ Новокузнецький алюмінієвий завод»	Чистий доход	5058140	5811081	6423873	7354310	11106655
	Чистий прибуток	591	6083	77267	133381	1597203

Таблиця 3.9 – Коефіцієнти чистої прибутковості компаній, що входять до складу інтегрованої компанії «UC RUSAL», тис. руб. [113–117, 89]

Алюмінієві комбінати	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
ВАТ «РУСАЛ Братський алюмінієвий завод»	3,46	10,56	11,47	16,73	16,08
ВАТ «РУСАЛ Красноярський алюмінієвий завод»	5,39	9,88	15,98	21,07	21,76
ВАТ «РУСАЛ Новокузнецький алюмінієвий завод»	0,01	0,1	1,2	1,8	11,7
ВАТ «Запорізькій виробничий алюмінієвий комбінат»	2,22	4,44	–	6,19	4,75

Рентабельність власного капіталу залишається вище рентабельності активів. У 2007 р. одна гривня власного капіталу підприємства приносила власнику 14 копійок, у той час як одна «середня» гривня активів залучених у компанію, «заробляла» 8 копійок.

Всі ці коефіцієнти, які дозволяють описати фінансове становище підприємства, наочно підтверджують фінансову нестабільність ВАТ «ЗАлК» в 2003–2007 рр., в 2005 р. діяльність підприємства навіть була збитковою (табл. 3.7).

Власники компанії зацікавлені в прибутках, оскільки це доход, що залишається в них. Якщо ж ми говоримо про безліч часових періодів, то максимізація прибутку означає максимізацію чистої приведеної вартості протягом всього життя компанії.

Вартість компанії обчислюється в такий же спосіб, як і будь-який інший актив: це чиста приведена вартість (NPV – net present value) грошових потоків стосовно цього активу. Отже, вартість підприємства – це чиста приведена вартість його грошових потоків.

Метод дисконтування грошового потоку (DCF – Discounted Cash Flow) досить простий і дає найбільш задовільні результати при оцінці вартості компанії. Однак на практиці цей метод спричиняє проблеми, які пов'язані з необхідністю прогнозування руху готівки на багато років уперед.

Щодо ВАТ «ЗАлК», найбільші труднощі у використанні аналізу дисконтування грошових потоків при оцінці вартості компанії полягає в довгостроковому

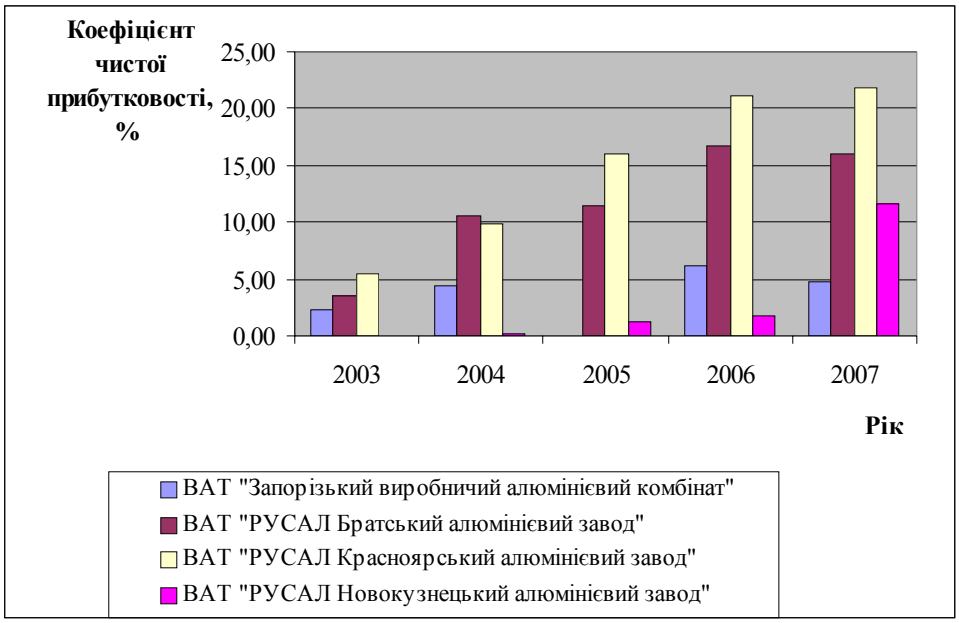


Рис. 3.12. Динаміка коефіцієнту чистої прибутковості підприємств, що входять до складу інтегрованої компанії «UC RUSAL»

Таблиця 3.10 – Показники фінансової платоспроможності та фінансової стабільності ВАТ «ЗАлК» за 2003–2007 рр.

Показники	Орієнтовне позитивне значення показника	Роки				
		2003	2004	2005	2006	2007
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 25–0,5	0,008	0,003	0,006	0,002	0,04
Коефіцієнт загальної ліквідності	1, 0–2,0	1,0	1,4	1,8	1,08	1,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	0, 25–0,5	1,6	0,9	1,2	0,54	0,53
Коефіцієнт структури капіталу	0, 5–1,0	0,4	0,6	0,4	0,82	0,85
Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,02	0,07	–	0,10	0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,06	0,13	–	0,18	0,14

прогнозуванні грошових потоків. З огляду на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища підприємства, прогнозувати прибуток і грошові потоки навіть на один рік досить важко.

Стратегія, що сьогодні застосовується, імовірно, буде впливати на грошові потоки компанії. Однак, з огляду на мінливість і непередбачуваність умов бізнесу, з якими зіштовхується підприємство, надзвичайно важко зробити будь-який розумний прогноз витрат і доходів, що випливають із тої або іншої конкретної стратегії.

Використовувати тільки лише показник чистого прибутку для оцінки ефективності роботи компанії недостатньо. ВАТ «ЗАлК» є відкритим акціонерним товариством, тому крім власників компанії існують ще й акціонери-інвестори, які купують акції підприємства на фондовій біржі. Оскільки більшість компаній не виплачують дивіденди, то акціонери зацікавлені в позитивній зміні ринкової вартості акцій. ВАТ «ЗАлК» не виплачує дивіденди, тому інвестори зацікавлені в максимізації ринкової вартості компанії на фондовій біржі.

Таким чином, у збалансованій системі показників підприємства, для оцінки позитивних очікувань інвесторів варто використовувати такі показники: курс акцій ВАТ «ЗАлК» на ПФТС (Перша Фондова Торгівельна Система), P/E, EV/EBITDA і ринкова капіталізація компанії.

У табл. 3.11 наведен розрахунок даних показників за 2003–2007 рр. Як видно з таблиці в 2004–2005 рр. показники P/E і EV/EBITDA були незадовільними для інвесторів, однак в 2006 р. ситуація змінилася й намітилася тенденція їхнього зростання. Так в 2007 р. P/E збільшився на 2 %, а EV/EBITDA – на 1,65 %.

За даними Українського фондового центру «UFC Capital» за 20 липня 2007 р. акції ВАТ «ЗАлК» характеризуються дуже високим потенціалом росту – 87 % [148]. Розрахунок справедливої вартості компанії був проведений аналітиками центру за двома основними мультиплікаторами, що характеризують прибутковість компанії, – P/E і EV/EBITDA. Аналітики рекомендують купувати акції ВАТ «ЗАлК».

Дані ПФТС за 2005–2008 рр. (табл. 3.12) свідчать про зростання котирувань акцій ВАТ «ЗАлК».

Таким чином, інвестор, вкладаючи гроші в акції ВАТ «ЗАлК» в 2005 р. і купуючи їх за 0,57 грн., на початку 2008 р. міг їх продати за 2,90 грн., дістався прибуток 2,33 грн. розраховуючи на одну акцію.

Таблиця 3.11 – Динаміка показників ефективності діяльності ВАТ «ЗАлК» для інвесторів (акціонерів)

Показник	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
1. Прості акції, шт.	622729120	622729120	622729120	622729120	622729120
2. Середня ціна акції, грн.	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
3. Капіталізація (Р), грн.	734820362	734820362	734820362	734820362	734820362
4. Чистий прибуток, грн.	20244000	51283000	–24523000	95183000	75580000
5. Чистий борг, грн.	963673000	362103000	480710000	403880000	466197000
6. Чистий доход, грн.	913241000	1155187000	1233537000	1537485000	1591843000
7. EBITDA, грн.	90710000	1246662000	2859000	176052000	147994000
8. EV, грн.	1698493362	1096923362	1215530362	1138700362	1201017362
9. P/E	36,29	14,33	–	7,72	9,72
10. P/S	0,8	0,64	–	0,48	0,46
11. EV/EBITDA	18,72	8,79	–	6,47	8,12
12. EV/S	1,86	0,95	–	0,74	0,75

Таблиця 3.12 – Котирування акцій ВАТ «ЗАлК» на ПФТС, грн.

Data	Bid	Ask	Last	Avg.
27.05.2005	0,570	0,900	0,850	0,773
04.08.2005	0,600	0,700	0,789	0,696
11.10.2005	0,990	1,080	1,090	1,053
15.12.2005	0,800	0,900	0,840	0,846
14.02.2006	0,820	0,990	0,850	0,886
19.04.2006	0,775	0,990	0,950	0,905
09.06.2006	0,680	0,850	0,850	0,793
26.07.2006	0,650	0,950	0,935	0,845
13.09.2006	0,720	0,930	0,900	0,850
29.10.2006	0,650	0,880	0,700	0,743
15.12.2006	0,600	0,730	0,730	0,686
20.02.2007	1,010	1,190	1,080	1,093
04.05.2007	0,890	0,980	0,980	0,950
03.07.2007	1,010	1,190	1,150	1,116
07.09.2007	1,680	1,750	1,730	1,720
13.11.2007	2,250	2,640	2,640	2,510
25.01.2008	2,600	2,900	2,780	2,760
22.04.2008	1,450	1,840	1,850	1,713
16.08.2008	1,200	1,550	1,700	1,483
01.07.2008	0,860	1,200	1,400	1,153

Динаміка середньої ціни акцій комбінату (рис. 3.13) підтверджує результати аналізу зовнішнього середовища підприємства. Низька вартість акцій в 2005 р. обумовлена економічними й політичними факторами й тенденціями: динаміка цін на електроенергію, політична нестабільність в Україні.

З огляду на труднощі прогнозування руху готівки в майбутньому, для оцінки ефективності роботи підприємства будемо використовувати показник економічної доданої вартості (EVA), який був винайдений і впроваджений у практику бізнесу нью-йоркською консалтинговою компанією Stern Stewart @ Company [36, С. 55]. EVA визначається як чистий операційний прибуток після сплати податку (NOPAT) за винятком середньозваженої вартості капіталу (С):

$$EVA = NOPAT - З*CCR, \quad (3.7)$$

де EVA – економічна додана вартість, NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків, С – капітал компанії, CCR – вартісна оцінка капіталу (capital cost rate) [159].

Економічний прибуток має суттєву перевагу в порівнянні з бухгалтерським прибутком, оскільки він чітко показує власникам, що компанія, що заробляє менше, ніж становить вартість капіталу, дійсно зазнає збитків. Для ефективної діяльності підприємства недостатньо позитивного значення прибутку від виробничої діяльності. Компанія отримає прибуток тільки тоді, коли він вище вартості капіталу.

Очевидно, що власники компанії повинні одержати норму повернення за прийнятий ризик. Інакше кажучи, капітал компанії повинен заробити принаймні ту ж саму норму повернення як схожі інвестиційні ризики на ринках капіталу. Якщо цього не відбувається, то відсутній реальний прибуток, і акціонери не бачать вигід від діяльності компанії. Таким чином, позитивне значення EVA характеризує ефективне використання капіталу, значення EVA рівне нулю, характеризує певного роду досягнення, тому що власники компанії фактично одержали норму повернення, що компенсує ризик, негативне значення EVA характеризує неефективне використання капіталу.

Використовуючи дані річної бухгалтерської звітності ВАТ «ЗАлК» за 2003–2007 рр. розрахуємо показник EVA для кожного року, результати розрахунку наведені в табл. 3.13. У якості даних для розрахунку середньозваженої вартості капіталу нами були використані процентні ставки банків у національній валюті по кредитах і депозитам [148].

З табл. 3.13 видно, що в 2003 р. і в 2005 р. ВАТ «ЗАлК» має негативне значення показника EVA. Як показав стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства, це пов'язано в першу чергу з негативним впливом зовнішніх факторів. Менеджмент комбінату не зміг швидко адаптуватися до ситуації, що сформувалася в зовнішнім оточенні підприємства в 2004 р. і тому були отримані негативні результати як бухгалтерського прибутку (–24523 тис.грн.) так і економічного прибутку (–75349 тис.грн.). Найкращий результат був досягнутий в 2006 р. – показник EVA склав 49238 тис. грн. Однак, слід зазначити що цьому сприяв ріст цін на первинний алюміній на ЛБМ. Якщо підприємство не буде приділяти достатньо уваги моніторингу й оцінці зовнішніх факторів, то виникне погроза відмови власників від збиткового виробництва й вони можуть прийняти рішення про закриття комбінату. Так, зниження EVA в 2007 р. на 39156 тис. грн. говорить про те, що навіть зростання цін на світовому ринку первинного алюмінію не компенсує витрат підприємства, що викликані іншими зовнішніми факторами.

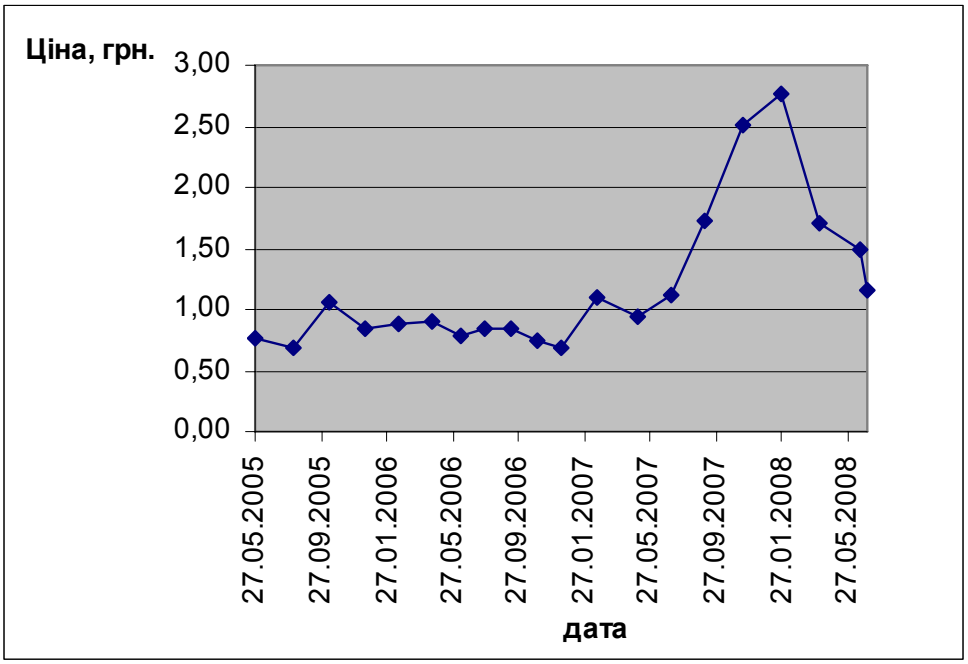


Рис. 3.13. Динаміка середньої ціни акцій ВАТ «ЗАлК» на ПФТС

Таблиця 3.13 – Результати розрахунку EVA для ВАТ «ЗАлК» за 2003–2007 рр., тис. грн.

Показники	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
1. Чистий прибуток	20244	51283	–24523	95183	75580
2. Витрати по відсоткам	31702	21260	37909	36789	28473
3. NOPAT (1+2)	51946	72543	13386	131972	104053
4. Всього пасиви	1110439	765541	892730	915272	1066471
5. Поточні зобов'язання за розрахунками	12041	50252	12689	17967	9915
6. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	176256	113155	42098	36029	112561
7. Капітал компанії (С) (4–5–6)	922142	602134	837943	861276	943995
8. Частка власного капіталу	0,13	0,52	0,45	0,54	0,53
9. Частка зобов'язань	0,87	0,48	0,55	0,46	0,47
10. Вартість капіталу, %	8,1	8,8	9,5	8,6	9,6
11. Вартість боргу, %	20,2	17,9	16,4	15,4	14,8
12. Capital Cost Rate (CCR)	0,13	0,11	0,11	0,10	0,10
13. EVA (3–7*12)	–71367	8676	–75349	49238	10082

Таким чином, виходячи з концепції управління вартістю компанії можна констатувати, що власники компанії та її топ-менеджери націлені на максимізацію вартості компанії (вартості акцій). Нам же, використовуючи сполучення таких відомих інструментів управління як BSC і EVA, вдалося зв'язати загальну корпоративну мету підприємства зі стратегічними й операційними цілями, а також об'єднати в єдиний ланцюжок інтереси менеджерів підприємства, акціонерів і власників.

ВИСНОВКИ

У монографії наведено узагальнення та розвиток теоретичних і методичних основ стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління та адаптації промислового підприємства.

У ході дослідження були одержані такі результати:

1. Проведено аналіз існуючих підходів до визначення місця та ролі зовнішнього середовища у сучасних школах стратегії і виявлено, що середовище відіграє важливу роль в деяких школах (школа позиціонування, когнітивна школа. школа навчання), які наголошують, що, в кінцевому результаті, орга-нізація повинна відповідати вимогам зовнішнього оточення. Однак, лише автори школи зовнішнього середовища розглядають зовнішнє оточення як головний фактор стратегічного процесу. Ця школа ставить і керівництво, і організацію в залежність від зовнішнього середовища, створення стратегії зводиться до процесу реагування на події, які відбуваються в зовнішньому оточенні. Проведене дослідження теоретичних основ стратегії, дозволило сформулювати визначення категорії «стратегічна траєкторія», яке на відміну від інших розглядає лінію поведінки підприємства, що виражається в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень у процесі реалізації стратегії підприємства і в міру його руху в багатомірному зовнішньому просторі, що постійно змінюється, від вихідної стратегічної ситуації до цільової стратегічної ситуації. Тому стратегічний аналіз зовнішнього середовища слід вважати першим і головним процесом стратегічного управління, оскільки саме він забезпечує основу як для визначення місії й цілей підприємства, так і для розробки стратегії.

2. Визначено особливості змін зовнішнього середовища в сучасних умовах. Встановлено, що на функціонування підприємств України сьогодні впливає принципово нова суспільно-політична ситуація, яка пов'язана з двома джерелами змін зовнішнього середовища. Першим із них є стрімкий розвиток економіки знань, до основних ознак якої належать загальна інформаційна забезпеченість, висока наукоємкість виробництва, міжнародна інтеграція, спільний економічний простір, зростання конкуренції, ризик і постійні перетворення. Іншим джерелом змін є процес реформування економіки України, пов'язаний з перетворенням форм власності та структурними змінами в економіці, який характеризується політичною і соціально-економічною нестабільністю. Процеси глобалізації та інтеграції значно ускладнюють зовнішнє середовище для підприємств. Тому в дисертації запропоновано вивчати й оцінювати зовнішнє середовище підприємства за п'ятьма економічними рівнями: глобальним, гіпер-, макро-, мезо- і мікрорівнем. Уточнена структура моделі зовнішнього середовища дозволяє застосовувати більш адекватні інструменти і методи до процесу стратегічного управління підприємством.

3. Розглянуто еволюцію концептуальних поглядів на розвиток управління підприємством та обґрунтовано концептуальний підхід до управління промисловим підприємством на основі результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Запропонований підхід до управління підприємством враховує вихідну стратегічну ситуацію, тактичний і стратегічний аспекти ефективності управління, поточну і цільову ефективність підприємства, та дозволяє ефективно використовувати інноваційні та адаптивні механізми для досягнення цільової стратегічної ситуації.

4. Розроблено метод комплексної оцінки бізнес-середовища для підприємств, що виробляють первинний алюміній. Здійснено систематизацію факторів бізнес-середовища підприємства з виробництва первинного алюмінію, яка враховує галузеві особливості, що дозволило уточнити та доповнити склад факторів та показників стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Синтез аналітичних показників з шести груп факторів зовнішнього впливу за п'ятьма економічними рівнями (глобальним, гіпер-, макро-, мезо- і мікрорівнем) надає можливість отримати системну уяву про тенденції, які формуються у зовнішньому середовищі

5. Досліджено конкурентну ситуацію на світовому та національному ринку первинного алюмінію. Визначено значущість і вплив конкурентних сил на підприємство: найбільший тиск ВАТ «ЗАлК» зазнає з боку постачальників електроенергії, загроза з боку товарів-замінників і споживачів є мінімальною. Суттєвою загрозою для підприємства у найближчому майбутньому стануть нові заводи Китаю. Індії, країн Перської затоки та Африки. Встановлено тип ринку первинного алюмінію та ступінь його концентрації з використанням показників, що характеризують ринкову владу фірми, та розроблено програму розрахунків за допомогою пакету MS Excel. Отримані практичні результати свідчать про підвищення концентрації фірм-учасників і збільшення диференціації часток світового ринку первинного алюмінію.

6. Обґрунтовано механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, який, на відміну від існуючих, базується на інтегрованій взаємодії результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища та інструментів збалансованої системи показників (BSC) й економічної доданої вартості (EVA). Сумісне використання методу збалансованої сис-теми показників та інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища стає основою для розробки системи раннього розпізнавання зміни базової стратегічної орієнтації підприємства шляхом взаємоув'язки факторів впливу зов-нішнього середовища та стратегічних перспектив підприємства. Апробація зазначеного механізму на ВАТ «ЗАлК» дозволила розробити комплекс інновацій, які нейтралізують погрози й сприятимуть використанню можливостей бізнес- та конкурентного середовища підприємства.

7. Здійснено моніторинг світових цін на алюміній, як одного з найважливіших зовнішніх факторів впливу

на діяльність підприємства, з використанням кореляційних моделей. Розроблено п'ять моделей, що дозволяють прогнозувати ціну на наявний метал та дають можливість підприємству оперативно приймати рішення про збільшення або зниження обсягів продажів. Виявлено, що ціна на первинний алюміній залежить від запасів первинного алюмінію на ЛБМ, ціни на мідь, курсу долара, ціни на глинозем та ціни на елект-роенергію. Однак ринкові закономірності формування ціни не залишаються незмінними тривалий час. Вони залежать від стану й зміни всієї світової економіки, криз та інших потрясінь і тому в різні періоди можуть помітно відрізнятися.

8. Запропоновано методичний підхід до підвищення ефективності стратегічного управління підприємством шляхом використання інструментів збалансованої системи показників (BSC) та економічної доданої вартості (EVA). Використання інструменту економічної доданої вартості в системі збалансованих показників стає підґрунтям до управління вартістю підприємства та урахування інтересів як власників і акціонерів, так і менеджерів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдешева С. Б. Теория организации отраслевых рынков: учебник / С. Б. Авдешева, Н. М. Розанова. – М. : ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
2. Алюминиевой промышленности необходим стабильный рынок // Металлы Евразии. – 2003. – № 6. – С. 86–90.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. ; [науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Арифметика мирового рынка алюминия // Металлы мира. Международное обозрение. – 2004. – № 2. – С. 65–69.
5. Арлюк Б. И. Влияние мировых цен алюминия на использование производственных мощностей алюминиевых заводов / Б. И. Арлюк // Цветные металлы. – 2003. – № 11. – С. 8–15.
6. Арлюк Б. И. Перспективы мирового рынка алюминия / Б. И. Арлюк // Цветные металлы. – 2003. – № 8–9. – С. 9–16.
7. Арлюк Б. И. Прогнозы мировых цен на алюминий и их коммерческое использование / Б. И. Арлюк // Цветные металлы. – 2002. – № 9. – С. 7–19.
8. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; [под общ. ред. Г. Л. Багиева]. – М. : ОАО Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
9. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика / Ю. М. Бажал // Економіка прогнозування. – 2003. – № 3 – С. 71–86.
10. Бажин И. И. Управление изменениями: компакт-учебник / И. И. Бажин. – Х. : Консул, 2006. – 384 с.
11. Баштовой М. Иран не идет на уступки: нефть подорожала на 4 % / М. Баштовой // Газета «Деньги». – 2006. – № 7–8. – С. 13.
12. Баштовой М. Нефть достигла 4-недельного максимума / М. Баштовой // Газета «Деньги». – 2006. – № 5–6. – С. 12.
13. Баштовой М. Нефть потеряла более 3%; медь установила новый рекорд / М. Баштовой // Газета «Деньги». – 2006. – № 3–4. – С. 12.
14. Белопольский Н. Г. Энвироника – наука будущего развития человечества / Н. Г. Белопольский. – [изд.-3-е, перераб. и доп.]. – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – 436 с.
15. Білецька І. Дослідження ринкової концентрації у виробництві феросплавів / І. Білецька // Журнал європейської економіки. – 2005. – Т. 4. – № 1.– С. 105–120.
16. Білозубенко В. С. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / В. С. Білозубенко, О. В. Озаріна, А. А. Семенов ; [за ред. проф. О. Б. Чернеги]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
17. Блайт Дж. Основи маркетингу / Дж. Блайт ; пер. с англ. – [2-е изд.]. – К. : Знання-Прес, 2003. – 196 с.
18. Бойетт Д. Г., Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Джозеф Г. - Бойетт, Джим Т. Бойетт ; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. – 416 с.
19. Бродський М. Україна – не Болівія або як обкрадали народ [Електронний ресурс] / М. Бродський. – Режим доступу: http://www.dt.ua/1000/1550/46491/
20. Варава Л. Н. Стратегическое управление горнодобывающими предприятиями: (Монография) / Л. Н. Варава // НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2006. – 356 с.
21. Виноградова О. О. Управління конкурентними можливостями підприємства / О. О. Виноградова, О. І. Марченко // Вісник ВПІ. – 2000. – № 3. – С. 42–48.
22. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
23. Виткович Л. Finita la comedia, або як приватизовували ЗАлК [Електронний ресурс] / Л. Виткович. – Режим доступу : http://postup.brama.com/010227/33_7_1.html
24. Виханский О. С. Стратегическое управление : ученик / О. С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
25. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvбth & Partners; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
26. Воробьев А. П. Новые тенденции на рынке алюминия и условия глобализации мирового хозяйства / А. П. Воробьев // БИКИ. – 2004. – № 89. – С. 12–15.
27. Гайдаренко Т. А. Маркетингвое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаренко. – [2-е изд., пераб. и доп.]. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
28. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. –Чернівці, 2006.– 247 с.
29. Герасимова Е. ЗАЛК меняет хозяина? Российский «СУАЛ-холдинг» намерен купить «ЗАЛК» / Е. Герасимова // Фондовый рынок. – 2004. – № 21 – С. 26–27.
30. Герасимов Е. Ю. Разработка системы бизнес-процессов для поддержания сбалансированной системы показателей / Е. Ю. Герасимов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 3. – С. 12–20.
31. Герасимов Е. Ю. Этапы разработки и внедрения проекта ССП в ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» / Е. Ю. Герасимов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 9–14.
32. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
33. Головко Т. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В Головко, С. В.- Сагова ; [за ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
34. Головкова Л. С. Управління стратегічним потенціалом корпоративних структур в системі регіону: (Монографія) / Л. С. Головкова. – КПУ, 2008. – Т. 1. –С. 478–513.
35. Горбунова А. Ю. Применение инкрементализма в менеджменте как ответ на усиливающуюся неопределенность внешней и внутренней среды орга-

низации / А. Ю. Горбунова // Известия АГУ. – 2006. – № 2(40). – С. 24–29.
36. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант; [пер. с англ. ; под ред. В. Н. Фунтова]. – [изд. 5-е]. – С. Пб. : Питер, 2008. – 560 с.
37. Григорьев В. В. Оценка предприятия: теория и практика / В. В. Григорьев, М. А. Федотова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 320 с.
38. Гринёв В. Ф. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. Ф. Гринёв. – [2-е изд.]. – К. : МАУП. 2001. – 152 с.
39. Грэм Х. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
40. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
41. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер с англ. – С. Пб. : Питер, 2006. – 864 с.: ил. – (Серия «Класика МВА»)
42. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 368 с.
43. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга : учеб. пособие / Дэвид Джоббер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
44. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – С. Пб. : Питер, 2001. – 256 с.
45. Диксон П. Управление маркетингом / П. Диксон; пер. с англ. – М. : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
46. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – С. Пб. : Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
47. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 3–13.
48. Зайцева Г. На першому плані – соціальні проблеми: Досягнення та успіхи ЗАлК у 2005 році – цифри, факти / Г. Зайцева // Запорізька правда.– 2005. – 27 березня. – С. 2.
49. Зандер Е. В. Алюминиевая промышленность России на мировом и внутреннем рынках / Е. В. Зандер, В. М. Соколов // ЭКО. – 2003. – № 12 – С. 20–38.
50. Згуровский М. Общество знаний и информации – тенденции, вызовы, перспективы / М. Згуровский // Зеркало недели. – 2003. – № 19(444). – С. 17.
51. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: учеб. пособие / А. В. Зозулев. – Х. : Студцентр, 2005. – 328 с.
52. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: (Монографія) / [За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О. М.] – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
53. Интеллект нации – конкурентное преимущество России // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1 – С. 123–127.
54. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 81–85.
55. Кандалинцев В. Г. Сбалансированная система показателей: путь к операционному совершенству / В. Г. Кандалинцев // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 11 – С. 37–41.
56. Кандалинцев В. Г. Стратегия «голубого океана» + ССП: синтез уникального и универсального управления / В. Г. Кандалинцев // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 4–8.
57. Катар увеличивает выплавку алюминия // Металлы мира. Международное обозрение. – 2002. – № 12. – С. 75.
58. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
59. Клодт Х. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки: (Монографія) / Х. Клодт. – К. : Таксон, 2006. – 306 с.
60. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие / М. И. Кныш. – С. Пб. , 2000. – 284 с.
61. Козырев В. С. Некоторые итоги цветной металлургии стран СНГ / В. С. Козырев // Цветные металлы. – 2006. – № 7. – С. 5–9.
62. Кокурин Д. И. Анализ макроэкономической среды предприятий / Д. И. Кокурин // Финансовый бизнес. – 2006. – № 3. – С. 28–30.
63. Колодко Г. В. «Новая экономика» и старые проблемы (перспективы быстрого роста в постсоциалистических странах) / Гжегож В. Колодко // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 3. – С. 14–20.
64. Коробейников О. Л. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О. Л. Коробейников, В. Ю. Колесов, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 88–129.
65. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – С. Пб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
66. Крымская Л. Исследование рыночной концентрации инструментальной отрасли / Л. Крымская // Журнал европейской экономики. – 2004. – Т. 3. – № 3. – С. 297–310.
67. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
68. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с франц. – С. Пб. : Наука, 1996. – 589 с.
69. Леденев Е. Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? [Электронный ресурс] / Е. Е. Леденев. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/
70. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – С. Пб. : Питер, 2005. – 400 с.
71. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : «Дело», 1993. – 702 с.
72. Металлы: кто есть кто? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://metaltorg.ru/analytics/color/?id=295

73. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – С. Пб. : «Питер», 2001. – 336 с.
74. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – С. Пб. : Питер, 2001. – 688 с.
75. Мировой рынок алюминия (анализ): Результаты аналитического прорыва [Электронный ресурс] / Аналитическая группа «MetalTorg.Ru». – Режим доступа: http://www.diplom-online.ru/standarts/praktika/allumin/
76. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
77. Момот В. Є. Чинники ринкової невизначеності у поведінці підприємств / В. Є. Момот. – Дніпропетровськ : ДУЕП. – 2002. – 228 с.
78. Момот В. Є. Стратегічні тенденції розвитку менеджменту в умовах невизначеності середовища господарювання / В. Є. Момот // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Сер. економічна. – Вип. 87. – Донецьк : ДонНТУ. – 2004. – С. 109–117.
79. Мониторинг рынка цветных металлов // Цветные металлы. – 2003. – № 1. – С. 6–7.
80. Мониторинг рынка цветных металлов // Цветные металлы. – 2003. – № 11. – С. 5–8.
81. Мусіна Л. О. Основні засади переходу до економіки знань: перспективи для України / Л. О. Мусіна // Економічне прогнозування. – 2003. – № 3 – С. 87–107.
82. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К., 2001. – 560 с.
83. Огородов С. Роль государства в повышении конкурентоспособности российских производителей предприятия / С. Огородов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 46–51.
84. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
85. О производстве алюминия в Дубае // БИКИ. – 2006. – № 120. – С. 14.
86. Офіційний сайт компанії «Alcan» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.alcan.com
87. Офіційний сайт компанії «Alcoa» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.alcoa.com
88. Офіційний сайт компанії «Pechiney» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pechiney.com
89. Офіційний сайт компанії «РУСАЛ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusal.ru/
90. Офіційний сайт компанії «СУАЛ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.sual.ru/
91. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Электронный ресурс] / И. Пашанин. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3220/
92. Перспективи алюмінієвого ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.prometal.com.ua
93. Перспективы мирового рынка алюминия // БИКИ. – 2005. – № 141. – С. 14–15.
94. Перспективы развития алюминиевой промышленности Китая // БИКИ. – 2003. – № 80. – С. 15.
95. Петюх В. Н. Рыночная экономика: Настольная книга делового человека / В. Н. Петюх. – К. : Урожай, 1995. – 432 с.
96. Пивоваров С. Э. Постприватизационное развитие предприятий, комплексов, отраслей / С. Э. Пивоваров. – С. Пб. : Питер, 2004. – 384 с.
97. Пісковий В. Дишло закону [Електронний ресурс] / В. Пісковий.– Режим доступу : http://www.dt.ua/2000/2245/49594/
98. Положение с бокситами и глиноземом в мире и США [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.metaltorg.ru/analytics/publication/index.php?id=2072
99. Попов В. Украинская внешняя торговля цветными металлами и изделиями из них / В. Попов // Металл. – 2003. – № 12. – С. XVI–XVIII.
100. Попов В. Украинская внешняя торговля цветными металлами и изделиями из них / В. Попов // Металл. – 2004. – № 12. – С. XVII–XVIII.
101. Пороховский А. «Новая экономика» активизирует роль общества и государства в общенациональном развитии / А. Пороховский // Проблемы теории и практики управления. – 2002.– № 5.– С. 22.
102. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
103. Прогноз мирового рынка глинозема и алюминия // БИКИ. – 2006. – № 141. – С. 15.
104. Прогноз рынка алюминия // БИКИ. – 2003. – № 137. – С. 14–15.
105. Постанова КМУ «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких рішень Кабінету Міністрів України» [Електронний ресурс] : Постанова КМУ [№ 143 від 23 лютого 2005 р.]. – Режим доступу : http://www.zakon.rada.gov.ua
106. Постанова КМУ «Про перехід до єдиних тарифів на електричну енергію, що відпускається споживачам» [Електронний ресурс]: Постанова КМУ [№ 745 від 15 серпня 2005 р.]. – Режим доступу : http://www.zakon.rada.gov.ua
107. Рассел Д. П. Аудит процессов и методы его проведения / Д. П. Рассел // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 8–11.
108. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К. І. Редченко. – [вид. 2-ге, доповнене]. – Львів : «Новий Світ-2000», «Альтаїр-2002», 2003. – 272 с.
109. Рейтинг ведущих компаний – продуцентов цветных металлов в 2001 г. // БИКИ. – 2002. – № 128. – С. 14–15.
110. Репьев А. Компания умерла. Да здравствует компания! / А. Репьев // Зеркало недели. – 2002. – № 37(412). – С. 12.
111. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2000 р. [Електронний. ресурс]. – Режим доступу : http://www.istock.com.ua
112. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.istock.com.ua

113. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.istock.com.ua
114. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.istock.com.ua
115. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.emission.zp.ua
116. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eds.ssmsc.gov.ua/00194122_rpt23_sect4.aspx
117. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.stockmarket.gov.ua/ua/report?id=29414&p=1
118. Річний звіт ВАТ «ЗАлК» за 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.stockmarket.gov.ua/ua/report?id=49084&p=1
119. Романов А. Н. Маркетинг: ученик / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др.; [под ред. А. Н. Романова]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
120. Российские компании не согласны с обвинением в демпинге // Металлы мира. Международное обозрение. – 2002. – № 12. – С. 74–75.
121. Руделіус В. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін.; [ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько]. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
122. РУСАЛ, СУАЛ и Glencore создают крупнейшую в мире алюминиевую компанию [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http:// www.rusal.ru/press/issues/?ID=32135
123. Сайт про алюминий [Электронный ресурс] .– Режим доступа : http://www.aluminiumleader.com/
124. Салавец А. Значение «новой экономики» в постсоциалистических странах: структурный и региональный аспекты / А. Салавец // Проблемы теории и практики управления. – 2002г. – № 4. – С. 39–45.
125. Семенюк В. Запорізький алюмінієвий комбінат повернули в держвласність / В. Семенюк // Укррудпром. – 2005. – № 4 – С. 2.
126. Скибінський С. В. Маркетинг: підручник / С. В. Скибінський. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2005. – 568 с.
127. Скорняков В. У ЗАлКа есть будущее [Электронный ресурс] / В. Скорняков. – Режим доступа : http://zalk.com.ua/news/ZAlK_today.php?lang=rus&k=1
128. Смолін І. В. Моделі стратегічного управління підприємством та умови їх застосування / І. В. Смолін // Статистика України. – 2003. – № 4. – С. 52–55.
129. Соколов В. М. Биржевые запасы металлов, их влияние на мировые цены и поведение российских производителей на мировых рынках / В. М. Соколов, А. В. Соколов // ЭКО. – 2001. – № 10. – С. 102–115.
130. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. економ. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. В. Соколова // Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2006. – 32 с.
131. Стрижевська І. Приватизаційні ігри або як можна в судовому порядку затягти процес приватизації на 4 роки [Електронний ресурс] / І. Стрижевська. – Режим доступу : http://www.justinian.com.ua/article.php?id=1781
132. Сыч В. Формирование инновационной стратегии предприятия / В. Сыч // Бизнесинформ. – 1997. – № 22. – С. 42–44.
133. Тесленок І. М. Аналіз конкурентного середовища ВАТ «ЗАЛК» / І. М. Тесленок // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 234: В 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. 3. – С. 781–793.
134. Тесленок І. М. Визначення місця зовнішнього середовища у стратегічному управління підприємством / І. М. Тесленок // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 21. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С. 270–275.
135. Тесленок І. М. Дослідження інвестиційної привабливості галузей промисловості Запорізького регіону / І. М. Тесленок // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво». – 2007. – № 3. – С. 225–229.
136. Тесленок І.М. Дослідження конкурентної ситуації на ринку первинного алюмінію / І.М. Тесленок // Тиждень науки: тези доповідей наук.-техн. конф., 21–25 квітня 2008 р., Запоріжжя / відп. ред. Ю. М. Внуков. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2008. – Т. 2. – С. 13–14.
137. Тесленок І. М. Інноваційна складова в теоріях конкурентних переваг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. М. Тесленок // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво». – 2006. – № 5. – С. 293–297.
138. Тесленок І. М. Оцінка ринкової влади виробників на світовому ринку первинного алюмінію / І. М. Тесленок // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво» – 2008. – №1. – С. 176–179.
139. Тесленок І.М. Прогнозування світових цін на алюміній та їх вплив на поведінку споживачів / І.М. Тесленок // ДНІ НАУКИ : Зб. тез доповідей: В 3 т. / Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 11–12 жовтня 2007; Ред. кол. В.М. Огаренко та ін. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2007. – Т. 1. – С.109–110.
140. Тесленок І.М. Фактори зміни зовнішнього середовища в сучасних умовах / І.М. Тесленок // ДНІ НАУКИ: Зб. тез доповідей: В 4 т. / Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 5–6 жовтня 2006; Ред. кол. В.М. Огаренко та ін. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2006. –Т.1. – С. 273–274.
141. Тесленок І. М. Формування інноваційної політики на основі теорій інноваційного розвитку / І. М. Тесленок // Прометей : регіональний збірник наукових праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Вип. 1(16). – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. – С. 81–86.

142. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур. А. Томпсон-мл., III А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – [Изд. 12-е]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
143. Удачная О. Удачный выбор / О. Удачная // ПРОМЕТАЛЛ. – 2004. – № 25. – С. 10.
144. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов – М. : ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
145. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
146. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
147. Феррис К. Оценка стоимости компании: как избежать ошибок при приобретении / Кеннет Феррис, Барбара Пешеро Пети ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 256 с.
148. Финансовые рынки. Обзор рынков и рекомендации аналитиков // Инвестгазета. – 2008. – № 6. – С. 60–61.
149. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер; [общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна ; пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1987. – 272 с.
150. Ханк Д. Э. Бизнес-прогнозирование / Д. Э. Ханк, Д. У. Уичерн, А. Дж. Райтс ; пер. с англ.– [Изд. 7-е].– М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656 с.
151. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – С. Пб. : Питер, 2005. – 384 с.
152. Хэмилтон А. Инновационная и корпоративная реструктуризация в мировой экономике / А. Хэмилтон // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 34–39.
153. Шаповал А. Заглянуть в будущее. Прогнозы развития мира до 2015 года / А. Шаповал // Металл. – 2004. – № 8. – С. 50–55.
154. Швабий К. Жизнь продолжается / К. Швабий // Деловой журнал. – 2006. – № 5(53). – С. 74–75.
155. Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Т. Шеллинг; [пер. с англ. Т. Даниловой]. – М. : ИРИСЭН, 2007. – 366 с.
156. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
157. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидирования / Б. О. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 50–55.
158. Щербакова О. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции экономической добавленной стоимости [Электронный ресурс] / О. Щербакова. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_20/article_1148/
159. Alcoa наращивает производство в Исландии // Металлы мира. Международное обозрение. – 2002. – № 12. – С. 74.
160. Aluczech пытается ликвидировать конфликт с чешским правительством // Металлы мира. Международное обозрение. – 2002. – № 12. – С. 75.
161. Alumina February 2006. CRU Monitor [Електроний ресурс].– Режим доступу : http://www.crumonitor.com
162. Aluminium February 2006. CRU Monitor [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.crumonitor.com
163. BHP Billiton занимает 70 млрд. долларов на покупку Rio Tinto [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ugmk.info/?digest=1196324215
164. Hamel G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston: Harvard Business School Press. – 1994.
165. Hannan M. T. The population ecology of organizations / M. T. Hannan, J. Freeman // American Journal of Sociology. – 1977. – V.82. – № 5. – P. 929–964.
166. International Aluminium Institute [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://www.world-aluminium.org/
167. Knowledge for Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.worldbank.org/wbi/knowledgefordevelopment
168. London Metal Exchange [Електроний ресурс].– Режим доступу : http://www.lme.co.uk/
169. McCarthy E. Basic marketing: a global managerial approach / E. Jerome McCarthy, William dD. Perreault, Jr. – 11th ed.
170. Meyer J. W. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony / J. W. Meyer, B. Rowan // American Journal of Sociology. – 1977. – V.83. – № 2. – P. 340–363.
171. Miller D. Strategy, structure and environment: context influences upon some bivariate associations / D. Miller // Journal of Manadgment Studies. – 1979. – V.16. – № 3. – P. 294–316.
172. Miller D. Strategic process and content as mediators between organizational context and structure / D. Miller, C. Droge, J-M. Toulouse // Academy of Manadgment Journal. – 1988. – V. 31. – № 3. – P. 544–569.
173. Rusmet. Russian Metallurgy and World [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusmet.ru/
174. UC Rusal сохранила лидерство [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ugmk.info/?digest=1201708572
175. UFC Capital – Эксперт по акциям украинских компаний малой и средней капитализации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ufc-capital.com.ua

ДОДАТОК А

ТАБЛИЦІ КОЕФІЦІЄНТІВ ЗНАЧИМОСТІ ОКРЕМИХ ФАКТОРІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Таблиця А.1 – Коефіцієнти значимості окремих економічних факторів бізнес-середовища ($К_2$)

Структурний рівень економіки	Рядок	Фактори	Коефіцієнт ($К_2$)
1	2	3	4
	100		
Глобальний	101	Розвиток економіки знань	0,015
	102	Економічний підйом у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону	0,03
	103	Ріст нестабільності міжнародної фінансової системи	0,003
	104	Поступове відкриття великих ринків Китаю, Індії, арабських країн, країн Східної Європи	0,03
	105	Рівень і динаміка цін на алюміній на ЛБМ	0,03
	106	Рівень і динаміка запасів алюмінію на ЛБМ	0,03
	107	Рівень і динаміка світового споживання алюмінію	0,016
	108	Рівень і динаміка виробництва алюмінію в світі	0,015
	109	Рівень і динаміка потужностей з виробництва алюмінію	0,015
	110	Рівень і динаміка виробництва глинозему	0,015
	111	Динаміка розвитку будівельної галузі	0,015
	112	Динаміка розвитку галузі авіабудування	0,03
	113	Динаміка розвитку галузі автобудування	0,03
	114	Динаміка розвитку пакувальної галузі	0,015
Гіпер	115	Зниження економічного впливу США	0,003
	116	Розвиток економіки ЄС	0,003
	117	Укріплення позиції євро як світової валюти	0,003
	118	Ріст економіки Росії	0,015
	119	Підтримка в Росії алюмінієвої промисловості	0,003
	120	Рівень споживання алюмінію в Росії	0,03
	121	Зростання числа ТНК	0,03
	122	Глобалізація ТНК	0,03
Макро	123	Рівень і динаміка ВВП України	0,015
	124	Рівень дефіциту державного бюджету України	0,015
	125	Зміна курсу національної валюти	0,03
	126	Рівень інфляції	0,015
	127	Рівень безробіття	0,003
	128	Рівень ставок податків	0,03
	129	Рівень ставки рефінансування НБУ	0,03
	130	Зміна ставок імпортного/експортного мита	0,03
	131	Рівень і динаміка реальних і номінальних доходів населення	0,003
	132	Рівень споживання і заощадження доходів населення	0,015
	133	Рівень і динаміка інвестицій в економіку	0,015
	134	Зміна умов ринку цінних паперів	0,015
	135	Динаміка цін на енергоносії	0,03
	136	Рівень споживання алюмінію на Україні	0,03
	137	Динаміка розвитку будівельної галузі на Україні	0,015
	138	Динаміка розвитку галузі авіабудування на Україні	0,03
	139	Динаміка розвитку ринку автомобілів на Україні	0,03
	140	Динаміка розвитку пакувальної галузі на Україні	0,015
	141	Динаміка цін на електроенергію	0,03
Мезо	142	Витрати держбюджету на підтримку алюмінієвої галузі	0,03
	143	Рівень інвестиційної привабливості галузі первинного алюмінію	0,03
	144	Кількість діючих підприємств	0,03

Продовж. таб. А.1

	145	Рівень завантаження виробничих потужностей	0,03
	146	Рентабельність галузі первинного алюмінію	0,016
Мікро	147	Рівень і динаміка економічних і виробничих показників компанії СУАЛ	0,016
	148	Рівень і динаміка фінансових показників компанії СУАЛ	0,016
	149	Зміни у стратегії розвитку компанії СУАЛ	0,03
Разом	150		1

Таблиця А.2 – Коефіцієнти значимості окремих політичних факторів бізнес-середовища ($К_2$)

Структурний рівень економіки	Рядок	Фактори	Коефіцієнт ($К_2$)
1	2	3	4
	200		
Глобальний	201	Зменшення політичного впливу США	0,01
	202	Імовірність виникнення глобальних етнополітичних конфліктів і громадянських заворушень, що здатні вплинути на рівень прибутків підприємства	0,06
	203	Боротьба між розвинутими країнами за політичний вплив на країни із економікою, що розвивається	0,01
Гіпер	204	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у США	0,03
	205	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у ЄС	0,03
	206	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у Росії	0,04
	207	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у Китаю	0,04
Макро	208	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі в Україні	0,06
	209	Імовірність розпуску органів законодавчої і виконавчої влади України, або звільнення окремих їх членів від займаних посад, що приведе до змін доходів підприємства	0,06
	210	Імовірність виникнення локальних етнополітичних конфліктів і громадянських заворушень, що здатні вплинути на рівень прибутків підприємства	0,05
	211	Імовірність націоналізації майна підприємства без відповідної компенсації	0,06
	212	Імовірність введення обмежень на конвертованість гривні, що пов’язано з яким-небудь політичним рішенням	0,06
	213	Вплив на економіку уряду, що знаходиться при владі	0,07
	214	Рівень виконання законів у державі	0,05
	215	Рівень державного регулювання економіки у цілому	0,05
Мезо	216	Рівень державного регулювання алюмінієвої галузі	0,07
	217	Нормативні акти та інші документи, які регламентують діяльність підприємств галузі	0,05
	218	Лобістські зусилля різних парламентських груп, об’єднань, галузевих союзів і асоціацій	0,07
	219	Позиція уряду по відношенню до алюмінієвої галузі	0,07
Мікро	220	Ступень впливу компанії СУАЛ на уряд Російської Федерації	0,01
	221	Ступень впливу компанії СУАЛ на уряд України	0,05
Разом	250		1

Таблиця А.3 – Коефіцієнти значимості окремих технологічних факторів бізнес-середовища ($К_2$)

Структурний рівень економіки	Рядок	Фактори	Коефіцієнт ($К_2$)
1	2	3	4
	300		
Глобальний	301	Розвиток галузей шостого технологічного укладу	0,05
	302	Прискорення міжнародних перевезень, комунікацій і фінансових операцій	0,06
	303	Світовий рівень досліджень і розробок в алюмінієвій галузі	0,1
	304	Імовірність дестабілізації всієї галузі економіки, в якій працює підприємство, через технологічні прориви в інших галузях, що знецінять напрацьовані інноваційні розробки підприємства	0,1
Гіпер	305	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у США	0,01
	306	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у ЄС	0,01
	307	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у Китаї	0,01
	308	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у Росії	0,04
Макро	309	Державні пріоритети розвитку науки і техніки	0,06
	310	Державні інноваційні проекти і програми	0,06
	311	Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції	0,1
Мезо	312	Тенденції розвитку нових процесів і обладнання, нові технології	0,1
Мікро	313	Інноваційні проекти і програми компанії СУАЛ	0,15
	314	Фінансування компанією СУАЛ модернізації виробництва, впровадження нових технологій	0,15
Разом	350		1

Таблиця А.4 – Коефіцієнти значимості окремих соціально-демографічних факторів бізнес-середовища ($К_2$)

Структурний рівень економіки	Рядок	Фактори	Коефіцієнт ($К_2$)
1	2	3	4
	400		
Макро	401	Динаміка співвідношення класів і соціальних груп у суспільстві	0,02
	402	Рівень міграції населення	0,08
	403	Рівень народжуваності	0,08
	404	Рівень смертності	0,08
	405	Відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон	0,1
	406	Якість освіти	0,2
	407	Рівень охорони здоров'я	0,09
	408	Чисельність осіб працездатного віку	0,15
Мікро	409	Соціальна політика компанії СУАЛ	0,2
Разом	450		1

Таблиця А.5 – Коефіцієнти значимості окремих екологічних факторів бізнес-середовища ($К_2$)

Структурний рівень економіки	Рядок	Фактори	Коефіцієнт ($К_2$)
1	2	3	4
	500		
Глобальний	501	Глобальне потепління	0,01
	502	Імовірність зміни екологічної ситуації в світі у результаті природних катаклізмів, техногенних катастроф	0,1
Макро	503	Імовірність ускладнення у регіоні господарювання підприємства екологічних вимог	0,34
	504	Імовірність уведення додаткових обмежень на використання природних ресурсів	0,3
Мікро	505	Політика компанії СУАЛ по відношенню до охорони навколишнього середовища	0,25
Разом	550		1

Таблиця А.6 – Коефіцієнти значимості окремих культурних факторів бізнес-середовища ($К_2$)

Структурний рівень економіки	Рядок	Фактори	Коефіцієнт ($К_2$)
1	2	3	4
	600		
Глобальний	601	Глобалізація стилю життя	0,15
	602	Культурний націоналізм	0,03
	603	Відродження релігії	0,25
	604	Епоха жіночого лідерства	0,02
	605	Тріумф особистості	0,2
Мікро	606	Корпоративна культура компанії СУАЛ	0,35
Разом	650		1

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Комплексна оцінка бізнес-середовища для ВАТ «ЗАлК»

Групи факторів бізнес-середовища	Рядок	Фактори	Кое-фіцієнт	Значення факторів	Бали		Бонус	Оцінка факторів	
					Можли-вість (+)	Загроза (–)		Можли-вість (+)	Загроза (–)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А. Економічні фактори	100		0,35						
	101	Розвиток економіки знань	0,015	Майже 60 % американців зайняті розумовою працею	3	–5		0,05	–0,08
	102	Економічний підйом у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону	0,03	6 % у рік	7	–2		0,21	–0,06
	103	Ріст нестабільності міжнародної фінансової системи	0,003	Середній		–2		0,00	–0,01
	104	Поступове відкриття великих ринків Китаю, Індії, арабських країн, країн Східної Європи	0,03	Нові ринки збуту	7			0,21	0,00
	105	Рівень і динаміка цін на алюміній на ЛБМ	0,03	+2,44 % (листопад 2006 р.)	10	–5	8	0,30	–0,15
	106	Рівень і динаміка запасів алюмінію на ЛБМ	0,03	678 900 тон (на 31.10.2006 р.)	8	–5		0,24	–0,15
	107	Рівень і динаміка світового споживання алюмінію	0,016	2 841 тис.тон (січень 2006 р.)	7	–8		0,11	–0,13
	108	Рівень і динаміка виробництва алюмінію в світі	0,015	2 756 тис.тон (січень 2006 р.)	5	–3		0,08	–0,05
	109	Рівень і динаміка потужностей з виробництва алюмінію	0,015	3 173 тис.тон (січень 2006 р.)	4	–3		0,06	–0,05

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	110	Рівень і динаміка виробництва глинозему	0,015	15 733 тис.тон (І квартал 2006 р.)	4	–5		0,06	–0,08
	111	Динаміка розвитку будівельної галузі	0,015	Ріст	6			0,09	0,00
	112	Динаміка розвитку галузі авіабудування	0,03	Ріст	9			0,27	0,00
	113	Динаміка розвитку галузі автобудування	0,03	Ріст	8			0,24	0,00
	114	Динаміка розвитку пакувальної галузі	0,015	Ріст	7			0,11	0,00
	115	Зниження економічного впливу США	0,003	По індексу росту конкурентоспроможності США втрачають позицію лідера	2			0,01	0,00
	116	Розвиток економіки ЄС	0,003	У середньому по країнах ЄС 2,4 % (2006 р.)	3			0,01	0,00
	117	Укріплення позиції євро як світової валюти	0,003	Зростання курсу	2			0,01	0,00
	118	Ріст економіки Росії	0,015	Темп росту 6,7 % (2006 р.)	6			0,09	0,00
	119	Підтримка в Росії алюмінієвої промисловості	0,003	Підтримка	9			0,03	0,00
	120	Рівень споживання алюмінію в Росії	0,03	Зростання споживання	9			0,27	0,00
	121	Зростання числа ТНК	0,03	256 компаній (2006 р.)		–5		0,00	–0,15
	122	Глобалізація ТНК	0,03	Індекс транснаціоналізації перевищує 50 %	2			0,06	0,00
	123	Рівень і динаміка ВВП України	0,015	Темп росту 102,6 % (2005 р.)	3			0,05	0,00
	124	Рівень дефіциту державного бюджету України	0,015	1,8 % до ВВП (2005 р.)		–3		0,00	–0,05

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	125	Зміна курсу національної валюти	0,03	505,00 грн./100дол. США (на 30.11.2006 р.)	9	–9	3	0,27	–0,27
	126	Рівень інфляції	0,015	11,6% (2006 р.)		–5		0,00	–0,08
	127	Рівень безробіття	0,003	3,2% (2005 р.)		–3		0,00	–0,01
	128	Рівень ставок податків	0,03	Зростає	3	–8		0,09	–0,24
	129	Рівень ставки рефінансування НБУ	0,03	8,5 % (грудень 2006 р.)	7	8		0,21	–0,24
	130	Зміна ставок імпортного/ експортного мита	0,03	0 % – імпорт; 5% – експорт	9	–9		0,27	–0,27
	131	Рівень і динаміка реальних і номінальних доходів населення	0,003	Індекс реальної з/п – 131,5 %; доходи населення – 135,1 % (2005р.)	3			0,01	0,00
	132	Рівень споживання і заощадження доходів населення	0,015	135,1 % (2005 р.)	2			0,03	0,00
	133	Рівень і динаміка інвестицій в економіку	0,015	101,9 % 92005 р.)	4			0,06	0,00
	134	Зміна умов ринку цінних паперів	0,015	Новий ЗУ «Про цінні папери і фондовий ринок» (2006р.)	7	–8		0,11	–0,12
	135	Динаміка цін на енергоносії	0,03	Зростання цін	4	–9	–4	0,12	–0,27
	136	Рівень споживання алюмінію на Україні	0,03	Зростає	9			0,27	0,00
	137	Динаміка розвитку будівельної галузі на Україні	0,015	Ріст	9			0,14	0,00
	138	Динаміка розвитку галузі авіабудування на Україні	0,03	Занепад	8			0,24	0,00
	139	Динаміка розвитку ринку автомобілів на Україні	0,03	40 %	7			0,21	0,00
	140	Динаміка розвитку пакувальної галузі на Україні	0,015	Розвиток	7			0,11	0,00
	141	Динаміка цін на електроенергію	0,03	Зростання цін	10	–10	–5	0,30	–0,30

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	142	Витрати держбюджету на підтримку алюмінієвої галузі	0,03	Відсутні	8			0,24	0,00
	143	Рівень інвестиційної привабливості галузі первинного алюмінію	0,03	Високий	9			0,27	0,00
	144	Кількість діючих підприємств	0,03	2 великих підприємства (ВАТ «ЗАлК», ВАТ «МГК»)		-4		0,00	-0,12
	145	Рівень завантаження виробничих потужностей	0,03	70%	8			0,24	0,00
	146	Рентабельність галузі первинного алюмінію	0,016	15%	6			0,10	0,00
	147	Рівень і динаміка економічних і виробничих показників компанії СУАЛ	0,016	Зростання	9			0,14	0,00
	148	Рівень і динаміка фінансових показників компанії СУАЛ	0,016	Зростання	9			0,14	0,00
	149	Зміни у стратегії розвитку компанії СУАЛ	0,03	Істотні зміни (кінець 2006р.)	8	–10	5	0,24	–0,30
Разом по групі А	**150**						Усього	6,33	–3,14
							Сумарна оцінка можливостей/загроз по групі	2,38	–1,19
							Загальна оцінка групи факторів	**1,19**	
Б. Політичні фактори	200		0,3						
	201	Зменшення політичного впливу США	0,01	Поступовий перехід до багатополярного світу	2			0,02	0,00
	202	Імовірність виникнення глобальних етнополітичних конфліктів і громадянських заворушень, що здатні вплинути на рівень прибутків підприємства	0,06	Низька		–3		0,00	–0,18

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	203	Боротьба між розвинутими країнами за політичний вплив на країни із економікою, що розвивається	0,01	Жорстка	3	–7		0,03	–0,07
	204	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у США	0,03	Низька		–5		0,00	–0,15
	205	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у ЄС	0,03	Середня		–6		0,00	–0,18
	206	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у Росії	0,04	Висока	9			0,36	0,00
	207	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі у Китаю	0,04	Політика стримування розвитку галузі		–10		0,00	–0,40
	208	Імовірність прийняття політичних рішень, що приведе до збільшення державної підтримки алюмінієвої галузі в Україні	0,06	Низька	9			0,54	0,00

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	209	Імовірність розпуску органів законодавчої і виконавчої влади України, або звільнення окремих їх членів від займаних посад, що приведе до змін доходів підприємства	0,06	Нестабільна політична обстановка		–7		0,00	–0,42
	210	Імовірність виникнення локальних етнополітичних конфліктів і громадянських заворушень, що здатні вплинути на рівень прибутків підприємства	0,05	Низька		–5		0,00	–0,25
	211	Імовірність націоналізації майна підприємства без відповідної компенсації	0,06	Середня		–10		0,00	–0,60
	212	Імовірність введення обмежень на конвертованість гривні, що пов’язано з яким-небудь політичним рішенням	0,06	Висока		–9		0,00	–0,54
	213	Вплив на економіку уряду, що знаходиться при владі	0,07	Середній	5	–7	–2	0,35	–0,49
	214	Рівень виконання законів у державі	0,05	Низький		–8		0,00	–0,40
	215	Рівень державного регулювання економіки у цілому	0,05	Середній		–5		0,00	–0,25
	216	Рівень державного регулювання алюмінієвої галузі	0,07	Середній	3	–8		0,21	–0,56
	217	Нормативні акти та інші документи, які регламентують діяльність підприємств галузі	0,05	Постанови уряду	3	–6		0,15	–0,30

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	218	Лобістські зусилля різних парламентських груп, об'єднань, галузевих союзів і асоціацій	0,07	Низькі	8			0,56	0,00
	219	Позиція уряду по відношенню до алюмінієвої галузі	0,07	Лояльна	5	-7		0,35	–0,49
	220	Ступень впливу компанії СУАЛ на уряд Російської Федерації	0,01	Середній	6			0,06	0,00
	221	Ступень впливу компанії СУАЛ на уряд України	0,05	Низький	7			0,35	0,00
Разом по групі Б	**250**						Усього	2,98	–5,28
		Сумарна оцінка можливостей/загроз по групі						0,89	–1,62
		Загальна оцінка групи факторів						**-0,73**	
В. Технологічні фактори	300		0,20						
	301	Розвиток галузей шостого технологічного укладу	0,05	Нанотехнології, генна інженерія, біотехнології	2			0,10	0,00
	302	Прискорення міжнародних перевезень, комунікацій і фінансових операцій	0,06	Ключова компетенція XXI ст. – швидкість	8			0,48	0,00
	303	Світовий рівень досліджень і розробок в алюмінієвій галузі	0,10	Високий	4			0,40	0,00
	304	Імовірність дестабілізації всієї галузі економіки, в якій працює підприємство, через технологічні прориви в інших галузях, що знецінять напрацьовані інноваційні розробки підприємства	0,10	Середня		-4		0,00	–0,40

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	305	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у США	0,01	Розвиток технологій виробництва продукції високого переділу, екологічно чисте виробництво, автоматизація виробництва.		–7		0,00	–0,07
	306	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у ЄС	0,01	Зменшення енергоспоживання		–7		0,00	–0,07
	307	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у Китаї	0,01	Розвиток технологій по зниженню енерговитрат		–7		0,00	–0,07
	308	Тенденції розвитку нових підходів до виробництва алюмінію у Росії	0,04	Використання сучасних технологій: застосування електролізерів з обпаленими анодами і системи сухого газоочищування.	8			0,32	0,00
	309	Державні пріоритети розвитку науки і техніки	0,06	ЗУ «Про приоритетні напрямки інноваційної діяльності»	1			0,06	0,00
	310	Державні інноваційні проекти і програми	0,06	Не реалізовуються	2			0,12	0,00
	311	Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції	0,10	Низький	2			0,20	0,00
	312	Тенденції розвитку нових процесів і обладнання, нові технології	0,10	Капітальне відновлення виробничих фондів, технічне переозброєння, реконструкція і модернізація діючого обладнання, уведення нових потужностей і удосконалення технологічних процесів через впровадження сучасних високоефективних технологій.	7			0,70	0,00

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	313	Інноваційні проекти і програми компанії СУАЛ	0,15	Програма технічного відновлення підприємств СУАЛ, яка розроблена спеціалістами Сибірського науково-дослідницького, конструкторського і проектного інституту алюмінієвої і електродної промисловості (СібВАМІ), що входить до складу групи СУАЛ	8			1,20	0,00
	314	Фінансування компанією СУАЛ модернізації виробництва, впровадження нових технологій	0,15	Програмою передбачено направлення значної частини інвестиційного бюджету Групи на розвиток і модернізацію заводів, що виробляють глинозем і первинний алюміній (Іркутський, Уральський, Богословський, Кандалакшскій, Надвоіцькій, Волховській і Волгоградській алюмінієві заводи; Пікалевській глиноземний завод).	9			1,35	0,00
Разом по групі В	**350**						Усього	4,93	-0,61
		Сумарна оцінка можливостей/загроз по групі						0,99	-0,12
		Загальна оцінка групи факторів						**0,86**	
Г. Соціально-демографічні фактори	400		0,05						
	401	Динаміка співвідношення класів і соціальних груп у суспільстві	0,02	Дуже малий середній клас		–2		0,00	–0,04
	402	Рівень міграції населення	0,08	Ріст міського населення	2			0,16	0,00
	403	Рівень народжуваності	0,08	Знижується	2			0,16	0,00
	404	Рівень смертності	0,08	Зростає		–3		0,00	–0,24
	405	Відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон	0,10	Недостача технічних спеціалістів		–5		0,00	–0,50
	406	Якість освіти	0,20	Погіршується	6	–3		1,20	–0,60

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	407	Рівень охорони здоров'я	0,09	Низький	3	–4		0,27	–0,36
	408	Чисельність осіб працездатного віку	0,15	Знижується	4	–6		0,60	–0,90
	409	Соціальна політика компанії СУАЛ	0,20	Соціальна відповідальність компанії СУАЛ заснована на створенні сприятливих умов праці і життя робітників, що сприяє залученню і збереженню висококваліфікованого персоналу. Частиною цієї політики є щорічне формування бюджету на фінансування соціальних програм («Здоров'я», «Спорт», «Культура» та ін.).	8			1,60	0,00
Разом по групі Г	**450**						Усього	3,99	–2,64
							Сумарна оцінка можливостей/загроз по групі	0,20	–0,13
							Загальна оцінка групи факторів	**0,07**	
Д. Екологічні фактори	500		0,05						
	501	Глобальне потеплення	0,01	Менше витрат на енергоресурси		–1		0,00	–0,01
	502	Імовірність зміни екологічної ситуації в світі у результаті природних катаклізмів, техногенних катастроф	0,10	Висока		–3		0,00	–0,30
	503	Імовірність ускладнення у регіоні господарювання підприємства екологічних вимог	0,34	Висока		–5		0,00	–1,70
	504	Імовірність уведення додаткових обмежень на використання природних ресурсів	0,30	Висока		–4		0,00	–1,20

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	505	Політика компанії СУАЛ по відношенню до охорони навколишнього середовища	0,25	Компанія СУАЛ визнає відповідальність за збереження навколишнього середовища у регіонах присутності.	8			2,00	0,00
Разом по групі Д	**550**						Усього	2,00	–3,21
				Сумарна оцінка можливостей/загроз по групі				0,10	–0,16
				Загальна оцінка групи факторів				**–0,06**	
Е. Культурні фактори	600		0,05						
	601	Глобалізація стилю життя	0,15	Орієнтація на західний стиль життя (європейські стандарти, євро-ремонт і т.п.)	2			0,30	0,00
	602	Культурний націоналізм	0,03	Перехід документообігу на українську мову		–1		0,00	–0,03
	603	Відродження релігії	0,25	Відродження духовних цінностей	2			0,50	0,00
	604	Епоха жіночого лідерства	0,02	Збільшення числа жінок в управлінській ланці	1			0,02	0,00
	605	Тріумф особистості	0,20	Прагнення людини до самовдосконалення	2			0,40	0,00
	606	Корпоративна культура компанії СУАЛ	0,35	В даний час компанія переживає період найважливіших змін, поєднуючи різні підприємства в єдину промислову групу.	9			3,15	0,00
Разом по групі Е	**650**						Усього	4,37	–0,03
							Сумарна оцінка можливостей/загроз по групі	0,22	–0,002
							Загальна оцінка групи факторів	**0,22**	
Усього	**700**						**Оптимістичний сценарій/Песимістичний сценарій**	**4,78**	**–3,23**
							Комплексна оцінка бізнес-середовища	**1,55**	

ДОДАТОК В

ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РИНКОВОЇ КОНЦЕНТРАЦІЇ ВИРОБНИКІВ ПЕРВИННОГО АЛЮМІНІЮ

Таблиця В.1 – Розрахунок індексу концентрації

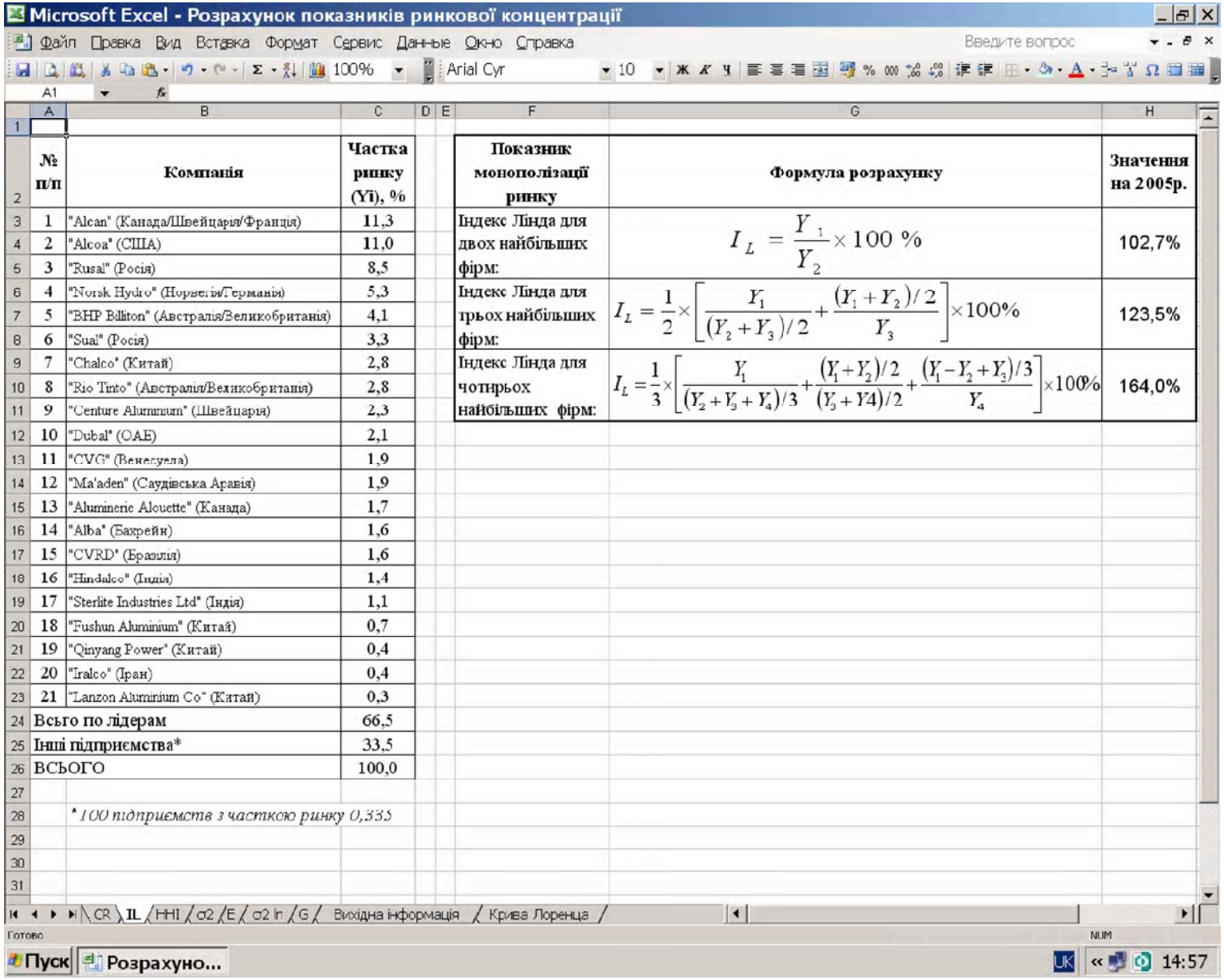
Microsoft Excel - Розрахунок показників ринкової концентрації

№ п/п	Компанія	Частка ринку (Y_i), %
1	"Alcan" (Канада/Швейцарія/Франція)	11,3
2	"Alcoa" (США)	11,0
3	"Rusal" (Росія)	8,5
4	"Norsk Hydro" (Норвегія/Германія)	5,3
5	"BHP Billiton" (Австралія/Великобританія)	4,1
6	"Sual" (Росія)	3,3
7	"Chalco" (Китай)	2,8
8	"Rio Tinto" (Австралія/Великобританія)	2,8
9	"Centure Aluminium" (Швейцарія)	2,3
10	"Dubal" (ОАЕ)	2,1
11	"CVG" (Венесуела)	1,9
12	"Ma'aden" (Саудівська Аравія)	1,9
13	"Aluminerie Alouette" (Канада)	1,7
14	"Alba" (Бахрейн)	1,6
15	"CVRD" (Бразілія)	1,6
16	"Hindalco" (Індія)	1,4
17	"Sterlite Industries Ltd" (Індія)	1,1
18	"Fushun Aluminium" (Китай)	0,7
19	"Qinyang Power" (Китай)	0,4
20	"Iralco" (Іран)	0,4
21	"Lanzon Aluminium Co" (Китай)	0,3
Всього по лідерам		65,5
Інші підприємства*		33,5
ВСЬОГО		100,0

*100 підприємств з часткою ринку 0,335

Показник монополізації ринку	Формула розрахунку	Значення на 2005р.
Індекс концентрації (CR):	$CR = \sum_{i=1}^{k} Y_i$	
- для трьох найбільших фірм (CR3)	$CR\ 3 = \sum_{i=1}^{k=3} Y_i$	30,8%
- для чотирьох найбільших фірм (CR4)	$CR\ 4 = \sum_{i=1}^{k=4} Y_i$	36,1%
- для восьми найбільших фірм (CR8)	$CR\ 8 = \sum_{i=1}^{k=8} Y_i$	49,1%

Таблиця В.2 – Розрахунок індексу Лінда

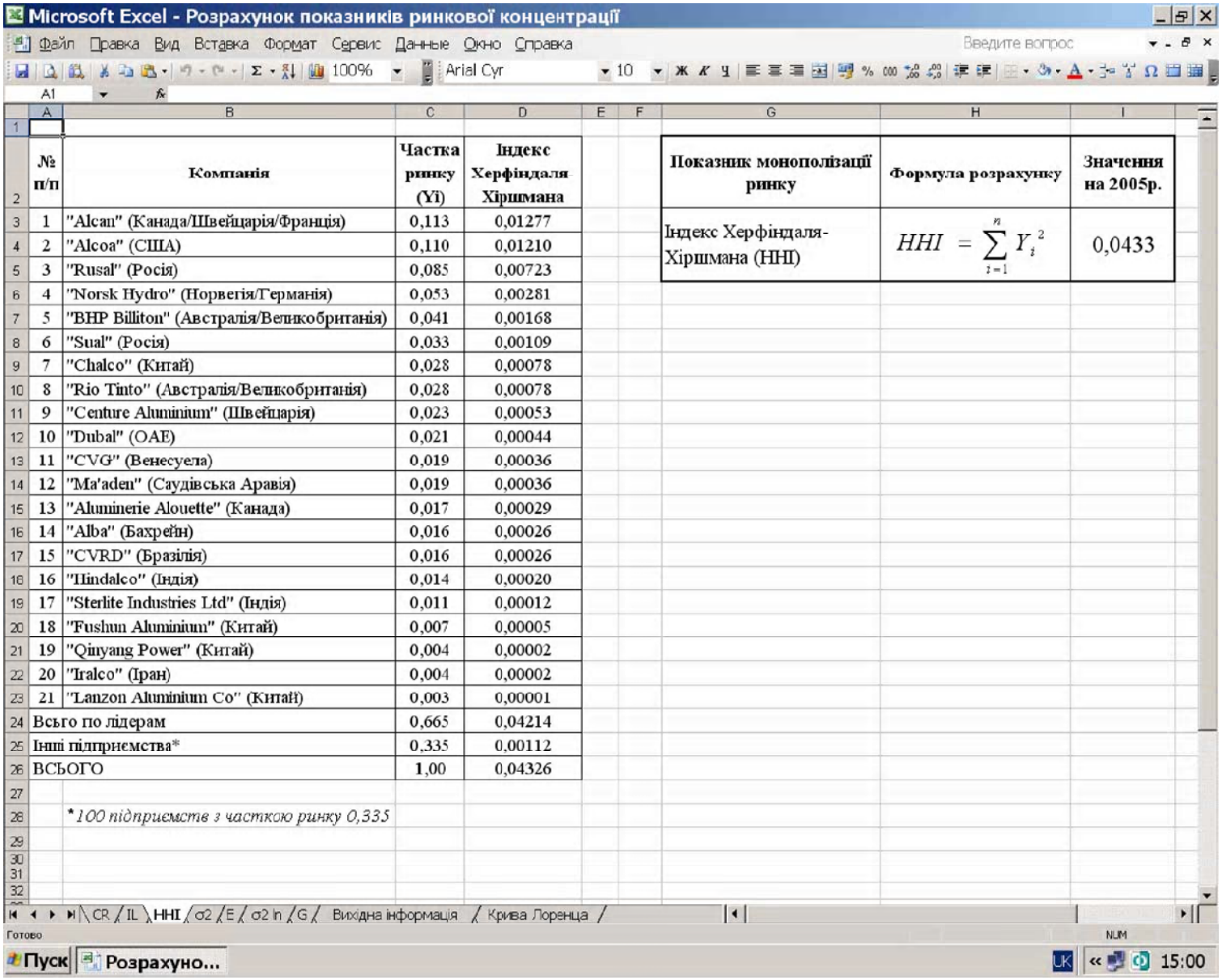


№ п/п	Компанія	Частка ринку (Yi), %
1	"Alcan" (Канада/Швейцарія/Франція)	11,3
2	"Alcoa" (США)	11,0
3	"Rusal" (Росія)	8,5
4	"Norsk Hydro" (Норвегія/Германія)	5,3
5	"BHP Billiton" (Австралія/Великобританія)	4,1
6	"Sual" (Росія)	3,3
7	"Chalco" (Китай)	2,8
8	"Rio Tinto" (Австралія/Великобританія)	2,8
9	"Centure Aluminum" (Швейцарія)	2,3
10	"Dubal" (ОАЕ)	2,1
11	"CVG" (Венесуела)	1,9
12	"Ma'aden" (Саудівська Аравія)	1,9
13	"Aluminerie Alouette" (Канада)	1,7
14	"Alba" (Бахрейн)	1,6
15	"CVRD" (Бразилія)	1,6
16	"Hindalco" (Індія)	1,4
17	"Sterlite Industries Ltd" (Індія)	1,1
18	"Fushun Aluminium" (Китай)	0,7
19	"Qinyang Power" (Китай)	0,4
20	"Iralco" (Іран)	0,4
21	"Lanzon Aluminium Co" (Китай)	0,3
Всього по лідерам		66,5
Інші підприємства*		33,5
ВСЬОГО		100,0

*100 підприємств з часткою ринку 0,335

Показник монополізації ринку	Формула розрахунку	Значення на 2005р.
Індекс Лінда для двох найбільших фірм:	$I_L = \frac{Y_1}{Y_2} \times 100\ \%$	102,7%
Індекс Лінда для трьох найбільших фірм:	$I_L = \frac{1}{2} \times \left[\frac{Y_1}{(Y_2 + Y_3)/2} + \frac{(Y_1 + Y_2)/2}{Y_3} \right] \times 100\%$	123,5%
Індекс Лінда для чотирьох найбільших фірм:	$I_L = \frac{1}{3} \times \left[\frac{Y_1}{(Y_2 + Y_3 + Y_4)/3} + \frac{(Y_1 + Y_2)/2}{(Y_3 + Y4)/2} + \frac{(Y_1 - Y_2 + Y_3)/3}{Y_4} \right] \times 100\%$	164,0%

Таблиця В.3 – Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана



Microsoft Excel - Розрахунок показників ринкової концентрації

№ п/п	Компанія	Частка ринку (Yi)	Індекс Херфіндаля Хіршмана
1	"Alcan" (Канада/Швейцарія/Франція)	0,113	0,01277
2	"Alcoa" (США)	0,110	0,01210
3	"Rusal" (Росія)	0,085	0,00723
4	"Norsk Hydro" (Норвегія/Германія)	0,053	0,00281
5	"BHP Billiton" (Австралія/Великобританія)	0,041	0,00168
6	"Sual" (Росія)	0,033	0,00109
7	"Chalco" (Китай)	0,028	0,00078
8	"Rio Tinto" (Австралія/Великобританія)	0,028	0,00078
9	"Centure Aluminium" (Швейцарія)	0,023	0,00053
10	"Dubal" (OAE)	0,021	0,00044
11	"CVG" (Венесуела)	0,019	0,00036
12	"Ma'aden" (Саудівська Аравія)	0,019	0,00036
13	"Aluminerie Alouette" (Канада)	0,017	0,00029
14	"Alba" (Бахрейн)	0,016	0,00026
15	"CVRD" (Бразілія)	0,016	0,00026
16	"Hindalco" (Індія)	0,014	0,00020
17	"Sterlite Industries Ltd" (Індія)	0,011	0,00012
18	"Fushun Aluminium" (Китай)	0,007	0,00005
19	"Qinyang Power" (Китай)	0,004	0,00002
20	"Iralco" (Іран)	0,004	0,00002
21	"Lanzon Aluminium Co" (Китай)	0,003	0,00001
Всього по лідерам		0,665	0,04214
Інші підприємства*		0,335	0,00112
ВСЬОГО		1,00	0,04326

*100 підприємств з часткою ринку 0,335

Показник монополізації ринку	Формула розрахунку	Значення на 2005р.
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI)	$HHI = \sum_{i=1}^{n} Y_i^2$	0,0433

Таблиця В.4 – Розрахунок індексу ентропії

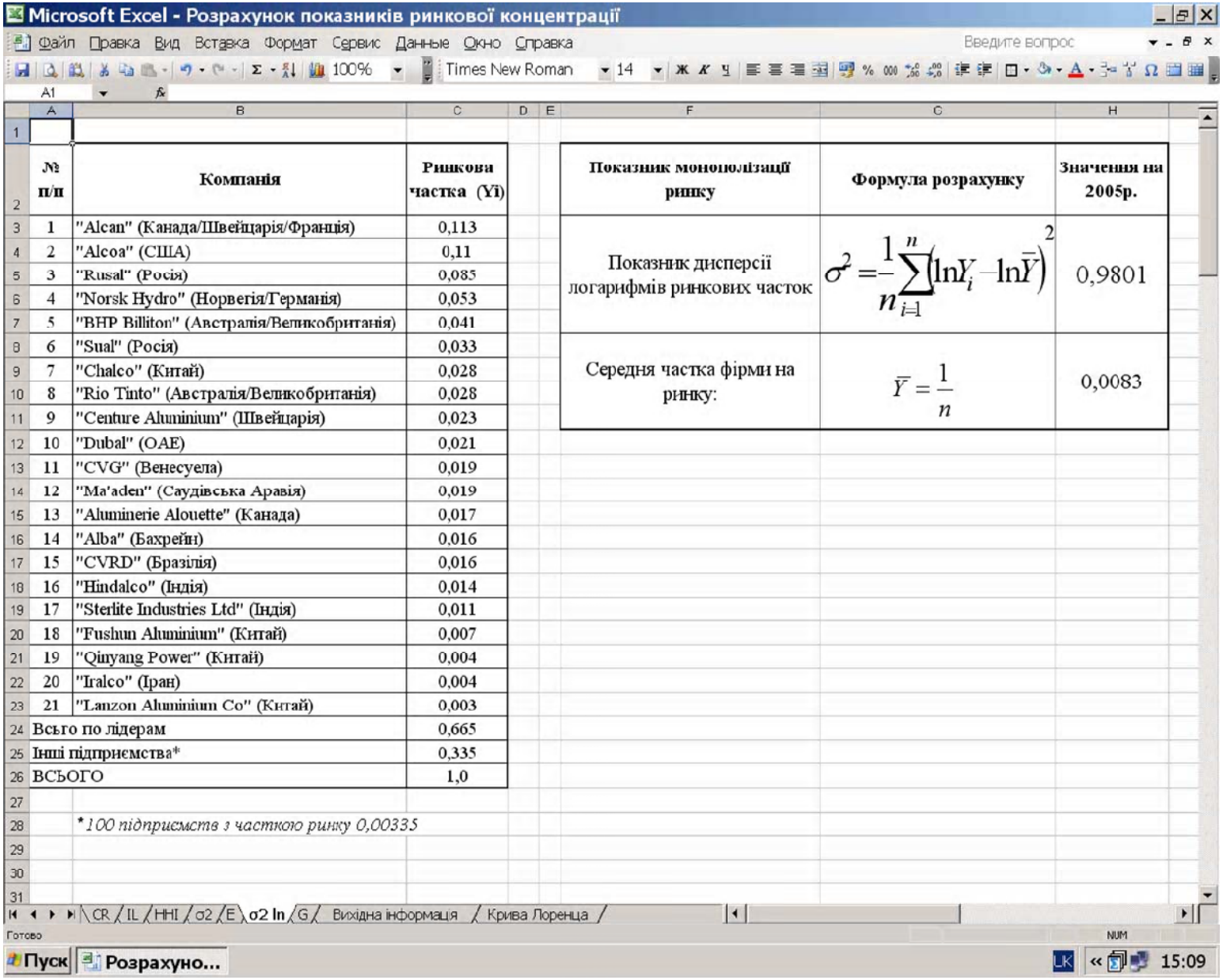
Microsoft Excel - Розрахунок показників ринкової концентрації

№ п/п	Компанія	Частка ринку (Yi)
1	"Alcan" (Канада/Швейцарія/Франція)	0,113
2	"Alcoa" (США)	0,11
3	"Rusal" (Росія)	0,085
4	"Norsk Hydro" (Норвегія/Германія)	0,053
5	"BHP Billiton" (Австралія/Великобританія)	0,041
6	"Sual" (Росія)	0,033
7	"Chalco" (Китай)	0,028
8	"Rio Tinto" (Австралія/Великобританія)	0,028
9	"Centure Aluminium" (Швейцарія)	0,023
10	"Dubal" (ОАЕ)	0,021
11	"CVG" (Венесуела)	0,019
12	"Ma'aden" (Саудівська Аравія)	0,019
13	"Aluminerie Alouette" (Канада)	0,017
14	"Alba" (Бахрейн)	0,016
15	"CVRD" (Бразілія)	0,016
16	"Hindalco" (Індія)	0,014
17	"Sterlite Industries Ltd" (Індія)	0,011
18	"Fushun Aluminium" (Китай)	0,007
19	"Qinyang Power" (Китай)	0,004
20	"Iralco" (Іран)	0,004
21	"Lanzon Aluminium Co" (Китай)	0,003
Всього по лідерам		0,665
Інші підприємства*		0,335
ВСЬОГО		1,0

*100 підприємств з часткою ринку 0,00335

Показник монополізації ринку	Формула розрахунку	Значення на 2005р.
Індекс ентропії (Е)	$E = \sum_{i=1}^{n} Y_i \ln\left(\frac{1}{Y_i}\right)$	3,9331

Таблиця В.6 – Розрахунок індексу Джині



№ п/п	Компанія	Ринкова частка (Yi)
1	"Alcan" (Канада/Швейцарія/Франція)	0,113
2	"Alcoa" (США)	0,11
3	"Rusal" (Росія)	0,085
4	"Norsk Hydro" (Норвегія/Германія)	0,053
5	"BHP Billiton" (Австралія/Великобританія)	0,041
6	"Sual" (Росія)	0,033
7	"Chalco" (Китай)	0,028
8	"Rio Tinto" (Австралія/Великобританія)	0,028
9	"Centure Aluminium" (Швейцарія)	0,023
10	"Dubal" (ОАЕ)	0,021
11	"CVG" (Венесуела)	0,019
12	"Ma'aden" (Саудівська Аравія)	0,019
13	"Aluminerie Alouette" (Канада)	0,017
14	"Alba" (Бахрейн)	0,016
15	"CVRD" (Бразілія)	0,016
16	"Hindalco" (Індія)	0,014
17	"Sterlite Industries Ltd" (Індія)	0,011
18	"Fushun Aluminium" (Китай)	0,007
19	"Qinyang Power" (Китай)	0,004
20	"Iralco" (Іран)	0,004
21	"Lanzon Aluminium Co" (Китай)	0,003
Всього по лідерам		0,665
Інші підприємства*		0,335
ВСЬОГО		1,0

*100 підприємств з часткою ринку 0,00335

Показник монополізації ринку	Формула розрахунку	Значення на 2005р.
Показник дисперсії логарифмів ринкових часток	$\sigma^2 = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\left(\ln Y_i - \ln \bar{Y}\right)^2$	0,9801
Середня частка фірми на ринку:	$\bar{Y} = \frac{1}{n}$	0,0083

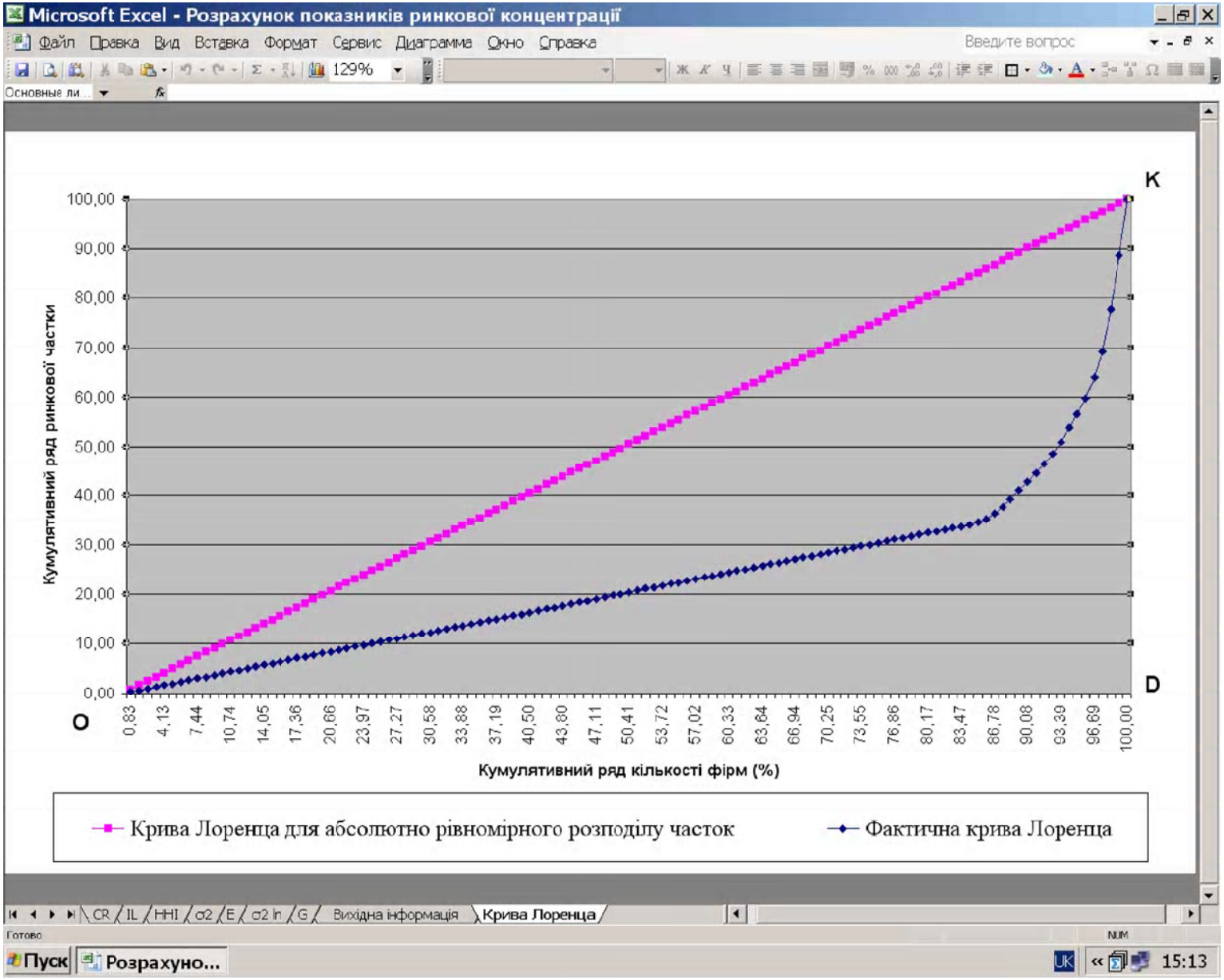


Рис. В. 1. Крива Лоренца для світового ринку первинного алюмінію

Наукове видання

ТЕСЛЕНОК Ірина Миколаївна,
КРИМСЬКА Любов Олександрівна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВІНШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Монографія

Комп'ютерний набір
Верстання *Зуб С. В.*

Підписано до друку 06.07.2011. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. 10,7.
Тираж 300 прим. Зам. № 1219.

Запорізький національний технічний університет
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
від 27.12.2005 р., серія ДК № 2394