

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
Університет економіки та права «КРОК»

В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов

Геоелекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу

(антикризовий аспект)

Навчальний посібник

Київ – 2017

УДК 339.9:338(477)
ББК 65.012.3 (4Укр)
Р 66

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Університету економіки та права «КРОК»
(протокол №7 від 23.06.2016 р.)*

Рецензенти:

Москаленко О.М., доктор економічних наук, професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Сіденко С.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Національного авіаційного університету

Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І.

Р 66 Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 352 с.

ISBN 978-966-170-011

Зміст

Вступ.....	6
Тема 1. Глобалістика як наука про геоекономіку та методологічна основа сучасної глобальної економічної політики.....	8
1.1. Загальний аналіз основних теорій глобалізації.....	8
1.2. Нова глобалістика як наука про систематизацію проблем глобальної трансформації та її місце в сучасній геополітиці.....	11
1.3. Механізми взаємодії національних економік, формування геоекономіки та глобальної економічної політики.....	16
1.4. Об'єктивні закономірності глобального економічного розвитку .	22
1.5. Рекомендована навчально-методична література.....	33
Тема 2. Стратегічні інтереси суб'єктів глобальної економічної діяльності та механізми їх реалізації	34
2.1. Стратегічні мотиви суб'єктів глобальної економічної діяльності та економічні інтереси її учасників	34
2.2. Інституціоналізація глобального економічного середовища як засіб узгодження інтересів суб'єктів міжнародної економічної діяльності	40
2.3. Формування глобальної системи цивілізаційних та соціокультурних цінностей.....	49
2.4. Глобальні економічні стратегії та механізми їх реалізації	56
2.5. Рекомендована навчально-методична література.....	66
Тема 3. Необхідність глобалізаційної адаптації зовнішньо-економічної макромоделі України	68
3.1. Вплив основних глобальних процесів на характер розвитку економіки України.....	68
3.2. Передумови постіндустріального розвитку економіки України ...	74
3.3. Можливості модернізації української геополітичної моделі	77
3.4. Перспективи та шляхи переходу до інноваційно-інформаційної стратегії розвитку економіки України	81
3.5. Рекомендована навчально-методична література.....	85

Тема 4. Геоекономічна модель України та стратегічні цілі держави і вітчизняного бізнесу	87
4.1. Геоекономічне становище України та її інтеграція в систему міжнародних економічних зав'язків.....	87
4.2. Геоекономічні мотиви та інтереси української держави і бізнесу на сучасному етапі.....	91
4.3. Концепція розвитку українських ТНК – провідників глобальних стратегій.....	103
4.4. Національна зовнішньоекономічна макромодель та геостратегічні цілі вітчизняного бізнесу.....	110
4.5. Рекомендована навчально-методична література	121
Тема 5. Модель енергетичного балансу України як агрегована інформаційна система відтворювальних ланцюжків забезпечення економіки України в умовах глобалізації	123
5.1. Основні вектори політики енергобезпеки в провідних країнах та можливості зміцнення енергетичної позиції України.....	123
5.2. Головні напрями зниження рівня енергетичної залежності України.....	129
5.3. Системний стратегічний підхід щодо зменшення енергетичної залежності України.....	135
5.4. Проблема достовірності енергетичного балансу України	141
5.5. Рекомендована навчально-методична література	145
Тема 6. Стан, тенденції і фактори розвитку світового ринку гірничо-металургійної продукції та стратегічні пріоритети на ньому українського бізнесу.....	146
6.1. Характеристика світового ринку гірничо-металургійної продукції	146
6.2. Експортний потенціал українських суб'єктів ринку гірничо-металургійної продукції.....	165
6.3. Конкурентні позиції вітчизняних експортерів продукції гірничо-металургійного комплексу	174
6.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на глобальному ринку гірничо-металургійної продукції.....	182
6.5. Рекомендована навчально-методична література	192

Тема 7. Світовий ринок сільськогосподарської продукції та стратегічні інтереси на ньому українського бізнесу	194
7.1. Глобальний ринок сільськогосподарської продукції.....	194
7.2. Кон'юнктурні зміни на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції та вплив на них українських товаровиробників.....	199
7.3. Удосконалення стратегії управління експортно орієнтованою політикою українського аграрного підприємства в умовах глобалізації.....	203
7.4. Рекомендована навчально-методична література.....	222
Тема 8. Глобальні стратегічні інтереси українського бізнесу на цільових міжнародних ринках	223
8.1. Система формування стратегічних пріоритетів підприємств на цільових міжнародних ринках.....	223
8.2. Глобальні пріоритети та трансформація діяльності вітчизняної компанії «Систем Кепітал Менеджмент» з метою виходу на цільові міжнародні ринки.....	229
8.3. Вихід українських підприємств на міжнародний авіаційний ринок.....	241
8.4. Стратегії та форми виходу компанії «ROSHEN» на зовнішні ринки кондитерської продукції.....	258
8.5. Рекомендована навчально-методична література.....	285
Тема 9. Проведення стратегічних змін міжнародними бізнес-компаніями в умовах інформатизованого глобального суспільства	287
9.1. Генеза інформатизованого глобального суспільства та його ознаки.....	287
9.2. Формування глобального інформатизованого суспільства.....	292
9.3. Інформаційні зрушення в українській економіці.....	303
9.4. Досвід проведення стратегічних змін міжнародними бізнес-компаніями в умовах інформатизованого глобального суспільства.....	307
9.5. Досвід проведення стратегічних змін українськими підприємствами — структурами глобальних компаній.....	324
9.6. Рекомендована навчально-методична література.....	333
Додатки	335

Вступ

Дисципліна «Геоeкономіка та геостратегія українського бізнесу» вивчається як продовження загальноeкономічних та професійно орієнтованих дисциплін бакалаврату, зокрема базується на теоретичних положеннях курсів «Економіка і зовнішньоекономічні зв'язки України», «Європейська стратегія України», «Конкуренція у міжнародному бізнесі» та «Стратегія європейських компаній на світових ринках».

Однією з провідних характеристик глобалізаційних процесів у світовій економіці є збільшення трансграничних потоків товарів, послуг, капіталу та технологій, що призводить до зростання рівня взаємозалежності країн. З огляду на це у XXI сторіччі змінюються джерела конкурентоспроможності національних економік. Глобалізація посилює політичну та економічну конкуренцію в області залучення інвестицій, фінансової допомоги, привабливості бізнесу як на національному, так і на регіональному рівнях.

Зростаючий вплив окремих суб'єктів господарювання стирає грань між внутрішньою і зовнішньою сферами діяльності, між внутрішньою і зовнішньою політикою. Зараз світ є свідком глобальних геоекономічних трансформацій, що виражаються, передусім, в процесі економізації політики, а також у становленні нових центрів сили. Зростає роль і значення фінансової дипломатії у вирішенні міжнародних проблем і конфліктів. Успіх стійкого розвитку національної економіки все більше залежить від урахування геоекономічних чинників. Як наслідок геоекономічні методи аналізу все частіше використовуються національними урядами при побудові моделей розвитку, як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

В умовах, що склалися, особливої актуальності набуває завдання формування ефективної геоекономічної стратегії українського бізнесу в цілях забезпечення стійкого розвитку економіки України з урахуванням національних цілей та пріоритетів.

Головною **метою дисципліни** «Геоeкономіка та геостратегії українського бізнесу» є формування у студентів знань щодо цільової орієнтації українського бізнесу в умовах глобального економічного розвитку.

Завданням дисципліни є :

Дослідження проблематики сучасної глобальної геоекономіки.

Визначення геоекономічних інтересів України на мега-рівні.

Аналіз стратегічних цілей України та сучасної національної зовнішньоекономічної макромоделі.

Визначення місця геостратегії у формуванні ділової поведінки суб'єктів українського бізнесу.

Розкриття механізму вибору геостратегії українського бізнесу за умов глобального економічного розвитку.

Дослідження експортно-імпоротної орієнтації України та аналіз її впливу на геоекономічну стратегію українського бізнесу.

Виявлення складових національної економічної безпеки українського бізнесу в сучасній геоекономічній моделі.

Предметом дисципліни є ділова поведінка суб'єктів українського бізнесу у глобальному економічному просторі.

Опанувавши курс, студенти повинні набути знань, вмінь і навичок, необхідних для роботи у компаніях, які займаються міжнародним бізнесом.

Тема 1. **Глобалістика як наука про геоекономіку та методологічна основа сучасної глобальної економічної політики**

Основні питання для вивчення

- 1.1. Загальний аналіз основних теорій глобалізації
- 1.2. Нова глобалістика як наука про систематизацію проблем глобальної трансформації та її місце в сучасній геополітиці
- 1.3. Механізми взаємодії національних економік, формування геоекономіки та глобальної економічної політики
- 1.4. Об'єктивні закономірності та особливості глобального економічного розвитку
- 1.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми – (1) уявити та закріпити розуміння основних понять геоекономіки як науки та взаємозв'язків між ними; (2) сформувати у студентів уявлення про розвиток концепцій геоекономічної думки; (3) показати способи практичного втілення теоретичних принципів у геополітичні задачі та способи їх вирішення.

1.1. Загальний аналіз основних теорій глобалізації

Глобалістика є відносно молодого наукою, а тому сучасна теорія її ще не сформована до кінця. Та деякі стійкі концепції уже намітились. Їх нараховується декілька. Розглянемо основні з них.

Перша з них – **концепція «Межі зростання»** (Римський клуб). Практичним результатом досліджень в рамках цієї концепції були спроби моделювання світової економічної динаміки. Цільова функція визначається робочою гіпотезою про **дисфункціональність** глобальної системи і виглядає так: $Y = f(L, K, T, E, P)$.

Сучасні трансформації концепції представники «Римського клубу» називають **«першою глобальною революцією»**.

Інша концепція отримала назву **«Сталого розвитку»**. Критичний поріг сталого зростання світової спільноти, як стверджують її автори, уже пройдено, людство споживає значно більше ресурсів, ніж дозволяють закони стабільного функціонування глобальних екосистем. Необхідно, зупинити глобальний демографічний вибух у країнах, що розвиваються, і піддати критиці концепції економічного зростання західного типу.

Концепція **«Універсального еволюціонізму»** розвивається на базі ноосферного вчення В. Вернадського. Глобальна природа розглядається як самоорганізована система. Реакція цієї системи, хоча не прогнозована, через величезну кількість критичних порогових факторів, але неминуча в довгостроковому плані.

Концепція **«Мітозу біосфери»** розглядає ноосферу як гармонійний синтез біосфери і техносфери. Під техносферою розуміють «глобатех» – тип нової культури, яка обіймає весь планетарний ринок. Експансія «глобатеху» в Космос означає досягнення певної економічної рівноваги при умові виходу за межі земної біосфери.

Концепція **«Світ-системного аналізу»** розглядає розвиток економік, історію систем і цивілізації. Капіталістична світ-система розглядається як перша історична форма глобальної системи, яка безупинно розвивається у взаємодії ядра (капіталістичної метрополії), напівпериферії і периферії світу.

Концепція **«Контрольованого глобального розвитку»** обґрунтовує створення системи моделей альтернативного глобального розвитку і рекомендацій по вибору оптимальних систем управління цим розвитком.

Найбільш просуненим і адекватним як з теоретичної, так і з практичної точки зору є **ліберальний підхід західної демократії**.

Західні пропозиції з глобальної модернізації можна звести до трьох узагальнених принципів:

- 1) ринкове господарювання;
- 2) раціональне знання в усьому обсязі його ідей, дисциплін, інститутів і технологічного оснащення в їх історичній трансформації;

3) принцип правозахищеної гідності людини.

Це є альтернатива традиційним принципам:

- 1) владі власності;
 - 2) медитативно-сакральному знанню;
 - 3) ззовні затвердженому статусу людської особистості.
- Якими ж вбачаються найбільш загальні напрямки глобальних змін у зв'язку із запропонованими принципами?

Реалізуючи ці принципи, треба; звичайно, виходити з існуючих реалій. А реалії ці такі: національно-економічні, соціальні, культурно-психологічні, етнічні, політичні, технологічні та інші відмінності. А також наявність силового порубіжжя між національним і глобальним – це національні держави. Результатом є деформація ринкових відносин, непрозорість і звуження можливостей для участі народних мас у перетвореннях.

Напрямки діяльності держави вбачаються такими:

А. Реалізація принципу субсидіарності (доповнюваності), який передбачає багаторівневу систему прийняття рішень. Всього виділяють чотири рівні: комунальний, регіональний, національний і наднаціональний.

Б. Реалізація ідеї правогромадянської гідності, що базується на змагальному соціальному процесі.

В. Реалізація програми інноваційно-інформаційного розвитку.

Якщо брати практичний аспект даної концепції, то вона пропонує впроваджувати такі глобальні фактори зростання, як-то:

- 1) гнучкі валютні курси;
- 2) зниження торгівельних бар'єрів;

- 3) заохочення транснаціональних корпорацій до організації виробництва в країнах з мінімальними витратами;
- 4) прискорення розвитку сфери послуг як основної сфери зайнятості і виробництва суспільного багатства;
- 5) «зелену революцію» в сільському господарстві;
- 6) здешевлення енергії;
- 7) послаблення регулюючої ролі урядів в національних економіках;
- 8) покращення життєвого рівня людей на планеті;
- 9) підвищення освітнього рівня населення в глобальному масштабі.

Слід зауважити, що ці рекомендації щодо глобальної модернізації економіки знаходять достатню реалізацію в практичній діяльності багатьох країн. Отже очевидно мова йде про найбільш раціональний шлях глобальної модернізації. Та наскільки він об'єктивний, можливий і прогресивний побачимо в подальшому.

1.2. Нова глобалістика як наука про систематизацію проблем глобальної трансформації та її місце в сучасній геополітиці

Необхідність подальшої еволюційної зміни глобалістики в XXI столітті стала очевидною. З початку 90-х років з'являється група концепцій глобалістики, базована на системному комплексному підході до досліджень і прогнозування процесів глобалізації. Досить багато дослідників-глобалістів є прибічниками універсального – міждисциплінарного підходу. Концептуальна база глобалістики, яка склалась до початку XXI століття, показує, що прогрес є дуже значним і це дає можливість нарощувати зусилля. Головні теоретико-методологічні завдання, які вчені поставили перед собою наступні.

По-перше, це реалізація системного комплексного підходу в глобалістиці і дослідження глобальних проблем

в динаміці світового розвитку, або процесі глобальних трансформацій і глобалізації розвитку,

По-друге, на перше місце було поставлено не «природні» глобальні проблеми, а антропогенні, тобто такі, що виникли в результаті розвитку світового суспільства, такі проблеми, які від сьогодні і, очевидно, назавжди відіграватимуть провідну роль. Йдеться також про прямий і зворотний зв'язок з ноосферою.

По-третє, визначення зі специфічним змістом глобальних проблем. Дійшли висновку, що «глобальність» будь-якої системи слід розуміти не в кількісному, а в якісному вимірах. Система є глобальною тоді, коли відсутня реальна система більш високого таксономічного рівня. «Глобальність будь-якої проблеми визначається не стільки її роллю в житті тієї частини населення, яка реально від неї постраждала, скільки значенням цієї проблеми для долі всіх народів планети».

По-четверте, важливе і ще не до кінця вирішене питання про систематизацію і класифікацію глобальних проблем дістало подальшого розвитку. Наукова класифікація глобальних проблем вимагає пошуку критеріїв класифікації. В літературі зафіксовано такий більш-менш загальноприйнятний варіант класифікації:

- 1) універсальні проблеми політичного і соціально-економічного характеру;
- 2) проблеми переважно природно-економічного характеру;
- 3) проблеми переважно соціального характеру;
- 4) проблеми екологічного характеру;
- 5) проблеми інформаційного характеру;
- 6) проблеми технологічного характеру;
- 7) проблеми науково-інтелектуального характеру;
- 8) проблеми змішаного характеру.

По-п'яте, важливим моментом є наукова диференціація проблем, їх ранжування, а також встановлення взає-

мозв'язку і взаємовпливу в динаміці. Необхідно виділяти серед них особливі, ключові проблеми, або «надпроблеми» чи «метапроблеми».

Як і двадцять років тому назад, чи не найважливішими є глобальні проблеми першої групи: попередження ядерної війни і збереження миру, зміцнення міжнародної безпеки.

До другої групи найбільш пріоритетних глобальних проблем людства, які мають особливо великий перспективний або, навіть, вічний характер, дослідники відносять глобальну проблему соціально-економічного прогресу людства, забезпечення розширеного відтворення інтелектуальних ресурсів та інтелектуального потенціалу, зростання якості і конкурентоздатності розвитку, якості людського життя, розвитку людини як найвищої соціальної цінності.

Ще одна особливо пріоритетна група глобальних проблем (третя), якій вчені приділяють найбільшу увагу, є підвищення рівня суспільної організованості і керованості світовим співтовариством і його розвитком. У сучасній глобалістиці цю проблему називають глобальним управлінням. Людство повинно знайти ефективну форму глобального управління, що має забезпечити синхронізований, справедливий розвиток для всіх націй і країн, а не лише для країн «золотого мільярда».

До четвертої групи глобальних проблем сучасна глобалістика відносить такі проблеми природно-економічного характеру як енергетична, продовольча, екологічна, сировинна, Світового океану, ресурсна, інформаційна, технологічна.

Глобальна соціалізація розвитку висуває на передній план і п'яту групу глобальних проблем соціального характеру, яку справедливо називають «глобальною соціальною бомбою», підкладеною під майбутнє людства. Сюди входять глобальна демографічна проблема, проблеми бороть-

би цивілізацій, релігій, міжнаціональних відносин, демократії, духовності, культури, захисту здоров'я, організованої злочинності, корупції, безробіття і зuboжіння людей світу.

За останні десятиріччя в світовій глобалістиці особливо посилилась тенденція до пошуку шляхів підвищення організованості світового співтовариства. На перший план вийшла окрема синтетична проблема глобальної керованості світом і світовим розвитком. Глобальний трансформаційний хаос ще більше посилив потреби в таких дослідженнях та в пошуках «світового уряду». Виникла дуже гостра проблема співвідношення глобалізації і національного суверенітету держав. До розгляду цього питання можна підійти ще й з позиції корпоративного менеджменту і міжкорпоративних комунікацій. Глобальна корпоратизація є важливою і органічною складовою глобалізації світу. Зацікавлені інституції зіткнулись зі спільними труднощами в реалізації корпоративних проектів і програм. Вони усвідомили, що глибинною першопричиною цих труднощів є глобальні системні ефекти. Локальні зусилля щодо їхнього подолання є безсилимими. Звідси виник відомий заклик: «Мислити глобально!».

Після всього позитивного і негативного досвіду сьогодні знову дуже актуальними проблемами глобалістики стали проблеми глобального моделювання і прогнозування.

По-шосте, доведення результатів досліджень до пошуку глобальних, регіональних, міжнародних і національних стратегічних рішень і стратегій вирішення глобальних проблем.

Слід насамперед визначити основні постулати, так би мовити кредо сучасної глобалістики. З точки зору вчених основними з них є такі:

- світ і світове людство є єдиним глобальним організмом;
- глобалізація світу – це об'єктивне історичне явище і

процес, на який можна впливати і керувати об'єднаними, солідарними зусиллями людства;

- глобалізація несе в собі нові небачені можливості для розвитку людства і нові небачені загрози його існуванню;

- людство повинно солідаризуватись і об'єднатись перед явищем глобальних загроз і для вирішення глобальних проблем;

- глобальну кризу людства можна перебороти;

- глобальну катастрофу людства ще можна відвернути;

- глобальні проблеми - це не лише невирішені завдання, а й великі загрози всьому людству;

- глобальні інтереси треба ставити вище національних;

- глобальна інтеграція – це закономірність розвитку людства;

- сучасна людина, як найвища соціальна цінність, набула глобального характеру і стала в центрі процесів глобалізації;

- в майбутньому людство навчиться попереджувати виникнення глобальних проблем;

- в основу інтегрованих систем розвитку глобалістики може бути покладена концепція ноосфери В. Вернадського.

Говорячи про історичний характер глобальних проблем, глобалізацію загроз, конфліктів і криз багато дослідників пов'язують їх з розвитком суспільства. Основними характеристиками його є:

- а) глобальний фінансизм;

- б) домінування віртуально-інтерпретативних конструкт;

- в) незахищеність індивіда та неідентифікованість його в системі цінностей.

Вони пояснюють зміну характеру криз і конфліктів у процесі розвитку та сподіваються, що геоменеджменту і глобальному правлінню буде приділена особлива увага.

Важливими наслідками глобалізації в індустріально розвинутих країнах світу є такі.

По-перше, змінюються підходи до розробки і здійснення торговельної, промислової та конкурентної політики.

По-друге, зростання внутрішньо фірмових трансакцій ускладнює реалізацію економічної й податкової політики.

По-третє, уряди натрапляють на труднощі електронного управління трансакціями, оскільки зв'язок зростаючого глобального ринку з географічною територією дедалі послаблюється.

По-четверте, урядам стає важче реалізувати цілі соціального добробуту, адже мобільність капіталу зменшує ефективність трудового законодавства і стандарти праці.

1.3. Механізми взаємодії національних економік, формування геоелекономіки та глобальної економічної політики

Спираючись на систему національних рахунків (СНР) можна звести всю національну економіку до чотирьох ключових інституціональних секторів економічної діяльності та взаємозв'язків між ними (рис. 1.1). Необхідних для нашого випадку, є чотири: реальний, бюджетний, фінансовий та зовнішньоекономічний.

Реальний або приватний нефінансовий сектор забезпечує виробництво благ на внутрішній ринок та за кордон. Реальний сектор також пред'являє попит на блага національного виробництва, а при незадоволених потребах – і на закордонні блага.

Вираз у дужках лівої частини рівняння є не що інше, як внутрішні заощадження реального сектора (S') та інвестиції (I^*). Права частина рівняння є не що інше як чистий експорт реального сектора (NX'). Таким чином маємо:

$$S'd-I'd=NX' \quad (1.1)$$

Отже нагромадження для фінансування реального сектора можуть бути тісно пов'язані із зовнішньою діяльністю суб'єктів, що представляють цей сектор.

Наступний сектор – **це бюджетний або урядовий**

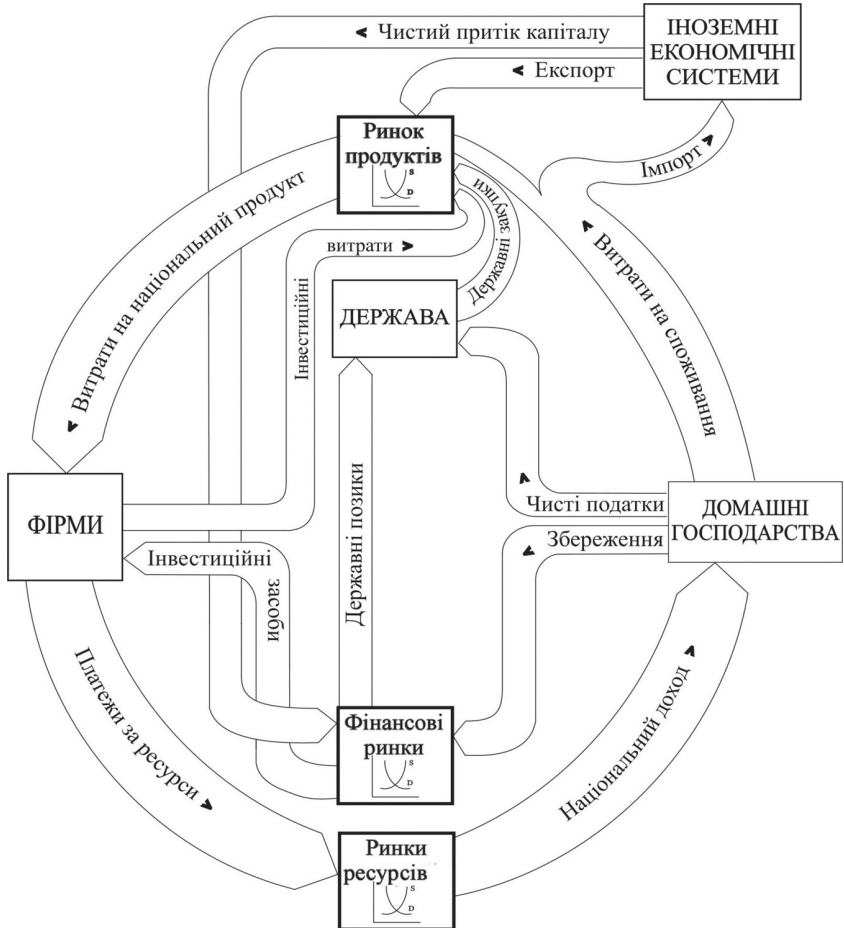


Рис. 1.1. Зв'язок та взаємодія секторів у відкритій економіці [Розробка авторів]

сектор. Тут формуються доходи бюджету від податків і інших надходжень (T), а також частина агрегованого попиту, який можна записати так:

$$G = C''d + C''a + I''d + I''a \quad (1.2)$$

де ($''$) – позначка належності показників до бюджетного сектора;

G – бюджетні видатки;

C^d – сума державних видатків на споживання національними споживачами вітчизняних благ;

C^a – сума державних видатків на споживання національними споживачами іноземних благ;

I^d – обсяг державних інвестиційних видатків на національні блага, що споживаються вітчизняними виробниками;

I^a – обсяг державних інвестиційних видатків на іноземні блага, що споживаються національними виробниками.

Різниця між надходженнями та видатками бюджету складає бюджетний надлишок (заощадження) (BS);

$$BS = I - G \quad (1.3)$$

Сальдо надходжень і видатків бюджету може бути і дефіцитним, і профіцитним.

Тепер подивимось, як створюються передумови виникнення міжнародної економіки у грошовому або фінансовому секторі національної економіки. Цей сектор втілює в собі грошові потоки, які проходять через центральні та комерційні банківські установи. В результаті виникають ліквідні вимоги даної країни до національних та іноземних економічних суб'єктів, а також до урядових установ. Вони складають активи. Поряд виникають зобов'язання національної банківської системи перед приватними економічними суб'єктами та урядовими інституціями як вітчизняними, так і іноземними. Сукупність цих зобов'язань представляє всю грошову масу країни. Ці гроші в СНР отримали назву пасивів.

Виходячи з умов рівноважного стану грошового сектора та взаємопогашення вимог і зобов'язань, формалізуємо відповідність активів пасивам:

$$M = NFA + NDA \quad (1.4)$$

де M – пасиви (грошова маса);

NFA – чисті іноземні активи;

NDA – чисті внутрішні активи.

Чисті іноземні активи грошового сектора як національного (головного державного) банку, так і підконтрольних йому комерційних банків, представляють собою чисті міжнародні резерви країни (R). Вони є головним джерелом фінансування дефіцитів реального та державного секторів. Іншим джерелом є чистий експорт капіталу (KA), як джерело фінансування дефіцитів у внутрішній економіці. Формально це буде виглядати так:

$$KA = Kex - Kim$$

Потреба в припливі іноземного капіталу з позицій фінансування дефіцитів реального та бюджетного секторів обернена зміні офіційних резервних активів (ΔR). Приріст чистих іноземних інвестицій буде дорівнювати перевищенню інвестиційних видатків над заощадженнями:

$$KA - \Delta R = (I - S) + (G - T) \quad (1.5)$$

У результаті взаємодії і операцій кожного із попередніх секторів з іншими країнами та їх суб'єктами виникає **зовнішньоекономічний сектор** національного господарства.

Цей сектор можна вважати концентрованим втіленням макроекономічних процесів, які виникають у результаті взаємодії національної економіки з економіками інших країн і які можна формалізувати так:

$$NX = (S - I) + (T - G) \quad (1.6)$$

Порівнявши дане рівняння з рівнянням (1.5), знаходимо, що вони відображають рух коштів в протилежних напрямках, а тому можна записати:

$$KA - \Delta R = -NX \quad (1.7)$$

Це означає, що при від'ємному значенні чистого експорту спостерігається приплив у країну іноземних інвестицій. Тим самим досягається рівновага зовнішньоекономічного сектора.

Реальність такого розвитку подій можна обґрунтувати при допомозі двокраїнової моделі загальної рівноваги (рис.1.2). Тут наведена графічна форма одночасної за-

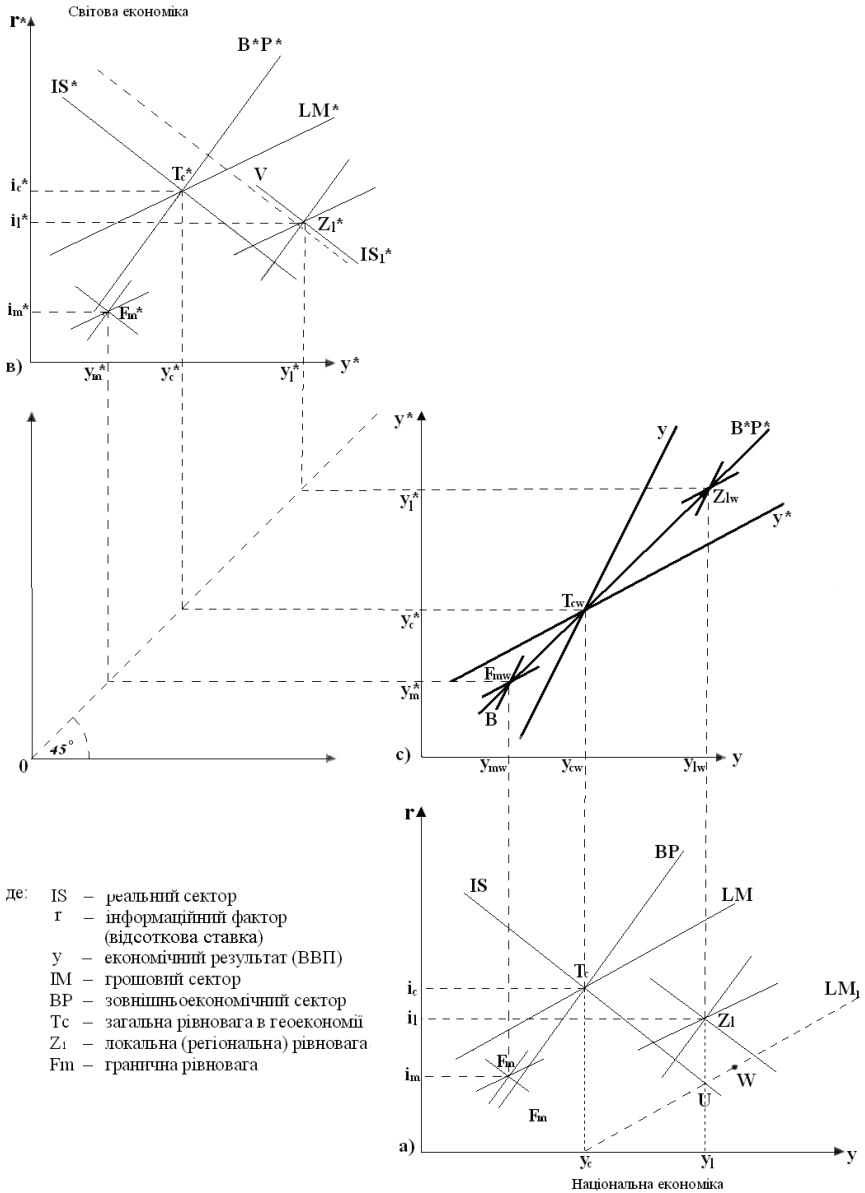


Рис. 1.2. Досягнення загальної рівноваги у світовій економіці [8]

гальної рівноваги на ринках благ, грошей і валюти двох країн, припустимо, світової (великої) і національної (малої) економік. Її можна описати при допомозі системи із п'яти алгебраїчних рівнянь, які дають можливість визначити рівноважні національний дохід, відсоткову ставку та баланс платежів для обох економік одночасно і для міжнародної економіки в цілому

Лінія (у)
рівноваги
на національних
ринках

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Ринок благ (IS)} \quad S(r, y) + IM(y) = I(r) + \\ \quad + IM^*(y^*) \\ \text{Ринок грошей (LM)} \quad \bar{PL}(r, y) = D + R \end{array} \right.$$

Лінія (у*)
рівноваги
на світових
ринках

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Ринок благ (IS*)} \quad S^*(r^*, y^*) + IM^*(y^*) = \\ \quad = I^*(r^*) + IM(y) \\ \text{Ринок грошей (LM*)} \quad P^*L^*(r^*, y^*) = \\ \quad D^* + R^* \end{array} \right.$$

Баланс
платежів

$$\begin{aligned} BP &\equiv \Delta R \equiv -\Delta R^* \quad \text{або} \\ (BP, B^*P^*, BP^*) &= IM^*(y^*) - IM(y) + \\ &+ KA(r, r^*), \quad [=0] \end{aligned}$$

де **S** – заощадження;

I – інвестиції;

IM – імпорт;

PL – попит на гроші;

D – пропозиція грошей за рахунок внутрішніх кредитів;

R – міжнародні резерви країн (пропозиція грошей);

ΔR – зміни у міжнародних резервах країн (пропозиція грошей);

KA – баланс руху капіталів;

r – процентна ставка (інформаційний фактор);

***** – позначення показників світової економіки.

Кожна з ліній У представляє множину рівноважних значень національного доходу, що створений у національній економіці, які відповідають різним рівноважним рівням національного доходу, що створений у світовій економіці.

Ця відповідність у відкритих економіках досягається через логістичне вікно, яким є баланс платежів і регулюється процентною ставкою та тарифними методами, тобто економічною політикою держав, а у глобальному масштабі геополітикою.

Отже геополітика – це сукупність задач та способів їх реалізації щодо розподілу та перерозподілу сфер впливу (центрів сили) різних держав і їхніх інституційних одиниць (в тому числі і бізнесових) у багатомірному глобальному комунікаційному просторі. Існує традиційна геополітика, яка робить акцент на воєнно-політичній міці держави і на домінуючій ролі географічних факторів. Нова геополітика або геоeкономіка робить акцент на економічній міці держави та її інституційних одиниць.

Новітня геополітика розширює базисні фактори впливу за рахунок духовних, психологічних, соціокультурних, інформаційних, інноваційних та інших складових синергетичного характеру. Одною із основних задач новітньої геополітики є впровадження та використання механізмів і форм контролю над геоeкономічним простором. Вона передбачає такі етапи та відповідні їм механізми.

1. Виживання (подолання кризи).
2. Стабілізація.
3. Розвиток.

1.4. Об'єктивні закономірності глобального економічного розвитку

Глобалізація – це процес розвитку стійких зв'язків між національними економіками окремих країн, в результаті чого вони стають органічною частиною світового господарства. У зв'язку з цим починають домінувати світові стандарти, які сприймаються все більшою кількістю країн.

Глобалізація ще далека від завершення, а тому сам процес її протікання можна характеризувати як процес транснаціоналізації економічних явищ.

У кінці ХХ і на початку ХХІ століть глобальні і транснаціональні зрушення проявляються в таких формах: плюралізм міжнародних інвестицій, транснаціональні корпорації (ТНК), транснаціональні стратегічні альянси (ТСА), міжнародні фінансові центри (МФЦ), міжнародні організації, засоби масової інформації (ЗМІ), глобальні комунікаційні системи (Internet, супутниковий зв'язок тощо), транснаціоналізовані держави, міжнародні регіональні об'єднання, економічні зони. Очевидно, що всі ці структури світового господарства кількісно і якісно різнопланові, але трансформаційна роль їх одна – глобалізація. Розглянемо окремі з них за принципом «вкладу» у творення нових економічних форм.

Вивіз капіталу є одним із найбільш старих методів інтернаціоналізації національних економік та створення транснаціонального простору (табл. 1.1).

Найбільш просуненою в плані глобалізації виявилась фінансова сфера. Причини цьому є, як мінімум, три.

По-перше, зміна умов діяльності національних фінансових інституцій після краху Бреттонвудської системи в 1971 р.

По-друге, відкриття міжнародного простору для діяльності національних банківських структур призвело до зростання конкуренції, зниження рентабельності банківських операцій та зменшення маржі, що спонукало більшість розвинених країн піти на дерегуляцію сфери фінансової діяльності.

По-третє, розвиток інформаційних технологій, супутникового і оптико-волоконного зв'язку, а на цій основі створення системи електронних рахунків і кредитних карт, дозволили практично миттєво передавати фінансову ін-

Таблиця 1.1

Міжнародний рух капіталу, млрд. дол. [10]

Роки Форми руху капіталу	2011 р.		2012 р.		2013 р.	
	приплив	відплив	приплив	відплив	приплив	відплив
Розвинені країни						
Прямі інвестиції	880,4	1215,6	516,6	852,7	1451,9	565,6
Портфельні інвестиції	166,6	125,1	103,0	95,6	248,7	194,4
Країни, що розвиваються						
Прямі інвестиції	724,8	422,5	729,3	440,1	778,3	454,0
Портфельні інвестиції	760,6	1085,1	803,3	922,6	970,1	979,8

формацію, укладати угоди, переказувати кошти тощо незалежно від наявних державних кордонів та відстаней.

У результаті відбулась колосальна дерегуляція фінансової сфери. Це дало можливість уникати правил і обмежень, що раніше існували. В результаті із рук в руки щоденно переходять ліквідні ресурси обсягом від 1,3 до 1,5 трлн. дол.

Прискорюється процес відокремлення фінансової сфери, яка самогенерується. Це породжує все більшу нестабільність на фінансових ринках, про що свідчить кризи 1997-1999 та 2008-2010 років. Та в будь-якому випадку це прояв зростання мобільності фінансових інструментів і динамічності у передачі права власності. Номінальна доступність індивідів до засобів привласнення зростає.

Тренд глобалізації тісно пов'язаний зі **зростанням**

ролі ТНК, які виступають поряд із суверенними суб'єктами. З середини 80-х років і до кінця ХХ століття чисельність ТНК зросла з 7 тис. до 40 тис. Чисельність філіалів ТНК за межами держав, в яких розміщуються штаб-квартири компаній, досягла 690 тис. При цьому 500 корпорацій контролюють 70% світової торгівлі, а 400 – 50% всіх прямих іноземних капіталовкладень. Вони виробляють близько 25% світового ВВП. Продаж товарів і послуг зарубіжними філіями ТНК склав майже 11 трлн. дол., тоді як загальний обсяг світового експорту становив близько 7 трлн. дол. Це є свідченням того, що міжнародне виробництво, яке базується на міграції прямих інвестицій між країнами, сьогодні є важливішим для просування товарів на міжнародні ринки, ніж міжнародна торгівля. Крім того, не менше 1/3 світового експорту припадає на внутрішньо корпоративне постачання ТНК.

Які ж інтегруючі світову економіку моменти притаманні ТНК? Серед них варті на увагу такі:

1. Передусім – це могутня мережа іноземних філій, яка є ланкою зв'язку національних економік із зовнішнім світом.

2. Темпи зростання транснаціонального капіталу. Найвищий темп зафіксований у сфері послуг та в наукомістських галузях, де рівень корпоративної інтеграції був найвищим.

3. Крім того, слід відмітити, що найміцніші позиції у тих ТНК, які мають диверсифіковану виробничу базу, інтегровану систему обслуговування, розвинені міжнародні зв'язки зі збуту продукції.

4. Маючи конкурентні переваги над національними компаніями (економія на масштабах і загальному управлінні, високий рівень витрат на НДЕКР, наявність висококваліфікованої робочої сили, низькі транспортні витрати), ТНК оволодівають найбільш сучасними перспективними галузями, в тому числі і за кордоном.

5. Транснацiональнi компанії, як правило, організують свою діяльнiсть в декількох регіонах свiту. При цьому вони проводять дослiдження і розробки в одній країні, виробляють комплектуючі деталі і вузли там, де це найвигiднiше з точки зору мiнiмiзацii витрат, організують філії поблизу регіонів збуту і ведуть маркетинг глобально.

6. Ще один важливий момент пов'язаний з розміщенням ТНК своїх акцiй на найбільш ліквідних фондових ринках.

7. Все ширшого розмаху набирає політика мiжнародного злиття і поглинання. Завдяки цьому, сьогодні нафтодобувна, автомобiльна, авіацiйна і аерокосмічна галузі радикально змінили свою структуру і стали транснацiональними галузями.

8. Магістральний напрямок транснацiоналізацii корпорацiй – звiльнення від нацiональних особливостей, які ставлять перепони свободі конкуренцii.

Всі ці моменти новизни найбільш притаманні американській моделі корпорацii. При **всiх названих проявах корпоративного глобалiзму** слід зважити на те, що за незначним виключенням, всі ТНК контролюються капіталами країни базування головної компанії, але мало контролюються державами, в яких розташовані філії. Але сьогодні має місце формування свiтової системи мета корпорацiй (ССМ).

Сьогодні новим явищем у мiжнародній економiці є поява стратегiчних альянсiв. Вони являють собою довірчi довгостроковi взаємовигiднi вiдносини мiж фірмами з метою досягнення стратегiчних цiлей. В рамках стратегiчного альянсу компанії об'єднують зусилля, зберігаючи при цьому господарську і юридичну самостійнiсть. Використовуючи сильнi сторони учасникiв альянсу, компанії збільшують конкурентнi переваги над суперниками. Прозорi мiжфiрменнi комунікацii дозволяють отримати

більш повну інформацію одним учасникам альянсу про інших. В цих умовах значно зростає роль такого фактору, як взаємна довіра. Ключовою тенденцією тут є зростання транснаціональних міжфірменних союзів. При наявності успіху міжнародні економічні партнерства часто переростають у багато суб'єктні альянси. Прикладом такої структури є створення в 1997 р. стратегічного альянсу «Стар альянс», куди ввійшли компанії «Люфтганза», «САС», «Острієн ерлайнз», «Ейр Кенада», «Юнайтед ерлайнз», «Тай інтернешнл», «Варіг», «Енсет Острема» і «Ейр Н'ю Зіланд». Новий альянс став найбільшою у світі інтегрованою авіатранспортною системою, яка покрила рейсами 760 міст у 112 країнах.

Інноваційні мотиви виникнення альянсів досить різноманітні та в самому загальному вигляді їх можна звести до наступних. По-перше, це можливість створення стійких каналів передачі передових знань та методів їх засвоєння, а також спрощення доступу до нових технологій у різних регіонах планети. По-друге, це зниження витрат інноваційного процесу за рахунок об'єднання зусиль корпорацій для розробки спільних інноваційних проєктів міжнародного характеру. По-третє, це створення міжфірменних мережеских інноваційно-орієнтованих структур у міжнародному просторі. По-четверте, це можливість виходу на міжнародну арену навіть середніх і малих фірм зі збереженням за ними своєї спеціалізації. В цілому, можна відмітити, що альянси дозволяють компаніям адаптуватися до вимог сучасного транснаціонального ринку.

Ще одна нова тенденція транснаціоналізації, що проявилась на рубежі тисячоліть, – **це регіоналізація**. За 90-ті роки організаційно оформилось і закріпилось декілька регіональних об'єднань. Сьогодні це не традиційні і термінові угоди з предметів взаємного інтересу, а регіонально-цивілізаційні співтовариства, своєрідний метапростір з поліфункціональним статусом. Лідер тут

у найбільш складних секторах економічної діяльності – Європейський Союз.

На фоні зростаючої майнової нерівності Європа демонструє більш рівномірний розподіл національного доходу і багатства в суспільстві. Внутрішня політика європейських держав протягом десятиліть сприяє нівелюванню різниці у майновому привласненні при допомозі підтримки доходів, особливо низькооплачуваних груп населення на соціально прийнятному рівні. Так, наприклад, середня заробітна плата в країнах ЄС дорівнює 22,3 євро/год, в той час як в США – 17,5 євро/год. Причому доходи європейців постійно зростають. В 90-ті роки соціальна політика в ЄС знижувала рівень бідності у 6-11 разів. Це робить ЄС привабливим для багатьох країн Європи і стверджує ідею європейської транснаціоналізації.

У Західній Європі найбільш рельєфно проступають процеси глобалізації господарського життя та регіональної економічної інтеграції. Свідченням цього є наступне. По-перше, тенденція розвитку торгівлі європейських країн така, що зростає експорт – імпорт продукції схожих галузей. В подібних умовах торгівлі операції заохочують конкуренцію у всіх галузях, а не в одному секторі. Ця обставина усуває і ставить в рівне положення менш розвинені країни Союзу з більш розвиненими. По-друге, на межі тисячоліть ЄС став єдиним інвестиційним центром сучасного світу. Він забезпечує близько 80% всього нетто-експорту іноземних інвестицій. По-третє, інституційні зміни у європейському економічному просторі змусили європейські ТНК пристосовувати міжнародні операції до нових умов розміщення прямих іноземних інвестицій. ЄС ближчий до критерію гармонійного розвитку, ніж світ у цілому.

В сучасних умовах трансформується роль національних держав. Найбільш розвинені із них перетворюються в **транснаціоналізовані країни**. Вони не можуть

не рахуватись з національними тенденціями в економіці, фінансах, торгівлі, культурі тощо, беруть на себе роль глобального підприємця, делегують функцію реалізації стратегічних національних інтересів транснаціональним корпораціям і банкам, консорціумам тощо.

Як стверджує канадський дослідник А. Бетлер, на сьогодні такою, транснаціоналізованою країною, а за його термінологією «світовим гегемоном», передусім за критерієм ВВП (більше 15 трлн. дол.) є США. Китай і Японія значно відстають за цим показником – близько 6 трлн. дол. Вступаючи в XXI століття, США за 100 років значно зміцнили свої позиції у світі і приймають будь-який економічний виклик. Найбільш фундаментальним з них є ринковий виклик – саме на території США сформувалась і закріпилась ідеальна ліберальна модель ринку. Завдяки їй американський бізнес і американське суспільство змогли максимально ефективно для свого часу мобілізувати для розвитку всі доступні зовнішні і внутрішні ресурси. Багато в чому завдяки Сполученим Штатам сьогодні у світі панує конкурентно ринковий механізм.

При підтримці держави продовжується тенденція на інвестиційну експансію американських корпорацій за межами країни. На кінець XX століття США поступались лише Великобританії, як джерелу зарубіжних прямих капіталовкладень. Та тут з'явилась одна суттєва деталь. Розширюючи інвестиції, американські корпорації не збільшують норму нагромадження. В цілому в країні спостерігається висока інвестиційна активність (сумарні інвестиції досягають 16-18% ВВП). В той же час заощадження досягають лише 3-5% національного доходу.

Для ствердження своєї конкурентоспроможності і лідируючих позицій у світовій економіці Америка широко використовує інформаційні технології. Це призвело до появи ряду нових явищ в економіці. По-перше, різко виросло значення інформаційного фактору. По-друге, ще

більше підсилилась взаємозалежність всіх процесів, що відбуваються у світовій економіці. По-третє, об'єктивно розширилась база для активної участі державних інституцій у забезпеченні ефективного функціонування ринкового механізму шляхом підтримки і розвитку адекватної інформаційної інфраструктури. Конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках все більше переміщується в електронну сферу.

У **США не рентабельно займатись традиційними не наукомісткими виробництвами**, оскільки будь-яке з них дуже дороге з причини високого рівня оподаткування, відрахувань на страхування і охорону природи, високих витрат на експлуатацію основних фондів тощо. Тому традиційну продукцію виробляти не вигідно, як наслідок – внутрішній ринок промислової продукції країни тільки на 47% представлений вітчизняним виробником. Інші 53% складає імпорт. Звідси випливає наступне: розширюються економічні зв'язки із зарубіжжям і зростає високотехнологічне виробництво, яке заохочується державою. Продукція цих виробництв, з причини своєї виключності, на світовому ринку не має достойних конкурентів.

Виступаючи за глобальну економіку, США вітають розповсюдження у світі стандартів робочої сили, інтелектуальної власності, руху капіталів, розвитку сфери послуг, підвищення ефективності аграрного сектора та інших параметрів

В процесі глобальної інтернетизації буде поетапно запроваджено нову ідеологію і нову форму соціальної організації – **глобальний і транснаціональний корпоративізм**. Саме він стане новою ідеологією світового розвитку. Саме він диктуватиме формування глобальних і національних стратегій і політик розвитку в рамках нових надмогутніх політико-фінансових, інформаційно-адміністративних світових корпорацій типу «Майкрософт».

В історії людства, особливо в ХХ столітті, вперто проби-вали собі дорогу глобальні нації-держави (США, СРСР, ФРН, Великобританія, Франція, Японія, Китай, Індія). В ХХІ столітті більшість з них стануть воістину глобальними корпоративними державами. Саме вони будуть носіями доктрин – корпоративізму і глобального неокорпорати-візму.

Глобальний корпоративізм країн, до певного часу «ве-ликої вісімки», а на сьогодні «великої сімки» поки що є дуже обмеженим і егоцентричним. Як правило, пробле-ми світу ці країни схильні вирішувати з позицій своїх на-ціональних і групових інтересів. Вони поки що не здатні підняти на новий рівень бачення світу, не здатні роз-робити і реалізувати глобальну стратегію взаємодопомоги і кооперації як основи спільного сумісного виживання. Немає ознак того, що саме ці країни-лідери світу забез-печують сучасний розвиток концепцій та ідей глобаль-ного корпоративізму, виходячи з умов та імперативів подолання глобальної кризи. Вкрай низькою за рівнем і дією залишається глобальна колективна відповідальність провідних країн світу. Хоча підхід до вирішення проблем українського сьогодні продемонстрував певні пози-тивні зрушення.

Важливою закономірністю сучасного етапу гло-балізації є нерівномірність, обумовлена періодичним процесом послідовного заміщення цілісних комплек-сів технологічно поєднаних виробництв – технологічних укладів. В ході заміщення домінуючих технологічних укладів відкриваються нові можливості економічного зростання. Країни – лідери попереднього періоду стика-ються зі знеціненням капіталу і кваліфікації зайнятих в галузях застарілого технологічного укладу, в той час як країни, що встигли просунутись у формуванні виробничо-технологічних систем нового технологічного укладу, ста-ють центрами притягування капіталу, що звільнюється із

застарілих виробництв. Кожного разу це супроводжується зміною лідерства країн і фірм.

Відбувається перехід до нових типів суспільного споживання та способу життя. Останні характеризуються змінами цінностей і споживацьких уподобань на користь освіти, інформаційних послуг, якісного споживання, здорового оточуючого середовища.

Найбільш імовірними ключовими напрямками розвитку нового технологічного укладу стануть: біотехнології, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі та інтегровані швидкісні транспортні системи. В структурі споживання домінуюче місце займуть інформаційні, освітні та медичні послуги.

Підсумовуючи викладене в даному параграфі можна стверджувати, що глобалізації притаманні такі закономірності:

а) революція в інформаційних та виробничих технологіях;

б) економічна революція (глобалізація ринків, глобальна транснаціоналізація, регіоналізація);

в) налагодження горизонтальних (мережних) зв'язків у світових економічних структурах;

г) поляризація країн за техноeкономічними та етнокультурним принципами;

д) «локалізація», що характеризується ствердженням націоналізму;

е) триумф ліберальної демократії.

ж) перехід до нових типів суспільного споживання та способу життя

В цілому ж очевидно, що глобалізація має об'єктивне підґрунтя і являє собою закономірний процес. В контексті розвитку головної ідеї попереднього розділу можна стверджувати, що глобалізація – це глобальна інтеграція, а сьогоднішній її стан можна класифікувати, як економічну транснаціоналізацію.

1.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Постанова ВРУ «Про Основні напрями зовнішньої політики України» від 2.07.93 № 3360-XII// Відомості Верховної Ради, 1993, N 37, с. 379.
2. Дергачев В.А. Геополитический словарь-справочник. – К: КНТ, 2009. – 592 с.
3. Кочетов Э. Г. Геоэкономика (Освоение мирового экономического пространства): Учебник. – М.: БЕК, 1999. – 480 с.
4. Євлакова І.А. Глобалізація як фактор модифікації стратегій економічного розвитку країн ЦСЄ. – дис. канд. екон. наук, ІСЄіМЕВ, 2008 – 205 с.
5. Кочетов Э. Г. Глобалистика : теория, методология, практика : учеб. [для вуз.] / Э. Г. Кочетов. – М. : Норма, 2002. – 672 с.
6. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Порукчник, Я.М. Столярчук. – К. : КНЕУ, 2014 – 762 [2] с.
7. Одягайло Б.М. Глобальна економіка: Навчальн. посібн./Одягайло Б.М., Мазурок П.П., Кулішов В.В., Сазонец І.В. – Львів: Магнолія Плюс, 2010.
8. Орехова Т.В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобальної інтеграції. – дис. докт. екон. наук, Дон.НУ, 2007. – 420 с.
9. <http://comtrade.un.org/> – офіційна статистична база ООН.

Тема 2. **Стратегічні інтереси суб'єктів глобальної економічної діяльності та механізми їх реалізації**

Основні питання для вивчення

- 2.1. Стратегічні мотиви суб'єктів глобальної економічної діяльності та економічні інтереси її учасників
- 2.2. Інституціоналізація глобального економічного середовища як засіб узгодження інтересів суб'єктів міжнародної економічної діяльності
- 2.3. Формування глобальної системи цивілізаційних та соціокультурних цінностей
- 2.4. Глобальні економічні стратегії та механізми їх реалізації
- 2.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми – (1) роз'яснити студентам розуміння основних інтересів бізнесу у глобальному середовищі; (2) сформулювати модель реалізації глобальних бізнесових інтересів.

2.1. Стратегічні мотиви суб'єктів глобальної економічної діяльності та економічні інтереси її учасників

Глобальна економічна діяльність – це дії з міжнародного переміщення товарів, факторів виробництва та фінансових засобів у глобальному просторі, що проявляються у здійсненні операцій (угод), при яких передається право власності на матеріальні та фінансові активи або надаються послуги. Всі операції знаходять відображення в СНР і поділяються на **реальні (нефінансові)** та **фінансові**. Перші пов'язані з виробництвом і придбанням товарів (послуг). Другі – із змінами в активах і пасивах, а також з обміном одних фінансових активів на інші.

Угоди є основною одиницею в сфері обміну і укладаються між агентами (економічними суб'єктами) і результуються в досягненні певних конкурентних переваг та реалізують їхні інтереси.

Економічні суб'єкти, або, по-іншому, **інституційні одиниці** можуть володіти товарами і активами, мають економічні зобов'язання і від своєї особи здійснюють угоди з іншими інституційними одиницями. В СНР розрізняють два основних типи інституційних одиниць: сімейні господарства (фізичні особи) і підприємства – фірми (юридичні особи). Всі вони взаємодіють один з одним як всередині країни, так і за її межами. Якщо операції здійснюються між інституційними одиницями всередині однієї країни, то вони вважаються внутрішніми, а якщо між інституційними одиницями декількох країн, то – міжнародними. З метою подібної класифікації операцій всі інституційні одиниці поділяються **на резидентів і нерезидентів**.

Резиденти – це інституційні одиниці, що постійно знаходяться на території даної країни, незалежно від їх громадянства або належності капіталу.

Нерезиденти – це ті інституційні одиниці, що постійно знаходяться на території іноземних держав.

В СНР інституційні одиниці знаходять подальшу деталізацію. Всі вони об'єднані в п'ять груп, які фактично представляють основні сектори економічної діяльності, що розглядаються за ознакою функціонуючих в них економічних агентів. Ці групи поіменовані так:

1) нефінансові корпорації та підприємства – це ті інституційні одиниці, які продукують товари для ринку і надають нефінансові послуги; вони є домінуючою інституційною одиницею реального сектору;

2) сімейні (домашні) господарства – це всі фізичні особи, що продають свою робочу силу, виробляють і споживають ринкові послуги; сімейні господарства теж відносяться до реального сектору;

3) неприбуткові інституції – це юридичні особи, що надають неринкові послуги сімейним господарствам і засновані на добровільній участі фізичних осіб; неприбуткові інституції теж відносяться до реального сектору.

4) урядові установи – це інституційні одиниці, які, поряд з виконанням політичних функцій і функцій економічного регулювання, виробляють неринкові товари і надають послуги для індивідуального і колективного споживання, а також перерозподіляють доходи; урядові установи є інституційною одиницею бюджетного сектору.

5) фінансові корпорації – це інституційні одиниці, які здійснюють посередництво або допоміжні фінансові послуги; фінансові корпорації (банки, фінансові компанії) є основною інституційною одиницею грошового сектору.

Всі ці інституційні одиниці можуть бути учасниками глобальної економічної діяльності, використовуючи відповідні стратегії. Якщо підприємство виходить на світовий ринок, то для нього більш притаманною є глобальна стратегія.

Мотиви глобальної економічної діяльності наступні:

- використання ефекту масштабу;
- доступ до стратегічно важливих ринків;
- обхід торгових бар'єрів;
- доступ до дешевої робочої сили та специфічних ресурсів;
- створення глобальних альянсів (асоціацій);
- перехресне субсидіювання;
- використання стимулів, що пропонуються різними державами;
- стандартизація та кастомізація;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- досягнення глобального лідерства та статусу глобальної марки;

- вибір моделі організаційної структури планування марки;

- перевага у впровадженні марочної стратегії.

- досягнення глобального бренд – менеджменту;

Глобальна економічна діяльність, як правило, відображає певні інтереси глобальних граків. Типовими із них є:

а) отримання прибутків і надприбутків;

б) досягнення конкурентних переваг;

в) ствердження економічної безпеки.

Це має місце у випадку, коли мова іде про інституційні одиниці, але якщо їхнє коло розширити до меж глобальної спільноти, то інтереси приймуть нові якісні та кількісні значення. Тоді глобальні економічні інтереси звучатимуть так.

Зміцнення міжнародної безпеки.

Соціально-економічний прогрес людства.

Забезпечення розширеного відтворення інтелектуальних ресурсів та інтелектуального потенціалу.

Зростання якості і конкурентоздатності розвитку.

Підвищення якості людського життя.

Розвиток людини як найвищої соціальної і ресурсної цінності.

Підвищення рівня суспільної організованості і керованості світовим співтовариством і його розвитком.

Енерго- та ресурсозбереження.

Глобальна соціалізація розвитку висуває на передній план інтереси соціального характеру – вирішення демографічного питання, примирення цивілізацій, релігій, налагодження міжнаціональних відносин, впровадження демократії, зростання духовності, культури, захист здоров'я, ліквідація організованої злочинності, корупції, безробіття і зубожіння людей світу.

Очевидно, що, з одного боку, ідуть об'єктивні процеси глобалізації та глобальної конкуренції (рис. 2.1) з їх позитивними та негативними проявами, як і в будь-якому

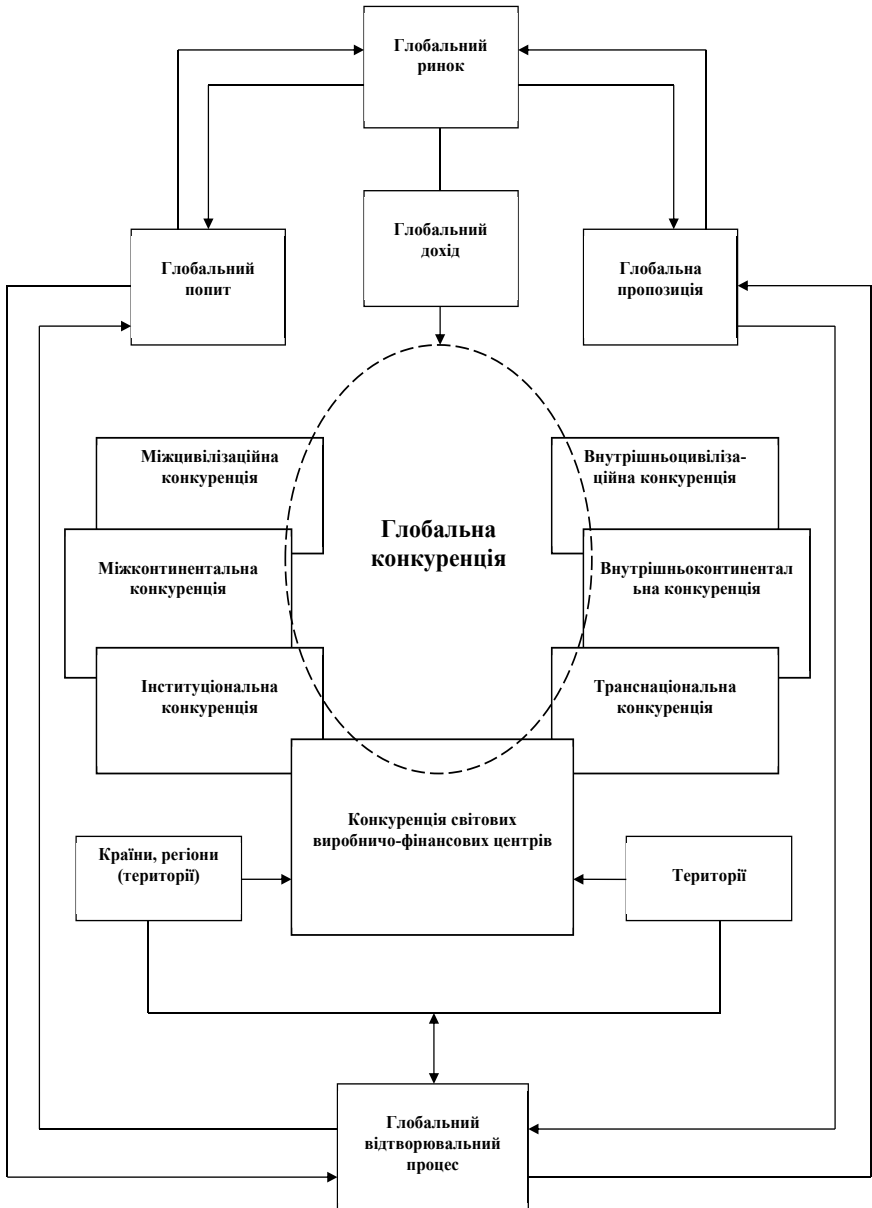


Рис. 2.1. Система глобальної конкуренції [8]

процесі. З іншого боку, іде свідома цілеспрямована діяльність по активізації цього процесу, підкоренню її позитивному, раціональному задуму. Прагнення перебудувати світ не тільки має право на існування, але і нагальне з позицій збереження і розвитку земної цивілізації від самознищення. Та цей процес, без сумніву, делікатний. Крихкі умови традиційного виживання багатьох спільнот можуть бути грубо зруйновані, а взамін же не запропоновано нічого такого, що не викликало б їх психічного надлому, шоку і зникнення з цивілізаційних теренів. Рукотворення процесу повинно бути дбайливим, обачним і довготерпеливим. Як непродуктивно просто відмежуватися від глобалізації, відкинути її лише тому, що вона культивує західні «правила гри», так же нерозумно відстоювати національно-економічну і соціально-культурну автаркію, яка обернеться обов'язковим застоєм і відставанням. Сьогодні треба активно, але обачливо і професійно включитись у процес глобалізації, мобілізувати світові ресурси різних суспільств для вирішення загальносвітових проблем, які можна здужати разом. І треба більш уважно вивчити можливості їх використання. Серед основних напрямків узгодження інтересів суб'єктів глобальної економічної діяльності слід виділити інституціоналізацію глобального економічного середовища, в якому створюються механізми нормативної регуляції міжнародних відносин та глобальні стратегії досягнення корпоративних цілей.

2.2. Інституціоналізація глобального економічного середовища як засіб узгодження інтересів суб'єктів глобальної економічної діяльності

В цілому, пропозиції з глобальної модернізації, як наголошувалось, можна звести до трьох узагальнених позицій

- 1) ринкове господарювання;
- 2) раціональне знання в усьому обсязі його ідей, дисциплін, інститутів і технологічного оснащення в їх історичній трансформації;
- 3) принцип правозахищеної гідності людини.

Якими ж вбачаються найбільш загальні напрямки глобальних змін у зв'язку із запропонованими принципами? Спочатку звернемося до структурних елементів світової економіки, якими є міжнародні ринки: товарні, інвестиційні, валютні, фінансові, інноваційні та інші.

Міжнародні торгівельні зв'язки регулюються різними глобальними регіональними та міждержавними спеціалізованими економічними інституціями. Найважливішими з них є: Світова торгівельна організація (СТО), Конференція Організації Об'єднаних націй з торгівлі й розвитку (ЮНКТАД), міжнародний торгівельний центр (МТЦ), Комісія Організації об'єднаних націй з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), Міжнародні організації з урегулювання світових товарних ринків. Налічується декілька десятків міжнародних організацій експортерів сировини та інших, мета яких – урегулювання світових товарних ринків.

Домінантою зусиль торговельних структур є лібералізація міжнародної торгівлі та відкритості товарних ринків. Але основний лейтмотив і мета їх діяльності, а це особливо притаманне СТО, ЮНКТАД, ЮНІСТРАЛ, тобто глобальним інституціям, зводиться до наступного. По-перше, створення відкритої міжнародної торгової системи має бути істотним елементом економічного процвітання і

добробуту, зміцнення міжнародного миру і стабільності, а створений на її основі економічний порядок – основою нового політичного каркасу системи і міжнародної безпеки. По-друге, тільки система визнаних більшістю країн світу правил, яка набуває правової сили шляхом закріплення цих правил у національних законодавствах може забезпечити стабільність і передбачуваність у міжнародних торгових відносинах. По-третє, **центральною ідеєю системи, побудованої на міжнародних правилах, є усунення дискримінаційних перешкод на шляху потоків товарів та послуг, що з економічної точки зору має наслідком високу ефективність.**

Та ж ідея лібералізації національних ринків капіталу та забезпечення максимальної свободи міжнародного руху його домінує відносно правил міжнародного інвестування ТНК. І хоча переговори, що проводились протягом ряду років в рамках комісії ООН по ТНК під егідою МВФ і Світового банку, не привели до прийняття правил поведінки ТНК, все ж вони сприяли появі неформальних загальних правил здійснення ними міжнародних інвестицій, яких треба дотримуватись. По-перше, це правило входження (right of entry). Воно передбачає створення філій ТНК на території суверенних держав не отримуючи їх дозволу. Хоча у більшості випадків правило входження може обмежуватись урядом приймаючої сторони, якщо іноземні інвестиції загрожують національній безпеці або мета донорів вступає в протиріччя з діючим законодавством. Проте в будь-якому випадку найбільш прийнятним регулюванням правила входу є встановлення вичерпного списку виключень, що забороняють іноземні інвестиції. По-друге, це правило припинення контракту (contract, termination). Воно означає, що країна-донор в односторонньому порядку може націоналізувати філію ТНК при умові дотримання діючого законодавства і виплати нормальної компенсації інвестору. По-третє, це справедли-

вий та недискримінаційний режим (fair and equitable treatment), який передбачає надання іноземним інвесторам правового режиму не менш сприятливого, ніж для національних інвесторів. Будь-які пільги чи виключення повинні в однаковій мірі поширюватись як на національних, так і на іноземних інвесторів. По-четверте, це правило регулювання суперечностей (dispute settlement), яке передбачає у випадку безрезультатних переговорів незалежний і неупереджений арбітраж на основі міжнародної конвенції по урегулюванню інвестиційних суперечок, яка підписана 115 країнами під егідою Світового банку.

Названі вище правила дозволяють констатувати, що **основною ознакою міжнародної корпорації є здійснення нею прямих іноземних інвестицій за принципом чесної та прозорої конкуренції.**

Незважаючи на те, що у міжнародній фінансовій сфері збалансованість ринкових і регуляторних основ на взірць тієї, яка притаманна міжнародній торгівлі, відсутня, мова про відсутність будь-яких інституцій глобального характеру тут не іде. Інституціональна структура міжнародних фінансових відносин включає численні міжнародні та регіональні валютно-фінансові установи, що створюються на базі багатосторонніх угод. Безумовно, роль даних установ різноманітна: здійснення регулювання валютно-фінансових відносин, надання позик, підтримка рівноваги платіжних балансів країн – членів цих організацій, регулювання курсів їхніх валют, гарантія приватних позик за кордоном, інформаційне супроводження фінансових операцій тощо. До організації глобального значення відносяться МВФ та група Світового банку (СБ). Група світового банку об'єднує п'ять окремих установ: міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР), міжнародно-фінансову корпорацію (МФК), міжнародну асоціацію розвитку (МАР), багатостороннє агентство гарантії інвестицій (БАГІ), міжнародний центр врегулювання інвести-

ційних суперечок (МЦВІС). Сюди ж можна віднести клуби кредиторів (Паризький і Лондонський), а також потужні фінансові корпоративні структури: банки, страхові компанії інвестиційні фонди, аудиторські фірми, фондові біржі. Їх функції випливають з цілей щодо сприяння розвитку міжнародної економіки на принципах відкритості, прозорості, стабільності, динамічності економічних процесів у глобальному просторі, рівності і свободи їх учасників, забезпечення високого рівня зайнятості працівників та їх доходів.

Дуже важливою функцією цих установ є створення солідних вільних фінансових ресурсів, без яких неможливі ні економічний підйом країни, ні фінансова глобалізація, як результат руху фінансових потоків. І хоча поки що правильніше вести мову про транснаціональний валютно-фінансовий простір ніж про чітко структуровану систему, все ж рельєфні риси глобального характеру знаходять і тут свій прояв.

Підкреслимо ще раз, що фінансова сфера в плані глобалізації виявилась найбільш просуненою. Це викликало до життя до цього часу невідомі явища з характерними ознаками транснаціоналізації. Виникло зовсім нове, непідконтрольне національним інституціям, явище – мережа офшорних банківських послуг, яка функціонує в пільговому режимі. Тут, як правило, не нормуються резервні фонди, існують занижені податки на доходи, не передбачені страхові внески тощо. Це та безконтрольність, що приваблює сюди іноземні капітали, особливо з нестабільних зон та так звані «брудні гроші». Правда, в 2002 р. міжнародними фінансовими інституціями прийнято рішення про певний контроль за офшорними зонами щодо цих грошей.

Невизначеність на валютних ринках, особливо по відношенню до валютних курсів, викликала появу нових механізмів – хеджування і управління ризиками. Завдання

хеджування полягає в ліквідації відкритих позицій в іноземній валюті, тобто в бажанні досягти збалансованості вимог і зобов'язань. Для хеджування валютного ризику широко використовуються фінансові інструменти типу форвардних контрактів і валютних опціонів. Якщо відомі терміни і обсяги майбутніх надходжень валюти із-за кордону, то фірми використовують форвардні контракти. При невизначеності цих параметрів більш привабливими є валютні опціони. На відміну від хеджерів, спекулянти прагнуть отримати прибуток із незастрахованих відкритих валютних позицій. Дії спекулянтів залежать від коливань валютних курсів і відсоткових ставок.

На сьогоднішній день фінансовий ринок поповнився новими засобами торгівлі – дериватами. Це більш витончені форми спекулятивних інструментів. Вони представляють собою цінні папери та зобов'язання, похідні від інших фінансових інструментів: курсів валют, курсів акцій, норми відсотку тощо. Останнім часом деривати із західних країн розповсюдились на Східну Європу, Азію та Латинську Америку. Загальний обсяг операцій з дериватами на світовому ринку зріс до 15 трлн. дол. на рік. Особливістю ринку дериватів у порівнянні зі звичайними цінними паперами є високий ступінь ризику і непередбачуваність. **Трансакції з дериватами практично випали з системи правового регулювання.**

За вартісними обсягами на першому місці на біржах дериватів знаходяться інструменти, що базуються на відсоткових ставках. Приблизно третя частина сукупного біржового і небіржового ринку дериватів припадає на контракт типу своп, а із них на відсоткові свопи – більш 90%. Завдяки свопам відбувається подальше розмивання меж між національними ринками капіталів, адже будь-який інвестор або емітент має можливість замінити потоки платежів у національній валюті по випущених ним облігаціях або куплених облігаціях на потоки платежів в

іншій валюті за рахунок емітентів або інвесторів з інших країн. Для цього треба купити своп – контракт у банку, що є посередником між двома контрагентами у різних країнах.

У середині минулого десятиріччя з'явилися ф'ючерсні контракти, що базуються на індексах страхових полісів. Вони дозволяють страховим компаніям перерозподіляти ризики у страхуванні майна і життя між різними регіонами планети. Серед нових продуктів, що призначені для розсіювання ризиків, найбільш швидко розвиваються кредитні деривати. Розробляються ф'ючерсні контракти, базовим активом яких повинні стати макроекономічні показники.

Поява дериватів прискорює процес відокремлення фінансової сфери, яка самогенерується. Це породжує все більшу нестабільність на фінансових ринках, про що свідчить криза 1997-1999 та 2008-2009 років. Та в будь-якому випадку це прояв зростання мобільності фінансових інструментів і динамічності у передачі права власності. ***Номинальна доступність індивідів до засобів привласнення зростає.***

Природні зрушення у інформаційно-комунікаційній сфері створили сприятливі умови для організації ринків, їх правового і іншого регулювання, встановлення стратегічно вигідних правил гри. В контексті глобалізації транснаціональної економіки у фінансового ринку вперше з'являється можливість будувати самодостатню і самостійну віртуальну реальність, зберігаючи опосередковані відносини з традиційною господарською діяльністю у вигляді її постійного кредитування, а також створення інфраструктури, яка здатна гарантувати максимальну ефективність капіталовкладень та спонукати виробника, крім турбот про зростання прибутку, автоматично збільшувати доходи кредитора. Це на поверхні, а глибинний механізм створення реального змісту фінансових засобів

ми уже розглядали. Операторами ж процесу (фактичними споживачами), що трансформують реальність виробництва в діяльну абстракцію фінансів, є ключові центри емісії засобів платежу і відповідні їм інституції.

Широкий діапазон можливостей фінансової економіки існував і раніше, але конструктивні можливості використовувались переважно національними урядами, які мали силу над інституціями, що здійснювали емісію. З утворенням транснаціональної спільноти, в умовах кризи державності, багато деяких обмежень знялось і фінансова економіка отримує можливість самоорганізуватися, картелізується і стає одним з головних секторів економіки. Поступове «виснаження» прав ефективного впливу на неї з боку традиційних суб'єктів міжнародної спільноти відкриває дійсно безмежні горизонти. Ситуація кардинально змінюється з появою інформаційно-комунікаційних послуг. Тепер фінансові ринки отримали історичний шанс перетворитись із простого механізму переміщення фінансових інструментів у засіб економічного домінування. При цьому використовується ситуація, що називається процесом перманентного фінансового змагання, яка не виключає розриву між потенційними можливостями людської спільноти та їх конструктивним використанням. З цієї точки зору повчальна доля країн Східної Азії. Саме тут була втілена на практиці модель, що лежала в руслі ідей «форсованого розвитку» – так званий «дивелопменталізм», який використовує державу як засіб для цілеспрямованого споживання ресурсів науково-технічного прогресу і просунення найбільш перспективних галузей індустрії. На цій основі забезпечується загальний економічний прорив. На цій же основі були створені і фінансові центри Східноазійських країн. Однак тут була порушена гармонія між потенційними можливостями і конструктивним використанням фінансово-банківської сфери, яка повністю покладалась на патерналізм держави.

Особливою формою прояву глобального інституційного середовища, на думку окремих дослідників, наприклад, З.О. Луцишин, є долар США. Як світова валюта, він забезпечується, передусім, глобальним соціальним капіталом. Більш точно – системою глобальних соціокультурних цінностей і норм, які існують паралельно з традиційними цінностями і нормами.

Ліквідація золотого стандарту призвела до активного насичення доларовою грошовою масою каналів світової грошово-валютної системи. За розрахунками економістів у 1980 році долар США обслуговував 9,7% світового ВВП, у 1995 році доларизація піднялась до 17%, а ще через 7 років – до 34,6% ВВП світу [6].

Інші науковці вважають, що долар, потіснивши національні валюти, відвоював у них 25% участі у активах і 30,5 – у зобов'язаннях. Питома вага долара у обсязі світових боргових зобов'язань, емітованих розвиненими і слабозвиненими країнами, досягає 66,5-67,5%. Отже очевидне панування долара серед всіх конвертованих валют. Все це свідчить про перетворення долара у глобальну валюту, в якій є номінованою більшістю монетарних інструментів, що були випущені в світовий оборот – від банківських кредитів до державних облігацій. На думку авторів окремих публікацій, після другої світової війни у світі створено інституційний механізм, який дозволив долару США здійснити монетарне завоювання глобального товарно-грошового обороту. Долар США став основною валютою, якою торгують на світовому валютному ринку [7, 452].

Даний механізм є пірамідою, яка охоплює товарне кредитування США рештою країн світу, нагромадження доларових резервів за кордоном, зв'язування їх в американських цінних боргових паперах, періодичне стискання ринку облігацій і заохочення розвитку ринку акцій з тим, щоб змістити центр ваги на приватні борги, «обвал»

фондових бірж і «уцінку» сумарної заборгованості, рекапіталізацію монетарних дивідендів в прямі іноземні інвестиції тощо.

Та ж З.О. Луцишин стверджує, що в американській економіці немає валютного кордону між внутрішнім і зовнішнім боргом. Тоді зобов'язання перед зовнішнім світом, що деноміновані в доларах, за своєю суттю є зобов'язаннями США перед власною економікою. Дана обставина знімає перед владними інституціями США вимогу дотримання ліквідності і забезпечення вимог монетарних кредиторів товарною масою – зовнішні борги погашаються емісією додаткових внутрішніх боргів. Це дозволяє США здійснювати глобальну монетарну експлуатацію інших країн, використовуючи різні методи знецінення зарубіжних активів.

Пірамідальний механізм монетарної «імобілізації» через фондові обвали, валютні кризи, фінансові потрясіння і наступної періодичної «стерилізації» доларової маси, що нагромаджується іноземними власниками, дозволяє США за рахунок інших компенсувати свої втрати від шоків. Так, у період 1993-2002 років сумарні втрати розвинених країн коливались для кожної з них в діапазоні від 9,1 до 53,6% ВВП, між тим, як для США – дорівнювали 4,4% ВВП. Нагромаджені на початок 1998 року втрати в частці 12,2% ВВП до кінця періоду уже були скорочені до рівня 4,3% [6].

Такий стан світової економіки характеризується як регресивний і антиінтеграційний. На нашу думку, таке категоричне твердження дисонує з тими реальними тенденціями, які спостерігаються уже протягом більш ніж 20 років і які були теоретично підтверджені нашими попередніми дослідженнями. В практичному плані описаний вище механізм глобального доларового «імперіалізму» є не чим іншим, як функціонуванням глобальної системи нагромадження вартості та системи глобальних соціо-

культурних цінностей, яка дозволяє соціалізувати долар як світові гроші та засіб міжнародного нагромадження. Справа інших країн – досить ефективно скористатись цим механізмом для отримання квазіренти. Тим більше, З. О. Луцишин сама наводить такі приклади: у Канади і Великої Британії втрати склали всього 1,8 і 4,0% ВВП відповідно, а це менше за відносні втрати США [6].

2.3. Формування глобальної системи цивілізаційних та соціокультурних цінностей

Немає сумніву, що в основу глобального інституціонального середовища, так як і локального, будуть покладені глибинні універсальні психосоціальні імперативи або протинституції, соціокультурні, правові і інші, настанови, необхідні для впорядкування суспільного життя. Виходячи з цього, можна стверджувати, що **уніфікація відносин глобальної спільноти – річ непроста, хоча би уже з приводу його етнічного і культурного різноманіття**. Тут, звичайно, є крайні підходи. Так, С. Жангтінгтон висунув тезу про майбутню людську самоідентифікацію не через ідеологію, а через культуру і прокує конфлікт, який можливий між великими світовими культурними угрупованнями. Ф.Фукуяма не згоден з тезою загальнолюдського культурно-етнічного зіткнення, але визнає, що проблеми глобальної конкуренції все частіше будуть відображатись у термінах культури. Саме він, у названій вище фундаментальній праці, показує, як конкурентоспроможність національних економік визначається взаємними моральними зобов'язаннями громадян та ступенем знеособленої суспільної довіри. Аналізуючи найбільш успішні національні економіки (США, Японії і Німеччини) він доходить висновку, що їх суспільства є колективно орієнтованими. В той же час суспільства Франції й Італії є індивідуалістські орієнтованими, а країни китайської культури (КНР, Тайвань, Сінгапур) є

фамілістично (родинно) орієнтованими і мають низький рівень громадської довіри і спонтанної соціалізованості. Результатом цього є слабкість добровільних об'єднань, зростання злочинності, відсутність духовного інтересу тощо. Спроби їх замінити законом, угодою, економічною доцільністю дають значно менший ефект. З цих позицій він знаходить риси деградації і у сучасного американського суспільства.

Існує три основних шляхи досягнення соціалізованості. Перший в основі своїй має родинні зв'язки, другий базується на добровільних асоціаціях позародинного типу, третій пов'язаний з діяльністю держави. Кожному шляху відповідає свій тип організації господарської діяльності. В першому випадку має місце сімейний бізнес, у другому – корпорація з професіональною системою управління, у третьому – підприємство, що знаходиться в сфері влади держави. Перший і третій шлях тісно пов'язані між собою, оскільки волюють державної підтримки. Другий шлях дозволяє створювати великі об'єднання і завдяки довірі залучати великі кошти акціонерів. Звичайно довіра виникає тоді, коли співучасники розділяють певний набір моральних цінностей і можуть розраховувати на передбачувану і чесну поведінку кожного із них. В цьому випадку виникають організації з опосередкованими формами зв'язку. Як правило, вони є лідерами в глобальній економіці.

В першому і третьому випадках довіра і спонтанна соціалізованість можуть бути заміщені інститутами контракту і торгового права. Але для їхнього впровадження потрібні додаткові транзакційні витрати.

Реалізуючи принципи глобальної модернізації, треба, звичайно, виходити з існуючих реалій. А реалії ці такі. На сьогодні існують національно-економічні комплекси з різними якісними характеристиками, дуже відмінними соціальними і культурно-психологічними надбудова-

ми. І друге, ще є силове порубіжжя між національним і глобальним – це національні держави, які бачать і здійснюють економічно-соціальні перетворення на свій лад. Владні структури ще не звільнилися від традиційного бачення влади власності. Тому вони претендують на всеохоплюючий контроль суспільного життя і намагаються сконцентрувати прийняття рішень у руках небагатьох. Це призводить до бюрократизації, корупції, обмежень громадянського суспільства тощо. Результатом є деформація ринкових відносин, непрозорість і звуження можливостей для участі народних мас у перетвореннях.

В основу західної концепції глобалізації покладено принцип субсидіарності (доповнюваності), який передбачає багаторівневу систему прийняття рішень. Всього виділяють чотири рівні: комунальний, регіональний, національний і наднаціональний. Виходячи з цього, рішення кожного конкретного питання відноситься до компетенції тієї гілки влади, яка забезпечує її оптимальне рішення. В такому випадку інтеграція ототожнюється з федералізацією. Тут маємо тенденцію до делегування частини державних функцій іншим структурам. На наддержавний рівень виносяться проблеми регулювання фінансової, інформаційної сфер, екології, боротьби з тероризмом, наркобізнесом і злочинністю. Така координація, не припиняючи зовнішньоекономічну і політичну владу держави, потребує підсилення тих функцій державних інституцій, які пов'язані з міжнародним розвитком.

В умовах глобалізації суспільство відчуває перенавантаження, викликане послабленням або розривом традиційних зв'язків, соціальною диференціацією, міжетнічними і міжконфесійними конфліктами. Отже роль держави в певному напрямку повинна підсилюватись. Вона повинна стати гарантом соціальної стабільності, захисником бідних і обездолених, фортечним муром від міжнародної злочинності і терору. Крім того, держава повинна створю-

вати необхідну правову та фінансову підтримку малому і середньому бізнесу, створенню інституціональної основи для інноваційного розвитку своїх регіонів, їх успіху на світовому ринку. І ще один напрямок діяльності держави, як і влади взагалі.

Процеси глобалізації в економічній, інформаційній та культурній сферах ідуть в тісному зв'язку з процесами національної самоідентифікації. Прагнення до національного самовиразу є могутнім стимулом соціального, економічного і політичного розвитку в умовах інформаційної відкритості та інтенсифікації загального процесу в світі. В той же час відродження національної свідомості є захисною реакцією суспільств проти деструктивного впливу відцентрових, глобальних сил. І деградація традиційних виробництв, і проникнення чужих культурних елементів, і поява нових моделей поведінки – все це викликає потрясіння суспільства, інколи – шок. Відповідна реакція на ці явища – войовничий націоналізм і релігійний фундаменталізм. Звідси випливає нова і складна місія держави по урегулюванню національних конфліктів і, звичайно, не шляхом збройного, військового втручання. Етноси і нації – річ делікатна.

За М. Гумільовим етноси існують понад 1500 років. Біопсихологи стверджують, що причини цього мають генетичне коріння. А це означає, що проблема національного стійка і довготермінова. В Європі, наприклад, досить ефективно розв'язується проблема національної відчуженості на шляху усунення ідеї мультикультуралізму. Тут пропагується пріоритет прав окремої людини над правами етнічних груп.

На порядок денний сьогодні постала проблема підвищення чутливості європейських наднаціональних інституцій до запитів громадян в процесі прийняття рішень у співтоваристві. Для розв'язання її використовувалось багато способів. Один із них – це введення принципу парт-

нерства у різні програми, чим забезпечується схвалення населенням законодавчих пропозицій. Отже ЄС більш близький до критерію гармонійного розвитку, ніж світ у цілому.

Але можна стверджувати, що глобалістський підхід до національного питання з позицій доцільності, а не природності цього явища, однобокий. Його позитив в тому, що він дозволяє надати етнічній проблемі велику організованість і комплексність. Особливо це торкається міграційних процесів у розвинені країни з Латинської Америки, Африки, Азії та Східної Європи. Хоча частка мігрантів у загальній масі населення західних країн незначна, наприклад, в Європі вона не перевищує 3,8%, все рівно це створює певний дискомфорт для корінного населення. Тому Захід сьогодні підходить дуже прагматично до своєї імміграційної політики, прагнучи зберегти самоідентифікацію суспільств у національному, культурному, історичному і політичному аспектах. Та події осені 2015 року показали, що міграційні потоки в Європу із Азії та Африки набувають агресивного й неконтрольованого, інколи загрозового для життя європейців, характеру.

До певного рубежу західні і незахідні цивілізації будувались на схожій ідейно ціннісній основі – традиційному типі свідомості з його опорними константами у вигляді певних об'єктів шанування (релігія, націоналізм, соціалізм, популізм, наука тощо). Традиційна мудрість, як джерело формування свідомості, фіксувала і обґрунтовувала духовні і космічні сутності у вигляді певних імперативів – догматів. Вони консервували пізнавальний процес. У XVIII столітті з'являється новий тип знання, повернений до самого себе – до своїх власних процесів самоаналізу, самокритики, внутрішніх перетворень. Ця пізнавальна перспектива відкривала можливості могутніх зрушень у технології, економіці, соціальності і культурі. Відбулась секуляризація знання на сферу теоретичного і практич-

ного (за Кантом) розуму. Це стало першопричиною небувалого інтелектуального прориву.

Сьогодні у зв'язку з глобалізацією, яка висвітлює нову роль знання, з одного боку, та зачіпає старі парадигми цінностей, – з іншого, проблема загострилась. Це особливо характерно для такої ланки новітніх технологій, як інформаційні. Поряд зі світом реальних людських відносин, почуттів, світом реальної природи і рукотворним світом з'являється і стає все більш самостійним і привабливим для людини віртуальний світ. Тут іде підготовка його до збагачених дій у світі реальному. Міць і динамізм посередника в образі віртуального світу настільки значна, що у людей, які втягуються в його орбіту, відбувається кардинальний переворот у свідомості. Для них реальністю, сенсом і метою життя стає ось цей збагачений світ. Це робить життя людини у суспільстві, громаді, родині, колективі тощо лише тимчасовим відображенням, що опосередковує віртуальний світ. Відбувається зміна полюсів. З'являється людина-фетиш. Позитивним тут є те, що формується нова індивідуальність, схильна до небувалого розкриття своїх творчих потенціалів. Але при цьому виникає ряд негативних моментів. По-перше, іде підміна реальних цінностей, попередньої ідеї, блага, іде заперечення існуючого виробничого процесу і таке інше. Їм протистоїть ідеальна модель кращого, яка породжує невдоволення існуючим, відчужує існуючі форми організації, діяльності, продукції. По-друге, втілення у віртуальній реальності професійних знань викликає почуття переваження над реальною дійсністю і руйнує, дезінтегрує цю дійсність. По-третє, віртуальна реальність породжує нову сферу і новий потік людської діяльності – щоденне творення нового, піонерного. Але щоб породжувати не потворне, а гарне, треба бути шляхетною особистістю. З цього боку традиційна система цінностей мала значну перевагу.

В свій час підтверджуючи цінність традиційної моралі

як автономної сили у цивілізаційному творенні, Ф. Хайєк посилався на «символічні істини» релігії, які зробили можливим побудову елементів того розповсюдженого порядку, що ми називаємо цивілізацією. Він тут неоднозначно вказує на те, що раціоналізм може бути помилковим, а традиційна етика, мораль може в деяких відношеннях забезпечити більш вірне керування людськими діями, ніж раціональне знання [11]. Тому, коли мова іде про глобальну перебудову цієї сфери суспільного буття, не треба забувати про синтез традиційного і нового. Посередині полягає істина.

Наступна проблема у західній глобалістській концепції – реалізація ідеї правогромадянської гідності, що базується на загальному соціальному процесі. Ця елітарно-правова ідея також з превеликими труднощами запроваджується в незахідних цивілізаціях. Вона завжди зустрічає опір з боку традиційного корпоративізму та колективізму. А якщо вона започаткувалась, за деякими позитивними виключеннями (наприклад, у Японії), то переростала у «зрівнялівки» і правовий нігілізм, які проявлялись у різних формах тоталітаризму і авторитаризму.

Крім того, сьогодні є деякі підстави вважати, що Захід інколи відступає від свого цивілізаційного базису – принципів рівності, демократії, свободи, «християнської толерантності» тощо, які довго йому забезпечували зростаючий рух. Приклад тому – експансіоністські дії на Середньому та Близькому Сході, в Африці.

В цілому ж процес формування глобального інституційного середовища характеризується суперечливими та неоднозначними моментами. З одного боку, йому притаманні такі риси як непередбачуваність, ризиковість, міжетнічна нестабільність, фетишизація відносин тощо. З іншого боку, очевидні ознаки ствердження відкритості особистості, справедливості, пом'якшення контрастів в розподілі доходів, соціального консенсусу, законності.

Стабілізація середовища і закріплення цієї якості в глобальній спільності, як впливає із попереднього є необхідною передумовою стабільного функціонування глобальної системи нагромадження вартості та досягнення загальної рівноваги. Можна навіть стверджувати, що з'явилась система глобальних соціокультурних цінностей і норм, яка забезпечує зростання ефективності світової економіки.

2.4. Глобальні економічні стратегії та механізми їх реалізації

Глобальні стратегії – це стратегії, що зосереджуються на стандартизованих та універсальних діях, спрямованих на досягнення певної мети у глобальному масштабі.

Всі інституційні одиниці є діяльними суб'єктами і глобальної економіки та глобального ринку. І діють вони тут за визначеними міжнародними чи глобальними стратегіями.

Міжнародна економічна стратегія підприємства – це, передусім, стратегія адаптації підприємства до умов міжнародного середовища, що постійно змінюються або ж це механізм стратегічних дій направлених на покращення його довгострокової позиції . Міжнародні стратегії поділяються на чотири основні види: транснаціональні, мультиринкові, глобальні і, власне, міжнародні.

Глобальні економічні стратегії – це стратегії, що зосереджуються на зменшенні витрат (ефект кривої досвіду, економія на місцезнаходженні); надається перевага стандартизованим діям, продуктам не пристосованим до місцевих умов та уподобань. Вони здебільшого, за деякими виключеннями, ефективні для стандартизованого промислового виробництва і неприйнятні, наприклад, для харчової промисловості.

Глобальна економічна стратегія полягає у вивченні та використанні взаємозв'язків між діяльністю компаній

різних країн. Її задачі передбачають відповіді на наступні питання:

1. Чи необхідно компанії ставати глобальною при виході на ринки інших країн?
2. В яких країнах повинні продаватись товари та послуги компанії і якою часткою ринку вона має володіти?
3. Який ступінь стандартизації пропозиції продукції та послуг необхідний?
4. Наскільки будуть стандартизовані торгова марка і маркетингова діяльність?
5. Як слід керувати торговою маркою в глобальному масштабі?
6. Наскільки необхідно використовувати стратегічні альянси для виходу на ринки інших країн?

Глобальна стратегія міжнародної корпорації передбачає фокусування на максимізації міжнародної ефективності шляхом локалізації діяльності у країнах з найменшими витратами, виробництва стандартизованої продукції на основі світових стандартів та використання глобально інтегрованих операцій, а також шляхом завоювання ринкових часток на світовому ринку.

Глобальні компанії розробляють продукцію, призначену для світових ринків з самого початку. Часто структурні підрозділи, що діють на ключових ринках, роблять свій внесок у дизайн, але з того часу, як головна компанія запускає продукт у виробництво, їх роль зводиться до виконавчих функцій.

Глобальна продукція зазвичай тільки підкреслює схожі міжнародні риси, а не культурні відмінності. Не дивно, що маркетингові стратегії, як правило, впроваджуються головною компанією і мають глобальний характер. Продукція виробляється в тій частині світу, де можуть бути досягнуті необхідні стандарти якості з найменшими витратами, включаючи транспортування до найважливіших ринків. З практичної точки зору, великі ринки при-

ваблюють виробництво через те, що частка ринку зростає завдяки наявності виробничих потужностей. Іноді уряд країни базування пропускає продукцію через нетарифні торгові бар'єри, але в класичному варіанті глобальної стратегії немає штучних перешкод руху товарів.

Технологія розробки та реалізації стратегії конкуренції, в тому числі і для ТНК, включає комплекс процедур, які б враховували і відмічені особливості.

Аналіз літератури по стратегічному управлінню показує, що думки авторів щодо процесу розробки і реалізації економічної стратегії є неоднозначними. Різні автори пропонують різні підходи.

1. Ансофф І. виділяє наступну групу ключових рішень при формулюванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір задач; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їхній добір і реалізація.

2. По Мескону М. процес стратегічного управління складається з дев'яти кроків. Це: вироблення місії і цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація й оцінка стратегії.

3. Томпсон А. і Стрикланд Д. розглядають стратегічне управління із погляду вирішення п'яти задач: визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і задач для їхнього виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна плану і/чи методів його виконання.

4. Модель стратегічного процесу В. Маркової і С. Кузнецової складається з чотирьох етапів: визначення мети; аналіз «проблім», що включає оцінку зовнішнього і внут-

рішнього оточення; формулювання стратегії, з урахуванням розгляду альтернативних варіантів; реалізація стратегії на основі складання планів і бюджетів.

5. Виханський О. процес стратегічного управління розглядає як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір і виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації. Зіставляючи підходи цих і інших авторів до визначення змістовної сторони побудови економічної стратегії можна констатувати, що в основному вчені дотримують принципів Ансоффа І. та Мінцберга Г. Вони розглядають методологію економічного стратегічного управління, яка складається з двох взаємодоповнюючих підсистем:

1. Управління стратегічними можливостями, що включає аналіз і вибір стратегічної позиції, чи «запланованої стратегії».

2. Оперативного управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни чи «реалізованої стратегії».

Традиційна структурна схема формування стратегічного поведіння компанії представлена на рис. 2.2.

Стратегії, які враховують перелічені особливості глобалізаційних процесів, здатні забезпечити компанії, в тому числі й транснаціональні.

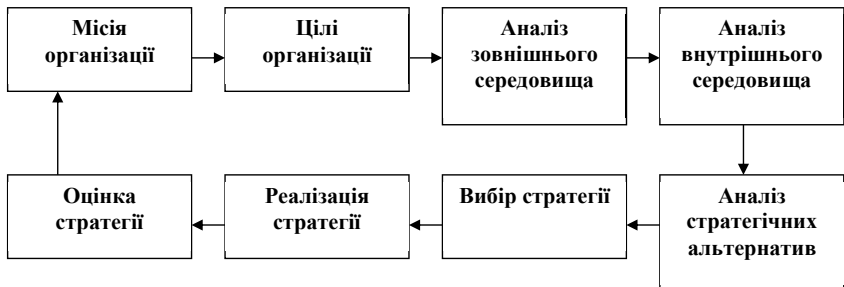


Рис. 2.2. Процес формування економічної стратегії по М. Мескону [3]

Сьогодні глобальна стратегія в її традиційному вигляді стає малоефективною. Тому використовують різні її модифікації та мережний підхід. На практиці, виділяють досить велику кількість різноманітних форм **конкурентних стратегій** (рис. 2.3). Так, в залежності від стадії розвитку фірми та особливостей її діяльності, можна виділити такі види стратегій:

✓ **стратегія економії на витратах** (зробити товар дешевим і доступним) – споживачі віддають переваги доступним і дешевим продуктам. Даній стратегії відповідають ТНК, які переважно є виробничо-орієнтованими:

✓ **стратегія диверсифікації** (зробити товар та можливість його отримання найкращими на ринку) – споживачі віддають перевагу найбільше якісним продуктам. Ця

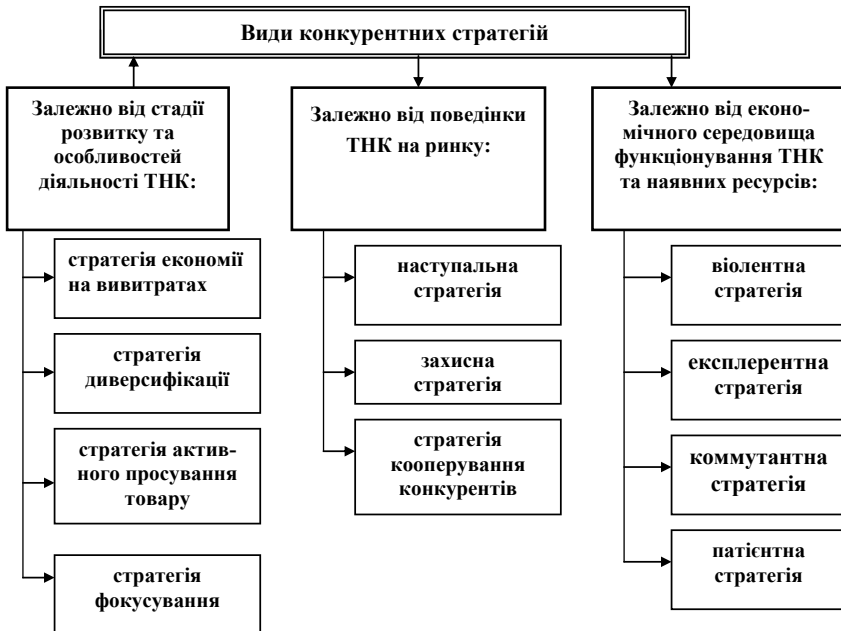


Рис. 2.3. Види конкурентних стратегій фірм в залежності від специфіки їх діяльності [9]

стратегія притаманна більше ТНК, що мають продуктову орієнтацію;

✓ **стратегія активного просування товару** – споживачі віддають перевагу тим продуктам, які їм найбільше активно пропонуються (нав'язуються). Ця стратегія підходить більше тим ТНК, метою яких є орієнтація на продаж;

✓ **стратегія фокусування** – кожен окремий сегмент ринку вимагає особливого продукту. Цю стратегію зазвичай використовують ТНК, що мають в своєму штабі значний маркетинговий відділ.

В залежності від поведінки підприємства на ринку, виділяють такі види стратегій:

➤ наступальна стратегія – забезпечує реалізацію конкурентних переваг фірм. Розрізняють такі її види:

- стратегія направлена на протидію сильним сторонам конкурентів;
- стратегія направлена на використання слабких сторін конкурентів;
- стратегія захоплення не зайнятих сегментів світового ринку;

- стратегія «партизанської війни»;

➤ захисна стратегія – забезпечує утримання підприємством своєї конкурентної позиції. Її види наступні:

- стратегія мінімальних ризиків бути атакованими конкурентами;
- стратегія мінімальних витрат пов'язаних з атаками конкурентів;
- стратегія попередження наступаючих дій конкурентів;

➤ стратегія кооперування конкурентів – стратегія створення стратегічних альянсів, об'єднання зусиль конкурентів на певному сегменті ринку для боротьби з іншими конкурентами.

Також, в залежності від того, в межах стандартного чи

спеціалізованого бізнесу лежить ринкова ніша підприємства, а також в залежності від економічного середовища та різних ресурсів, що є в його розпорядженні, виділяють також чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби:

▪ **Віолентна (силова) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу. Фундаментальне джерело сил – масове виробництво продукції хорошої якості за низькими цінами. За рахунок цього ТНК забезпечує запас конкурентоспроможності. Девіз віолентів: «Дешево, проте пристойно». До цієї групи стратегій зазвичай відносять стратегії великих промислових ТНК.

▪ **Експлерентна (піонерська) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на радикальні інновації. Діяльність ТНК в цьому випадку направлена на перетворення старих товарів чи ринків. Девіз **експлерентів**: «Краще і дешевше, якщо вийде».

▪ **Патієнтна (нишева) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. За рахунок своєї здатності перемагати більш великих конкурентів не силою, а вмінням, фірми, що застосовують дану стратегію, отримали назву «хитрих лисиць». Свої дорогі та високоякісні товари патієнти адресують тим, кого не задовольняє звичайна продукція. Девіз патієнтів: «Дорого, проте відмінно».

▪ **Комутантна (об'єднуюча) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що припускає максимально гнучке задоволення невеликих за об'ємом (локальних) потреб ринку.

Віоленти та патієнти не завжди можуть задовільнити індивідуальні потреби, тоді на сцену виходять комутанти, які готові використати будь-яку можливість для бізнесу. Вони отримали назву «сірі миші». Більша гнучкість кому-

тантів дозволяє їм утримати свої позиції в конкурентній боротьбі. Девіз комутантів: «Ви доплачуєте за те, що я вирішую саме Ваші проблеми». Ця стратегія вступає у певні протиріччя з класичною транснаціональною стратегією.

Отже управління міжнародною конкурентоспроможністю виробників і посередників на ринку ґрунтується на вірному обранні конкурентної стратегії суб'єктів ринку, тобто сукупності цілей, методів та інструментів, які забезпечать збереження та покращення довгострокової позиції як виробників, так і посередників на ринку.

Жодна ТНК в сучасних умовах не в змозі досягти конкурентних переваг за всіма комерційними характеристиками товару та шляхами його просування на ринок. Необхідним є вибір пріоритетів та розробка стратегії, яка найбільше відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації, та найкращим способом використовує сильні сторони діяльності компанії. На відміну від тактичних дій на ринку, стратегія повинна бути націлена на забезпечення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Конкуренція в силу своєї динамічності потребує розробки адекватних та гнучких правил реагування. Їх основу складають базові стратегії конкуренції, орієнтація на довгострокові конкурентні переваги. Важкість стратегічного мислення залежить від великої кількості помилок, які допускаються під час розробки стратегії. В першу чергу, помилки під час розробки стратегії полягають у невірному уявленні про те, який ринок є найбільш перспективним з точки зору конкуренції. Надмірна концентрація над цим питанням може призвести до неврахування інших важливих параметрів стратегії конкуренції. Також недостатньо уваги приділяється визначенню початку та закінчення періоду використання обраної стратегії.

Отже **будь-яка ТНК розробляє і використовує свою власну стратегію**, яка залежить від особливостей його діяльності та поставлених цілей. Проте, джерелом для

розробки даної стратегії є базові стратегії конкуренції. Базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки ТНК на ринку. Вона описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. **На практиці виділяють п'ять базових стратегій конкуренції, які мають як певні переваги, так і недоліки** (рис. 2.4).

Саме через це головною процедурою вибору повинна бути зважена оцінка сильних та слабких сторін кожної стратегії та реальні можливості їх використання в умовах ринку.

Стратегія зниження собівартості продукції орієнтована на масовий випуск стандартизованої продукції, що зазвичай є більш ефективним та потребує менших затрат ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції.

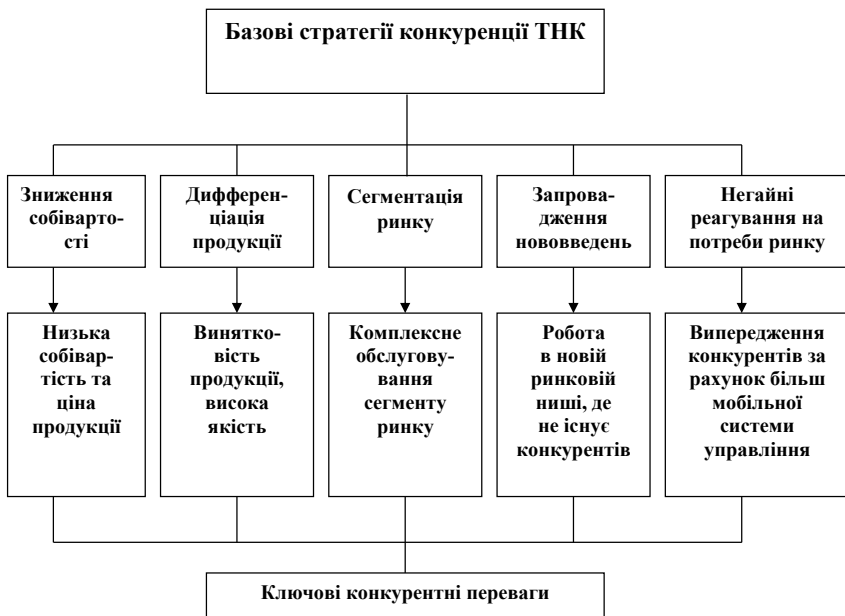


Рис. 2.4. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги [9]

Стратегія диференціації продукції основана на спеціалізації у виробництві особливої (іноді унікальної) продукції, яка є модифікацією стандартизованого виробу. Така продукція є незамінною для споживачів в тому випадку, коли стандартизовані вироби їх не задовольняють.

Якщо перші дві стратегії основані на обслуговуванні всього ринку, то **стратегія сегментування** направлена на забезпечення переваг над конкурентами в певному і часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, демографічного, психологічного та інших принципів сегментації. Основна ідея полягає в тому, що компанія може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси по всьому ринку.

Під час використання стратегії нововведень, компанії зосереджують свої зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектування необхідних, але невідомих до сих пір видів продукції тощо. Головна мета – визначити конкурентів та одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала.

Компанії, які реалізують стратегію негайного реагування, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб в різних областях бізнесу. Головний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, які є найбільш рентабельними в поточних ринкових умовах.

Використання тієї чи іншої базової стратегії певною мірою залежить від особливостей діяльності компанії. Так, такі стратегії, як зниження собівартості, диференціація продукції та введення нововведень більш притаманні тим компаніям, які займаються в першу чергу виробництвом продукції. Для компаній, основною метою яких є збут продукції (посередників, дилерів, торгових представників) більш притаманною є стратегія сегментування ринку.

Компанія може здійснювати як внутрішню, так і зовнішню сегментацію ринку. Внутрішня сегментація полягає у тому, що підприємство працює лише на певному сегменті внутрішнього ринку, за рахунок чого воно і отримує свої конкурентні переваги, адже обслуговуючи лише певний цільовий сегмент ринку, підприємство має менші витрати, ніж конкуренти, які намагаються обслуговувати увесь ринок.

Зовнішня сегментація ринку полягає у тому, що підприємство розповсюджує свою діяльність за межі своєї країни. Такий вид стратегії сегментування ринків набуває глобального характеру, а отже і саму стратегію можна назвати глобальною.

Таким чином, якщо підприємство виходить на світовий ринок, то для нього більш притаманною є глобальна стратегія, яка передбачає отримати стратегічні переваги або нейтралізувати переваги конкурентів.

2.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Підручник. – 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
2. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Гець, А.К.Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
3. Ковальська Ю.Г. Інтеграційна модель формування стратегії підприємства // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – Вип. №612. 2006. – С. 51–56.
4. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочек накопления стоимости?: Пер. с англ.: Препринт WP5/2002/03./ Р. Каплински. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 68 с.
5. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации: анализ «цепочек» приращения стоимости // Вопросы экономики. 2003. № 10. – С. 14-15.

6. Луцишин З.О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації./З. О. Луцишин. – К.: Видавн. центр «Друк», 2002. – 320 с.
7. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я.М. Столярчук. – К. : КНЕУ, 2014 – 762[2] с.
8. Орехова Т.В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобальної інтеграції. - дис... докт. екон. наук, Дон.НУ, 2007. – 420 с.
9. Портер М. Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие / М. Э. Портер. – М.: Издательский Дом «Вильямс». – 2001. – 589 с.
10. Фукуяма Ф. «Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию.» Пер. с англ. / Ф. Фукуяма. – М.: 000 «Издательство АСТ» : ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
11. Хайек Ф. Происхождение и действие нашей морали: проблема науки // Экономика и организация промышленного производства. – 1991. – №12. – С.177-192.
12. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации. Монографія. – М. Экономика. 2005. – 438 с.
13. Якубенко В.Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці: Монографія.– К.: КНЕУ, 2004. – 252 с.
14. Яременко О.Л. Институциональные основания переходных процессов в экономике. Дис. докт. екон. наук: 09.01.01. Харьковский государственный университет им. В.М. Каразина – Харьков, 1997. – 399 с.
15. Юнг К.Г. Сознание и бессознательное: Сборник / Пер. с англ. – СПб.: Университетская книга, 1997. – 544 с.

Тема 3. **Необхідність глобалізаційної адаптації зовнішньоекономічної макромоделі України**

Основні питання для вивчення

- 3.1. Вплив основних глобальних процесів на характер розвитку економіки України
- 3.2. Передумови постіндустріального розвитку економіки України
- 3.3. Можливості модернізації української геополітичної моделі
- 3.4. Перспективи та шляхи переходу до інноваційно-інформаційної стратегії розвитку економіки України
- 3.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми – (1) засвоїти студентами необхідність та шляхи глобалізаційної адаптації України; (2) сформулювати модель адаптації зовнішньоекономічної макромоделі України.

3.1. Вплив основних глобальних процесів на характер розвитку економіки України

Глобальні процеси мають великий вплив на національні економіки, значною мірою обумовлюють тенденції розвитку економіки України. Коротко розглянемо сутність та зміст основних глобальних процесів, які нині впливають на характер розвитку економіки України.

Протягом останнього десятиліття все більш впевнено пробиває дорогу тенденція формування багатополюсної системи економічного домінування і регулювання у світі на зміну однополюсної, виразником якої були США.

Формується модель світового економічного порядку, за якої центрами впливу у світі поряд із США стають Китай та Індія. Вже до 2016 року за обсягами виробництва ВВП Китай випередить США і країни єврозони. Станом

на 2030 рік за прогнозами Pricewaterhousecoopers Китай вироблятиме понад 30,6 трл. доларів США ВВП за паритетом купівельної спроможності, США – 23,4, Індія – 13,7 трл. дол. США [15].

Змінюється роль і ступінь впливу на розвиток світової економіки міжнародних організацій та об'єднань держав. Зменшується роль та вплив на розвиток світової економіки МВФ, Світового банку та інших міжнародних організацій ветеранів. У перспективі послаблення ролі Європейського Союзу як світового гравця. Одночасно різко зростає вплив транснаціональних корпорацій та таких міждержавних неформальних об'єднань як G7 та G20.

В рамках G7 узгоджуються підходи до вирішення важливих міжнародних проблем, а також фіксуються наміри країн. У 1999 році на засновницькій конференції у Берліні було створене ще одне, масштабніше міждержавне об'єднання – Велика індустріальна двадцятка (G20). Група двадцяти є форумом міжнародних нарад міністрів фінансів і глав центральних банків, які репрезентують 20 найбільших економік світу. Це національні економіки 19 країн світу та економіка ЄС, яка представлена країною, що головує у ЄС, крім випадків коли головує у ЄС країна є членом двадцятки. На зустрічах G20 беруть участь МВФ і Світовий банк.

У світовому господарстві протягом останніх десятиліть загрозово нарастають дефіцити усіх видів ресурсів, стрімко росте їх вартість. Швидко росте потреба у коштах, кредитних ресурсах. Дефіцити ресурсів провокують посилення боротьби за володіння ними, включаючи боротьбу збройну, що може мати непередбачувані наслідки. На ринках основних ресурсів формується нове для економіки явище – домінування у ціноутворенні тих країн, які видобувають і продають ресурси, зокрема, газ, нафту та інші енергоресурси [15].

Важливим чинником розвитку світового господарства

в останні роки стала фінансіалізація, яка є однією із базових причин глобальної фінансової кризи. Фінансіалізація або монетизація – це процес вливання в економіку великого обсягу фінансових ресурсів, в першу чергу за рахунок емісії боргових цінних паперів та похідних фінансових інструментів. За рахунок фінансіалізації змінюються пріоритети розвитку. Фінансовий сектор за прибутковістю набуває більшого значення від реального сектору, створюються стимули для нагромадження капіталу не в реальному секторі, а у фінансовому. Як наслідок, фінансовий леверидж стає більшим за власний (акціонерний) капітал. Фінансові ринки набувають домінуючого значення над традиційними промисловою чи сільськогосподарською економіками у багатьох країнах.

Сформувався механізм управління доходами як у публічному так і в приватному секторах за рахунок запозичених коштів. Виникла економіка боргового фінансування, функціонування якої стало стримуючим чинником розвитку реального сектору. Завдяки ефекту глобалізації проблеми економіки боргового фінансування розповсюджені як хвороба на більшість національних економік. Таким чином, проблеми обмеження негативного впливу фінансіалізації на економічний розвиток стали проблемами як глобального, так і національного характеру.

Сучасний етап розвитку світової економіки супроводжується завершенням передачі основних виробничих потужностей реального сектору економіки із розвинутих країн у країни, що розвиваються. Наслідком цього є глибокі структурні зрушення у міжнародному поділі праці, глобальні міграції.

В умовах кризи у світі розгорнулася жорстка боротьба за ринки збуту продукції та життєвий простір. Більшість національних економік, особливо розвинутих, потерпає від демографічної кризи, старіння населення, що обумовлює радикальні зміни у пенсійній політиці та політиці со-

ціальних видатків, переходу до їх скорочення та раціоналізації.

У глобальному плані постає проблема переходу на новий ресурсозберігаючий, високотехнологічний, екологічний та ефективний спосіб виробництва. Вирішення зазначеної проблеми потребує великих затрат і далеко не під силу багатьом національним економікам.

Фінансіалізація, розвиток економічних і фінансових систем на основі парадигми боргового фінансування в умовах соціалізації державних видатків останніми десятиліттями в розвинутих країнах призвели до наростання державних та муніципальних боргів, великих боргів приватного сектору, загроз дефолтів національних економік, зокрема в Європейському Союзі, Східній Європі, Латинській Америці.

Перед багатьма країнами гостро стоїть питання вибору подальшої моделі розвитку, невизначеним є їх майбутнє. Глобальна нестабільність, глобальні ризики стали важливим чинником розвитку, які обумовлюють зовнішні обставини розвитку практично усіх країн і, зокрема, України.

Ці чинники поєдналися із негативними внутрішніми факторами розвитку України. Зокрема, це фактори гальмування модернізації України. Держава понад два десятиліття прожила в умовах відкладених реформ. Поглибилася її технологічна відсталість. Згорталось виробництво готової продукції з високою часткою доданої вартості. За період понад двадцяти років частка продукції переробної промисловості і агропромислового комплексу в країні скоротилася більше ніж у двічі, а машинобудування – в чотири рази. Відбулося закріплення сировинної спеціалізації економіки України. В п'ять разів скоротилася частка технологічних та високотехнологічних сфер виробництва у загальних капіталовкладеннях у промисловість. Країна почала спеціалізуватися на експорті металопродукції та сировини.

Вказані та інші чинники зробили економіку України надзвичайно вразливою до будь яких змін на зовнішніх ринках, не кажучи вже про кризи. Стан та рівень виробництва в Україні перебуває під впливом кон'юнктури зовнішніх ринків. Економіка України коливається у залежності від коливань цих ринків. Згідно з опублікованою раніше НБУ статистикою платіжного балансу негативне сальдо зовнішньої торгівлі України у 2014 році становило 5,37 млрд. дол., що в 2,9 рази краще за показник 2013 року, але це при негативній для країни тенденції: експорт скоротився на 19,5% – до 68,78 млрд. дол., а імпорт впав на 26,6% – до 74,15 млрд. дол. Темпи приросту ВВП в останні п'ять років постійно знижувались, а в 2014 та в 2015 рр. взагалі були від'ємними. Дефіцит державного бюджету України у 2014 році становив біля 2,4 млрд. доларів і зріс у 1,7 рази [7]. За підсумками 2015 року – зовнішній борг України в півтора разу більший, ніж ВВП держави, і сягає 156,7%. Ситуація на майбутнє погіршиться. Такий прогноз оприлюднив Світовий банк, пише УНІАН [10].

Валовий зовнішній борг України на кінець 2014 року становив 126.3 млрд. дол. США, скоротившись з початку року на 15.8 млрд. дол. США. Відносно ВВП обсяг боргу зріс за рік з 74.6 до 95.1% від ВВП. Фінансовий та корпоративний сектори економіки скоротили обсяги зобов'язань перед нерезидентами на 19.1 млрд. дол. США, натомість борг державного сектору зріс на 3.4 млрд. дол. США внаслідок залучення позик від міжнародних фінансових організацій. Зовнішні зобов'язання секторів загального державного управління (далі – ЗДУ) та органів грошово-кредитного регулювання (далі – ОГКР) зросли до 35.1 млрд. дол. США в результаті залучення урядом у 2014 році кредитів від ЄС (1.6 млрд. євро), Світового банку (1.3 млрд. дол. США), Канади (0.2 млрд. дол. США) та Японії (0.1 млрд. дол. США). У рамках кредиту «Стенд-бай» уряд

та Національний банк України отримали 4.6 млрд. дол. США, планове погашення за кредитами МВФ становило 3.7 млрд. дол. США. Борг секторів ЗДУ та ОГКР щодо ВВП зріс за рік з 16.6 до 26.4%. Зовнішній борг банківського сектору України на кінець 2014 року становив 18.7 млрд. дол. США (14.1% від ВВП). Борг українських банків скоротився на 3.8 млрд. дол. США (на 16.9%) завдяки зменшенню довгострокових зобов'язань, у тому числі за:

- кредитами (на 1.7 млрд. дол. США) та облигаціями (на 0.7 млрд. дол. США);
- депозитами і залишками на рахунках нерезидентів (на 1.3 млрд. дол. США).

Зовнішній борг інших секторів економіки (разом з міжфірмовим боргом) скоротився на 15.3 млрд. дол. США – до 72.5 млрд. дол. США в результаті зменшення зобов'язань за:

- довгостроковими кредитами (на 7.0 млрд. дол. США) та облигаціями (на 1.6 млрд. дол. США);
- кредиторською заборгованістю за зовнішньо-торговельними операціями (на 10 млрд. дол. США). Водночас прострочена заборгованість за негарантованими кредитами зросла на 2.7 млрд. дол. США [10].

Непроста ситуація із розвитком окремих галузей народного господарства України. Нині обсяги виробництва у промисловості сягають приблизно 95 процентів від рівня 1990 року [13]. Негативні тенденції домінують у розвитку будівництва. Протягом останніх 15 років спостерігалася тенденція падіння обсягів робіт у галузі у порівнянні із відповідним попереднім роком. В той же час, останніми роками спостерігається позитивна тенденція розвитку житлового будівництва. Починаючи з 2012 року і скорочуються результативні показники роботи транспорту, сільського господарства.

Під тиском різноманітних чинників ускладнилася ситуація на фінансових, валютному та грошовому ринках.

Глобальні процеси в цілому нині створюють несприятливе середовище для розвитку економіки України. Але протидія негативним чинникам можлива в рамках узгодженої зі світовою спільнотою безпекової системи заходів.

3.2. Передумови постіндустріального розвитку економіки України

На сьогодні ефективна інтеграція України до світового економічного простору є нагальним завданням розбудови державності та економіки. Але для того, щоб цей процес дійсно приніс очікувані результати, необхідно усвідомити деякі особливості інтеграції України. Особливості України як потенційної учасниці міжнародних економічних угруповань наступні: відсутність досвіду державності, нерозробленість політико-правових регуляторів та інструментів, нерозвиненість ринкових відносин, інерція погіршення економічного стану, запас соціальної витримки населення, який виснажується, розміщення в регіоні, що характеризується інтеграцією високого рівня.

Україна, як суверенна держава поки що винятково несуттєво впливає на інтеграційні процеси, що відбуваються в світовій економіці, залишаючись протягом довгого часу осторонь головних світогосподарських процесів. Приймаючи до уваги ресурси та географічне положення України, а також конкретні умови, котрі створює світова економіка кожній державі, Україна повинна знайти свій шлях повного переходу до ринкової економіки та прискорення структурних перетворень з метою посилення своєї ролі в світовій економіці. Для України налагодження ефективних та достойних її потенціалу зв'язків з Європейським Союзом є однією з пріоритетних задач.

Договір про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС було підписано 14.06.94 р., але на його ратифікацію усіма членами ЄС пішло майже 4 роки. З 1.03.98 р. цей договір набув сили, з цього моменту

для України відкрилися нові можливості для виходу на ринки країн-членів ЄС з вітчизняною продукцією. Однак договір також ставить перед державою задачу подальшої реструктуризації економіки, зміни механізму співробітництва з Союзом та підготовки правового поля, котре забезпечить реалізацію цієї угоди. Україні ще багато належить зробити, щоб досягти бажаного рівня. В 2015 році та на початку 2016 року країнами Європейського Союзу ратифіковано угоду про Асоціацію з Україною. Дана обставина є обнадійливою.

Імператив інформаційного суспільства сьогодні зайняв провідне місце у ментальності світової спільноти. А вперше його визначення та принципи побудови були викладені у Декларації принципів «Побудови інформаційного суспільства як головної задачі в новому тисячолітті» прийнятій 12 грудня 2003 року у Женеві на Всесвітній зустрічі на вищому рівні з питань інформаційного суспільства [5]. У документі відмічено, що інформаційне суспільство – це суспільство, у якому кожен міг би створювати інформацію і знання, мати до них доступ, користуватись і обмінюватись ними, з тим щоб дати окремим людям, спільнотам та народам можливість в повній мірі реалізувати свій потенціал, сприяючи своєму стійкому розвитку і підвищенню якості свого життя. Тут же відмічено, що необхідною умовою створення подібного суспільства є засвоєння відповідних знань. Але особливої гостроти проблема набуває у країнах, що розвиваються, та у перехідних економіках, де немає необхідної техніко-технологічної бази і кваліфікованих фахівців для створення інформаційної галузі. Україна не є виключенням. Починають точитись дискусії відносно подолання цієї асиметрії у світовому розвитку, які згодом переносяться і на теоретичний рівень. За результатами дебатів у ході засідання 8-го Бюро міждержавної ради Програми ЮНЕСКО «Інформація для усіх» 5 квітня 2005 року в Парижі була розглянута та під-

тримана позиція щодо переходу від інформаційного суспільства до суспільства знань. Як показує досвід побудови цих суспільств, інформаційно-технологічні проблеми невіддільні від інтелектуальних. Крім того, до них приєднуються питання налагодження соціально-економічних, інституційних, культурних, морально-етичних та психологічних стосунків.

Таким чином, коло проблем розповсюджується на всі сектори соціуму. Звідси видно, що нове суспільство поглинає й інформаційну, й інтелектуальну, й соціально-економічну та інші складові, але не в ієрархічному порядку, а в мережевому. Такому суспільству найбільш підходить інтерпретація кастельсівської назви сучасного суспільства «інформаціоналізм», а саме – «інформаціоналістичне суспільство». До характерних рис та ознак інформаціоналістичного суспільства, на наш погляд, необхідно віднести:

- формування єдиного інформаційно-комунікаційного простору національних держав як частини світового інформаційного простору та повноправну участь цих країн в процесах інформаційної та економічної інтеграції світової спільноти;

- становлення та в майбутньому домінування в економіці технологічних укладів, що базуються на широкому використанні передових інформаційних технологій, телекомунікацій та засобів обчислювальної техніки, перехід інформаційних ресурсів у реальні ресурси соціально-економічного розвитку;

- створення і розвиток ринку інформації та знань, повне задоволення потреб суспільства в інформаційних продуктах і послугах;

- зростання ролі інформаційно-комунікаційної інфраструктури в системі суспільного виробництва, державного та громадського управління;

- науково-технічний і культурний розвиток суспіль-

ства за рахунок розширення можливостей систем інформаційного обміну на міжнародному, регіональному і національному рівнях і, відповідно, підвищення ролі освіти, професіоналізму, кваліфікації та здібностей до творчості як основоположних характеристик праці;

- формування ефективної системи забезпечення прав громадян і соціальних інститутів на вільне отримання, розповсюдження і використання інформації як найважливішої умови демократичного розвитку.

Ринкова трансформація України і досвід розвинених країн в сфері інформатизації суспільства є передумовою глобалізаційної адаптації нашої країни.

3.3. Можливості модернізації української геополітичної моделі

Розвиток цивілізації на сучасному етапі супроводжується наростанням впливу глобальних процесів які ще не мали місця 30-40 років тому. Зокрема, це стосується процесів, які визначають характер і спрямованість розвитку світового господарства. Важливість врахування інтеграційних, глобалістичних процесів для України визначається дією взаємопов'язаних між собою факторів. А саме:

- перехід до ринкової економіки та подолання трансформаційної кризи тісно пов'язаний із необхідністю знаходження Україною належного місця в міжнародній торгівлі;

- в умовах посилення процесів глобалізації та інтернаціоналізації, поглиблення міжнародного поділу праці, транснаціоналізації виробничої діяльності необхідним для України є розробка власного оптимального механізму входження у світове конкурентне середовище, орієнтованого на забезпечення економічного розвитку та реалізацію національних інтересів країни.

Складність проблеми інтеграції України в глобальне економічне середовище полягає в необхідності інтен-

сивно розробляти та практично здійснювати відповідну державну політику і одночасно формувати для цього надійне наукове підґрунтя. Принципово важливо не тільки оптимізувати міжнародні економічні відносини з традиційними та новими партнерами, а й закласти основи для забезпечення стабільної конкурентоспроможності національної економіки у довгостроковому контексті.

Враховуючи це в країні існує гостра потреба реалізації програми протидії наслідкам світової кризи та розвитку національної економіки. Програма має бути спрямована на розвиток внутрішнього ринку, реалізацію ефективних проектів розвитку вітчизняного виробництва, підтримки національного товаровиробника, імпортозаміщення, енергозбереження, модернізацію усіх сфер суспільного життя.

Євроатлантична інтеграція України є суттєвим фактором зміцнення її національної безпеки, покликаним сприяти розвитку демократичних інститутів, громадянського суспільства, захисту прав і свобод людини, і, таким чином, відповідає життєво важливим інтересам українського народу. Геостратегічне і геополітичне становище України як складника єдиного європейського простору визначає її місце в європейських справах, зумовлює вагомую роль української держави у створенні нової архітектури загально континентальної безпеки, серцевиною якої покликана стати Організація Північноатлантичного договору. Євроатлантична інтеграція України має на меті гарантувати її незалежність, територіальну цілісність, суспільний прогрес, запобігати виникненню нових загроз стабільності і безпеці на європейському континенті.

Визначальними чинниками успішного просування України цим курсом є досягнення відповідності політичним критеріям підготовки до членства та базовим принципам держав-членів Організації Північноатлантичного договору, таким як плюралістична демократія, верховен-

ство права, дотримання прав людини, та іншим відповідним положенням, викладеним у Плані дій щодо членства (ПДЧ), що схвалений Вашингтонським самітом навесні 1999 року.

Виходячи з політичних реалій сьогодення, українська політична еліта та експертне середовище розглядає Організацію Північноатлантичного договору як основу загальноєвропейської системи безпеки і підтримує процес її розширення. Розширення НАТО є еволюційним процесом, відкритим для співробітництва з іншими державами, що сприяє зміцненню європейської стабільності і безпеки в контексті загальноєвропейської інтеграції.

Проблему взаємовідносин України з НАТО можна розглядати у двох площинах: – зацікавленість Альянсу у співробітництві з Україною, зацікавленість України у співробітництві з Альянсом. Без наявності взаємної зацікавленості процес інтеграції не може бути ефективним. Спочатку щодо інтересів Альянсу. Україна більше за інші країни здатна впливати на стан безпеки в Центральній та Східній Європі. НАТО зацікавлено у виконанні Україною умов Договору про звичайні Збройні сили в Європі. Це усуває дисбаланс сил у Європі, що склався ще в період «холодної війни». Ще один пріоритетний інтерес НАТО – дотримання Україною заходів військової довіри і відкритості у військовій сфері. Від реалізації цих інтересів певним чином залежить як безпека самого Альянсу, так і міжнародна безпека загалом. Проте головні інтереси Альянсу, пов'язані з Україною, зосередженні не у воєнній сфері, а політичній. Це ствердження демократичних цінностей і всього того, що називається просуванням західної європейської цивілізації.

Євроатлантична інтеграція України з майбутнім членством в Альянсі надасть можливості для рішення таких важливих проблем як:

- одержання надійних гарантій державного суверені-

тету, політичної незалежності, територіальної цілісності та непорушності державних кордонів, створення сприятливих умов для економічного розвитку України як невід'ємної частини єдиного європейського економічного простору, зміцнення регіональної і європейської стабільності й безпеки;

- гарантування національної безпеки найбільш ефективним з політичної, військової, економічної і фінансової точок зору способом;

- сприяння входженню України в інші європейські і світові структури.

Проблемність набуття Україною повноправного членства в НАТО лежить в декількох площинах:

- По-перше, Україна за своїм геополітичним положенням, традиціями і ментальністю народу є легітимним представником західноєвропейської і східноєвропейської культури. Вона не може однозначно віддавати перевагу ні одній з них.

- По-друге, невизначеність масової суспільної свідомості, її «розірваність» як історичними традиціями, так і трансформаційними процесами сучасного українського життя, не дають впевненості, що державні рішення про вступ України до НАТО будуть позитивно сприйняті суспільством. На це необхідно звернути особливу увагу, адже сьогодні опозиційні сили ще до прийняття офіційного рішення про вступ України до НАТО ініціювали проведення референдуму. Державні структури не можуть бути байдужими до антинатовської пропаганди, яка негативно впливає на ставлення українського суспільства до перспектив євроатлантичної інтеграції України. Водночас інформаційній кампанії, спрямованій на роз'яснення необхідності вступу України до НАТО бракує аргументованості, наступальності, системності та послідовності.

- По-третє, проблемною є і відповідність стандартів українського внутрішнього життя (в тому числі Воєнної

організації держави) стандартам євроатлантичного співтовариства. Йдеться про те, щоб успіхи в реалізації курсу України на євроатлантичну інтеграцію на зовнішній арені супроводжувалися реальними позитивними змінами у внутрішньому житті українського суспільства. Якщо вже найближчим часом не буде досягнуто реальних успіхів на шляху підвищення стандартів життя українського суспільства, то і після юридичного набуття членства Україна виявиться в становищі «меншого брата», якого потрібно опікати і повчати. Така роль буде принижувати національну гідність України як держави, самопочуття усіх і кожного її громадянина.

– По-четверте, не можна не враховувати і той факт, що вступ України до НАТО негативно сприйматиметься політичною елітою Російської Федерації і зумовить з її боку відповідну реакцію, яка, без сумніву, не буде орієнтована на зміцнення національної безпеки України. Не можна було нехтувати наявністю на території України російського військового Чорноморського флоту. Після того, як територію колишніх радянських республік залишають російські війська, там з'являються «гарячі точки» (Придністров'я, Абхазія, Південна Осетія). Автономна республіка Крим не повинна була поповнити цей перелік. Але і з цього боку, як варто було очікувати, лише наміри щодо зближення України з ЄС та НАТО спровокували загострення соціально-політичної ситуації в Криму, його анексію Росією, а потім російська агресія у вигляді гібридної війни поширилися і на територію Донбасу.

3.4. Перспективи та шляхи переходу до інноваційно-інформаційної стратегії розвитку економіки України

Глобальні процеси останніми десятиліттями, кардинально змінили ситуацію у світовій економіці. Нині вона знаходиться на етапі трансформаційного переходу до якіс-

но нового етапу свого розвитку. Цей перехід супроводжується глобальною фінансовою кризою. Глобальні процеси, як ми відмічали, мають великий вплив на національні економіки, значною мірою обумовлюють тенденції розвитку економіки України.

Розвиток цивілізації на сучасному етапі супроводжується наростанням впливу глобальних процесів які ще не мали місця 30-40 років тому. Зокрема, це стосується процесів, які визначають характер і спрямованість розвитку світового господарства.

Нині суперечливо переплелися такі процеси як зміна глобальної концепції розвитку під впливом зміни моделі економічного домінування та регулювання у світі, загрозове наростання дефіцитів усіх видів ресурсів та боротьби за контроль над ними, формування платформи ціноутворення на ринках ресурсів на основі волевиявлення не покупця, а продавця, фінансіалізація, масове винесення основних виробництв реального сектору із розвинутих країн у країни що розвиваються, глобальні міграції, жорсткі об'єктивні потреби формування нового, ефективного, ресурсозберігаючого укладу виробництва, різке посилення боротьби за ринки збуту продукції та сфери життєвого простору, демографічні загрози, наростання домінування ТНК. Має місце криза парадигми розвитку економічних і фінансових систем розвинутих країн на основі боргового фінансування, а також соціалізації державних видатків. Наростають глобальні ризики, невизначеність майбутнього та глобальна нестабільність розвитку економіки та фінансів. Необхідна нова стратегія протидії цим негативним процесам.

Узявши за основу розвиток інформаційного суспільства, країни Західної Європи, Північної Америки, деякі держави Азії стали світовими лідерами. Фраза «Хто володіє інформацією – володіє світом» зараз актуальна як ніколи. Конкуренція між державами ведеться за керу-

вання свідомістю людей. Україна повинна включитися в цю боротьбу й може увійти до числа лідерів. Експерти вважають, що сьогодні створені всі передумови для реалізації української моделі розвитку інформатизованого суспільства. Але на заваді стоїть відсутність відповідної інституційної системи.

Основним напрямком переходу України до інформаціоналістичного суспільства можуть бути:

- формування й розвиток єдиного інформаційно-культурного простору, як необхідної умови політичного й духовного об'єднання народу України й входження країни у світове інформаційне співтовариство, як рівноправного партнера, розширення міжнародного наукового й культурного співробітництва;

- удосконалення й розвиток системи інформаційного законодавства й механізмів його реалізації;

- удосконалення й розвиток системи поширення масової інформації й формування суспільно-політичного клімату в країні, сприятливого для переходу до інформатизованого суспільства;

- удосконалення й розвиток системи забезпечення особистої й суспільної безпеки в інформаційній сфері, запобігання погроз використання нових інформаційних технологій як зброї, інформаційного тероризму й інформаційного криміналу;

- зміцнення й розвиток економічного потенціалу процесів формування інформаційного суспільства (державна підтримка вітчизняних виробників засобів інформатизації, інформаційних продуктів і послуг;

- комплекс заходів по економічному регулюванню ринку інформаційних технологій, продуктів і послуг, у тому числі в області податкової, митної й кредитно-фінансової політики);

- формування розвинених інформаційних потреб й інформаційної культури населення й стимулювання пла-

тоспроможного попиту на інформаційні продукти й послуги;

- державна підтримка виробників і споживачів інформаційних технологій, продуктів і послуг для соціально значимих програм (сфер праці й зайнятості, охорони здоров'я, соціального забезпечення, вищої й середньої освіти, дошкільного навчання, міграції населення, культури, побуту й дозвілля тощо);

- розвиток масової домашньої комп'ютеризації;

- державна підтримка систем масової підготовки й перепідготовки кадрів для роботи в інформаційних і комунікаційних системах нового покоління;

- формування адекватної інституційної структури для досягнення найвищих ефектів інформатизації.

Для створення інформаціоналістичної системи в Україні повинно бути соціальне замовлення на ті зміни, які ведуть до розвитку суспільства. І таке соціальне замовлення вже сформувалося.

Справа в тому, що громадські організації й представники бізнесу, що працюють у галузі зв'язку і секторі інформаційних технологій, змогли об'єднатися й ініціювати суспільну дискусію. Вони розробили доповідь «Про негайні заходи по розвитку інформаційного суспільства в Україні», у якому перелічили конкретні дії, необхідні для розвитку економічних аспектів інформаційного суспільства. Однак не менш важливими є соціальні або культурні аспекти.

Ми слабко використовуємо наші можливості культурно-інформаційної експансії. У світі в певній мірі зберігається інтерес до України. Наші кінематограф і музика можуть задовольнити цей інтерес. Головне, нам є що запропонувати світу.

Переваги місця розташування України не в тім, що по нашій землі проходить трубопровід, чи її геополітичне положення, а в тім, що ми перебуваємо між двома цивіліза-

ціями. Багато хто говорить про розкол, що поглиблюється, між Заходом і Сходом. Україна може стати ініціатором діалогу. Ми повинні стати площадкою для проведення форумів між цивілізаціями, між культурами й народами.

В Україні поки що не функціонує інноваційна система. Зв'язок наука-технологія-виробництво у нас не працює. У результаті ідеї наших учених і конструкторів не доходять до практичного застосування. Тому для нас важливе створення кластерів, у яких в одну екосистему були б об'єднані освіта, наука й бізнес. У світі існує близько 250 таких кластерів, найбільш відомий з них – так звана «Силіконова долина» на заході США. В Україні таких прикладів поки що немає.

Створення цих екосистем може кардинально поліпшити імідж України, у тому числі й інвестиційний. Державна політика повинна бути спрямована на допомогу компаніям, що створює такі кластери. В указі Президента було доручено уряду сприяти створенню бізнес-інкубаторів і технополісів. У їхньому розвитку ми поки що відстаємо навіть від Росії й Китаю.

3.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Постанова ВРУ «Про Основні напрями зовнішньої політики України» від 2.07.93 № 3360-XII// Відомості Верховної Ради – 1993- N 37 – С. 379.

2. Висоцька І.Б. Формування економічної безпеки української промисловості шляхом активізації її інноваційного розвитку // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – №2, 2009.

3. Головка В. Геостратегия Украины: интересы и парадоксы [Електронний ресурс] / В. Головка – Режим доступу: http://dialogs.org.ua/project_ua_full.php?m_id=6925

4. Глобальные стратегии бизнеса [Електронний ресурс] – Режим доступу: [/http://reviews.tj/?Glavnaya](http://reviews.tj/?Glavnaya)

5. Декларация принципов «Построение информационного

общества – глобальная задача в новом тысячелетии»/ Документ WSIS – 03/ GENEVA/ DOC/ 4- R. 12 декабря 2003 года. Оригинал: английский.

6. Дергачев В.А. Геоэкономика Украины (теоретические и прикладные основы). Научная монография. – Одесса: ИПРЭИ НАНУ, 2002.–244 с.

7. Дефіцит держбюджету України у 2014 році [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.pravda.com.ua/news/2015/03/31/7063199/

8. Дячевська Л.П. Господарська діяльність як інструмент реалізації геополітичної стратегії України // Часопис Харківського національного університету ім. Каразіна, 2007. – Вип. 3 (2). – С. 114–121.

9. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Порукчаник, Я.М. Столярчук. – К. : КНЕУ, 2014 – 762 [2] с.

10. Прогноз Світового банку щодо зовнішнього боргу України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://tsn.ua/groshi/zovnishniy-borg-ukrayini-stane-v-pivtora-bilshim-za-vvp-prognoz-svitovogo-banku-498565.html>

11. Сизоненко В.О. Потенціал інноваційного співробітництва України з ЄС та механізми його реалізації// Зовнішня торгівля: право та економіка, 2008. – № 6, С. 51-57.

12. Соскін О. Механізми адаптації економічної моделі України до сучасних цивілізаційно-глобалізаційних зсувів// Актуальні проблеми економіки. – №2 (104), 2010.

13. Урядовий портал : Реальний сектор економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/newscategory?cat_id...

14. Шевчук В. Я. Формування інноваційної моделі сталого розвитку України в посткризовий період// Економічний часопис-XXI. – №1-2, 2010.

15. Щорічна доповідь PwC і Групи Світового банку, 2015 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pwc.com/ua/uk.htm// PricewaterhouseCoopers>

Тема 4. **Геоелекономічна модель України та стратегічні цілі держави і вітчизняного бізнесу**

Основні питання для вивчення

- 4.1. Геоелекономічне становище України та її інтеграція в систему міжнародних економічних зв'язків
- 4.2. Геоелекономічні мотиви та інтереси української держави і бізнесу на сучасному етапі
- 4.3. Концепція розвитку українських ТНК – провідників глобальних стратегій
- 4.4. Національна зовнішньоекономічна макромодель та геостратегічні цілі вітчизняного бізнесу
- 4.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми: (1) виявити фактори формування сучасних геоелекономічних інтересів України; (2) виявити та охарактеризувати фактори формування геоелекономічних інтересів українського бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки; (3) вміти застосовувати набуті знання в процесі професійної діяльності.

4.1. Геоелекономічне становище України та її інтеграція в систему міжнародних економічних зв'язків

Розбудова незалежної України об'єктивно потребує входження її у світове господарство на організаційно-економічних засадах ринкових відносин, а світогосподарські зв'язки стають одним із найважливіших факторів економічного зростання, структурних зрушень та підвищення ефективності національного виробництва. Розвиток відносин відкриває додаткові можливості у розвитку соціальної сфери та у створенні належних умов для задо-

волення життєвих потреб народу України. Входування в систему тісних світогосподарських зв'язків суттєво модифікує в країні процес відтворення, збільшує загальний обсяг виробництва і його ресурсний потенціал, надає можливості прилучитися до останніх надбань світової науки і техніки, а для України особливо цінним є досвід взаємного узгодження інтересів, накопичений іншими країнами, оскільки він ґрунтується на політико-економічних інструментах. Принципового значення у розробках перспектив розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України повинні набути фактори їх багатовекторного спрямування.

Як для кожної національної економіки, так і для України, включення в міжнародний розподіл праці пов'язане з необхідністю проходження складного шляху перебудови власних виробничих і організаційних структур та регулюючих механізмів державного впливу. Найголовнішим для цього є:

- вибір найбільш раціональних сфер взаємодії національної економіки зі світовим господарством;
- визначення напрямків розвитку кожної зі сфер взаємодії;
- розробка і забезпечення правовою регулюючою базою учасників відносин;
- забезпечення механізму організації управління зовнішньоекономічними зв'язками та поетапне диференційоване включення національної економіки у світове господарство з обумовленою об'єктивністю для народного господарства;
- створення умов для гнучкого перетворення механізму включення у міжнародний розподіл праці як на макро-, так і на мікрорівні державному, регіональному, галузевому) та рівні підприємств для маневрування у виборі напрямів і пріоритетів співробітництва.

В умовах швидкоплинного процесу глобалізації Україна має нарешті ідентифікувати себе як геополітично, так

і геоекономічно. Потрібно усвідомити свою геоекономічну роль як країни, яка об'єднує Північ та Південь і розташована на перетині двох славнозвісних шляхів: «шовкового» та «із варяг у греки». Тому для України надзвичайно перспективним є формування партнерства країн Балто-Чорноморського регіону. До нього, вважаємо, доцільно долучити Туреччину, оскільки саме вона уможливіє вихід України та інших Балтійсько-Чорноморських країн в Африку, регіон Середземномор'я і Перської затоки, Ірак. Аби позбутися залежності від Росії щодо енергоносіїв, наша держава повинна подбати про розширення зв'язків із Туреччиною та будівництво транстурецького трубопроводу, який з'єднає Джейхан і Самсун. Відтак Україна матиме змогу отримувати дешеву нафту з країн Перської затоки на свої нафтопереробні заводи. Потрібно активізувати відносини з Азербайджаном і Грузією, країнами Центральної Азії, а також Іраном, Індією, Пакистаном, що дозволить нашій країні повніше реалізувати її інтереси.

В сучасних умовах економічного розвитку України зовнішньоекономічні відносини – одна з найважливіших сфер її діяльності. Створення і розвиток цих відносин з усіма країнами світу, і особливо з найбільш розвинутими, сприятиме інтернаціоналізації виробництва, підвищенню рівня технології та якості продукції. Тільки цим шляхом Україна зможе інтегруватися в Європейський і світовий ринок. В той же час, як ми спостерігали вище, структура та обсяги експорту не відповідають стану України у світогосподарських зв'язках.

Для України на сучасному перехідному етапі розвитку її економіки особливо важливим є повне і ефективне використання зовнішніх економічних зв'язків для вирішення нагальних науково-технічних і господарських проблем. Розвиток ефективних зовнішньоекономічних зв'язків дасть змогу Україні швидше подолати глибоку економіч-

ну кризу, сприятиме стабільному і швидкому розвитку продуктивних сил і зростанню на цій основі життєвого рівня населення.

Україна як молода суверенна держава не має достатнього досвіду налагодження економічних зв'язків з іншими країнами світу. Тому вона робить перші кроки на шляху до входження у світове господарство.

Об'єктивними причинами, що перешкоджають нині входженню України як повноправного партнера у світове господарство, є низька конкурентоспроможність її продукції на світових ринках. З вітчизняних промислових товарів на ринках далекого зарубіжжя може конкурувати не більше 1%. Крім того, навіть ті товари, на які є попит на зовнішніх ринках, не відповідають міжнародним стандартам.

У міжнародному поділі праці є певні суперечності. Йдеться про надмірну спеціалізацію країни на виробництві кількох видів продукції, оскільки це ставить її господарство в залежність від коливань кон'юнктури світового ринку, а також збіднює галузеву структуру господарства.

На розвиток міжнародного поділу праці впливають географічні фактори, нерівномірність поділу природних ресурсів на земній кулі, в тому числі рослинного і тваринного світу, а також відмінності у кліматі та умовах для розвитку сільського господарства тощо.

В Україні високий освітній рівень. Варто сказати, що вчені країни зробили третину відкриттів, запатентованих у колишньому Союзі. Україна підтримує тісні контакти з ученими світу, бере активну участь у різноманітних програмах ООН, у підготовці національних кадрів.

Важливу роль відіграють прямі зв'язки підприємств і об'єднань, наприклад, у машинобудуванні, яке визначає якісну трансформацію виробничо-технічної бази всіх галузей народного господарства на основі найновіших досягнень науки і техніки.

Україна бере участь в економічному співробітництві з промислово розвиненими країнами світу. Понад 20 країн отримують з України промислову продукцію і промислову сировину: залізну і марганцеву руди, кокс, чавун, прокат чорних металів, графіт, скло, штучні алмази, автотранспортні засоби, а також цукор, льоноволокно, олію тощо.

В економічних зв'язках України із зарубіжними країнами використовується науково-технічне співробітництво. До нього належить торгівля патентами, ліцензіями, технічним досвідом («ноу-хау») тощо. Науково-технічне співробітництво сприяє прискоренню темпів економічного розвитку, втіленню найновіших технічних досягнень, раціональному використанню природних ресурсів, автоматизації і механізації технологічних процесів, скороченню строків будівництва сучасних підприємств, підвищенню ефективності капіталовкладень, розширенню сфери міжнародних відносин.

Налагоджуються прямі стосунки Міністерства аграрної політики України із зарубіжними фірмами. Заслужує уваги співробітництво з фірмою BASF (ФРН) у галузі впровадження інтенсивної технології виробництва сої на основі застосування хімічних препаратів фірми.

Отже перебудова зовнішньоекономічної діяльності України значною мірою сприятиме її просуванню на світовий ринок та інтегруванню в глобально-міжнародну економіку.

4.2. Геоелекономічні мотиви та інтереси української держави і бізнесу на сучасному етапі

Для того щоб увійти до кола розвинених держав, а не йти на периферію світового господарства, потрібно в економіці, політиці та культурі відтворювати всі ознаки розвинених держав. З цього випливають мотиви досягнення Україною необхідного геоелекономічного рівня:

- розвиток на основі сукупності економічних теорій, серед яких провідною є українська інноваційна теорія;
- не протиставлення, а органічна єдність ринкової саморегуляції та державного регулювання економіки;
- розвинена демократія, незалежність і патріотизм за собів масової інформації;
- заборона продажу землі іноземцям;
- використання національної ідеї, національних інтересів як ідеології розвитку країни;
- збереження незалежності і керованості в політиці, економіці та культурі, забезпечення всіх умов для національної безпеки;
- політика односторонньої лібералізації зовнішньоекономічної діяльності по відношенню до країн, ринок яких завойовується з одночасним захистом свого ринку та підтримкою свого виробника тощо.

Звідси випливають і національні інтереси України:

- системна інтеграція у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- ефективна міжнародна спеціалізація, скоординована із внутрішньою структурною модернізацією та орієнтована на доступні прогресуючі сегменти світового ринку;
- міжнародна диверсифікація спрямована на ліквідацію монопольної чи моносонної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- становлення власних транснаціональних економічних структур із глобальним менеджментом;
- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури і фінансових криз.

Одним із головних напрямків глобальної орієнтації України є, як бачимо, становлення власних транснаціональних економічних структур із глобальним менеджментом. У свій час для цього державою проводилась певна

політика. Була прийнята законодавча база для створення фінансово-промислових груп.

Протягом своєї історії великий капітал в Україні не використовував форму офіційних фінансово-промислових груп. Серед основних причин слід назвати недосконале законодавство, яке не лише не стимулювало, а в окремих випадках виступало прямою перешкодою для формування таких структур. У приватному секторі функціонують структури, подібні до фінансово-промислових груп, які мають ознаки, що дають змогу класифікувати їх саме як фінансово-промислові групи. Зокрема, вони проводять єдину стратегію розвитку, мають чіткі межі постійного контролю на основі корпоративних або інших прав, стратегічний та фінансовий центр, що контролює діяльність групи, спрямовує її розвиток і забезпечує інвестиціями тощо.

Разом з тим, відбулися деякі зміни в інституційній площині функціонування вітчизняних фінансово-політичних груп. Зокрема, у вересні 2010 року Верховна Рада України визнала таким, що втратив чинність Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» та внесла відповідні зміни до Господарського кодексу України та Закону України «Про банки і банківську діяльність». Зазначалося, що існування прийнятого ще у 1996 році закону є не доцільним як з юридичної, так і з економічної точки зору. Зокрема, відповідно до Господарського кодексу України (стаття 125) промислово-фінансові групи не є юридичною особою і не підлягають державній реєстрації як суб'єкт господарювання. Тобто, вони є лише економічною формою взаємодії відповідних фінансових та промислових залежних організацій і їх головного підприємства. До того ж, відсутність державної підтримки щодо діяльності таких груп, а саме: державні гарантії для залучення іноземного капіталу, надання інвестиційних кредитів чи іншої фінансової підтримки для реалізації проектів ставить під

сумнів економічну доцільність їх створення, особливо у період фінансово-економічної кризи [15].

Таким чином, українські фінансово-промислові групи, перетворюючись на транснаціональні корпорації, здатні скласти індустріальну й інфраструктурну основи національної економіки, і вже зараз представляють її на провідних світових ринках товарів і послуг, беруть участь у регіональному поділі праці Європи й Азії.

Сьогодні, коли ТНК українського походження одержують міжнародне визнання, держава більше не може їх ігнорувати, а тим більше – робити вигляд, що вони не існують.

Запит на послідовну державну економічну стратегію у відношенні бізнесів-груп, які представляють ТНК українського походження, не менш гострий, ніж в інших соціальних груп і інститутів.

Діапазон відносин між державою і національними ТНК досить обмежений. По суті можна говорити про дві основні моделі взаємодії між національними ТНК і владою в Україні: «конфронтація і конкуренція», або «партнерство і співробітництво».

Можливий також варіант – «рівнобіжні курси». Однак такий варіант буде носити проміжний і нестійкий характер, оскільки неминуче буде наблизатись чи до моделі конфронтації, чи до схеми партнерства між державою і національними ТНК.

Найбільш негативним бачиться сценарій, при якому державна влада, усупереч здоровому глузду й економічній та політичній доцільності, буде намагатися конкурувати і конфліктувати із ТНК українського походження. Очевидно, що спроба реалізувати на практиці подібний сценарій призведе не тільки до підриву економічної стабільності в країні, але і зробить її об'єктом економічної експансії з боку іноземних ТНК. Останні, об'єктивно спробують заповнити економічний вакуум, що виникає в зв'язку зі

«згортанням» національними ТНК економічної активності в Україні.

Наслідки такої політики добре відомі – повне підпорядкування національного виробничого і ресурсного потенціалу глобальним транснаціональним корпораціям, і, як результат, – втрата здатності держави до розвитку на власній основі.

Другий варіант можна визначити як «рівнобіжні курси». Держава і влада у взаєминах з національними ТНК відмовляється від політики диктату. З іншого боку, лібералізм та «економічний нейтралітет» держави доходить до крайності, коли нівелюється й ігнорується національна приналежність ТНК (тобто, неважливо, чий капітал – російський, американський або український – аби він створював робочі місця і платив податки). Іншими словами, влада перестає боротись з великим капіталом, однак при цьому вона відмовляється розглядати ТНК із національними коренями як стратегічного партнера й основу національної економіки.

Зазначений сценарій також виглядає як малоперспективний. При забезпеченні соціальної відповідальності держави, без спирання на великий національний капітал, влада буде змушена вдатися або до масового розпродажу стратегічних активів, або до донорської допомоги з зовнішніх джерел в обмін на відмову від геоекономічного суверенітету.

Нарешті, найбільш продуктивним виглядає вибір на користь переходу від «конкуренції і конфронтації» до «партнерства і співробітництва». Реалізація зазначеної моделі передбачає врахування цілого набору факторів і обставин.

Насамперед, необхідна суспільна реабілітація великого національного капіталу, визнання важливості формування національних ТНК як основи української економіки, що забезпечує економічний суверенітет і економічну стійкість.

По-друге, очевидно потрібно індустріалізувати і поставити на систематичну основу стратегічний діалог між державою і представниками національних ТНК, які формуються.

З одного боку, державна стратегія повинна враховувати об'єктивні проблеми, з якими стикаються національні ТНК на сучасному етапі свого розвитку. З іншого боку, для корпорацій важливе розуміння стратегічних цілей і економічних задач, що ставить перед собою держава. Без цього неможливо співвідносити корпоративні і державну стратегії, виробити кроки, що дозволяють об'єднати інтереси бізнесу з цілями розвитку української економіки і її успішної інтеграції у світову господарську систему.

По-третє, з урахуванням політичних змін у світі сьогодні на передній план виходять питання забезпечення економічних інтересів держав, посилення конкурентоздатності їхніх товарів і послуг на світових ринках. Підтримка і захист національних товаровиробників, збільшення їхнього експорту зводиться багатьма країнами в ранг державної політики, одного з пріоритетів національної безпеки. Наприклад, у США підтримку американському бізнесу на рівні з міністерствами торгівлі, фінансів, сільського господарства, енергетики, транспорту, які традиційно приймають участь у цьому процесі, активно здійснює держдепартамент.

По-четверте, необхідно відмовитися від галузевих обмежень або дискримінації ТНК українського походження в питаннях інвестування в ті або інші галузі вітчизняної економіки. В галузевому аспекті увагу ТНК усе більш залучають сфера послуг і інфраструктури, що раніше мало цікавили міжнародні компанії і були переважно сферами діяльності природних монополій. В даний час вони перетворилися в конкурентні галузі з великим потенціалом для прибуткового інвестування.

Нарешті, у світлі сучасних тенденцій інтернаціоналі-

зації світового виробництва на зміну звичайній формулі про «залучення іноземного капіталу» приходиться необхідність створення великих ТНК за участю іноземного капіталу (у вигляді довгострокових, стратегічних прямих інвестицій) і з виходом продукції як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

Однак, слід зазначити, що Україна, попри певні досягнення в соціально-економічній сфері на початку ХХІ століття, ще не вийшла з категорії «транзитної держави». Проведене протягом 2008 – 2010 років дослідження на кафедрі політичної аналітики та прогнозування Національної академії державного управління при Президентові України свідчить, що фінансово-економічна структура країни сформована на 78% (згідно загальноприйнятих в світі показників). За рівнем соціальної та політичної інфраструктури Україна відстає набагато суттєвіше. Відповідний контекст впливає на особливості функціонування основних вітчизняних фінансово-політичних груп. Великий бізнес являє собою суміш ринкових механізмів і державної влади, що використовується для монополізації та одержання прибутків зі свого привілейованого становища – т.зв. ренти. В цілому фінансово-політичні групи беруть активну участь у загальнодержавних процесах та активно лобюють прийняття необхідних для себе рішень (соціально-економічних та політичних) на рівні виконавчої та законодавчої влади. Фактично всі вони мають свої партійні надбудови з парламентським представництвом у вигляді фракцій або депутатських груп у Верховній Раді України, тією чи іншою мірою контролюють парламентські комітети, міністерства тощо.

Формування нової вертикалі влади, по суті, не змінило структури вітчизняного політико-економічного простору. Проблема інтеграції фінансово-політичних груп у владу залишається невирішеною, трансформації взаємовідносин (у напрямку відходу від прямого втручання в

соцiально-економiчнi процеси, кулуарного лобiювання iнтересiв, посилення соцiальної вiдповiдальностi, зменшення рiвня тiншової економiки) не вiдбулося. Доля великого капiталу й надалi залишається вкрай високою та визначає, вiдповiдно, основнi вектори розвитку країн. Наприклад, у рейтингу найбільш впливових людей України, що традицiйно формує журнал «Кореспондент», покладаючись на думку шiстнадцяти провiдних експертiв у галузi полiтологiї, економiки та культури, 42 особи зi 100 є бiзнесменами та одночасно входять до рейтингу журналу «Золота сотня – 100 найбагатших українцiв». При цьому їх сумарний капiтал дорiвнює 49.9 млрд. доларiв США – фактично рiчний бюджет країн. Слiд вiдмитити, що пiсля свiтової економiчної кризи значна частина вiтчизняних фiнансово-полiтичних груп як рiонального, так i загальнонацiонального масштабу в значнiй мiрi почала орiєнтуватися передусiм на державний бюджет, приймаючи участь в рiзноманiтних державних програмах (наприклад, у свiй час пов'язаних з ЄВРО-2012), а також активiзувавши рiзноманiтнi додатковi легальнi та напiвлегальнi механiзми отримання коштів (пiльги, ПДВ тощо).

В цiлому сьогодні великий бiзнес iснує у новiй системi координат, специфiку якої визначають два основнi фактори. По-перше, мова йде про наслiдки свiтової фiнансово-економiчної кризи, що спричинили реструктуризацiю вiтчизняної економiки, посилення процесiв злиття та поглинання, експансiю російського капiталу. До цього додається стiйка тенденцiя до перерозподiлу економiчних функцiй у свiтовому масштабi, за якого протистояти новим глобалiзацiйним викликам здатнi лише тi групи, якi iнтегруються в новий економiчний порядок. По-друге, важливим чинником стали президентські вибори та формування нової владної вертикалi.

Для того, щоб вiдповiсти на питання, чи спроможна нова влада побудувати ефективну вертикаль в країнi, не-

обхідно визначитися, яка група суспільства стане опорою даної вертикалі. На нашу думку, сьогодні такою групою може стати виключно великий бізнес, який перебуває на останньому етапі свого розвитку – етапі легалізації та норматизації. Легалізація передбачає передусім законодавчо закріплену неможливість проведення перерозподілу власності (наприклад, шляхом реприватизації), а також максимальне обмеження різноманітних рейдерських акцій. У свою чергу головна мета норматизації – створення загальних «правил гри», імплементованих в систему законодавства на всіх рівнях. Окремим напрямом етапу норматизації повинно стати прийняття закону про лобізм, що дозволить фінансово-політичним групам, не втрачаючи впливу на вироблення основ внутрішньої та зовнішньої політики, скоротити безпосередню політичну діяльність, яка є доволі витратною та не завжди приносить очікувані дивіденди (особливо для груп, які не входять в коло найбільш наближених до влади).

Разом з тим, якою буде модель взаємовідносин влади та великого бізнесу в нинішніх складних умовах, наразі не зрозуміло. Так, у свій час Президент України Л. Кучма сформував «арбітражну модель» зрощення виконавчої влади з різноманітними групами впливу, встановивши контроль над найбільшими джерелами стягування ренти – приватизацією та посередницькими операціями з енергоносіями. Проте при цьому він не віддавав явної переваги жодній фінансово-політичній групі. Для нього неприпустимим було як формування єдиного фронту фінансово-політичних груп, так і надмірне посилення однієї з них. Саме тому основний принцип відносин Президента Л. Кучми та фінансово-політичних груп можна охарактеризувати як «систему стримувань і противаг».

За часів Президента В.Ющенка нової концепції взаємовідносин влади та великого капіталу, яка існувала в часи президентства Л. Кучми, розроблено не було. При

цьому мова йде не лише про теоретичні аспекти проблеми, а й про її політико-правове забезпечення, а саме відсутність правових актів, які б регулювали поведінку основних суб'єктів взаємовідносин – представників влади та великого капіталу – у нових умовах. В.Ющенко лише вибудував контури «хаотично-демократичної моделі», характерною особливістю якої була відсутність нових єдиних прав гри на політико-економічному полі, а глава держави зосереджувався виключно на функціях зовнішнього лобіста інтересів вітчизняних фінансово-політичних груп.

В результаті це призвело до загострення корпоративних війн, а також посилило вплив зовнішнього по відношенню до України капіталу (передусім російського). Період, що розпочався у 2007 році (парламентські вибори), можна охарактеризувати як початок відкритої конкурентної боротьби основних фінансово-промислових груп за політичну владу. Конкуренція між групами впливу відбувалася на рівні публічної політики – через політичні партії та засоби масової інформації. Деякі дослідники ще у 2005 році ідентифікували цю особливість як «конкурентний авторитаризм» [11]. Певною мірою актуальності це твердження не втратило й сьогодні.

У моделі взаємовідносин у трикутнику «влада – фінансово-політичні групи – суспільство», яку формує нова владна команда, присутні як елементи моделі Л.Кучми, так і елементи моделі В.Ющенка. Влада поступово корпоратизувалася, формуючи модель, при якій у більшості сфер домінують від трьох до шести фінансово-політичних груп (переважно мова йшла про Донецьку фінансово-політичну групу, яка поділялася, у свою чергу, на три підгрупи, Дніпропетровську групу, групу «Росукренерго», яка активно трансформувалася, частково в Харківську групу), які мають доступ до основних фінансових, адміністративних та інших ресурсів, фактично контролюючи

базові процеси, що відбуваються в державі, визначаючи її політичний курс. Нова влада, що прийшла до українського керма на хвилі «революції гідності», почала наступ на деякі олігархічні угруповання, зокрема Дніпропетровські та Харківські. Та чи позбудеться після цього Україна тавра «олігархічного проекту»?

Показово, що перший етап адміністративної реформи часів В. Януковича фактично підтвердив корпоративний розподіл, адже на рівні Кабінету Міністрів було сформовано три суперпотужних міністерства, підконтрольні вищезазначеним фінансово-політичним групам. В результаті формувалася своєрідна ієрархія нової, корпоративної демократії, яка зав'язана на рівнях взаємовідносин різноманітних груп впливу. Можна було виділити щонайменше 7 рівнів (у напрямку зростання): особистісний => особистісно-бізнесовий => регіональний => громадсько-організаційний => партійний => загальнонаціональний => глобально-бізнесовий.

Останній рівень вкрай важливий для вітчизняних фінансово-політичних груп, адже кінцевою метою їх розвитку є вихід на новітні технології бізнесу та сфери послуг з подальшою інтеграцією в європейський та світовий економічний простір.

У зв'язку з цим та постреволуційними подіями можна говорити про деяку «американізацію» українських груп, яка відбувається за багатьма напрямками: починаючи від формування американської моделі взаємовідносин великого бізнесу та влади в Україні (на даному українському етапі – відповідно американському рівню першої половини ХХ століття) та закінчуючи посиленням співпраці з США на формальному і неформальному рівнях (зокрема, мова йде про вихід вітчизняних груп на ринок США, отримання американських кредитів та допомоги американських консультантів й вузькоспеціалізованих фахівців).

Що стосується взаємовідносин безпосередньо між фінансово-політичними групами, то основними факторами, які будуть визначати їх розвиток у найближчі два роки, є:

- перерозподіл обмежених ресурсів та боротьба за останні об'єкти державної власності;
- інфільтрація у нову владну вертикаль (передусім на рівні виконавчої влади);
- приховане посилення експансії російського великого капіталу (за відповідної підтримки російської влади);
- поступовий перехід від галузевої до багаторівневої конкуренції (основою якої стане інформаційний продукт).

Як наслідок вищезазначених процесів, частина фінансово-політичних груп будуть намагатися максимально переорієнтувати свій бізнес на західні ринки, поступово перетворившись на транснаціональні корпорації. Інша частина буде намагатися реалізувати інфраструктурні проекти в Україні, використовуючи власні ресурси та ресурси держави (наприклад, група О. Ярославського та група «Приват»). Не виключно, що деякі фінансово-політичні групи, які на сьогодні знаходяться в опозиції чи переважно співпрацюють з опозицією, взагалі припинять своє існування шляхом поглинання більш потужними провладними корпораціями.

Останні операції найбільших гравців українського бізнесу підтверджують, що вони сконцентровані на реалізації таких інтересів:

- посилення позицій на ринках, що розвиваються;
- вертикальної інтеграції в США і Європі;
- лідерство за економічною ефективністю уже сьогодні;
- досягнення якомога нижчого рівня витрат серед виробників на ключових ринках за рахунок неперервного процесу операційного поліпшення і впровадження сучасних енергоощадних технологій і обладнання;

- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;
- інвестування в сучасні високоефективні технології.

4.3. Концепція розвитку українських ТНК – провідників глобальних стратегій

Серед українських компаній, що мають значний потенціал стати ТНК, відзначають компанію «Індустріальна спілка Донбасу». Масштаби та специфіка діяльності «ІСД» змушує компанію активно шукати шляхи просування своєї продукції на зовнішні ринки. Виробничі можливості компаній, які входять до складу групи надлишкові для потреб українського ринку. Серед недавніх здобутків консорціуму на зовнішніх ринках слід виділити придбання 80% акцій великого угорського металургійного комбінату Билафегг. Тепер ІСД зможе дійсно претендувати на статус транснаціональної корпорації, яка займається сталелітейним бізнесом, бо тепер її українські активи інтегровані з металургійними потужностями в країнах ЄС. Крім цього, купівля Dunaferг дозволить суттєво розширити географію ринків збуту, бо відомо, що частина продукції угорського комбінату поставляється до автомобільного заводу Suzuki, який належить японцям. При цьому, вигідне географічне розташування Dunaferг знизить транспортні витрати, що буде вирішальним фактором при боротьбі за постачання металу для східноєвропейської автомобільної галузі.

Близька до створення ТНК повного циклу й «Систем Кепітал Менеджмент», що є однією з найкрупніших фінансово-промислових груп в Україні. СКМ об'єднує підприємства, що функціонують в різних галузях промисловості, від гірничо-металургійної промисловості до медіа та телекомунікаційного бізнесу. При цьому, частка індустриальних компаній (здебільшого гірничо-металургійної промисловості) у структурі бізнесу СКМ сягає 90%. Об'єд-

навши підприємства вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної, трубної та транспортної галузей у єдину вертикально-інтегровану структуру, СКМ створила одне з ведучих світових підприємств у сфері чорної металургії – галузевий холдинг Метінвест. Підприємства галузевого холдингу Метінвест мають ряд конкурентних переваг: близькість сировинної бази, низька вартість ресурсів та вигідне розташування по відношенню до цільових ринків. Вертикальна інтеграція дозволяє здійснювати оптимальне управління усім виробничим ланцюгом від видобування сировини до роздрібного продажу металопродукату.

Наявність власної інфраструктури збуту з мережею представництв по усьому світу дозволяє успішно представляти продукцію більш ніж у 75 країнах світу. Служба продажу Метінвесту представлена групою компаній, кожна з яких відповідає за певний ринок. Так, поставками на ринки Дальнього зарубіжжя, за межами країн СНД, займається компанія Metinvest International S.A., штабквартира якої розташована у Женеві. Оптовою торгівлею на внутрішньому ринку України та країн СНД, за виключенням Росії, займається компанія «Метінвест-Україна». Представництво інтересів компанії на російському ринку забезпечує компанія «Метінвест-Євразія».

Слід зазначити, що за кордоном функціонують не тільки збутові підприємства. Так, у власності СКМ знаходиться металургійний комбінат Feniera Valsider S.P.A., який функціонує в Італії. Це підприємство випускає конструкційний сталевий прокат. Сировиною для виробництва продукції на 80-90% є сталеві сляби, які поставляються з МК «Азовсталь».

До числа потенційних ТНК України можна віднести корпорацію «Інтерпайп». Вона являє собою об'єднання підприємств металургійної, машинобудівної, трубної промисловості, банків, ЗМІ. Продукція Корпорації поставляється до 70 країн світу. Корпорація є одним з найбільших

виробників труб, залізничних коліс, марганцевих феросплавів у світі. За кордоном компанія має власні збутові підприємства, такі як «Інтерпайп-М» (Росія), «Інтерпайп Казахстан», «Interpipe Europe», «KWL Weelco» (Швейцарія), «North American Interpipe» (США).

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що великі українські підприємства виявляють дедалі більшу зацікавленість як у залученні іноземних капіталів, так і у власній експансії за межі країни, поступово здобуваючи при цьому риси транснаціонального бізнесу.

Щодо діяльності українських промислово-фінансових груп, то в даний час вони власними силами реалізують проекти щодо реструктуризації компаній, інвестиційні плани з модернізації основних фондів. Якщо раніше великий український капітал волів не заглядати далеко вперед, то вже сьогодні анонсовано кілька комплексних довгострокових інвестиційних програм. Найбільші з них опубліковані лідерами української металургії – СКМ та ІСД. Наприклад, СКМ планує інвестувати у свої підприємства близько 4 млрд. дол. протягом 2005-2010 р.

Ще одним позитивним фактором на шляху інтеграції українських фінансово-промислових груп у національну економіку стає розширення кола їхніх економічних інтересів, що включає не тільки профільні, експортно-орієнтовані сегменти, але і галузі, споконвічно спрямовані на внутрішній ринок. Так, у власності СКМ, ІСД, групи «Приват» знаходяться численні активи в АПК, будівельній індустрії, харчовій промисловості, сфері обслуговування. Інвестиції багатьох компаній спрямовані в розвиток транспортної й інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що не тільки стимулює внутрішній ринок, але і сприяє розвитку в Україні нових високотехнологічних сегментів.

Незважаючи на очевидний прогрес, український великий капітал стикається із серйозними проблемами і пере-

живає кризу росту. Політико-економічна і зовнішньополітична буря, піднята владою в 2005 році, змусила більшість фінансово-промислових груп переглянути свої інвестиційні плани убік скорочення. До традиційно жорсткого конкурентного тиску додався ще один надзвичайно серйозний фактор – ріст цін на енергоносії. Погіршилася кон'юнктура зовнішніх ринків, продовжується тенденція обмеження доступу на них вітчизняних виробників, а це значить, що джерел і можливостей для внутрішнього реінвестування в українських компаній стало менше. У цій ситуації єдино прийнятним виходом для багатьох українських фінансово-промислових груп стають, по-перше, інвестування капіталу у власні транснаціональні виробничі ланцюжки і, по-друге, виробничо-інвестиційна кооперація з великими міжнародними гравцями – ТНК. Визначений заділ у цьому напрямку і досвід участі в міжнародних консорціумах українські компанії мають.

Уже зроблені перші кроки, спрямовані на транснаціоналізацію українського бізнесу: здійснений перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності, займаються частки в іноземних компаніях, що призводить до створення вертикально інтегрованих структур, які мають визначний рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

В Україні створення транснаціональних корпорацій здійснюється не завдяки цілеспрямованій державній політиці, а часто всупереч консерватизму номенклатурної моделі управління економікою. Діяльність таких корпорацій як ІСД, СКМ, «Приват» вже давно вийшла за рамки первинного нагромадження капіталу. Вона не обмежується задачами побудови схем «виробник-покупець». Сьогодні їхньою метою є створення стратегічно значимих багатопрофільних виробничих схем.

При цьому варто враховувати, що побудова таких ланцюжків уже вийшла за рамки національної економі-

ки. Виробничі потужності, які належать компаніям, розкидані по світу, що стає основою для формування нових відносин у міжнародній виробничо-інвестиційній кооперації. Фактично український капітал ввійшов у стадію транснаціоналізації бізнесу.

Зокрема, група СКМ (Систем Кепітал Менеджмент) володіє активами в енергетиці, вугільній, гірничо-металургійній, машинобудівельній промисловості, телекомунікаціях, транспорті і будівництві, як в Україні, так і інших країнах (Італія, Туреччина). Досить повно в рамках групи представлений фінансовий сектор: банки, страхові й інвестиційні компанії.

Те ж можна сказати і про ІСД (Індустріальний союз Донбасу) – найбільш досвідченої української компанії, що, вибудовуючи свої виробничі ланцюжки, однією з першої вийшла на міжнародний рівень як через придбання виробничих активів за кордоном, так і через участь у масштабних зовнішньоекономічних проектах (Швейцарія, Угорщина, Польща, Чехія, Індія, Узбекистан).

Об'єктами уваги групи «Приват» є паливно-енергетичний комплекс і металургійна промисловість, у яких також сформовані повноцінні виробничі схеми. Через корпоративний фінансовий сектор група інвестує проекти в сфері машинобудування, транспорту і зв'язку.

Досвід існування холдингових компаній в Україні свідчить про те, що найефективнішою є їх діяльність в галузях із високою концентрацією виробництва (у металургії, машинобудуванні), таких, які є природними монополіями (енергетика), або де відбувається конгломеративна інтеграція підприємств, об'єднаних спільним технологічним ланцюжком (нафтовидобувна та нафтопереробна галузі).

Характерною рисою українських ФПГ є надмірна диверсифікація бізнесу, що перешкоджає запровадженню ефективних сучасних методів організації та управління, тим самим знижує їх конкурентоспроможність на світо-

вому ринку. В Україні, на нашу думку, слід формувати ТНК за принципом вертикально-горизонтальних інтегрованих систем (рис. 4.1 та 4.2), оскільки:



Рис. 4.1. Характерні риси «споживчої» інтеграції українських промислових груп

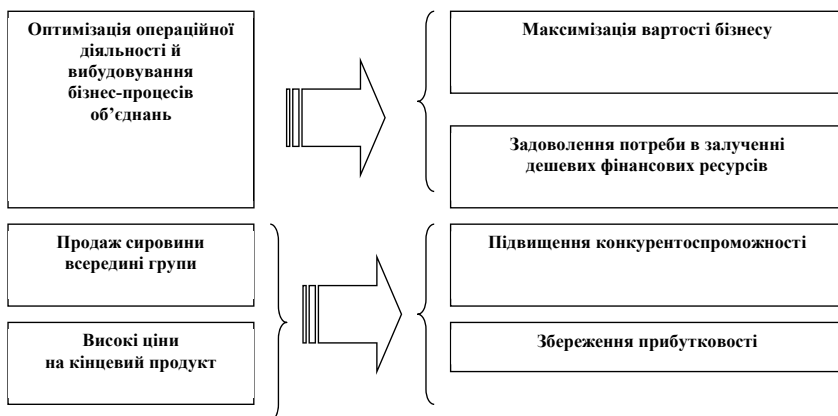


Рис. 4.2. Характерні риси «ресурсної» інтеграції українських промислових груп

по-перше, вертикально-інтегрована система враховує специфіку організації високо-інтегрованих промислових комплексів України і відносну нерозвиненість фінансових і торгових структур;

по-друге, горизонтально-інтегровані системи здатні взяти під контроль високотехнологічні сектори суміжних галузей і забезпечити супутні послуги – рекламу, збут, сервісне обслуговування та надають можливість мобілізації ресурсів для розгортання альтернативних виробництв, що підриває диктат постачальників, які мають монопольні позиції.

Виходячи з викладеного слід запропонувати концепцію розвитку українських ТНК (табл. 4.1).

Як бачимо, пріоритетними є ті галузі, де склались сталі традиції ведення глобального бізнесу: гірничо-металургійний комплекс, машинобудування, агропромисловий комплекс, паливно-енергетичний комплекс, військово-промисловий комплекс. Останній сьогодні, в умовах ведення гібридної війни донецькими сепаратистами, набуває особливого значення. Тим більше, що є можливість запозичення новітніх західних технологій.

Таблиця 4.1

Концепція розвитку українських ТНК

Концепція розвитку ТНК УП				
Розвиток пріоритетних галузей економіки				
ГМК	Машинобудування	АПК	ПЕК	ВПК
- шахти з видобутку вугілля; - коксохімічні підприємства; - ГЗК; - меткомбінати	- автомобілебудування; - суднобудування; - літакобудування; - станкобудування тощо	- зернові та масляничні культури; - тваринництво	- атомні, тепло-, гідроелектростанції, газота нафтовидобування	- військова техніка і зброя

Продовження табл. 4.1

Удосконалення виробництва		
Проведення модернізації галузі	Синхронізація енергосистем (електропостачання) з системами Європейських держав	Проведення випробувань розроблених зразків
Створення стратегічних альянсів		
Підвищення конкурентоспроможності корпорацій	Реалізація міждержавних програм	Формування іміджу України
Державно-приватне партнерство		
Забезпечення національних інтересів	Підтримка бізнесу на міждержавному рівні	
Легалізація тіньових доходів і підтвердження прав власності		
Прискорений розвиток бізнесу	Переведення капіталу в Україну	Підвищення податкових надходжень у бюджет країни
Удосконалення законодавчої бази з метою підтримки функціонування власних ТНК		
Приватизаційний напрям	Податковий напрям	
Обмеження участі ТНК в галузях національної економіки		
Обмеження участі іноземного капіталу в стратегічно важливих підприємствах	Неможливість повної участі приватного капіталу у ВПК	
Розвиток та підтримка наукових розробок		
Державна участь у венчурному бізнесі		

4.4. Національна зовнішньоекономічна макромодель та геостратегічні цілі вітчизняного бізнесу

Однією з визначальних проблем зовнішньоекономічної стратегії України є питання підвищення рівня ефективності економічних рішень державної влади у напрямку подолання неузгодженості, суперечливості та непослідовності дій владних структур, недержавних інституцій, громадських об'єднань та суб'єктів господарювання. Причинами неефективності економічної влади на сьогодні можна назвати: дефіцит вірогідної та повної інформації

про стан суб'єктiв господарювання, iх намери; вiдсутнiсть достатньої iнформацiї щодо намирiв органiв державної влади; вiдсутнiсть дійових механiзмiв контролю за виконанням рiшень органiв державної влади; недостатню квалiфiкацiю осiб, якi здiйснюють аналiз ситуацiї та готують прийняття полiтико-економiчних рiшень; високий ступiнь бюрократизацiї.

У зв'язку з цим особливою актуальностi набуває питання розробки єдиної геополiтичної стратегiї України та плану дiй з її реалiзацiї. Першим кроком при цьому є представлення iдеї та результатiв її реалiзацiї (рис. 4.3).

Тобто економiчна iнтеграцiя, як напрям геополiтичної стратегiї України, базується на геоeкономiчному потенцiалi держави, але реалiзацiя цього проекту має певнi проблеми, для вирiшення яких необхідно чiтко спланувати дiї як держави, так i суб'єктiв господарювання.

Адже якщо звести всi фактори, якi сприяють або заважають iнтеграцiйному процесу в рамках ЄЕП, ми отримаємо такий результат: пiдвищену дiлову активнiсть окремих господарюючих суб'єктiв разом з популiстською активнiстю голiв держав i низьким рiвнем зусиль, звiтно-



Рис. 4.3. Пiраміда iєрархії «геополiтичного стратегiчного управлiння» [3]

демонстративним характером вирішення питань міждержавними інтеграційними інституціями (рис. 4.4).

Таким чином, державний план реалізації геополітичної стратегії України, це:

- викладення системи доказів, які переконують у правильності вибору стратегії інтеграційного руху;
- визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості України в рамках інтеграційного об'єднання;

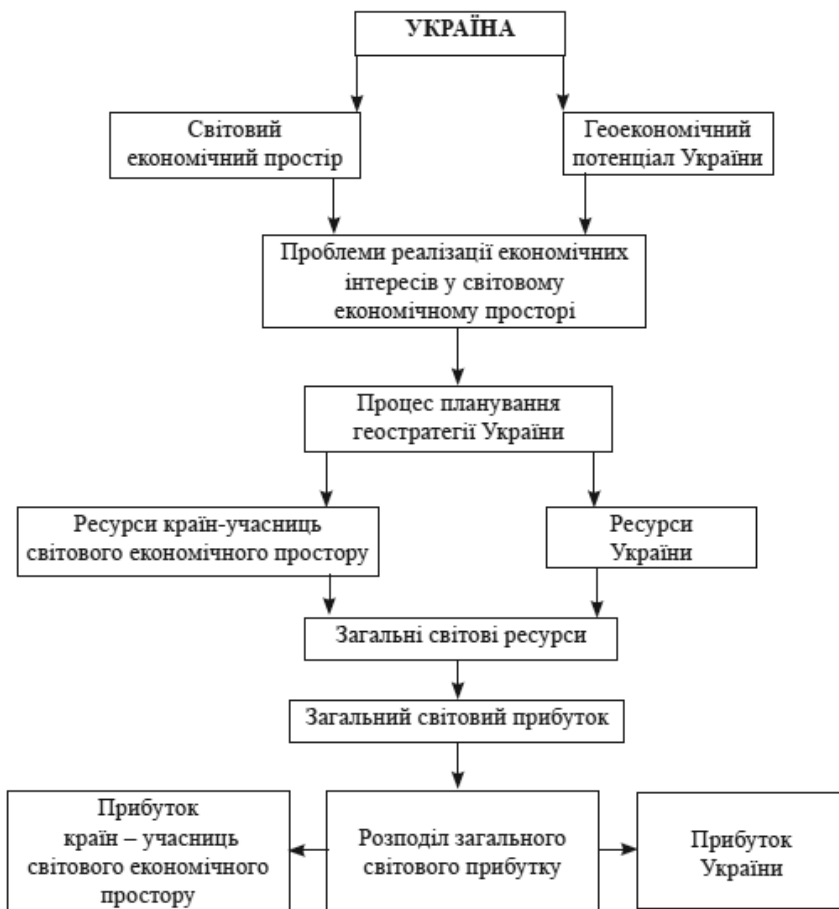


Рис. 4.4. Процес планування геостратегії України в сучасних умовах [3]

- передбачення ризиків участі України в інтеграційному об'єднанні;
- конкретизація перспектив України в інтеграційному об'єднанні;
- розвиток перспективного погляду на українське суспільство в рамках інтеграційного об'єднання.

Архітектуру процесу планування геополітичної стратегії України можна подати у вигляді схеми (рис. 4.5).

Наведена на рисунку структура дає змогу чітко визначити пріоритети зовнішньоекономічної і зовнішньоторгівельної діяльності для кожного суб'єкта або учасника

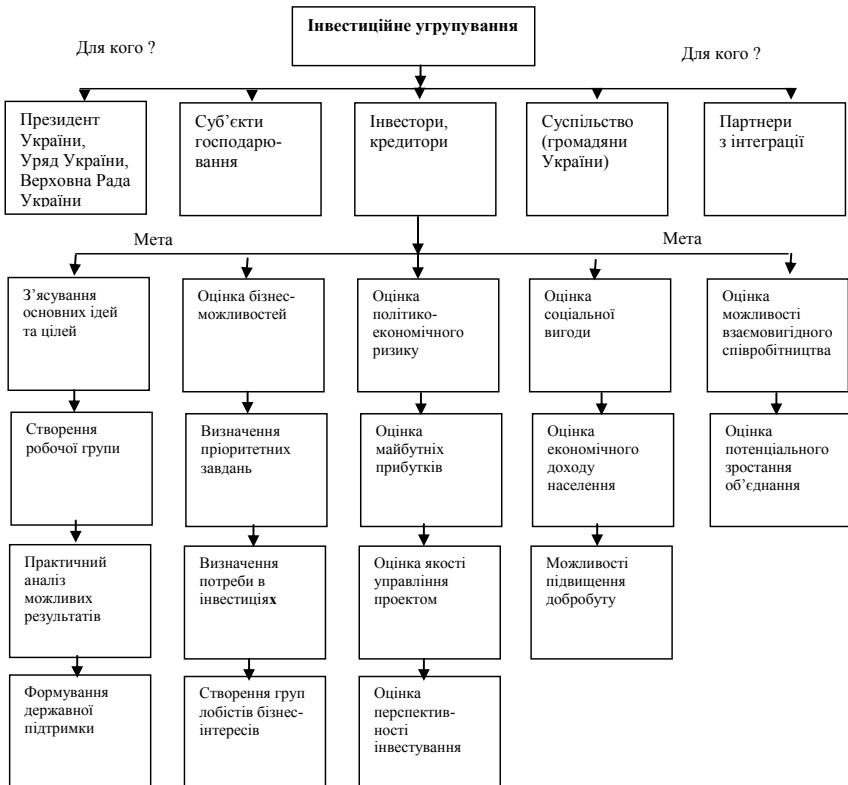


Рис. 4.5. Архітектура розробки геополітичної стратегії України [3]

інтеграційного процесу, з'ясувати власну роль в геополітичній стратегії України. Крім того, така побудова стратегії держави не залишає осторонь суспільство – громадяни України виступають активними учасниками міжнародної діяльності держави. Ця архітектура реалізації геостратегії в Україні є загальнодержавною і передбачає конкретизацію на місцях.

Процес геостратегічного планування пов'язаний з 5 ключовими питаннями, відповіді на які визначають цілі і відповідну структуру геополітичного плану:

1. Який ринок є для України базовим і яка стратегічна місія держави на цьому ринку?

2. Які ринки товарів створюють базовий ринок для України?

3. Яка об'єктивна привабливість розширення присутності України на базовому ринку і які можливості та загрози пов'язані з цим?

4. У чому конкурентні переваги України, її сильні та слабкі сторони?

5. Яку стратегію розвитку обрати?

Згідно з виділеною місією, необхідно визначити стратегічні цілі України, що передбачає створення «дерева цілей» геополітичної стратегії у вигляді логічної схеми (рис. 4.6).

Проектно-цільове планування зовнішньоекономічної політики держави дозволяє забезпечити комплексність, практичний підхід, врахування інтересів підприємств, регіонів, держави. Спробуємо виділити схему макроекономічної політики України в сучасних умовах (рис. 4.7).

Втілення в життя запропонованої моделі потребує активної участі держави, що забезпечить підтримку довгострокового економічного зростання, соціальну стабільність та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В умовах посилення глобалізаційних процесів у світі, розвитку інтеграції Україні необхідна

Геоекономічна модель України та стратегічні цілі

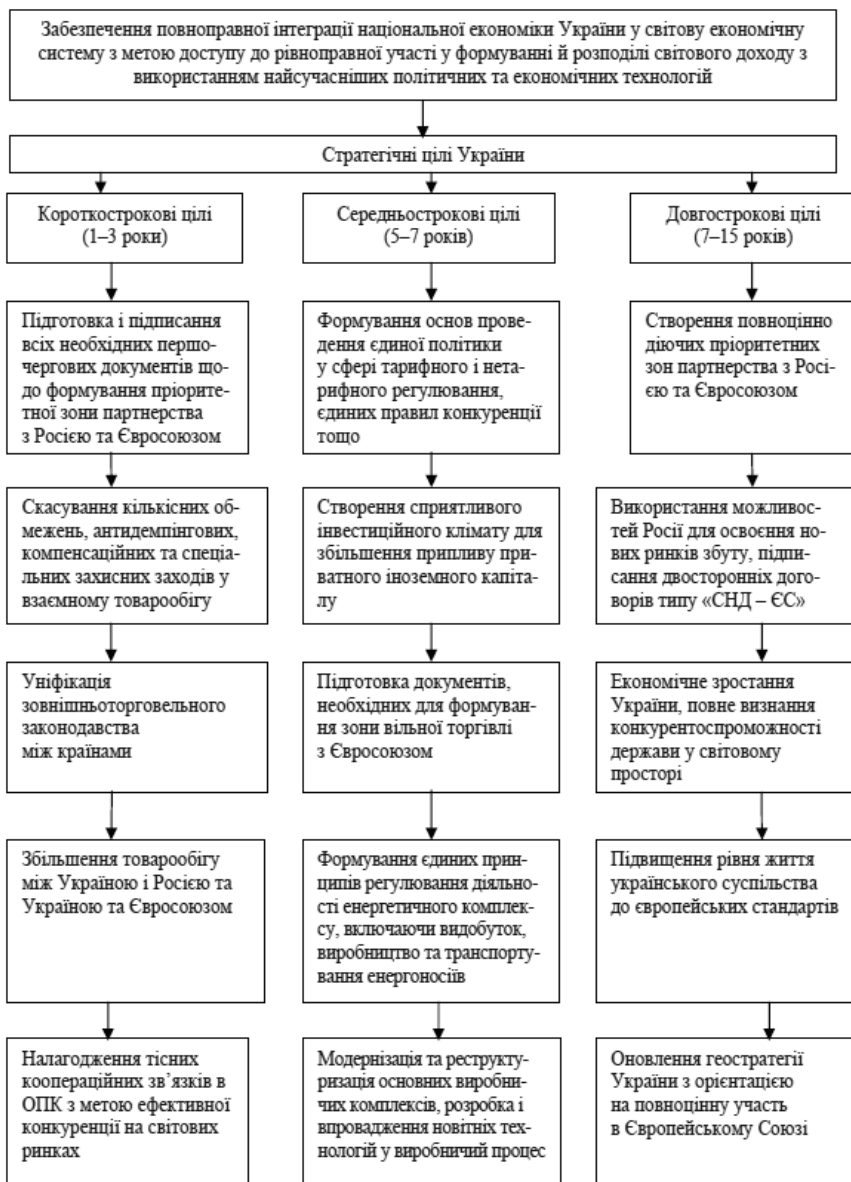


Рис. 4.6. Дерево стратегічних цілей України [3]

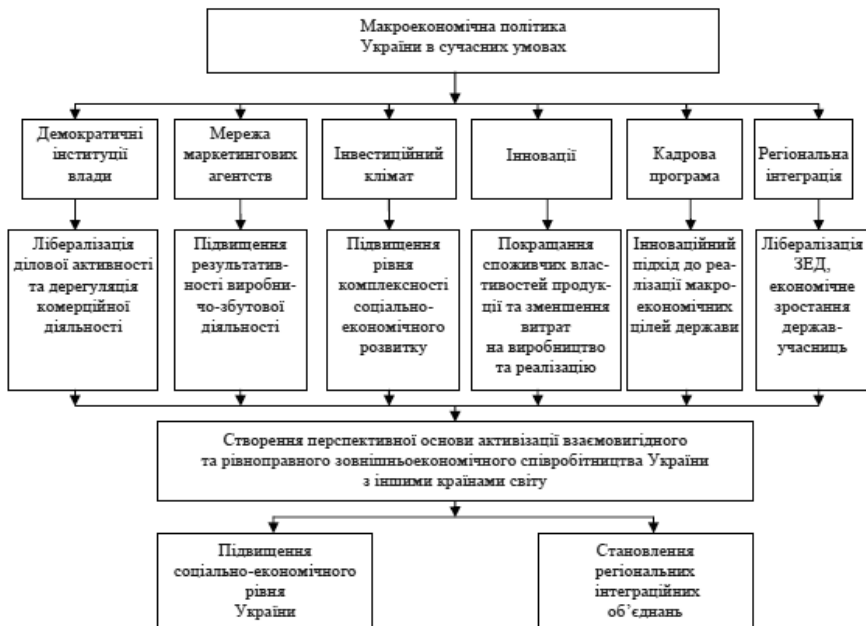


Рис. 4.7. Схема проектно-цільового планування макроекономічної політики України [3]

комплексна реалізація національної стратегії, яка повинна включати запропоновані програми-проекти – певний набір довгострокових цілей економічної політики держави.

Така проектно-цільова модель поєднує коротко-, середньо- та довгострокові цілі та інтереси економічних суб'єктів, взаємодію різних сфер суспільного життя країни, враховує особливості та параметри наявного і майбутнього економічного середовища.

Для втілення описаної моделі, в першу чергу, слід реалізувати такі заходи з боку держави:

- у сфері валютної політики – стабілізація курсу гривні, зменшення валютних ризиків, пов'язаних з її нестабільністю.
- у сфері кредитної політики – створення на добровільних засадах за рахунок коштів підприємств у галу-

зевих міністерствах Фондів підтримки експортного виробництва та цільових запозичень; введення пільгового кредитування виробництв, зорієнтованих на експорт наукомісткої та високотехнологічної продукції за рахунок покриття бюджетними коштами різниці між повною та пільговими ставками.

- у сфері страхування – формування страхового фонду для покриття можливих збитків, які виникають у зв'язку з появою непередбачених ситуацій, надання гарантій щодо кредитів на участь у міжнародних тендерах; сприяння страхуванню операцій з освоєння зовнішніх ринків.

- у сфері податкової політики – запровадження механізму, згідно з яким експортери не сплачуватимуть податок з прибутку на приріст експортної продукції, забезпечення гарантованого, своєчасного та повного повернення ПДВ у разі експорту продукції; підтримка виробників-експортерів наукоємної і високотехнологічної продукції шляхом врахування прибутку, що буде одержаний ними при експорті цієї продукції, у валовому прибутку при розрахунку податку на прибуток лише після закінчення року; звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів.

- у сфері митної політики – проведення митної тарифної політики, яка базуватиметься на зваженій системі тарифів. Державна політика стосовно іноземних інвестицій повинна бути зорієнтована на істотне збільшення іноземних інвестицій у вітчизняні та спільні підприємства, насамперед у пріоритетні галузі економіки України для сприяння модернізації та підвищенню технологічного рівня виробництва, забезпечення просування українських товарів і послуг на міжнародні ринки.

Крім цього слід:

- забезпечити спрямування іноземних кредитів, які надаються під гарантії Кабінету Міністрів України, на придбання новітніх технологій, ноу-хау, що підвищують

конкурентоспроможність української продукції та послуг;

- розширити сферу залучення іноземних кредитів під обігові кошти в частині проектів, якими передбачається нарощування експорту українських товарів та послуг;

- надавати гарантії Кабінету Міністрів України тільки тим кредитним проектам, що здійснюються на умовах валютної самоокупності шляхом експорту продукції та імпортозаміщення;

- спрямувати іноземні кредити та міжнародну технічну допомогу у галузі, пов'язані зі структурною перебудовою і пріоритетами, визначеними програмою соціально-економічного розвитку;

- передавати в оренду спільним підприємствам, іноземним юридичним і фізичним особам окремі родовища корисних копалин, земельні ділянки з метою комплексної переробки природних ресурсів і розширення експорту за умови дотримання жорстких екологічних нормативів;

- здійснювати аукціонний продаж або оренду іноземним юридичним і фізичним особам нерухомого майна, насамперед об'єктів незавершеного будівництва;

- вдосконалювати умови приватизації стратегічних об'єктів в Україні, впроваджуючи конкурентний підхід при залученні іноземних інвесторів;

- скасовувати невинуваті пільги для всіх без винятку підприємств;

- проводити незалежну експертизу інвестиційних проектів;

- стимулювати впровадження маркетингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності;

- створювати спеціальні (вільні) економічні зони різних типів з метою забезпечення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу і формування на цій основі експортної спеціалізації України.

Звідси також випливають й довгострокові стратегічні цілі українських компаній (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Довгострокові стратегічні цілі діяльності ТНК [8]

Цілі	Характеристика
Інституціональні	Обґрунтування низки корпоративних цілей, зумовлених процесом глобалізації: визначення нових економічних, політичних функцій для глобальних компаній, міжнародних організацій, розроблення процедур перерозподілу таких функцій; підготовка суб'єктів процесу глобалізації до такого перерозподілу; створення міжнародного механізму контролю за виконанням нових для кожного суб'єкта глобалізації економічних і політичних функцій.
Комерційні	Стабілізація складу перших п'ятисот компаній як світових лідерів, що також включає контроль за динамікою меж ринку глобальних компаній, збереження і деяке збільшення кількості власних споживачів, користувачів і замовників; гармонійне зростання економічних показників; своєчасна підготовка ринків для глобальних компаній, втримання світової економіки, передусім, від фінансової і зрештою – від глобальної системної кризи.
Політичні	Створення механізмів для безпечного у військово-політичному плані розвитку глобального бізнесу, формування стійкого розвитку через досягнення балансу інтересів суб'єктів глобалізації і соціальних груп.
Соціальні	Створення другого «золотого мільярда» споживачів, користувачів і замовників продуктів і послуг глобальних компаній.
Інструментальні	Визначення ряду соціально-економічних інструментів, що використовуються для розв'язання чотирьох перших груп, створення і використання механізмів формування платоспроможного попиту в бідних регіонах держав, що розвиваються та трансформуються.

Останні операції найбільших гравців підтверджують, що вони сконцентровані на реалізації таких стратегій:

- посилення позицій на ринках, що розвиваються;
- вертикальної інтеграції в США і Європі;
- бути лідером за економічною ефективністю уже сьогодні;
- досягнення якомога нижчого рівня витрат серед виробників сталі на ключових ринках компанії за рахунок неперервного процесу операційного поліпшення і впровадження сучасних енергоощадних технологій і обладнання;
- забезпечити довгострокову конкурентоспроможність й інвестиції в сучасні високоефективні технології;
- вертикальна інтеграція підприємств компанії для максимальної реалізації внутрішніх синергій посилення позицій на високодохідних ринках за рахунок – збільшення частки продуктів з високою доданою вартістю у портфелі компанії і неперервного підвищення якості продукції, що виробляється;
- стати пріоритетною компанією;
- для персоналу: забезпечення умов для продуктивної праці і можливостей для професійного розвитку – від робітників до вищого менеджменту;
- для споживачів: за рахунок стабільно високої якості і бездоганної надійності постачання;
- для партнерів та інвесторів: за рахунок прозорості, фінансової стабільності й надійності виконання зобов'язань;
- бути безпечною і дружньою компанією;
- забезпечення безпеки праці персоналу на підприємствах холдингу;
- мінімізація впливу виробничої діяльності компанії на навколишнє середовище шляхом впровадження екологічно ефективних технологій;
- підвищення соціальної відповідальності компанії.

Шляхами поступового вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії вітчизняних підприємств є:

- формування і розвиток нових зв'язків, побудованих на спільному використанні прогресивних технологій та технічних рішень;
- розвиток кооперації у виробництві технічно складних і капіталомістких виробів, орієнтованої на реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- підвищення конкурентоспроможності товарів українського експорту (машинобудівна продукція, продукція агропромислового та хімічного комплексу, продукція металургії) з метою збереження традиційних ринків збуту;
- створення на взаємовигідних умовах транснаціональних і міжнаціональних корпорацій у пріоритетних галузях, сферах і видах виробництва та експорту;
- сприяння на вигідних для інтересів держави умовах експорту українського капіталу в формі прямого інвестування гірничодобувних підприємств держав СНД або концесійного освоєння родовищ корисних копалин.

4.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Головко В. Геоstrатeгия Украины: интересы и парадоксы [Електронний ресурс] /В. Головко – Режим доступу: http://dialogs.org.ua/project_ua_full.php?m_id=69252.
2. Давиденко С.В. Актуальні проблеми та перспективи оптимізації імпортозалежності України//Стратегічна панорама, 2009. – №1. С. 109-117.
3. Дергачев В.А. Геоэкономика Украины (теоретические и прикладные основы). Научная монография. – Одесса: ИПРЭИ НАНУ, 2002. – 244 с.
4. Дергачев В.А. Геополитический словарь-справочник. – К: КНТ, 2009-592с.
5. Дячевська Л.П. Суспільно-географічні передумови входження Столичного економічного району України до євразійської гео-

економічної системи // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету. Серія: Географія. – Тернопіль, 2005. – №2. – С. 210–214.

6. Дячевська А.П. Зміни в структурі економічної діяльності Столичного суспільно-географічного регіону в контексті геополітичної стратегії України // Укр. геогр. журн. – 2007. – №1. – С. 28–33.

7. Дячевська А.П. Соціально-економічний розвиток регіонів як чинник формування конкурентоспроможності України // Географія і сучасність. Зб. наук. праць НПУ ім. М.П. Драгоманова. – К., 2006. – Вип. 16. – С. 212–219.

8. Дячевська А.П. Господарська діяльність як інструмент реалізації геополітичної стратегії України // Часопис Харківського національного університету ім. Каразіна, 2007. – Вип. 3 (2). – С. 114–121.

9. Коваленко В. Геоeкономическая синергия для Украины [Електронний ресурс] /В. Коваленко – Режим доступу: http://dialogs.org.ua/project_ua_full.php?m_id=7304

10. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Порукчник, Я.М. Столярчук. – К. : КНЕУ, 2014 – 762 [2] с.

11. Новицький В. Є. Субрегіоналізм в українській геоeкономічній моделі: реальність та ілюзії Чорноморського вектору [Електронний ресурс] /В.Є.Новицький – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pips/2009_1/392.pdf

12. Рудницький А.О. Геоeкономічні перетворення сучасного світу: позиціонування України /А. О. Рудницький // Вісник Донецького Університету, Сер. В: Економіка і право, вип. 1, 2008. С. 170–175.

Тема 5. **Модель енергетичного балансу України як агрегована інформаційна система відтворювальних ланцюжків забезпечення економіки України в умовах глобалізації**

Основні питання для вивчення

- 5.1. Основні вектори політики енергобезпеки в провідних країнах та можливості зміцнення енергетичної позиції України.
- 5.2. Головні напрями зниження рівня енергетичної залежності України.
- 5.3. Системний стратегічний підхід щодо зменшення енергетичної залежності України
- 5.4. Проблема достовірності енергетичного балансу України
- 5.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми – (1) роз'яснити студентам розуміння енергобезпеки та енергетичної незалежності України у глобальному середовищі; (2) сформулювати стратегічний підхід щодо зменшення енергетичної залежності України та обґрунтувати шляхи його реалізації.

5.1. Основні вектори політики енергобезпеки в провідних країнах та можливості зміцнення енергетичної позиції України

Зовнішня політика в енергетичній сфері все більше фокусується на питаннях забезпечення національної безпеки. І, незважаючи на те, що забезпеченість України власними паливно-енергетичними ресурсами (ПЕР) складає близько 53%. В цілому, рівень забезпеченості України власними енергоресурсами відповідає середньосвітовому рівню. В той же час економіка нашої країни використо-

ує ці ресурси неефективно (витрати енергетичних ресурсів на одиницю ВВП у 2-3 рази, а в деяких випадках до 10 разів більші, ніж в економічно розвинених країнах) [9, с. 138].

Головними напрямками зниження рівня енергетичної залежності в Україні повинні стати:

- зменшення частки загального імпорту паливно-енергетичних ресурсів ;
- зниження частки монопольного імпорту ПЕР (у тому числі оптимізація балансу та проведення диверсифікації джерел постачання ПЕР);
- максимально можливе використання існуючих та створення нових транспортних потужностей ПЕР;
- забезпечення внутрішньої енергетичної незалежності.

З огляду на сучасні інтеграційні процеси, необхідно об'єднувати зусилля України з європейськими державами, особливо в сфері енергетики. А вирішення таких питань як диверсифікація паливно-енергетичних джерел та реформування українського газового сектору тільки й дозволить нашій країні реалізувати свій економічний потенціал [7, с. 6-7]. Головною відмінністю енергетичної практики зарубіжних країн із розвиненими ринковими відносинами від аналогічної практики в Україні є системний підхід, в якому головні акценти розставлені на захищеності національних інтересів, управління ризиками можливих втрат національного доходу шляхом диверсифікації джерел та видів енергетичних ресурсів, зниження волатильності ринкових цін як на національному, так і на глобальному енергетичному ринках.

Макроекономічна політика країн світових лідерів спрямована на досягнення сприятливого ринкового середовища, як для корпорацій постачальників, так і споживачів ресурсів. З цією метою в статистичному обліку ними введено показник CPI (стрижневого індексу споживчих цін)

та аналогічного волатильного, до якого входять, зокрема, ціни на енергоносії (в Україні такої практики поки що не існує). Цій же меті слугує й індекс цін виробників продукції. Розроблено велику кількість індикаторів розвитку, які допомагають визначитися органам монетарної влади із можливими змінами в діловій активності, котрі впливатимуть на інфляційні очікування, що дає змогу своєчасно здійснити запобіжні заходи монетарно-валютної політики (в Україні такої практики не існує).

Просуваючи інтереси національних корпорацій, провідні країни, особливо США, активно використовують дипломатичні та воєнні інструменти політики з метою зміцнення загальнополітичних позицій в стратегічно важливих регіонах світу. Зовнішня політика США великою мірою формується під впливом енергетичних компаній, що прагнуть збереження провідних позицій у світовій енергетиці.

Ці та інші приклади свідчать про те, що головні вектори політики енергобезпеки в провідних країнах спрямовані на управління ринковими процесами, на сприяння діяльності енергетичних корпорацій та енергетичного сектора. Цій меті також слугують заходи щодо створення стратегічних запасів палива, які, поряд із виконанням функцій стабільного та безперебійного постачання енергоносіїв, виконують функцію регулювання цін і активно використовуються енергетичними компаніями США у корпоративних інтересах в частині інвестиційної політики, особливо під час освоєння нових родовищ нафти й газу.

Дана особливість політики забезпечення енергетичної безпеки відрізняється від української (та інших країн СНД), де за інерцією старих часів акценти політики значно зміщені в бік нормативів технічного та фінансового стану підприємств енергетичного сектору економіки. Недолік цього методологічного підходу щодо визначення

критичних параметрів енергетичної безпеки полягає в тому, що їх практично неможливо визначити в умовах ринкової конкуренції, де значна частина інформації є комерційною таємницею. Через це вони мають лише теоретичну цінність і їх не можна застосовувати на практиці. Міжнародна енергетична агенція (МЕА) визначає 30 індикаторів, з яких ключовими є такі (табл. 5.1–5.2). Основні відносні міжнародні показники енергетичної безпеки розраховуються по відношенню до ВВП країни в поточних цінах, а також ВВП, розрахованому за методом паритету купівельної спроможності (ВВП ПКС) (табл. 5.1).

У розрахунках також враховується значення чисельності населення країни (табл. 5.2), сукупної пропозиції первинних енергоносіїв (СП ПЕН), у тому числі, із значенням їхнього чистого нетто імпорту.

Враховуючи природні процеси економічного зрос-

Таблиця 5.1

Індикатори країн ОЕСР [10]

Країна	Населення, млн.	ВВП, млрд дол. США	ВВП икс, млрд дол. США	Виробництво енергії, М т.н.е.	Нетто-імпорт, М т.н.е.	СП ПЕН, М т.н.е.	Споживання ел.-енерг., ТВ.год	Викиди CO ₂ , Мт
США	285,9	8977,8	8977,8	1711,8	641,7	2281,4	3687,0	5673,3
Японія	127,2	5647,7	3125,9	104,1	417,1	520,7	1005,9	1132,3
...								
Німеччина	82,3	2703,3	1922,0	133,7	217,2	351,1	560,4	850,2
Франція	60,9	1804,9	1394,5	133,2	133,5	265,6	450,8	384,9
Фінляндія	5,2	167,4	124,7	15,2	19,2	33,8	81,4	60,2

СП ПЕН – сукупна пропозиція первинних енергоносіїв 1 т н.е. = 1,43 тп.н. – інформація за 2001 рік – для країн-членів ОЕСР, які не є членами МЕА - (загальне виробництво + імпорт – експорт – втрати при транспортуванні та розподілі)

** викиди CO₂ внаслідок спалювання пального (оцінка за балансами МЕА) [11]*

Таблиця 5.2

Регіональні світові індикатори енергетичної безпеки [10]

	У світі в цілому	Країни ОЕСР	Близький Схід	Країни колишн. СРСР	Європа, не чл. ОЕСР	Китай	Азія	Півд. Америка	Африка
Населення, млн.	6103	1139	169	289	58	1279	1935	422	813
ВВП, млрд дол. США	34400	27881	588	527	139	1282	1766	1605	612
ВВП ІКС, млрд дол. США	42374	24803	1005	1489	348	4863	5531	2636	1698
Виробництво енергії, М т.н.е.	10209	3885	1294	1306	62	1139	1010	617	898
Нетто-імпорт, М т.н.е.	-	1563	-896	-363	39	23	165	-154	-372
СП ПЕН, М т.н.е.	10029	5333	390	935	99	1156	1152	450	514
Споживання електроенергії, ТВ.год	14197	8970	446	1111	154	1397	1063	638	418
Викиди CO ₂ , Мт	23683	12511	1045	2239	254	3113	2179	842	720
СП ПЕН на душу насел., т.н.е./особ.	1,64	4,68	2,31	3,24	1,71	0,90	0,60	1,07	0,63
СП ПЕН на 1 ВВП, т.н.е./тис дол.	0,29	0,19	0,66	1,77	0,72	0,90	0,65	0,28	0,84
СП ПЕН на 1 ВВП ІКС, Т.Н.С./ТІС ДОЛ. США	0,24	0,22	0,39	0,63	0,28	0,24	0,21	0,17	0,30

Продовження табл. 5.2

Спожив. е-е на душу нас., КВ.год/особ.	2326	7879	2642	3842	2660	1093	549	1511	515
CO ₂ /СП ПЕН, т/т.н.е.	2,36	2,35	2,68	2,39	2,56	2,69	1,89	1,87	1,40
CO ₂ на душу нас, т/особ.	3,88	10,99	6,19	7,75	4,38	2,43	1,13	2,00	0,98
CO ₂ /ВВП, кг/дол.США	0,69	0,45	1,78	4,25	1,83	2,43	1,23	0,52	1,18
CO ₂ /ВВП ПКС, кг/дол. США	0,56	0,50	1,04	1,50	0,73	0,64	0,39	0,32	0,42

тання і відновлення економічного потенціалу України до середньостатистичних європейських країн, очікується, що ВВП України має подвоїтися і навіть потроїтися в найближчі десятиріччя. Це також кореспондується із задекларованими Урядом України стратегічними завданнями, зокрема, вийти в найближчі п'ять років на вдвічі більший рівень ВВП, по відношенню до теперішнього. Це автоматично викликатиме зростання споживання всіх ресурсів, у тому числі й енергетичних.

Розрахунки показують, що ВВП України є одним із найбільш енергоємних у світі. Так, наприклад, якщо видобуток ПЕР у розрахунку на душу населення в Україні становить 4,5, то це майже дорівнює аналогічному значенню для країн ОЕСР – 4,69 (див. табл. 5.2), в той же час ВВП в розрахунку на душу населення в Україні значно менший, ніж у країнах ЄС: 2,2 тис. дол. США на рік на душу населення в Україні та 20-30 тис. дол. США в європейських країнах [3].

Враховуючи об'єктивний процес економічного зростання, дуже легко розрахувати, що вихід України на рівень міжнародних показників за ВВП на душу населення в найближчі 5-10 років автоматично призведе до збільшення реального ВВП в декілька разів.

Наприклад, вихід на найнижчий по Європі показник 10-12 тис. дол. США за рік означатиме зростання ВВП майже в шість разів приблизно до 600 млрд. дол. В такому разі балансові прогнозні показники, наведені в прогнозному балансі на 2030 р. (див. додаток 12), будуть перевершені, скоріш за все, вже в 2016-19 рр., що означатиме зростання попиту на міжнародних ринках ресурсів з боку України щонайменше в два рази. Лише цей фактор стане причиною додаткового зростання цін на ресурси, а враховуючи, що в аналогічних процесах зростання знаходяться ще й інші країни СНД, це зростання стає співставним із величиною змін енергетичних запасів СІАА, які, як відомо, дуже суттєво впливають на світові ціни на енергоресурси, зміни яких можуть відбуватися під дією цього чинника навіть протягом доби або тижня.

Таким чином, можна зробити попередній висновок, що розрахунки критеріїв енергетичної безпеки із урахуванням міжнародно визнаних агрегованих системних показників стану національної економіки із урахуванням ринкових процесів, динаміки ринкових цін є більш інформативними і, відповідно, ефективними для визначення параметрів енергетичної безпеки. Відповідно до наведеного попереднього розрахунку в Україні зростає загроза небезпеки, ризики якої вже в найближчі роки можуть завдати великих втрат економіці України через зростання питомих та валових витрат виробництва, а також зменшення темпів зростання ВВП і доходів населення. Це вимагає уже зараз вжити запобіжних заходів.

5.2. Головні напрями зниження рівня енергетичної залежності України

Головними напрямками зниження рівня енергетичної залежності в Україні повинні стати:

зменшення частки загального імпорту ПЕР;

зниження частки монопольного імпорту ПЕР (у тому

числі оптимізація балансу та проведення диверсифікації джерел постачання ПЕР);

максимально можливе використання існуючих та створення нових транспортних потужностей ПЕР;

забезпечення внутрішньої енергетичної незалежності.

Зменшення частки імпорту повинно здійснюватися за рахунок збільшення рівня та ефективності власного виробництва ПЕР та за рахунок підвищення ефективності їх використання.

Одним із найбільш важливих заходів зниження енергетичної залежності повинна стати диверсифікація джерел постачання ПЕР. Ці заходи є необхідними в зв'язку із значною монопольною залежністю від Росії, а також із обмеженими ресурсними можливостями, які не дозволяють реалізувати в достатній мірі інші заходи щодо зниження рівня енергетичної залежності (нарощування геологорозвідувальних робіт та власного виробництва тощо). Крім того, досягнення певного рівня диверсифікації постачань ПЕР в державу (наявність не менш 3 джерел постачань з рівнем 25–30% від загального обсягу) є однією із необхідних умов для вступу України до ЄС.

Можливості диверсифікації постачань природного газу в Україну досить обмежені, на що є об'єктивні умови. Існуючий варіант газопостачання з Туркменістану не відповідає в повній мірі вимогам диверсифікації в зв'язку з транзитом газу через територію Росії. Це стосується й будь-яких альтернативних варіантів постачання газу з інших країн (Казахстану, Узбекистану, Ірану) через територію Росії. При реалізації таких варіантів Україна буде перебувати під значним економічним (ціни) та політичним (тиск) впливом останньої. В суміжних з Україною державах (крім Росії) відсутні необхідні ресурси природного газу для альтернативного постачання. Постачання газу з прикаспійських країн в обхід Росії або з інших дальніх джерел (Норвегія, країни Північної Африки) будуть зна-

чно дорожчими існуючих, особливо на етапі їх освоєння (так, вартість будівництва нафтопроводу Іран – Європа оцінюється у 7,5 млрд. дол. США. До того ж, згідно з європейськими перспективними планами, головним транзитером газу із Азії має стати Туреччина.

Щодо технічного стану об'єктів енергетики, то він характеризується критичним рівнем зношеності основних фондів (від 60 до 70%), збільшенням питомих витрат палива на виробництво електроенергії, зростанням втрат в мережах під час транспортування енергопродуктів (в електроенергетиці витрати електроенергії під час транспортування в мережах у 1991 році складали 9%, 2009 – 14%). Підвищити рівень енергозбереження можливо за умов:

- зменшення енергоємності виробництва;
- збільшення виробництва електроенергії за рахунок АЕС, реконструкції діючих ТЕС;
- поглиблення ступеню переробки нафти.

На зламі другого і третього тисячоліть перед людством постали різноманітні глобальні загрози: глобального потепління, забруднення довкілля, терористичних атак тощо, в тому числі:

- зростання попиту на енергію;
- зростання і нестабільність світових цін та настання залежності від країн-імпортерів нафти і газу;
- зростання загроз тероризму;
- зростання вимог екологічної безпеки.

Вони не обходять і Україну. Так, для нашої країни характерні загальносвітові екологічні проблеми – забруднення довкілля, радіаційне забруднення значних площ регіонів країни тощо. Соціальна складова енергобезпеки хоч і тісно пов'язана з іншими її складовими, має свої специфічні особливості, що випливають із особливостей забезпечення пріоритету людини в сфері енергетики та пов'язаних з нею сферах. По-перше, людина як елемент соціальної системи має право на надійне та якісне енер-

гозабезпечення та має право жити в умовах екологічно чистого довкілля. По-друге, людина як учасник процесу виробництва паливно-енергетичної продукції має право на достойну та своєчасно виплачену заробітну плату, охорону праці, охорону здоров'я, гарантоване працевлаштування за структурних змін, пенсію, перекваліфікацію тощо. Якщо ці права людини не виконуються, то в країні виникають соціальні конфлікти, які за досягнення певного масштабу становлять загрозу національній безпеці. Однак чи не найбільш небезпечним є ризик для економіки внаслідок бурхливого зростання світових цін на енергоносії.

Відмітимо, що, як правило, основними внутрішніми загрозами в енергетичній галузі України вважаються такі [4]:

- непослідовність проведення реформ в економіці в цілому та перетворень у ПЕК внаслідок відсутності чіткої стратегії економічного розвитку, а також недосконалої законодавчої бази та неефективної системи управління комплексом;

- неефективність політики енергозбереження;

- надмірна енергоємність ВВП та нераціональна структура ПЕК; високий ступінь зношеності енергетичних потужностей в умовах відсутності системи оновлення та модернізації основних фондів і привабливого інвестиційного клімату;

- недостатній рівень наукового і нормативно-технічного супроводження ПЕК, критичний стан галузевої науки;

- низька ефективність пропагандистських та освітніх заходів щодо формування в суспільстві ощадного витрачання ПЕК, дотримання дисципліни оплати за них;

- відсутність належних державних резервів ПЕК;

- тіньовий перерозподіл прав власності, тінізація обігу фінансових та матеріально-технічних ресурсів у ПЕК України.

Супровідними внутрішніми чинниками негативного впливу на енергетичну безпеку є також недостатній рівень обсягів вітчизняного виробництва устаткування та матеріалів для ПЕК, невизначеність щодо власного ядерно-паливного циклу, недосконалість приватизаційних механізмів тощо.

Серед зовнішніх загроз найнебезпечнішими є:

- високий рівень монополізації постачання імпортних ПЕР;
- ризик формування монопольної залежності від іноземного інвестора;
- геоекономічний та геополітичний тиск іноземних держав;
- нестабільність світової кон'юнктури цін на енергоносії;
- залежність від імпорту значної частини виробничого устаткування, матеріалів та послуг для галузей ПЕК.

Наведені вище сучасні загрози було підтверджено в огляді енергетичної політики України Міжнародною енергетичною агенцією (МЕА) [8]. Найбільш суттєвими з них слід вважати низьку ефективність енергоспоживання (саме енергоефективність визначена як пріоритетний напрямок зміцнення енергобезпеки, який має дуже важливе значення для її економічного поступу та захисту довкілля); проблеми нейтралізації високих цін на енергоносії (які відшкодовують лише операційні витрати і, таким чином, створюють нагальну потребу в інвестиціях для оновлення інфраструктури); низьку інвестиційну привабливість енергетики країни (для залучення інвестицій та створення стимулів з метою продовження ринкових перетворень у багатьох сферах ПЕК необхідно, щоб ціни відображали реальну вартість енергоресурсів) та недостатній рівень прозорості енергетичного комплексу і необхідність більш чіткого визначення ринкових правил.

Підсумовуючи викладене, класифікуємо загрози в сфері енергетичної безпеки:

а) традиційні загрози:

- дефіцит одного або декількох видів енергоресурсів;
- недостатня забезпеченість вичерпними ресурсами, що економічно видобуваються, та їх нераціональне використання;
- нераціональна структура виробництва енергоресурсів;
- деформована структура внутрішнього попиту, що зумовляє надмірну залежність економіки від одного енергоносія;
- технічний стан енергетичних об'єктів, загрози техногенних катастроф;
- екологічні проблеми, особливо ті, що пов'язані з викидами парникових газів, зберіганням та похованням радіоактивних відходів ядерної енергетики, щільністю розміщення енергетичних об'єктів;

б) нові загрози:

- розбалансованість попиту та пропозиції на енергоносії, значні коливання цін на них;
- загрози терористичних актів на енергетичних об'єктах, ядерного тероризму, проблеми нерозповсюдження ядерних матеріалів;
- політична нестабільність в країнах-виробниках, та країнах-транзитерах;

в) специфічні (для України) загрози:

- невідповідність моделі української економіки її ресурсній базі;
- відсутність загально визнаних галузевих стратегій розвитку та залежність їх від політичної кон'юнктури;
- соціальні загрози в енергетичній сфері, протестні акції, професійні захворювання на енергетичних об'єктах, аварійність та травматизм на шахтах;
- тінізація вітчизняної енергетики.
-

5.3. Системний стратегічний підхід щодо зменшення енергетичної залежності України

Спираючись на даний аналіз слід зважити, що системний стратегічний підхід щодо зменшення енергетичної залежності України має включати наступні етапи:

1. Диверсифікацію джерел енергопостачання.
2. Впровадження на державному рівні енергозберігаючих технологій;
3. Вдосконалення технологічної бази як енергетичних корпорацій, так і економіки в цілому.
4. Створення замкнутого циклу виробництва ядерного палива;
5. Збільшення частки у виробництві електроенергії нетрадиційних джерел енергії.

Дана ситуація вимагає оптимізації національної енергетичної стратегії України та побудови відповідної моделі енергетичного балансу.

Чудовий приклад системного підходу до створення програмної основи стратегічного енергетичного розвитку (єдиний для всіх країн-учасниць) демонструє Євросоюз. На сьогоднішній день у ЄС ця основа складається з кількох послідовно прийнятих, узгоджених і взаємодоповнюючих Зелених книг: «На шляху до Європейської стратегії безпечного енергозабезпечення» (2000 р.), «Енергетична ефективність – або виробляти більше з меншими витратами» (2005 р.) та «Європейська стратегія сталої, конкурентної і безпечної енергетики», яка прийнята на початку 2006 року як обґрунтування нової енергетичної політики ЄС. Системність підходу ЄС до окресленої проблеми забезпечується також і за рахунок того, що завдання програм енергетичного розвитку підпорядковані цілям ієрархічно більш пріоритетного макроекономічного просування. Так, самостійна програма «Розумну енергію – Європі» реалізується у складі діючої Рамкової програми ЄС з конкурентоспроможності та інновацій на 2007-2013 роки. У

нас застосування такого підходу є завданням майбуття, а не сьогодення.

Порушення принципу комплексності розробки Енергетичної стратегії України на період до 2030 року має дві характерні ознаки:

1. Нескоординованість міжгалузевого розвитку як паливно-енергетичного комплексу, так і національної економіки в цілому. Це підтверджується наступними елементами:

Перший. Стратегією енергетичного розвитку держави передбачено запровадження альтернативного нині діючому механізму ціноутворення на вугільну продукцію, причому орієнтованого на рівень світових цін на відповідні марки вугілля. У 2005 році вони становили відповідно 110 дол. за тонну коксівного вугілля і 50 дол. – за тонну енергетичного. Але при цьому розробники документа не оцінили як очікуваний ефект від зміни цін на електроенергію і металопрокат, що є «вхідними» для вітчизняних підприємств тієї ж вугільної промисловості, так і відповідного підвищення рівня збитковості цих підприємств, що покривається за рахунок бюджету.

Другий. Стратегічно визначено зростання українського експорту електроенергії уже до 2010 року в 1,5 рази. При цьому у відповідному розділі Енергетичної стратегії чітко охарактеризовано критичний стан вітчизняної електротранспортної інфраструктури: у складі магістральних електричних мереж 34% повітряних ліній напругою 220-330 кВ мають понад 40 років експлуатації, а 76% основного обладнання трансформаторних електростанцій вже повністю виробили свій розрахунковий технічний ресурс. Оновлення інфраструктури за чотири роки, необхідне для зазначеного нарощування експорту електроенергії в Європу, малоймовірно, особливо за умови очевидного дефіциту інвестиційних коштів в НЕК «Укренерго» і енергопостачальних компаній.

2. Неврахування комплексних взаємозв'язків і впливів функціонування ПЕК на інші сфери суспільного життя, насамперед екологічну, також свідчить про відсутність виваженого комплексного підходу до розробки аналізованої Енергетичної стратегії. У прийнятому документі відсутні як кількісні індикатори екологічного навантаження діяльності ПЕК та інших енерговитратних секторів економіки, так і критерії оцінки вартісного масштабу запропонованих до реалізації в найближчі роки заходів екологізації української енергетики. Відсутність належної кількісної оцінки екологічної складової в Стратегії енергетичного розвитку України не відповідає ні європейським засадам формулювання національної енергетичної стратегії, ні принципам моделі сталого розвитку (на які спираються, за їх твердженням, розробники українського стратегічного документа).

Окремо слід зупинитися на прикладах недотримання принципів узгодженості структурних складових і обґрунтованості розрахункових параметрів при формулюванні Енергетичної стратегії України на період до 2030 року.

1. Особливістю паливно-енергетичного балансу (ПЕБ) України або співвідношення видобутку і споживання паливних та енергетичних ресурсів є значна частка вага вугілля, атомної енергії і незначна гідроенергії та нафти.

Події в Донбасі підтвердили хибність даного підходу.

2. Статус України на «енергетичній мапі» світу визначається, насамперед, географічним положенням – вона є транзитною країною; високим науково-технічним потенціалом фахівців ПЕК, наявністю значних покладів енергетичних ресурсів, у першу чергу, вугілля та урану; потенційними можливостями виступати значним гравцем на європейському ринку електроенергії; ОЕС України залишається однією з найбільш потужних з достатньою пропускною спроможністю; енергетичні мережі України тісно пов'язані з відповідними мережами країн ЄС;

українська газотранспортна система (ГТС) є другою за величиною в Європі; другою в Європі є нафтотранспортна компанія «Укртрансффта»; інтеграція газо- та нафтопроводів з європейськими мережами забезпечується тим, що вони значною мірою використовуються для транзиту енергоносіїв з Росії та інших країн у напрямку ЄС (відомо, що зараз тут виникли певні проблеми); з врахуванням даного ресурсу Україна потенційно попадає в систему трансєвропейських відносин.

3. Аналіз ситуації, яка склалась на євразійському паливно-енергетичному ринку, свідчить про можливість подальшого посилення зовнішніх загроз для розвитку вітчизняного ПЕК, дестабілізації української економічної системи та зниження рівня економічного зростання в нашій країні; відбуваються якісні зміни на регіональному євразійському газовому ринку, які принижують роль нашої країни на регіональних ринках енергетичних послуг, а надійність української держави у розвитку євроінтеграційних процесів ставиться під сумнів.

4. Можливості диверсифікації постачань природного газу в Україну досить обмежені; розрахунки критеріїв енергетичної безпеки із урахуванням міжнародно визнаних агрегованих системних показників стану національної економіки із урахуванням ринкових процесів, динаміки ринкових цін є більш інформативними і, відповідно, ефективними для визначення параметрів енергетичної безпеки – в Україні зростає загроза небезпеки, ризику якої вже в 2015 рр. завдали великих втрат економіці України через зростання питомих та валових витрат виробництва, а також зменшення темпів зростання ВВП і доходів населення.

5. Найбільш суттєвими загрозами в сфері енергетичної безпеки України слід вважати: низьку ефективність енергоспоживання (саме енергоефективність визначена як пріоритетний напрямок зміцнення енергетичної безпеки,

який має дуже важливе значення для її економічного поступу та захисту довкілля); проблеми нейтралізації високих цін на енергоносії (які відшкодовують лише операційні витрати і, таким чином, створюють нагальну потребу в інвестиціях для оновлення інфраструктури); низьку інвестиційну привабливість енергетики країни (для залучення інвестицій та створення стимулів з метою продовження ринкових перетворень у багатьох сферах ПЕК необхідно, щоб ціни відображали реальну вартість енергоресурсів); недостатній рівень прозорості енергетичного комплексу і необхідність більш чіткого визначення ринкових правил; розбалансованість попиту і пропозиції на енергоносії та невідповідність моделі української економіки її ресурсній базі; надмірна енергоємність ВВП; нераціональна структура ПЕК; відсутність загально визначених галузевих стратегій розвитку та їхня заполітизованість.

6. Серед зовнішніх загроз найнебезпечнішими є: високий рівень монополізації постачання імпортних ПЕР; ризик формування монопольної залежності від іноземного інвестора; геоекономічний та геополітичний тиск іноземних держав; нестабільність світової кон'юнктури цін на енергоносії; залежність від імпорту виробничого устаткування для галузей ПЕК.

7. Порушення принципу комплексності розробки Енергетичної стратегії України на період до 2030 року має чотири характерні ознаки:

а) нескоординованість міжгалузевого розвитку як паливно-енергетичного комплексу, так і національної економіки в цілому;

б) неврахування комплексних взаємозв'язків і впливів функціонування ПЕК на інші сфери суспільного життя, насамперед екологічну;

в) відсутність належної кількісної оцінки екологічної складової ні європейським засадам формулювання національної енергетичної стратегії, ні принципам моделі

сталого розвитку (на які спираються, за їх твердженням, розробники українського стратегічного документа);

г) недостатня оцінка транснаціональних факторів дестабілізації та зовнішніх загроз.

8. Змістовний аспект документа, в якому визначається стратегічний вектор енергетичного розвитку України, є одним з ключових факторів ефективності її енергетичної, галузевої та макроекономічної політики і фактором посилення національної конкурентоспроможності та повноцінної інтеграції країни в європейський економічний простір, а тому доцільно здійснити важливі заходи у таких стратегічних напрямках:

а) визначення та законодавче закріплення національних інтересів і пріоритетів;

б) виявлення, ідентифікація, врахування чи усунення зовнішніх та внутрішніх викликів і перешкод;

в) розробка основ і проведення самодостатньої, прозорої і послідовної енергетичної політики України;

г) впровадження енергоефективної моделі економіки;

д) розробка ефективної та технологічно досконалої газової інфраструктури;

з) удосконалення політики міжнародного співробітництва та розвиток газового мосту до Європейського Союзу.

9. Оптимізація національної енергетичної стратегії України вимагає побудови відповідної моделі енергетичного балансу; практично доцільним є розроблення імітаційної енерго економічної моделі, основою якої є матриця міжгалузевого балансу, що має додаткові можливості для врахування основних факторів, впливаючих на зміну матриці коефіцієнтів прямих витрат при довгострокових прогнозах, а саме: політики технологічного переозброєння; політики енергозбереження; цінової і податкової політики.

10. Убезпечення нашої країни від дестабілізуючих конкурентних факторів транснаціонального характеру вимагає побудови відповідної моделі енергетичного балан-

су; базовою задачею моделювання енергетичного балансу є оцінка перспективного попиту на ПЕР, що є початковою інформацією для визначення потенційних можливостей та джерел покриття цієї потреби; відповідно до очікуваних обсягів споживання енергії прогнозуються потреби в ключових матеріальних та фінансових ресурсах; прогноз темпів соціально-економічного розвитку та структурних економічних змін є основою для такої оцінки; необхідним для цього є виявлення кількісних взаємозв'язків енергетики та економіки, які мають різний характер залежно від змін у суспільному житті, політичному та економічному середовищі, науково-технічній базі, методах управління, кон'юктурі світових ринків, стані навколишнього середовища; встановлено, що взаємозалежність між темпами розвитку економіки, змінами її структури та енергоспоживанням визначається складним комплексом факторів, що представляють всю систему функціональних ланцюжків суспільного відтворення, де одним із провідних є функціональний ланцюжок «енергетичної безпеки».

5.4. Проблема достовірності енергетичного балансу України

Поширеною у світі методологією розробки енергетичного балансу є рекомендації Міжнародного енергетичного агентства (МЕА). Міжнародне енергетичне агентство (International Energy Agency, IEA) є незалежною організацією, яку було створено у листопаді 1974 р. в рамках Організації економічного співробітництва та розвитку.

Методологія МЕА базується на використанні показника теплотворної спроможності енергоносіїв та єдиної одиниці виміру енергетичних величин. В якості такої єдиної одиниці прийнята 1 тонна нафтового еквівалента. В Україні, як і в інших країнах СНД, найчастіше використовується 1 тонна умовного палива (вугільного еквіваленту). Для перерахунку натуральних одиниць виміру в тони

нафтового еквіваленту необхідно вибрати відповідні коефіцієнти еквівалентності між різними видами і джерелами енергії. Враховуючи різноманітність номенклатури вугільної продукції, секретаріат МЕА прийняв рішення використовувати надалі національними адміністраціями специфічні (окремі) коефіцієнти перерахунку для основних категорій якості і для основних напрямків використання вугілля (тобто видобуток, імпорт, експорт, виробництво електроенергії, інше промислове призначення). Коефіцієнти перерахунку для сирової нафти були прийняті на основі консультацій з експертами національних адміністрацій, тоді як для продуктів переробки нафти були прийняті єдині коефіцієнти.

При розробці енергетичного балансу приймається рішення про первинну енергію таких джерел енергії як ядерна, геотермальна, сонячна, гідроенергія, енергія вітру та ін. Відповідно до концепції, прийнятої МЕА, з усіх видів енергії первинною слід вважати ту, що безпосередньо використовується для виробничих процесів. Виходячи з цього, були обрані такі види первинної енергії: теплова енергія – при виробництві теплової й електричної енергії з ядерного палива, в геотермальних установках і при виробництві теплової енергії із сонячної енергії; електрична енергія – при виробництві електричної енергії на основі гідроенергії, енергії вітру, енергії припливів і відливів, сонячної енергії. Взагалі існують два методи для розрахунку еквівалента первинної енергії: метод часткової заміни і метод фізичної енергомісткості.

За методом часткової заміни еквівалент первинної енергії джерел енергії, що використовуються для виробництва електричної енергії, розглядається як така кількість енергії, яку необхідно витратити для виробництва відповідної кількості електричної енергії на звичайних теплових електростанціях. При цьому для розрахунку еквівалента використовується усереднений коефіцієнт

корисної дії роботи таких станцій. Однак використання такого методу пов'язано з проблемою, що виникає при виборі відповідного коефіцієнта корисної дії. Крім того, цей метод не зовсім придатний для країн, де у структурі первинних джерел енергії для виробництва електроенергії, велику частину складає гідроенергія.

Виходячи з цього, МЕА, як і більшість міжнародних організацій, на даний час не використовує описаний метод, а розрахунок еквівалента первинної енергії робить за методом фізичної енергоємності. При цьому методі в якості еквівалента первинної енергії використовується фізична енергоємність джерел енергії. Завдяки цьому є очевидний зв'язок між принципами, що покладені МЕА в основу при виборі форми первинної енергії для розглянутих джерел енергії та еквівалента первинної енергії цих джерел. Так, якщо електроенергія виробляється з ядерного палива і з огляду на те, що в такому випадку в якості форми первинної енергії відповідно до МЕА прийнята теплова енергія, то еквівалентом первинної енергії буде кількість тепла, що генерується в реакторі. Оскільки кількість тепла, що генерується, не завжди кількісно відома, то МЕА визначає еквівалент первинної енергії виходячи з кількості виробленої електроенергії в припущенні, що коефіцієнт корисної дії складає 33% (середній коефіцієнт корисної дії атомних електростанцій в Європі). У випадку, коли електроенергія виробляється на основі гідроенергії, відповідно формою первинної енергії є електроенергія, а еквівалентом первинної енергії є фізична енергомісткість виробленої електроенергії в припущенні, що коефіцієнт корисної дії складає 100 відсотків. Структура енергетичних балансів за схемою МЕА може бути представлена в табличній формі наступним чином (табл. 5.3) [1, с.199].

Реалізація розробки енергобалансу за розглянутою структурою і методологією зведеного енергобалансу до останнього часу була практично неможливою. Основною

причиною цього була невідповідність класифікації галузей народного господарства, що діяла в Україні, міжнародній стандартній класифікації усіх видів економічної діяльності. Ця ж обставина була перешкодою гармонізації вітчизняної статистики до форм, прийнятих в багатьох країнах світу, що часто призводило до сумнівів у достовірності вітчизняної статистики. Внаслідок цього набули поширення некоректні міжнародні порівняння важливих енергетичних показників. Тому проблема достовірності енергетичного балансу України за методологією МЕА та його відповідний ретроспективний перерахунок залежатимуть від ефективності переходу всієї системи статистичної звітності до міжнародних норм.

Таблиця 5.3

Схема побудови енергетичного балансу

Власний видобуток (первинні енергоносії) + Імпорт (первинні та вторинні енергоносії) + Приріст запасів (первинні та вторинні енергоносії)	Первинний енерго-баланс
= Ресурси в країні (первинні та вторинні енергоносії) - Експорт (первинні та вторинні енергоносії) - Морська бункеровка (первинні та вторинні енергоносії)	
= Загальне первинне постачання енергії в країні - Постачання до сфери перетворення в інші види енергії (первинні та вторинні енергоносії) + Випуск енергетичної продукції (вторинні енергоносії) - Енергоспоживання видобувних та переробних підприємств (первинні та вторинні енергоносії) - Втрати при спалюванні та транспортуванні - Відмінності оцінки	Баланс перетворення
= Пропозиція на внутрішньому ринку після балансу перетворення - Неенергетичне використання + Статистична різниця	Баланс кінцевого споживання
= Кінцеве енергоспоживання	

5.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Адаменко С. В. Розвиток паливно – енергетичного комплексу України. / С. В. Адаменко // Дис... канд. екон. наук, КПУ, Запоріжжя, 2014. – 216 с.

2. Бондаренко В.Д., Симоненко О.В. Сучасний стан паливно-енергетичного комплексу та енергетичної безпеки України / В.Д. Бондаренко, О. В. Симоненко // Стратегічна панорама, 2002, № 4.

3. Верховна Рада України 1994-2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу: lb.ua/tags/59_verhovnaaya_rada.html

4. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: Монографія.- К.: Укрархбудінформ, 2001. – 121с.

5. Зелёная книга «Европейская стратегия устойчивой, конкурентоспособной и безопасной энергетики» / Комиссия Европейских Сообществ, Брюссель, 8 марта 2006 г.

6. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Порукчик, Я.М. Столярчук. – К. : КНЕУ, 2014 – 762 [2] с.

7. Сапрыкин В., Гончар М. Уйдут ли в прошлое газовые войны. /

8. В. Сапрыкин, М. Гончар. – Терминал. – 2010, №9(543) – С. 6-7.

9. Україна. Огляд енергетичної політики [Електронний ресурс] / ОЕСР, МЕА, 2006. – Режим доступу: <http://iea.org.ua>.

10. Федчун С. Ю. Стратегія міжнародної економічної діяльності України на світовому енергетичному ринку. /С. Ю. Федчун //Дис... канд. екон. наук, Дон. нац. ун-т, 2008 – 212 с.

11. Форум нафтогазового комплексу України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ngbi.com.ua/analytic/stat-4.doc>

12. ІЕА – Міжнародна енергетична агенція [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.iea.org]

Тема 6. **Стан, тенденції і фактори розвитку світового ринку гірничо-металургійної продукції та стратегічні пріоритети на ньому українського бізнесу**

Основні питання для вивчення

- 6.1. Характеристика світового ринку гірничо-металургійної продукції.
- 6.2. Експортний потенціал українських суб'єктів ринку гірничо-металургійної продукції
- 6.3. Конкурентні позиції вітчизняних експортерів продукції гірничо-металургійного комплексу
- 6.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на глобальному ринку гірничо-металургійної продукції
- 6.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми – сформуувати уявлення щодо геостратегічного планування міжнародної діяльності українського бізнесу в гірничо-рудній промисловості.

6.1. Характеристика світового ринку гірничо-металургійної продукції

Гірничо-металургійна галузь для України має непересічне значення, так як її частка в експорті в останні десять років коливається в межах 35–40 відсотків. А компанії зайняті виробництвом та реалізацією гірничо-металургійної продукції претендують на роль глобальних гравців на світовому ринку. Всю галузь умовно можна розділити на два сектори або підгалузі – виробництво залізорудної сировини та виробництво металопродукції. В таким чином структурованому порядку ми і будемо роз-

глядати гірничо-металургійну галузь. Звичайно, з врахуванням дії ринкових механізмів у кожному секторі. Аналіз буде охоплювати в основному найбільш складний період – кризовий та етап виходу із кризи, так як саме тоді обставини вимагають радикальних змін. Невідворотно діє принцип об'єктивної реальності.

6.1.1. Сучасні тенденції розвитку світового ринку залізорудної сировини

Розвиток світового ринку залізорудної сировини наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття супроводжувався новими особливостями світової економіки, які не були властиві їй раніше. Однією з цих особливостей стала глобалізація, яка призвела до зростання конкуренції на ринках, інтенсивного розвитку торгівлі і зростання прямих капіталовкладень. Удосконалення глобального ринку призвело до гармонізації поведінки регіональних ринків, зокрема, за рахунок згладжування регіональних торговельних бар'єрів. Процеси, що відбувалися раніше в одній країні, почали справляти вплив і на інші регіони

Світові запаси залізних руд становлять 140 млрд. т, серед яких 74 млрд. т заліза. Розташування залізорудних родовищ на планеті нерівномірне. Три країни: Україна, Росія і Австралія – володіють 46 % світових запасів заліза. Розподіл розвіданих запасів між країнами світу в останні роки наведено на рис. 6.1.

Розробка залізорудних родовищ здійснюється в 50-ти країнах світу. Проте понад 93% світового видобутку залізної руди сконцентровано в одинадцятьох країнах (рис. 6.2).

В даний час відомо дуже багато родовищ залізної руди з низьким вмістом заліза, але дуже мало родовищ з багатою рудою (понад 55% Fe). Найнижча собівартість видобутку залізної руди в Австралії, Бразилії та Індії.

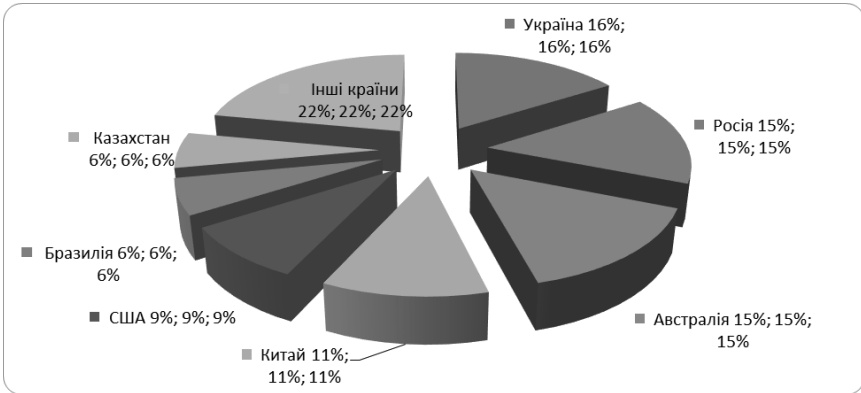


Рис 6.1. Розподіл розвіданих запасів між країнами світу [17]

Розвиток технологій переробки залізної руди і сприятливі ціни дозволять в перспективі розробляти бідні родовища. За сукупністю різних ризиків і наявному потенціалу найбільш сприятливими для розробки родовищ залізної руди вважаються Швеція, Канада і Австралія. До країн з найбільшим ризиком, незважаючи на значний потенціал родовищ залізної руди, належать країни Африки, зокре-

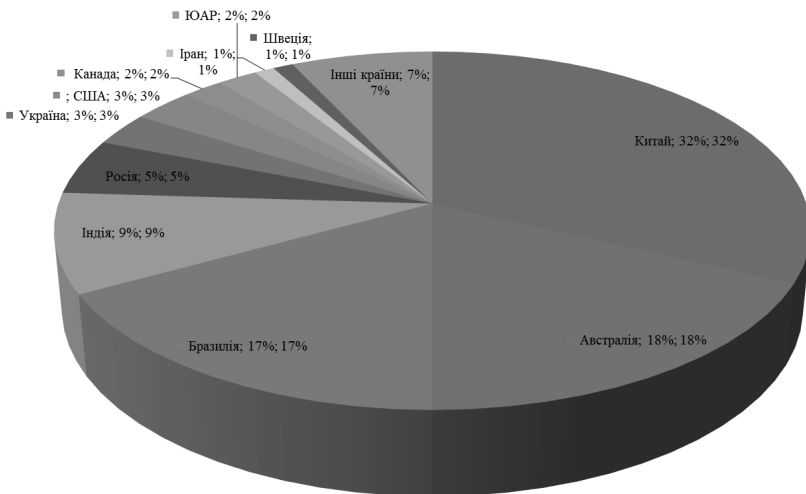


Рис. 6.2. Географічна структура виробництва ЗРС [17]

ма, Гвінея, Демократична Республіка Конго і Сомалі. Тим не менш, найбільші компанії, зокрема, ArcelorMittal і BHP Billiton, Vale планують розробку родовищ залізної руди в африканських країнах – Ліберії та Гвінеї. Велика кількість запасів залізної руди здатне зробити Західну Африку новим світовим центром з видобутку цієї сировини.

У країнах Америки металургійні підприємства забезпечені залізорудною сировиною, в основному місцевого виробництва. Але багатющі родовища залізної руди Південної Америки, і особливо Бразилії, є також одним з основних джерел сировини для металургійних підприємств Азії та Європи.

Загальні запаси родовищ залізної руди в Бразилії оцінюються в 26 млрд. тонн. Бразилія – найбільший експортер залізорудної сировини в Америці і є другою країною в світі після Австралії. У 2008 р. було експортовано 282 млн. т, у тому числі 96 млн. т в Китай, а в 2009 р. – 266 млн. т. У 2009 р. експорт залізорудної сировини (шматкова руда, дріб'язок і окатиші) з Бразилії до Китаю збільшився до 150,15 млн. тонн. За підсумками 2010 року експорт бразильської залізорудної сировини склав 311,2 млн. тонн на загальну суму в US \$ 23 млрд. Найбільшими покупцями бразильської сировини в січні–серпні 2010 р. були: Китай (91,065 млн. тонн), Японія (24,359 млн. тонн), Німеччина (14,863 млн. тонн), Південна Корея (6,316 млн. тонн), а також Франція (5,868 млн. тонн). У 2010 р. в порівнянні з 2009 р. збільшився експорт залізорудної сировини традиційним покупцям з країн Європи і Азії (Японія, Тайвань, Південна Корея).

За оцінкою Fernando Freitas Lins, виробництво залізорудної сировини в Бразилії в 2010 р. склало 380-400 млн. тонн, прогноз на 2015 р. – 585 млн. т, 2022 р. – 785 млн. т і 1 млрд. т – у 2030 р.

Ринок залізорудної сировини можна охарактеризувати як ринок олігополістичної конкуренції: на ринку доміну-

ють три мультинаціональні корпорації (Vale, Rio Tinto, BHP Billiton), частка яких на світовому ринку складає близько 65%, що дозволяє їм диктувати цінову політику на ринку (рис 6.3).

У Бразилії виробництвом залізорудної сировини займається найбільша компанія світу – Vale, яка в 1-3 кв. 2010 справила 227,5 млн. тонн залізорудної сировини (шматкова руда, дрібниця, концентрат). Виробництво окатишів збільшилася до 36,7 млн. тонн з 15,1 млн. т в 1-3 кв. 2009 р. Ще шість найбільших бразильських виробників залізорудної сировини (CSN, MMX, Usiminas, Arcelor Mittal Brasil, Mheg Mineracao, Anglo Ferrous Brasil) всі разом виробляють в 6 разів менше, ніж компанія Vale. 92% експорту залізорудної сировини в 2009 р. здійснювалася через порти, які належать компаніям Vale і CSN.

Компанія Vale в 2010 р. розширила виробництво на родовище Carajas на 10 млн. т на рік. Компанія Vale має намір вкласти \$ 11.3 млрд. у створення рудника Serra Sul (в межах Carajas) потужністю 90 млн. залізорудної сировини на півночі Бразилії (пуск в другому півріччя 2013 р., вихід на повну потужність у 2014-2015 роки). Будуються заводи з виробництва окатишів в Омані потужністю 9 млн. тонн на рік і Tubarão VIII в Бразилії потужністю

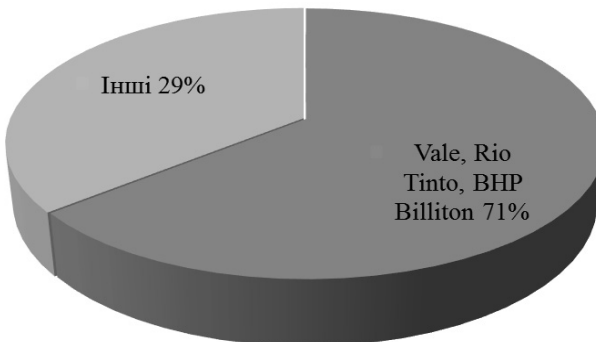


Рис. 6.3. Частка «великої трійки» у світовій торгівлі залізорудною сировиною у 2013 році, % [16]

7,5 млн. т на рік з капітальними вкладеннями в 636 млн. дол. США. Планується збільшення виробництва окатишів на спільному підприємстві в Zuhai (Китай) з 1,2 до 3,2 млн. т на рік. Vale в 2011 р. приступила до створення дистрибуційного центру в Teluk Rubiah (Малайзія) з інвестиціями в 900 млн. дол. США, включаючи завод з виробництва окатишів. Компанія Vale вирішила придбати за 2,5 млрд. дол. США (500 млн. дол. США одразу, а ще 2 млрд. дол. США – протягом певного періоду) контрольний пакет акцій (51%) BSG Resources, якій належать права на розробку ділянок родовищ залізної руди Simandou South (Zogota) і Simandou North 1 і 2 в Гвінеї. З 2012 р. видобувається 10 млн. тонн залізної руди на рік, а з 2015 р. планується – 50 млн. т на рік. Уряд Ліберії веде переговори з компанією Vale за можливої концесії родовища залізної руди.

Компанія MMX Mineracao & Metalicos SA (Бразилія) підписала угоду з SK Networks (Південна Корея) про продаж частини акцій за 700 млн. дол. США. У результаті SK Networks отримує право на придбання не менше 11% виробленої залізородної сировини (до 9 млн. т в рік) на родовищі Sistema Sudeste (Бразилія). Wuhan Iron & Steel Co Ltd (Китай) вкладала в проект MMX 400 млн. дол. США (збільшивши свій пакет акцій MMX до 21,52%) і восени 2010 р. отримала першу партію залізородного концентрату в обсязі 162 тис. тонн від компанії MMX. Wuhan Iron and Steel Co підписала також контракт з компанією Consolidated Thompson. про придбання 19.99% акцій за 240 млн. дол. США і створення спільного підприємства, в рамках якого компанія Wuhan Iron and Steel Co буде отримувати щорічно до 4 млн. тонн високоякісної залізородної концентрату з 66% Fe з копальні Bloom Lake (Quebec, Канада), де з 2011 р. випускається до 8 млн. тонн концентрату. До кінця 2012 р. – початку 2013 Consolidated Thompson Mines Ltd. майже подвоїлись потужності з виробництва

залізорудного концентрату на родовищі Bloom Lake до 16 млн. т на рік.

У вересні 2010 р. Wuhan Iron and Steel Co (Китай) отримала першу партію залізорудної сировини з 66,5% Fe в кількості 165 тис. т з цього родовища (собівартість виробництва – 37 дол. США/т). У жовтні 2009 року Wuhan підписала угоду про постачання більше 40 млн. т залізорудної сировини з Венесуели протягом 7 років. Компанія Wuhan Iron and Steel Co починає розробку залізорудного родовища Бонга із запасами в 4 млрд. тонн у Ліберії. У цьому проєкті Wisco володіє 60% часткою. Іншу частку контролює China-Africa Development Fund. Компанія Wuhan Iron & Steel отримала також схвалення Національної комісії з розвитку і реформ КНР на придбання прав геологорозвідки потенційних покладів залізної руди на Мадагаскарі. Потенційні запаси руди на цьому родовищі оцінюються в 800 млн. тонн.

ArcelorMittal має намір до 2016 р. потроїти виробництво залізорудної сировини в Бразилії з нинішніх 5 млн. т до 15 млн. т. У січні–вересні 2010 р. компанія ArcelorMittal повела попередні переговори з ВНР Billiton про співпрацю в розробці родовищ залізної руди в Гвінеї та Ліберії. У Ліберії ArcelorMittal планує вкласти 1,5 млрд. дол. США, у розробку родовища залізної руди і з кінця 2011 р. вийшла на потужність в 4 млн. т залізорудної сировини на рік на трьох рудниках в районі Nimba. Вже з 2013 року спільне підприємство цих компаній у Ліберії щорічно випускає 12-15 млн. тонн залізорудної сировини. ArcelorMittal планує також придбати компанію Baffinland Iron Mines, основним активом якої є право на розробку родовища залізної руди Mary River (Канада) із запасами в 365 млн. т з вмістом 64,7% заліза. На це родовище претендує і компанія Nunavut Iron Ore Acquisition Inc. (Створена Energy & Minerals Group, США, для придбання Baffinland Iron Mines), яка викупила 15 млн. акцій Baffinland за ціною

1,35 долара в рамках ворожого поглинання і уже оволоділа майже четвертиною акцій Baffinland Iron Mines. Nunavut Iron Ore Acquisition Inc. на початку 2011 р. запропонувала 570 млн. дол. США за 60% акцій Baffinland.

75% потреб компанії ArcelorMittal South Africa (ПАР) забезпечуються постачаннями залізорудної сировини від Kumba Iron Ore. ArcelorMittal South Africa домовилася про продовження поставок залізорудної сировини з рудників компанії Kumba Iron Ore Ltd. за старими цінами. Щорічно ArcelorMittal South Africa отримувала по 6,25 млн. тонн залізної руди з копальні Sishen (Northern Cape) за спеціальною ціною (собівартість + 3%). ArcelorMittal SA платила з 2010 р. 50 дол. США за тону залізної руди, поставленої до Салданна, і 70 дол. США за тону залізної руди, поставленої до Newcastle в південноафриканській провінції Kwa Zulu-Natal і Vanderbijlpark близько Йоганнесбург. Однак ArcelorMittal South Africa Ltd повинна передати переваги більш дешевої сировини споживачам сталевих продукції.

На американському континенті Канада є другим після Бразилії великим постачальником залізорудної сировини на світовий ринок. Доведені запаси родовищ залізної руди в Канаді складають 1,1 млрд. тонн. У Канаді виробляються концентрати, котуни та агломерати різних марок та якості. Велика частина залізної руди добувається відкритим способом. Руда збагачується для видалення діоксиду кремнію та інших домішок. Канадські руди твердіше бразильських і австралійських, але м'якше залізних руд ПАР, Індії та США. У Канаді з 2006 по 2009 р. виробництво залізорудної сировини поступово знижувалося з 33,6 млн. т до 31,7 млн. т. Більшість виробленої в Канаді залізорудної сировини (більше 80%) експортується, в основному, в Європу і США. У Європу поставляється концентрат і третина вироблених окатишів, а в США – окатиші. Канада з 2009 року почала збільшувати експорт залізорудної сировини і на даний момент досягла щоріч-

них відвантажень в межах 31-35 млн. тонн. У той же час 75% потреб Канади в залізорудній сировині (близько 12 млн. т на рік) забезпечується за рахунок імпорту.

Запаси родовищ залізної руди в США оцінюються в 2,1 млрд. тонн. США посідає сьоме місце серед держав із найбільшими в світі розвіданими запасами залізної руди. Щорічно США експортує 10-20% виробленої залізорудної сировини і імпортує приблизно 5-10 млн. т на рік, в основному, з Канади. Видобувні в даний час в США низькоякісні таконітові руди (25-30% заліза) потребують збагачення, 95% отриманих концентратів переробляються в окатиші. Виробництво залізорудної сировини в США здійснюється на 12 копальнях (11 кар'єрів та 1 дражний рудник), 8 збагачувальних фабриках і 8 заводах з виробництва окатишів. Основні виробники: Cliffs (33 млн. т на рік), US Steel Corp (21 млн. т на рік) і ArcelorMittal (3 млн. т на рік). У штаті Minnesota є ділянки родовищ із запасами близько 1,5 млн. т залізної руди, придатної для виробництва котунів. Та вони ще не розробляються. У цьому штаті компанією Mesabi Nugget створюється виробництво гранульованого заліза потужністю 0,5 млн. т на рік і реалізується повністю інтегрований проект Minnesota Steel Industries, де передбачається виробляти 2,5 млн. т продукції на рік.

У країнах Південної Америки та Африки розгорнулася активна діяльність низки компаній, зацікавлених в розробці великих і багатих родовищ залізної руди. Планується створення кількох копалень, здатних виробляти мільйони і десятки мільйонів тонн залізорудної сировини на рік. Індійські, китайські та європейські компанії виявляють значний інтерес до родовищ залізної руди в Південній Америці. Jindal Steel & Power (Індія) в початку жовтня 2010 р. розпочала роботи на родовищі El Mutun в Болівії. Jindal Steel & Power поки вклала в реалізацію проекту розробки родовища залізної руди El Mutun (пер-

ша половина родовища із запасами в 20 млрд. тонн з 42% Fe) тільки декілька десятки мільйонів доларів США із запланованих 2,1 млрд. дол. США. Повідомлялося також, що капіталовкладення Jindal Steel and Power на розробку родовища El Mutun можуть бути зменшені до 1.5 млрд. дол. США зі строком реалізації у 2015 р. За попередніми планами створення копальні на цьому родовищі планувалося завершити до цього часу. Тим часом уряд Болівії веде переговори з представниками Danieli (Італія), Kobe Steel (Японія), Hyundai і POSCO (Південна Корея) і GMV S & C (Китаю) про можливість участі в розробці другої половини родовища El Mutun (20 млрд. тонн). У кінці травня 2010 р. уряд Китаю навіть запропонував збільшити до 15 млрд. дол. США позику від China Development Bank Corp для залізорудного проекту в Болівії. Хоча представник уряду Болівії зазначив, що Болівія все ще знаходиться на попередній стадії переговорів з Китаєм і поки не виключає пропозицій від таких країн, як Південна Корея, Росія і Венесуела.

Китайські компанії активно співпрацюють з виробниками залізорудної сировини в Америці, Африці та Європі. Створено спільні підприємства з розробки родовищ залізної руди в багатьох країнах цих регіонів. Так, китайська металургійна компанія China Metallurgical Group Corp. успішно реалізує залізорудний проект Sierra Grande в Аргентині. План випуску залізорудного концентрату на 2015 рік – 1,5 млн. т. Китайська компанія Shougang Hierro Perú, що веде роботи на копальні Marcona, планує вкласти значні кошти протягом 5 років у розширення виробництва залізорудної сировини в Перу. Jinzhao Mining Peru Co (філія China Nanjinzhaogroup) планувала завершити будівництво рудника Pampadel Pongo (Перу) тільки до кінця 2014 р., а постачання в Китай очікуються з 2015 р. Та відбулися деякі збої. Передбачається щорічно виробляти до 10 млн. тонн.

Kumba Iron Ore Ltd. (ПАР, 66% – Anglo American) в 3 кв. 2010 р. випускала уже 10,7 млн. т залізородної сировини, поставляючи на експорт 8,3 млн. тонн. З 2010 р. експортний план компанії – щорічний випуск 35 млн. т залізородної сировини. У перспективних планах компанії Anglo American збільшення виробництва залізородної сировини до 80-150 млн. т на рік.

Другим великим виробником в Африці є Мавританія. Компанія Xstrata в кінці жовтня 2010 р. збільшила свою пропозицію про покупку великого пакета акцій Sphere Minerals до 428 млн. дол. США. Sphere Minerals бере участь у реалізації трьох проектів з розробки родовищ залізної руди в Мавританії. Sphere Mineral планує приступити до видобутку залізної руди (магнетит) на родовищі Askaf (Мавританія) з попередньо оціненими запасами в 319 млн. тонн. До кінця 2015 р. передбачалося досягти виробничої потужності рудника на цьому родовищі до 6 млн. тонн на рік.

Велика кількість запасів залізної руди здатна зробити Західну Африку новим світовим центром з видобутку цієї сировини. За даними Renaissance Capital, в регіоні можна щорічно добувати 100-150 млн. тонн руди. Тим не менш, інвестиції в Західну Африку пов'язані з серйозними ризиками. Деякі країни з труднощами вибираються із затяжних громадянських війн – політична нестабільність дуже небезпечна для інвесторів, так само як і нерозвинене законодавство у сфері надрокористування. Хоча, Rio Tinto в березні 2010 р. підписала угоду з китайською групою Chinalco про спільну інвестуванні на суму в 2.9 млрд. дол. США проекту розробки родовища Simandou. Для створення виробництва потужністю 70 млн. тонн на рік будуть потрібні інвестиції в розмірі 6 млрд. дол. США. Пуск рудника планується через п'ять років. Попередній уряд Гвінеї анулював частину прав на це родовище (на 2 блоки з чотирьох), передавши їх компанії BSG Resources.

Можна стверджувати, що ринок залізорудної сировини в кризовий період функціонував в умовах профіцитності, але вона, в першу чергу, потрібна для виплавки чавуну, і ця обставина накладає на нього певні особливості. Ситуація мало змінилась на сьогодні.

На Німеччину і Україну припадає 40% всього європейського споживання залізорудної сировини. Ще 9 країн Європи споживають по 5-15 млн. т залізорудної сировини на рік кожна. Компанія Luossavaara-Kiirunavaara Aktiebolag Co. (LKAB, Швеція) у найближчі кілька років планує збільшити видобуток залізної руди з 28 до 35-40 млн. тонн на рік. Компанія повинна збільшити доступ до запасів незбагаченої руди, а також вирішити проблеми з витратами на електроенергію. Luossavaara-Kiirunavaara Aktiebolag Co. отримала екологічний дозвіл на створення рудника Gruvberget. Щорічно на цій ділянці LKAB видобуває більше 2 млн. тонн залізної руди, починаючи з 2010 р. Крім розробки рудника Gruvberget, компанія подасть заявку на відновлення виробництва на руднику Leveaniemi, який було закрито ще в середині 1980 рр.. з-за спаду в економіці. Також LKAB розраховує почати видобуток залізної руди на шведському родовищі Mertainen в Свапавара. Ці дві копальні почнуть роботу до 2016 р.

В умовах переміщення зони фінансової стабільності з того сектору, що переробляє, в сировинний сектор підвищився інтерес світових гравців до експансії в іноземні добувні проекти і це спонукає держави до активізації освоєння континентального шельфу і дна Світового океану.

Із-за фінансової кризи, яка змусила сталеві компанії скоротити виробництво, Vale, BHP Billiton і Rio Tinto можуть не добитися бажаного зростання цін на сировину. У цих умовах ринки США і Західної Європи понижують свою стійкість в порівнянні з ринками країн, що розвиваються, де продовжується прогресивне зростання попиту.

Залежно від успішності бойкоту Бразильської цінової політики Піднебесною може підвищитися значення китайського чинника у визначенні цін на сировину. Важливу роль в уникненні цього процесу може зіграти подолання Vale відставання за цінами від Rio Tinto і BHP Billiton. BHP Billiton в разі подальшого уповільнення зростання світової економіки і відповідного зниження темпів дорожчання сировини (або його здешевлення) може активізувати діяльність по поглинанню Rio Tinto. Rio Tinto в умовах зниження попиту на австралійську руду з боку традиційних споживачів перейде до постачань ЖРС сталевим компаніям в Індії, де вірогідне продовження економічного буму. Itochu (Японія) реалізовуватиме політику потроєння до кінця 2015 р. власних рудних активів за рахунок експансії в зарубіжні активи, у тому числі через СП з BHP Billiton, а також нове злиття і поглинання. У Чилі Sociedad Contractual Minera Hierro Raposo створило спільні активи з китайською (Rockcheck Steel, Wuhan Iron and Steel і Laiwu Steel) участю. У Бразилії CSN може продати до 50% проекту Namisa.

За оцінками австралійських експертів, обсяг світової торгівлі залізною рудою становитиме 1,37 млрд т 2015 року і 1,42 млрд т – у 2016 р. За цей же період бразильський експорт залізної руди збільшиться від 390 до 412 млн т, а загальна частка морських поставок (експорту) Австралії та Бразилії у світі зросте з 83 % цього року до 87 % у 2016 р. Очікується, що виробники ЗРС із цих країн продовжать підвищувати продуктивність і скорочувати витрати виробництва.

Тим часом Міністерство промисловості й науки Австралії переглянуло свій щогорічний березневий ціновий прогноз залізної руди в бік зниження. Тепер австралійські експерти вважають, що у 2015 році її середня ціна досягне 54 дол./т, а у 2016 р. – 52 дол./т замість передбачуваних у березні 60 дол./т і 57 дол./т відповідно. Однак

оглядачам українських ділових ЗМІ ці цифри уявляються не надто реалістичними. Вони вважають, що радше виправдається прогноз А. Шпаковськи з гонконгської філії Citigroup, який пророкує падіння міжнародних цін на ЗРС до 40 дол./т, або аналітиків Capital Economics, що назвали прогнозу ціну залізної руди на рівні 30 дол./т. А на думку К. Бейн, відомого лондонського сировинного економіста, надлишок руди на світовому ринку різко виявить себе в найближчому півріччі. Високі обсяги поставок залізорудної сировини з Австралії та Бразилії підштовхнуть ринок до подальшого падіння, навіть якщо завдяки стимулюванню витрат у Китаї підтримуватиметься попит на сталь. За прогнозом цього експерта, наприкінці року ціна залізної руди на світовому ринку становитиме 45 дол./т. За оцінками UBS Group, світовий надлишок залізної руди збільшиться з 34 млн т цього року до 151 млн т у 2018 р. При цьому за прогнозом австралійських експертів обсяги виробництва сталі в Китаї будуть скорочуватись не лише в поточному, а й у наступному році [17]. Вище вже наводилися подібні прогнози інших експертів щодо скорочення обсягів виробництва сталі в Китаї.

Таким чином, прогнози розвитку кон'юнктури світового ринку не надто сприятливі для українських виробників ЗРС.

6.1.2. Сучасні тенденції розвитку світового ринку чорних металів

Експортно-імпортна карта світу в металургійній галузі за період кризи доволі змінилася (табл. 6.1). На світову арену вийшов новий потужний виробник сталі – Китай. Якщо раніше ця країна була гарним ринком збуту металу, то тепер вона є одним з найбільших виробників та експортерів металу. До того ж, протягом останніх років ця країна переважно диктує рівень цін на метал у світі. Слід також зазначити, що на сьогоднішній день найбільш

Таблиця 6.1

**Виплавка сталі найбільшими країнами-виробниками
в 2011-2012 рр.**

Країна	2011		2012		Темп приросту, %
	млн.т	%	млн.т	%	
Китай	683,7	45,03	708,8	46,0	0,97
Японія	107,6	7,1	107,2	6,96	-0,14
США	86,4	5,7	88,6	5,75	0,05
Індія	73,6	4,85	76,7	4,98	0,13
Росія	68,9	4,54	70,6	4,58	0,04
Південна Корея	68,5	4,5	69,3	4,5	0
Німеччина	44,3	2,93	42,7	2,77	-0,16
Туреччина	34,1	2,25	35,9	2,33	0,08
Бразилія	35,2	2,32	34,7	2,25	-0,07
Україна	35,3	2,32	32,9	2,13	-0,19
Інші	280,5	18,47	273,6	17,75	-0,72
Всього	1518,3	100	1541,0	100,00	

Джерело: World Steel Association

сприятливими ринками збуту металопродукції залишаються ринки Індії та країн Близького Сходу. Важливим моментом сьогодення є переважання попиту над пропозицією на ринку металопродукції та відповідно підвищення цін на неї. Зростання споживання готової сталльної продукції у 2012 році пригальмувало на рівні 3,5% середньорічних, але уже у наступні роки (2013 – 2014 рр.) воно за даними Worldsteel прискорилося до 3,5% [17].

Найбільші у світі компанії-виробники металу відображені на рис. 6.4.

Найбільший у світі виробник сталі – компанія Arcelor Міттал продовжує скуповувати активи в країнах, що розвиваються. Вона домовилася про купівлю контрольного пакета бразильської CST. А коли ця угода закриється,

15 найбільших виробників - 35% світового виробництва

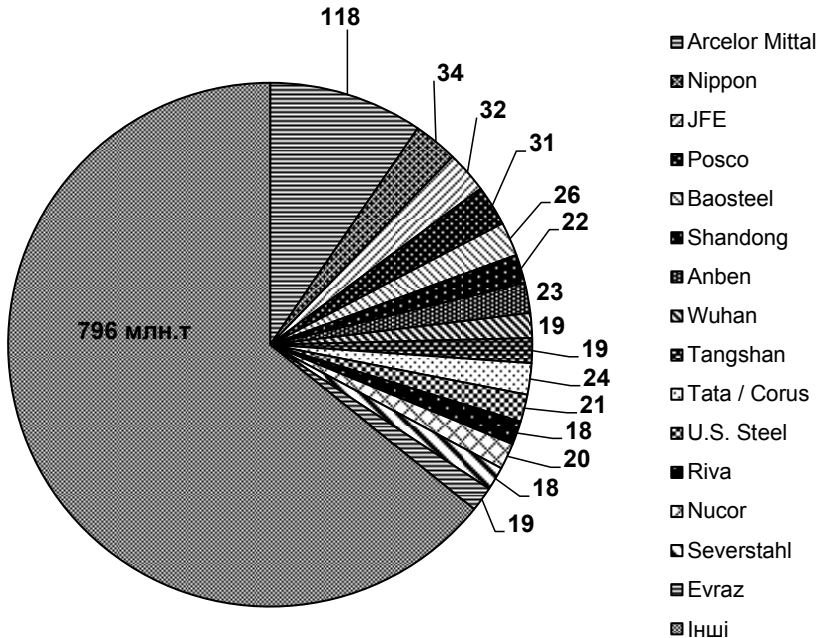


Рис. 6.4. Найбільші виробники металу в світі [4]

Arcelor має намір купувати активи в Росії, країнах СНД, Китаї та Індії. Вона також домовилася про купівлю витрат. Це дає можливість або збільшувати обсяг продажів, утримуючи на ринку більш низькі ціни, або при збереженні середньо ринкових цін одержувати більш високий прибуток.

Виробнича стратегія у всіх ТНК є однаковою, це – стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає комбінацію в одному підприємстві двох або більше вертикально зв'язаних видів діяльності. Цей тип стратегії надає переваги щодо зниження витрат на виробництво завдяки економії, що виникає при поєднанні технічно сумісних про-

цесів. Але високий рівень конкуренції у галузі спонукав окремі країни ввести захисні заходи в торгівлі (табл. 6.2), а компанії комбінувати. Так, усі ТНК реалізують в якості базової стратегії стратегію зростання, що підтверджується щорічним нарощуванням обсягів виробництва і збуту.

Реалізуються наміри створення нових потужностей за рахунок придбання існуючих підприємств, будівництва нових, проведення робіт з модернізації діючого цементного обладнання.

Отже стратегії ТНК досить різноманітні, в тому числі і провідних компаній (див табл. 6.3). Хоча основний принцип, глобальний характер стратегії, витримується. Так, досить різняться у ТНК стратегії конкуренції. Наприклад, у Akzo Nobel конкурентною стратегією виступає стратегія фокусування, яка передбачає поєднання стратегій «лідерство у витратах» та «диференціації продукції» стосовно конкретного продукту і спрямована на завоювання ніші у вузькому сегменті ринку. У свою чергу конкурентною стратегією Saraol є стратегія лідерства у витратах, яка демонструє прагнення до забезпечення більш низьких у порівнянні з конкурентами витрат. Це дає можливість або збільшувати обсяг продажів, утримуючи на ринку більш низькі ціни, або при збереженні середньоринкових цін одержувати більш високий прибуток.

Конкурентною стратегією Basf виступає «диференціація продукції», яка передбачає прагнення до утвердження на ринку унікальності даної компанії через унікальність своєї продукції.

Стратегії маркетингу за табл. 6.3 демонструють різноманіття маркетингових інструментів по роботі із споживачами. Так, стратегія концентрованого маркетингу спрямовує зусилля Akzo Nobel на певному сегменті ринку.

Усі провідні ТНК світу реалізують однакову стратегію збуту – стратегію протягування, яка пов'язана з «розкручуванням» самим підприємством попиту на товар. При

Таблиця 6.2

Захисні заходи в торгівлі з жовтня 2008 р. [4]

Країна/ об'єднання	Заходи	Дата
Австралія	Ініціювання антидемпінгових та компенсаційних розслідувань щодо імпорту порожніх секцій з Китаю та Малайзії	12.2008
Євросоюз	Антидемпінгові мита на імпорт зварних труб з Китаю, Росії та Білорусі. Тимчасові антидемпінгові мита на імпорт сортового прокату і прутків з Китаю та Молдови. Тимчасові антидемпінгові мита на імпорт безшовних труб з Китаю. Ініціювання антидемпінгового розслідування щодо імпорту порожніх секцій з Туреччини, України та Білорусі	12.2008. 11.2008. 2.2009. 4.2009. 11.2008.
Індія	Тимчасові антидемпінгові мита на імпорт нержавіючого холоднокатаного листа з Японії, Китаю, Півд. Кореї, країн ЄС, Тайваню, Таїланду, США. Ініціювання антидемпінгового розслідування щодо імпорту гарячекатаного листа з Японії, Китаю, Ірану, Казахстану, Малайзії, Філіппін, Росії, ПАР, Півд. Кореї, Таїланду, Туреччини та України. Ініціювання розслідування з метою введення спеціальних захисних заходів по гарячекатаних листах	4.2009. 11.2008. 4.2009.
Індонезія	Ініціювання антидемпінгового розслідування щодо імпорту товстого листа з Китаю, Тайваню і Малайзії	11.2008.
Філіппіни	Тимчасова спеціальна захисна міра по куточках сталі	2.2009.
Росія	Ініціювання антидемпінгового розслідування щодо імпорту листа з нержавіючої сталі з Китаю, Тайваню, Півд. Кореї, Бразилії	3.2009.
США	Введення компенсаційних мит на зварні з вуглецевої сталі труби для магістральних трубопроводів з Італії. Введення антидемпінгових і компенсаційних мит на зварні нержавіючі труби високого тиску з Китаю. Ініціювання антидемпінгового розслідування та компенсації-Ціон по китайських трубах нафтового сортаменту	12.2008. 3.2009. 4.2009.

Таблиця 6.3

Узагальнення основних стратегій провідних ТНК світу
[авторська розробка]

Назва ТНК	Домінуючі стратегічні орієнтири				
	Базова стратегія	Виробнича стратегія	Стратегія конкуренції	Стратегія маркетингу	Стратегія збуту
Akzo Nobel	зростання	вертикальна інтеграція	фокусування	концентрованого маркетингу	протягування
Saparol	зростання	вертикальна інтеграція	лідерства у витратах	недиференційованого маркетингу	протягування
BASF	зростання	вертикальна інтеграція	диференціація продукту	диференційованого маркетингу	протягування

цьому використовуються такі засоби: організація ярмарків і виставок, реклама, безкоштовні зразки тощо.

На сьогоднішній час на світовому ринку конкурентна ситуація все ще змінюється із зростаючим формуванням вільного грошового потоку крупними компаніями, ціновими коливаннями (рис. 6.5) і прискореною появою гравців середнього калібру і новачків (що може привести до підривання деяких ринків) за допомогою капіталовкладень і поглинань.

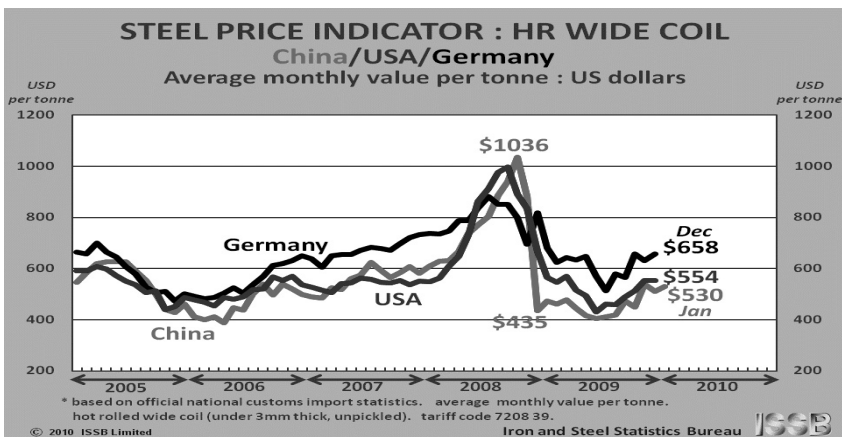


Рис. 6.5. Цінові коливання на металопродукцію на світовому ринку [6]

Останні операції найбільших гравців підтверджують, що вони сконцентровані на реалізації двох стратегій:

- 1) посилення позицій на ринках, що розвиваються;
- 2) вертикальної інтеграції в США і Європі.

6.2. Експортний потенціал українських суб'єктів ринку гірничо-металургійної продукції

Україна входить до числа найбільших виробників сталі, її питома вага у світовому виробництві чорних металів становить близько 3%. Варто відзначити, що даний показник має тенденцію до зниження протягом останніх років внаслідок активного розвитку сталеплавильних потужностей у Китаї, що забезпечував лівову частку світового приросту виробництва, та останніх подій на Донбасі, де розташована значна кількість підприємств чорної металургії. Спеціалізація України на виробництві сталі обумовлена значними запасами сировини (залізни й марганцеві руди, вугілля), вдалим географічним розташуванням, а також значною виробничою базою, отриманою від СРСР.

Чорна металургія є базовою галуззю української економіки: протягом останніх років – сталеливарні підприємства забезпечували більше 20% вітчизняного промислового виробництва. Динаміка темпів приросту обсягів продукції в металургії відображена на рис. 6.6. Таким чином, саме від розвитку цієї галузі багато в чому залежить динаміка основних макроекономічних показників, а ризики, характерні для чорної металургії, характерні й для всієї економіки України.

У цілому для виробництва сталі характерний досить високий рівень галузевих ризиків, що обумовлено цілим рядом факторів. Ринок чорних металів, як і інші сировинні ринки, характеризується нестабільністю попиту і цін і високою чутливістю до загальноекономічних циклів. Тиск на рівень рентабельності сталеливарних компаній

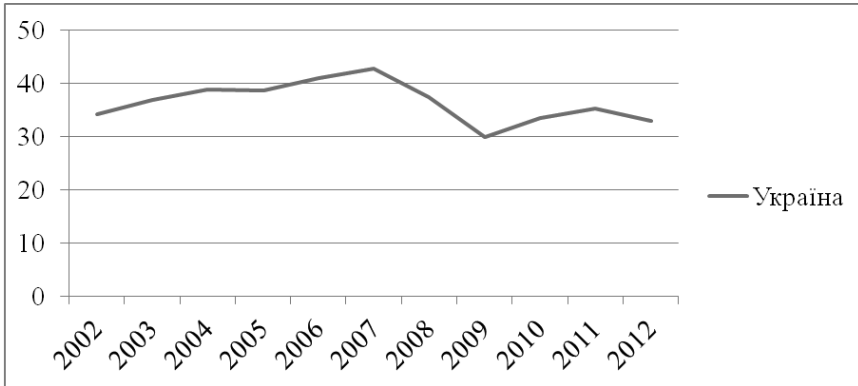


Рис. 6.6. Динаміка темпів приросту обсягів виробництва сталі в Україні 2002-2012 рр., %, [10].

також робить вартість основних сировинних ресурсів – руди і коксу, що, у свою чергу, теж має схильність до значних коливань. До того ж галузь характеризується значною капіталоємністю й високим рівнем постійних витрат, що знижує фінансову гнучкість компаній і збільшує їхню чутливість до кризових явищ. Для чорної металургії характерний досить високий рівень конкуренції.

Найбільшими виробниками сталі в Україні є: Метінвест Холдинг, до складу якого входять МК «Азовсталь» і Єнакіївський метзавод, Індустріальний Союз Донбасу (Алчевський меткомбінат і ДМК ім. Дзержинського), ММК ім. Ілліча і МК Запоріжсталь. Усього питома вага 5 найбільших гравців у структурі внутрішнього виробництва чорних металів становить близько 90% (табл. 6.4).

У світовому масштабі вітчизняні виробники є досить дрібними гравцями: найбільший український виробник Метінвест Холдинг входить лише в четверту десятку компаній по обсягах виплавки сталі. Таким чином, можливості вітчизняних металургів впливати на ціноутворення і кон'юнктуру світового ринку чорних металів досить обмежені.

Таблиця 6.4

**Підприємства ГМК України. Виробництво сталі
2012–2013 рр., тис.т [16]**

Підприємство	2012 рік	2013 рік
АрселорМіттал Кривий Ріг	5703	6426
ММК ім. Ілліча	6135	5151
Азовсталь	5585	4593
Алчевський МК	3774	3870
Запоріжсталь	3812	3785
ДМК ім. Держинського	3202	3139
Єнакіївський МЗ	2669	2732
ДМЗ ім. Петровського	861	821
Донецький ЕМЗ	1039	505
Дніпрспецсталь	425	329
Донецький МЗ	394	90
Інші	1074	953
ВСЬОГО	34673	32394

Українські метзаводи дотримуються загальносвітової тенденції: ММК ім. Ілліча, Алчевський метзавод та Азовсталь зупинили кілька доменних печей, Арселор Міттал Кривий Ріг також зупинив піч. Загалом, за даними Держкомстату, в серпні сумарна виплавка сталі на вітчизняних підприємствах порівняно з аналогічним періодом попереднього року зменшилася на 12,45%, у вересні – на 17%. За 9 місяців 2008-го Арселор Міттал Кривий Ріг скоротив випуск готового прокату порівняно з аналогічним періодом 2007-го на 12,4%, ММК ім. Ілліча – на 10,3%. Очевидно, що робота в збиток не може тривати нескінченно (табл. 6.5).

В цілому можна відзначити, що українські виробники в останні місяці 2009 р. зміцнили свої позиції, тому варто очікувати збільшення їх частки на ринках. Це їм вдалося зробити завдяки:

Таблиця 6.5

**Географічна структура експорту
металопродукції на 2013 р. у світі**

Місце	Країна	Чистий експорт (експорт – імпорт), млн.т
1	Японія	35,1
2	Китай	31,6
3	Україна	24,0
4	Росія	17,5
5	Бразилія	7,0
6	Туреччина	6,7
7	Південна Корея	6,0
8	Австрія	3,2
9	Бельгія	3,1
10	Тайвань	2,9
11	Люксембург	2,2
12	Нідерланди	2,1

Джерело інформації: WorldSteel Association

1. Зменшенню собівартості продукції. Якщо до початку кризи собівартість тонни заготовки становила 585 дол., то в середині літа 2009 р. вона знизилася до 250 дол. Цього вітчизняним металургам вдалося досягти, перш за все, за рахунок зниження вартості сировини. Так, вартість концентрату впала з 125 дол до 54 дол., коксу – з 376 дол. до 126 дол., металобрухту – з 472 дол. до 130 дол. [11].

2. Девальвації національної валюти, яка створила додатковий ресурс цінової конкурентоспроможності і очистила внутрішній ринок від конкурентів. Збільшення доходу від зростання вартості американського долара відбулося за рахунок того, що виручка в національній валюті виросла, тоді як витрати, деноміновані в гривні, стабілізувалися.

3. «Замороженню» і навіть зниженню цін на деякі ресурси та супутні тарифи (газ, енергія, послуги перевезен-

ня та ін). 24 червня 2009 Кабінет Міністрів продовжив ще на три місяці – до 1 жовтня 2009 – дію Постанови № 925 від 14 жовтня 2008 р. «Про заходи щодо стабілізації ситуації в гірничо-металургійному та хімічному комплексах країни». Даний документ впровадив пільги для металургів. Зокрема, продовжено мораторій на підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення і електроенергію, скасована 12% цільова надбавка при продажі газу.

Зростання виробництва сталі в Україні має під собою дуже хитку основу. Крім того, зменшити темпи відновлення чормету може ряд деструктивних факторів: чергове зниження цін на глобальному ринку металопродукції; асиметричне зниження цін на ресурсні витрати; хвиля протекціонізму.

Як видно з рисунку 6.7 наступні роки після кризи є періодом зростання, хоча і незначного. Більш того, зростає і експорт металопродукції (рис. 6.8). Але ситуація змінюється в 2014-2015 рр. Огляд представлених у ЗМІ прогнозів ряду організацій, таких як Eavex Capital, «Укрпромзовнішпекспертиза» та Dragon Capital, дав змогу оцінити обсяги виробництва сталі в Україні за підсумками 2015 р. у межах 22–25 млн т. При цьому до визначальних трендів

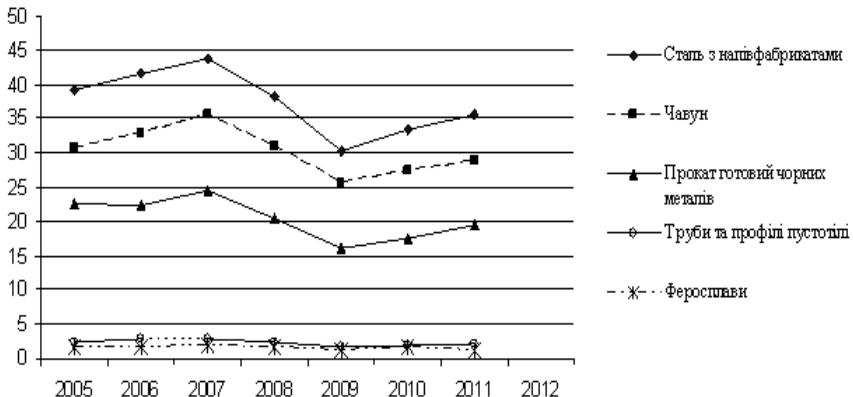


Рис. 6.7. Динаміка випуску продукції підприємств ГМК за видами [10]

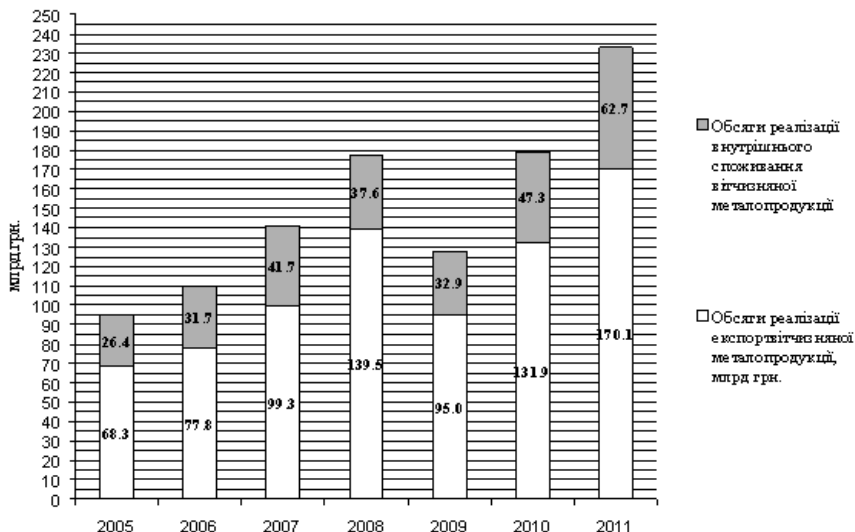


Рис. 6.8. Динаміка і структура реалізованої металопродукції (експорт та внутрішнє споживання) за роками, млн. грн. [10]

розвитку вітчизняної чорної металургії, крім стану справ на Донбасі, експерти відносять імовірну жорсткість конкуренції на експортних ринках. Хоча, за великим рахунком, саме оцінка перспектив розвитку ситуації на Донбасі є тим чинником, який обумовлює доволі значну варіацію у прогностичних показниках не лише чорної металургії, а й усього вітчизняного гірничо-металургійного комплексу на 2015–2016 рр. Україна посідає перше місце по запасах залізної руди в світі.

Однак якість продукції значно поступається зарубіжній за вмістом заліза, шкідливих домішок (перш за все SiO_2 , Al_2O_3), вологи. Це пояснюється в першу чергу низькою якістю покладів руди, яка потребує додаткового збагачення. Але свою продукцію вона експортує в багато країн світу (рис 6.9). Всього в Україні нараховується 53 родовища залізних руд (30 – в експлуатації – 58,6% запасів). Багаті залізні руди із вмістом заліза не менше 46% і залістисті кварцити(в середньому 30-35% заліза) ви-

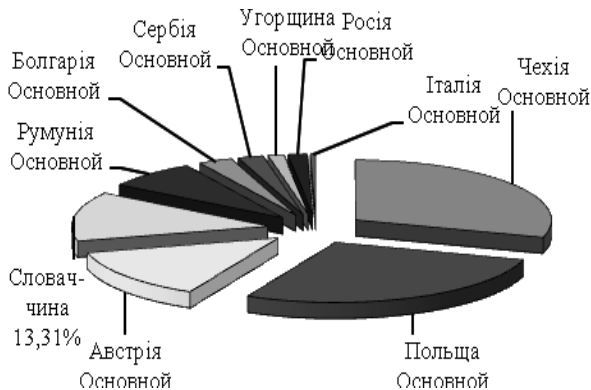


Рис. 6.9. Середньорічна структура експорту української залізорудної сировини за останні п'ять років по країнах-споживачах [10]

добуваються на родовищах Криворізького (2/3 запасів), Кременчуцького (ВАТ «Полтавський ГЗК») та Білозірського (ЗАТ «ЗЗРК») залізорудних басейнів.

До 1998 р. видобувалися «табачні» руди Керченського басейну. Балансові запаси залізних руд України складають 32 597,4 млн. т, в т.ч. промислові – 28 124,1 млн. т, з яких 12 млрд. т заліза – 16% світових запасів (рис. 6.10).

В залізорудному секторі з 2009 року продовжувалася рецесія, спостерігається подальше зниження складських запасів в портах, підвищення фрахтових розцінок і по-

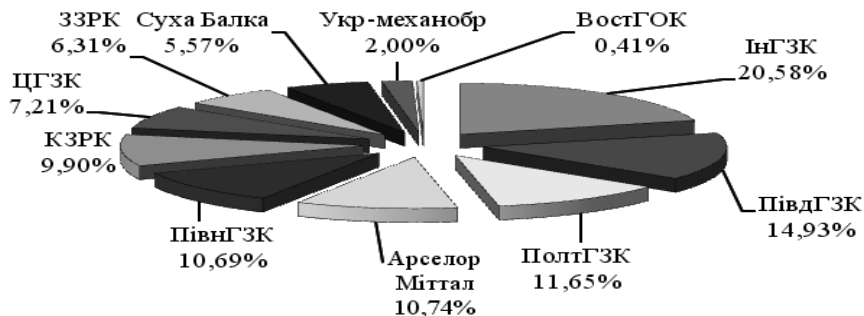


Рис. 6.10. Середньорічна структура виробництва залізної руди в Україні по виробниках [10]

мірне зростання цін на окремі види сировини і продукції. Китай, що грає на переговорах з експортерами залізорудної сировини /ЗРС/ визначальну роль, навпаки, накопичує залізорудні запаси на випадок спроб подальшого затягування сировинниками переговорного процесу. Так, на переговорах за цінами на руду на 2009 г сторони як і раніше не знайшли взаємоприйнятних рішень. В умовах слабого попиту на сталь не виправдалася тактика Vale, BHP Billiton і Rio Tinto, направлена на затягування переговорного процесу з розрахунку на збільшення дефіциту сировини і, тим самим, тиску на китайські металургійні компанії.

В 2010 році базові ціни на залізну руду у світі виростили в межах 5-10%. Добитись більшого компаніям «Великої трійки» не удалося, навіть не дивлячись на відновлення сталюого ринку у Китаї і збільшення ним закупок імпортової сировини. Попередні прогнози ABARE, UBS, Merrill Lynch і JP Morgan обіцяють подорожчання руди до 20%, Goldman Sachs – на 10%. Пропозиція компаній «Великої трійки» (Vale, BHP Billiton і Rio Tinto) скромністю не відрізняється – підвищення на 30-35%. Зрозуміло, що це традиційний переговорний хід, і в нинішній непростій ситуації на ринках сталі навіть 5% подорожчання сировини буде успіхом для рудних компаній.

Отже, ринок ЗРС має олігопольний характер і має тенденцію до консолідації активів гірничодобувних і металургійних компаній, які, фактично, починають виступати монополістами на регіональних ринках. Сегментація світової торгівлі ЗРС за географічним принципом призводить до можливості розгляду окремих регіональних ринків як самостійних, що має практичне значення при врахуванні антимонопольних положень при злитті та поглинанні компаній.

Зауважимо, що нами умисно була проаналізована найскладніша ситуація – кризова та рецесійна фази жит-

тевого циклу підприємства, з яких воно виходило в наступні роки, хоча в міжнародному середовищі відносини складались не на його користь. Підсилювався тиск з боку китайських та російських конкурентів. В останній період фактична ситуація склалась так.

За інформацією об'єднання «Металургпром», протягом січня–червня 2015 р. українським металургійним підприємствам було поставлено 12,0 млн т вітчизняної залізорудної сировини (66 % від рівня шести місяців 2014 р.). Обсяг імпорتنих поставок залізорудної сировини в Україну за перші шість місяців 2015 р. становив 700 тис. т або 44 % від обсягу імпорту в аналогічному періоді 2014 р. Український експорт ЗРС за січень – червень 2015 р. – 22,9 млн т (118 % до обсягу експорту за шість місяців 2014 р.). Поставки української ЗРС здійснюються на металургійні комбінати країн-членів Європейського Союзу, Туреччини та Китаю.

Отже, на нинішньому етапі істотно зростає значення міжнародних ринків у роботі української залізорудної промисловості за одночасного вагомого скорочення попиту на ЗРС з боку вітчизняних металургійних підприємств. За таких обставин можна припустити ймовірність наступного перебігу подій на перспективу в українській залізорудній промисловості. Скорочення попиту й зниження цін на світовому ринку буде обмежувати можливість нарощування експорту української ХРС. При цьому, виходячи саме з переваг свого економіко-географічного положення, вітчизняні експортери ЗРС можуть зосередитись, насамперед, на ринках країн-членів ЄС і Туреччини. Що ж стосується ринків Китаю та Америки, то експортери української ЗРС навряд чи зможуть потужно конкурувати тут з компаніями з Австралії та Бразилії.

Однак, найімовірніше, що втрати вітчизняних виробників залізної руди на зовнішніх ринках не зможуть бути повною мірою компенсовані за рахунок поставок ЗРС на

внутрішній український ринок. Адже, враховуючи підсумки січня – червня 2015 р. та ймовірний перебіг подій на Донбасі, не варто очікувати на радикальне поліпшення цього річного попиту на ЗРС на внутрішньому українському ринку. Тому цього року порівняно з попереднім можна очікувати на скорочення попиту на ЗРС на внутрішньому ринку. Цілковито ймовірно, що за підсумками 2015 р. це скорочення попиту буде меншим, ніж за підсумками першого півріччя, однак все одно воно буде вельми суттєвим. Мабуть, у межах 10–20 %. У 2016 р. ситуація зі збутом вітчизняної ЗРС, найімовірніше, не покращиться, що призведе до подальшого скорочення видобутку залізної руди в Україні. Кон'юнктура ж світового й внутрішнього українського ринків ЗРС, найімовірніше, може змінитися на краще не раніше 2017 р.

Утім, навіть за такого перебігу подій, державі не варто стимулювати нарощування експорту ЗРС з України. Як показує світовий досвід, в Україні варто робити ставку на стимулювання виробництва й продажу більш високотехнологічної металургійної продукції з відносно вищою часткою доданої вартості (заробітної плати, зокрема) у її ціні, спеціальних сортів сталі тощо, а не таких сировинних товарів як залізна руда і металобрухт. На жаль, у першій половині 2015 р. саме ці сировинні товари зміцнили свої позиції у структурі експорту продукції українського гірничо-металургійного комплексу.

6.3. Конкурентні позиції вітчизняних експортерів продукції гірничо-металургійного комплексу

Тепер визначимось із конкурентними позиціями українських експортерів продукції гірничо-металургійного комплексу. Фактори, які зазвичай негативно впливають на бізнес українських металургійних компаній, наведені у табл.6.6.

Українське підприємство, що підлягає нашому аналі-

Таблиця 6.6

**Фактори негативного впливу на бізнес
українських металургійних компаній**

№ п/п	Фактори впливу	Шляхи вирішення
1	Світова фінансова криза	Скорочення або скасування інвестиційних програм
2	Низький попит	Зменшення обсягів виробництва
3	Ревальвація гривні (з травня по вересень)	Мінімізація гривневих розрахунків, обмін левової частки доларової виручки на гривню за умови подорожчання американської валюти на внутрішньому ринку
4	Подорожчання сировини	Укладення довгострокових контрактів на поставку сировини за фіксованими цінами
5	Зростання вартості морських перевезень	Оскільки більшість меткомпаній експортують свою продукцію в далеке зарубіжжя переважно морським шляхом, вирішити проблему подорожчання морських транспортних перевезень вельми складно
6.	Короткочасне зростання конкуренції з боку електросталеплавних заводів Туреччини та Південної Кореї	У довгостроковому періоді зі збільшенням кількості електросталевих заводів у світі їхня конкурентоспроможність щодо класичних меткомбінатів знизиться, оскільки основний вид сировини електросталевих компаній – брухт – поступово дорожчатиме внаслідок його дефіциту

зу, ВАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ЦГЗК), сьогодні входить до складу Групи СКМ. Нами вибрано найбільш складний період в його діяльності, кризовий, щоб показати імовірні шляхи виходу із неї та що було

здійснено й може бути використано сьогодні. Наводяться також аналітичні розрахунки для більш детального засвоєння технології аналізу студентами.

Ранжирування залізородних підприємств за показником рівня конкурентоспроможності наведено у табл. 6.7 та 6.8. Технічні, економічні та інтегральні параметри розраховуються за допомогою формул 6.1, 6.2 та 6.3 і так далі.

$$K_{тп} = (d_i \setminus d_{ij}) * a_i * 100\% \quad (6.1)$$

($K_{тп}$ – технічний параметр; d_i – величина i -го технічного параметру; d_{ij} – величина i -го технічного параметру для j -го конкурента; a_i – ранг значущості i -го технічного параметру)

$$K_{еп} = V_{сі} \setminus V_{сіj} \quad (6.2)$$

($K_{еп}$ – економічний параметр; $V_{сі}$ – це витрати на споживання i -го виду продукції; $V_{сіj}$ – це витрати на споживання i -го виду продукції j -го конкурента).

$$K_i = (K_{тп} \setminus K_{еп}) * K_{нп} \quad (6.3)$$

(K_i – інтегральний параметр; $K_{нп}$ – нормативний параметр).

Розрахунок технічних параметрів здійснимо на підставі аналізу технічних характеристик продукції (табл. 6.7 та 6.8).

$$K_{тп6 \setminus 1} = (66,3 \setminus 63,7 * 0,6 + 0,11 \setminus 0,21 * 0,15 + 220 \setminus 220 * 0,25) * 100\% = 95,3\%$$

$$K_{тп6 \setminus 2} = (66,3 \setminus 63,0 * 0,6 + 0,65 \setminus 0,21 * 0,15 + 220 \setminus 225 * 0,25) * 100\% = 134\%$$

$$K_{тп6 \setminus 3} = (66,3 \setminus 65,8 * 0,6 + 0,4 \setminus 0,21 * 0,15 + 220 \setminus 220 * 0,25) * 100\% = 114\%$$

$$K_{тп6 \setminus 4} = (66,3 \setminus 71,1 * 0,6 + 0,45 \setminus 0,21 * 0,15 + 220 \setminus 270 * 0,25) * 100\% = 108,4\%$$

$$K_{тп6 \setminus 5} = (66,3 \setminus 71,4 * 0,6 + 0,22 \setminus 0,21 * 0,15 + 220 \setminus 270 * 0,25) * 100\% = 91,8\%$$

За проведеними розрахунками видно, що ВАТ «ЦГЗК» має переваги за показниками концентрату по відношенню до російських підприємств (Стойленський ГЗК, ВАТ «Карельський окатиш») та бразильського CVRD (Carajas) та поступається Fertesco та російському – Михайлівському ГЗК. Аналогічно проведемо розрахунки за показниками обкотишів.

Таблиця 6.7

Аналіз технічних параметрів за концентратом

Агломерат	Вміст заліза, %	Основність (CaO/SiO ₂)	Міцність на стискання (Н)
Михайлівський ГЗК	63.7	0.11	220
Стойленський ГЗК	63.0	0.65	225
ВАТ «Карельський окатиш»	65.8	0.4	220
CVRD (Carajas)	71.1	0.45	270
Ferteco	71.4	0.22	270
ВАТ «ЦГЗК»	66,3	0.21	220
Знач. параметру	0.6	0.15	0.25

$K_{тпб\ 1} = (59.9 \setminus 62.0 * 0.6 + 90.4 \setminus 84.3 * 0.15 + 230 \setminus 225 * 0.25) * 100\% = 99,5\%$

$K_{тпб\ 2} = (59.9 \setminus 59.8 * 0.6 + 90.4 \setminus 85.5 * 0.15 + 230 \setminus 235 * 0.25) * 100\% = 102\%$

$K_{тпб\ 3} = (59.9 \setminus 59.8 * 0.6 + 90.4 \setminus 84.7 * 0.15 + 230 \setminus 220 * 0.25) * 100\% = 102\%$

$K_{тпб\ 4} = (59.9 \setminus 62.5 * 0.6 + 90.4 \setminus 87.5 * 0.15 + 230 \setminus 270 * 0.25) * 100\% = 94\%$

$K_{тпб\ 5} = (59.9 \setminus 60.8 * 0.6 + 90.4 \setminus 89.3 * 0.15 + 230 \setminus 270 * 0.25) * 100\% = 96\%$

За обкотишами український ВАТ «ЦГЗК» поступаєть-ся по технічних характеристиках конкурентам з Бразилії

Таблиця 6.8

Аналіз технічних параметрів (обкотиші)

Обкотиші	Вміст заліза, %	Ступінь відтворення	Міцність на стискання (Н)
Михайлівський ГЗК	62.0	84.3	225
Стойленський ГЗК	59.8	85.5	235
ВАТ «Карельський окатиш»	59.8	84.7	220
CVRD (Carajas)	62.5	87.5	270
Ferteco	60.8	89.3	270
ВАТ «ЦГЗК»	59.9	90.4	230
Знач. параметру	0.6	0.2	0.2

лії CVRD (Carajas) та Ferteco і російському підприємству Михайлівський ГЗК, але, зазначимо, що набуто перевагу над обкотишами Стойленського ГЗК та Карельського обкотиша. Зараз технічні параметри обкотишив ВАТ «ЦГЗК» переважають за показниками вмісту заліза порівняно з аналогічними показниками Стойленського ГЗК та Карельського обкотиша на 0,01%, а також за рахунок вищого ступеня відтворення обкотишив відповідно на 4,9 од та 5,7 од.

Для отримання повної картини конкурентоспроможності продукції ВАТ «ЦГЗК» потрібно розрахувати вартісні показники, або економічні параметри за формулою 6.2, що внесені у табл. 6.9.

Таблиця 6.9

Ціни експортної продукції комбінатів та економічні параметри, дол./тон

Назва підприємства	Ціни продукції дол./тон		Економічні параметри	
	Концентрат	Обкотиші	Концентрат	Обкотиші
1) ВАТ «ЦГЗК»	61,63	77	-	-
2) Михайлівський ГЗК	65.5	70	Кеп (2\1) =65,5\61,63= =1.06	Кеп (2/1) =70\77= =0.91
3) Стойленський ГЗК	65.7	75	Кеп (3/1) =65,7\61,63= =1.07	Кеп (3/1) =75\77= =0.97
4) ВАТ «Карельський окатиш»	65.3	75	Кеп (4/1) =65.3\61,63= =1.06	Кеп (4/1) =75\77= =0.97
5) CVRD (Carajas)	68.6	75	Кеп (5/1) =68.6\61,63= =1.11	Кеп (5/1) =75\77= +0,97
6) Ferteco	68.9	77	Кеп (6/1) =68.9\61,63= =1.12	Кеп (6/1) =77\77=1

Виходячи з табл. 6.9 бачимо, що за концентратом підприємство ВАТ «ЦГЗК» перемагає усіх конкурентів за вартісними характеристиками продукції, це пов'язано з меншою собівартістю виготовлення концентрату, можна сказати, що підприємство має цінову перевагу за концентратом. За обкотишами ситуація гірша, так як економічні параметри показують, що ВАТ «ЦГЗК» не має переваг за ціною перед конкурентами, саме тому обкотиші не експортувалися в 2007 році на зовнішній ринок. Лише по відношенню до Ferteco обкотиші ВАТ «ЦГЗК», хоч і не мають переваг, але знаходяться на тому ж рівні – 77 дол. за тону. Отже за обкотишами економічні параметри конкурентів є більш конкурентоспроможними порівняно із параметрами ВАТ «ЦГЗК», так як ця продукція є дешевою.

Розрахуємо інтегральні показники конкурентоспроможності за формулою 6.3 (табл. 6.10).

Аналізуючи інтегральні показники, можна сказати, що за концентратом ВАТ «ЦГЗК» має конкурентні переваги перед підприємствами з Росії – Стойленський ГЗК та Карельський обкотиш, а також перед бразильською компанією CVRD (Carajas), причому, в більшому ступені за рахунок економічних параметрів – низької ціни, поступається ж російському Михайлівському ГЗК та бразильському Ferteco. За обкотишами підприємство програє конкурентам: Михайлівському ГЗК, Ferteco, CVRD (Carajas), це пов'язано з більш низькою якістю цієї продукції комбінату та достатньо високою вартістю.

Таблиця 6.10

Інтегральні показники

Ki	Концентрат	Обкотиші
Ki1	0,92	0,91
Ki2	1.37	1,05
Ki3	1.12	1,05
Ki4	1.01	0,97
Ki5	0.93	0,96

Тобто для того, щоб досягти переваг за обкотишами на європейському ринку залізорудної продукції, ВАТ «ЦГЗК» повинно збільшити зокрема вміст заліза у обкотишах та показник міцності при стисканні. Зазначимо, що економічні параметри по обкотишах є дуже низькими, тобто продукція підприємства – обкотиші – не конкурентоспроможна за ціною.

Для оцінки потенціалу українських залізорудних підприємств на світовому ринку залізорудної продукції використовуємо матричний метод, порівнявши показники українських підприємств з показниками конкурентів в Україні і світі. Розглянемо таких виробників аглоруди, як ВАТ «КЗРК», ЗАТ «Запорізький ЗРК», ВАТ «Суша Балка» та бразильську компанію «Vale».

Одним із способів визначення складової його зовнішньоекономічного потенціалу є матричний метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства за 5 індикаторами, що полягає у визначенні 5 коефіцієнтів.

1. Коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$K_{\text{к.сп.}} = \frac{\text{Коефіцієнт чистого доходу у порівнянні з відрахуваннями}}{\text{Коефіцієнт використання ресурсів}} \rightarrow \text{max} \quad (6.4)$$

$$K_{\text{чист.дох.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Податкові відрах-ня + відрах-ня в соц. фонди}} \quad (6.5)$$

$$K_{\text{викор-ня рес.}} = \frac{\text{Авансований капітал}}{\text{Використаний капітал}} \quad (6.6)$$

2. Коефіцієнт чистого прибутку на 1 одиницю вартості робочого місяця:

$$K_{\text{чист.приб.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість робочого місяця}} \rightarrow \text{max} \quad (6.7)$$

$$\text{Середньорічна вар-ть 1 роб. місяця} = \frac{\text{Середньорічна вар-ть осн. фондів}}{\text{Середньорічна чисел-ть робітників}} \quad (6.8)$$

Середньорічна чисельність робітників = Коеф. використання роб. місць*

* заг. кіл-ть роб.

3. Коефіцієнт співвідношення балансового прибутку підприємства та прибуткової місткості ринку:

$$K_E = \frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Сукупний попит на гроші} - \text{Частина попиту, що йде на покриття витрат вир-ва та збуту}} \quad (6.9)$$

4. Коефіцієнт співвідношення валового доходу підприємства на 1 робітника та аналогічного показника підприємства-конкурента:

$$R_d = \frac{\text{Валовий дохід на 1 робітника підприємства}}{\text{Валовий дохід на 1 робітника підприємства-конкурента}} \rightarrow \max \quad (6.10)$$

5. Коефіцієнт співвідношення між часом для виготовлення отриманого валового доходу підприємства і часом для його зростання в 2 рази.

$$R_y = \frac{\text{Час для виготовлення валового доходу}}{\text{Час для зростання валового доходу в 2 рази}} \rightarrow \max \quad (6.11)$$

Після визначення коефіцієнтів складається матриця конкурентоспроможності. Вважається, що максимальну кількість балів має світовий лідер (100% чи 100 балів). Значення інших розраховуємо за формулою:

$$X = \frac{R_{p2} \times 100}{R_{p1}} \quad (6.12)$$

де R_{p2} , R_{p1} – відносні величини значень R_p

Наступним етапом є розрахунок показника загального рівня конкурентоспроможності за формулою:

$$K_a^{заг} = \frac{R_{p3} + R_{t3} + R_{e3} + R_{d3} + R_{y3}}{R_{p1} + R_{t1} + R_{e1} + R_{d1} + R_{y1}} \rightarrow \max \quad (6.13)$$

За результатами розрахунків можна визначити пере-

ваги, можливості, недоліки та загрози для підприємства, що досліджується. Для розрахунків буде використано фінансову звітність конкуруючих підприємств. Після розрахунку матриця конкурентоспроможності залізорудних підприємств за економічним потенціалом має такий вигляд (табл. 6.11). Безумовним лідером є бразильська компанія «Vale». Українські підприємства явно відстають.

Таблиця 6.11

Матриця конкурентоспроможності українських залізорудних підприємств за економічним потенціалом*

Підприємство	k ₁		k ₂		k ₃		k ₄		k ₅		k ₆	
	Відносне значення	бали	Відносне значення	бали	Відносне значення	бали	Відносне значення	бали	Відносне значення	бали	Відносне значення	бали
Лідер – «Vale»	65,6	100	674,8	100	4,6	100	1,3	100	0,25	100	7,6	100
Сильний конкурент ПАТ «КЗРК»	165,0	251,6	25,0	3,7	1,2	26,6	3,7	295,2	0,28	110,8	5,0	65,3
Стандарт ПАТ «Суха Балка»	109,6	167,1	24,4	3,6	1,6	35,8	1,5	117,3	0,64	256,1	4,9	64,2
Пороговий конкурент – ПАТ «ЗЗРК»	86,8	132,3	39,5	5,9	1,7	36,6	3,2	254,0	0,66	264,1	4,5	59,1

* Розраховано авторами на основі проведеного аналізу

6.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на глобальному ринку гірничо-металургійної продукції

Основні стратегії, що використовуються для отримання конкурентних переваг на глобальному ринку гірничо-металургійної продукції, наступні.

Цінова стратегія – перехід до гнучкої цінової полі-

тики, яка передбачає можливість перегляду цін за довгостроковими контрактами.

- цінові поступки традиційним клієнтам є важливою складовою міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

Товарна стратегія – збереження унікальності продукції за рахунок оптимального співвідношення «ціна-якість»; підвищення якості залізорудної продукції шляхом додаткового збагачення видобутої залізної руди методом сухої магнітної сепарації. Модернізація виробництва з метою підвищення якості залізної руди. Впровадження заходів, спрямованих на виявлення резервів по зниженню енергоспоживання, підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат з метою зниження собівартості продукції.

Комунікаційна стратегія – впровадження клієнтоорієнтованого підходу до бізнесу, збільшення акценту на персональному продажу з метою збереження традиційних клієнтів.

Збутова стратегія – оптимізація витрат на логістику та збут, підвищення ефективності каналів збуту. Вихід на китайський ринок збуту як альтернативний.

Альтернативними ж стратегіями є наведені в табл. 6.12.

Виходячи з описаних вище стратегій, розробимо програму заходів щодо реалізації обраних стратегій та досягнення цілей підприємства. До запропонованих пріоритетних заходів і рекомендацій належать:

- поступки традиційним клієнтам у формування цін за довгостроковими договорами;
- зниження цін до рівня, що встановиться на світовому ринку;
- скорочення обсягів виробництва до рівня, що забезпечує рентабельність не нижче цільової;
- вихід на східно-азійський, в тому числі й китайський, ринок збуту як альтернативний;

Таблиця 6.12

Розгляд альтернативних стратегій міжнародного маркетингу*

Методика	Матриця БКГ	Матриця МакКінзі	Модель М. Портера
Стратегія	Утримання існуючої частки ринку	Продовження бізнесу з обережністю	Фокусування на основі диференціації
Шляхи реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • зосередження маркетингових зусиль на збереженні традиційних клієнтів; • підтримка ділової репутації; • зменшення інвестицій розвитку через низькі темпи зростання ринку; • часткове згортання виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> • збереження існуючих ринків; • вибіркоче інвестування у розвиток; • пошук альтернативних ринків збуту для компенсації падіння попиту на традиційних ринках; • пошук безризикових шляхів посилення конкурентних переваг 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення унікальності продукту; • збільшення обсягів продажу на цільовому ринку; • зосередження маркетингових зусиль на ринку ЦСЄ, а не на світовому ринку в цілому
Фактори, не враховані методикою	<ul style="list-style-type: none"> • нагальна потреба в інвестиціях через зношеність основних фондів та застарілі технології 	<ul style="list-style-type: none"> • світова економічна криза; • необхідність подальшого розвитку після закінчення кризи 	<ul style="list-style-type: none"> • ринок ЦСЄ стає менш привабливим через зниження попиту і кризи; • обмежені можливості з поліпшення якості руди
Коригування шляхів реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • зосередження маркетингових зусиль на збереженні традиційних клієнтів і одночасний вихід на альтернативні ринки; • часткове згортання виробництва; • підтримка ділової репутації; • інвестування у модернізацію виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> • мінімізація зменшення обсягу виробництва і забезпечення поступок традиційним клієнтам задля їх утримання; • пошук альтернативних ринків збуту для компенсації падіння попиту на традиційних ринках; • інвестування у модернізацію виробництва з метою зниження собівартості, підвищення продуктивності праці і збільшення конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> • фокусування на двох ринках: традиційному ринку ЦСЄ і швидко зростаючому ринку Китаю; • мінімізація зменшення обсягів продажу; • забезпечення унікальності продукту за рахунок оптимального співвідношення «ціна-якість»
Кінцева стратегія	Утримання достатнього рівня рентабельності за рахунок фокусування на збереженні традиційних клієнтів і забезпеченні унікальності продукції з одночасним виходом на альтернативний ринок збуту та інвестуванням у модернізацію виробництва		

* Складено авторами на основі проведеного аналізу

- поступове нарощення обсягів виробництва по мірі відновлення попиту на ринку (відповідно до оптимістичного чи песимістичного сценарію);
- збереження унікальності продукції за рахунок підтримки оптимального співвідношення «ціна-якість»;
- зниження собівартості продукції за рахунок впровадження заходів з енергозбереження і зниження витрат на оплату праці;
- запобігання зменшенню продуктивності праці за рахунок переходу на скорочений робочий день та неповний робочий тиждень;
- підвищення якості залізорудної продукції за рахунок впровадження на шахтах технології сухої магнітної сепарації;
- впровадження клієнтоорієнтованого підходу до бізнесу, збільшення акценту на персональному продажу з метою збереження традиційних клієнтів;
- оптимізація витрат на логістику та збут;
- здійснення капітальних інвестицій з метою оновлення основних засобів підприємства.

Отже в умовах світової економічної кризи, що спричинила різке скорочення обсягів виробництва сталі та зниження попиту на залізорудну сировину, ПАТ «КЗРК» мав переглянути свою міжнародну маркетингову стратегію. Основним пріоритетом діяльності ПАТ «КЗРК» у наступні чотири роки повинно було стати збереження своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках й створення умов для розвитку підприємства після закінчення кризи. При цьому підприємство мало підтримувати достатній рівень рентабельності і знижувати виробництво у масштабах, що відповідають цим цілям. Задля реалізації поставлених цілей ПАТ «КЗРК» слід було застосовувати міжнародну маркетингову стратегію утримання існуючої частки ринку і продовження бізнесу з обережністю. Водночас конкурентна стратегія міжнародного маркетингу

передбачає фокусування на обраних ринках на основі диференціації. ПАТ «КЗРК» мало фокусуватися на двох цілях – збереженні традиційних клієнтів на ринку Центрально-Східної Європи та виходу на китайський ринок залізничної сировини як альтернативний ринок збуту. В певній мірі цих напрямків було дотримано.

Проаналізуємо діяльність ще одної української компанії, що конкурує на глобальному ринку гірничо-металургійної галузі, ТОВ «Метінвест Холдинг» (керуюча компанія групи «Метінвест»). СКМ, об'єднавши підприємства вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної, трубної та транспортної галузей у єдину вертикально-інтегровану структуру, в 2006 році створила одне з ведучих світових підприємств у сфері чорної металургії – галузевий холдинг Метінвест. «Метінвест Холдинг» здійснює єдине управління підприємствами вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної і трубної галузей (рис. 6.11).

До групи входять 25 підприємств вугільної, гірничодобувної і металургійної галузей промисловості України. У Європі група «Метінвест» представлена прокатними підприємствами в Італії – Ferriera Valsider та Trameal, та прокатним заводом Spartan UK у Великобританії. Завершується процедура приєднання болгарського Promet Steel.

У квітні 2009 року «Метінвест» завершив угоду з придбання 100% американської вугільної компанії United Coal Company. Ключовим мотивом купівлі компанії в США стала наявність у United Coal Company істотних запасів коксівного вугілля з низьким умістом сірки, яке в поєднанні з українським вугіллям, що має чудове спікання, забезпечить коксохімічні потужності «Метінвеста» сировиною нового рівня. Крім виробничих підприємств, до групи «Метінвест» входять чотири компанії, що провадять збутову діяльність групи, а також дві компанії, що здійснюють логістичну і транспортну підтримку бізнесу.



Дивізіони

Дивізіон вугілля
та сталі

Гірничорудний
дивізіон

Дивізіон сталі
і прокату

Підприємства

Авдієвський
коксхімічний завод

Північний ГЗК

МК «Азовсталь»

Краснодонвугілля

Центральний ГЗК

«ЄМЗ»

Інкор і Ко

Інгулецький ГЗК

Харцизький трубний
завод

United Coal Company

Докучаєвський ФДК

Ferriera Valsider

Стівідорна компанія
«Авліта»

Новотроїцьке
рудоуправління

Trametal

Кривбасвибухпром

Spartan UK

КЦРЗ

Скіф Шиппінг

ДССК

ПФК «Прометей»

Metinvest International
S.A.

Метінвест-Україна

Метінвест-Свразія

Метінвест-СМЦ

Рис. 6.11. Структура холдингу «Метінвест» [4]

Вертикальна інтеграція, що показана на рис. 6.12, дозволяє управляти всім виробничим ланцюжком від видобутку сировини до роздрібного продажу металопродукту, що вможливує прийняття рішень, оптимальних для всього холдингу, а не окремих підприємств.

Стратегічна мета групи «Метінвест» – побудова гірничо-металургійної компанії світового класу, досягнення лідируючих позицій у Європі та світі. «Метінвест Холдинг» прагне стати однією з найбільш ефективних гірничо-металургійних компаній світового класу.

Досягнення цієї мети здійснюється шляхом збалансованого вирішення завдань розвитку бізнесу, соціальних та екологічних проблем. Для неї принципово важливо:

1. Досягати прибуткового росту бізнесу, створюючи

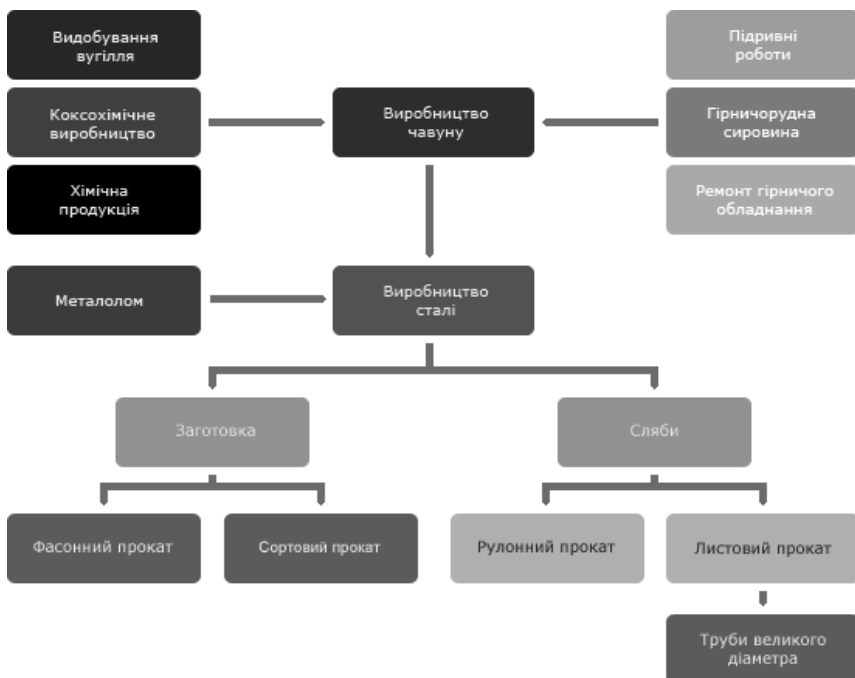


Рис. 6.12. Вертикальна структура групи «Метінвест» [4, с. 8]

«додаткову вартість» для акціонерів, споживачів, своїх працівників і суспільства в цілому.

2. Посилити позиції на високодохідних ринках за рахунок збільшення частки продуктів з високою доданою вартістю у портфелі компанії і неперервно підвищувати якість продукції, що виробляється.

3. Стати пріоритетною компанією:

- для персоналу шляхом забезпечення умов для продуктивної праці і можливостей для професійного розвитку – від робітників до вищого менеджменту;

- для споживачів за рахунок стабільно високої якості і бездоганної надійності постачання;

- для партнерів та інвесторів за рахунок прозорості, фінансової стабільності й надійності виконання зобов'язань.

Основні елементи стратегії компанії «Метінвест Холдинг»:

1. Бути лідером за економічною ефективністю уже сьогодні.

2. Досягти якомога нижчого рівня витрат серед виробників сталі на ключових ринках компанії за рахунок неперервного процесу операційного поліпшення і впровадження сучасних енергозощадних технологій і обладнання.

3. Забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

4. Здійснювати інвестиції в сучасні високоефективні технології.

5. Вертикально інтегрувати підприємства компанії для максимальної реалізації внутрішніх синергій.

8. Бути безпечною і дружньою компанією.

9. Підтримувати безпеку праці персоналу на підприємствах холдингу.

10. Мінімізувати впливу виробничої діяльності компанії на навколишнє середовище шляхом впровадження екологічно ефективних технологій.

11. Підвищити соціальну відповідальність компанії.

Основна мета, поставлена перед галузевим холдингом «Метінвест» – максимізація вартості гірничо-металургійного бізнесу шляхом:

- інвестицій у розвиток існуючих підприємств для збільшення обсягів виробництва;
- реалізації програм операційних поліпшень;
- подальшої вертикальної інтеграції в глибшу переробку.

Досягненню поставлених цілей сприяє:

- реалізація агресивної, але обдуманого інвестиційної програми;
- застосування найкращих світових практик підвищення операційної ефективності;
- будівництво й придбання підприємств, що забезпечують подальшу переробку металопродукції комбінатів групи;
- якісне управління вертикально інтегрованим ланцюжком.

Втілення зазначених цілей групи потребує детального розподілу завдань та функцій, що вказані на рисунку 6.13.

Підприємства галузевого холдингу «Метінвест» мають вигідне географічне розташування: конкурентні переваги забезпечуються близькістю сировинної бази, низькою вартістю ресурсів і зручним розташуванням щодо цільових ринків. Наявність власної збутової й сервісної інфраструктури з мережею представництв у всьому світі дозволяє успішно постачати продукцію в більш ніж 75 країн світу (рис. 6.14).

Завдяки стратегічним змінам уже за підсумками 2008 року «Метінвест» посідав четверте місце у списку найбільших світових виробників слябів з часткою понад 8%, а в сегменті товарної заготовки є лідером світового ринку з часткою понад 10%. Ключові ринки збуту заготовки – Близький Схід і Європа (37% і 26%, відповідно). Це пока-



Рис. 6.13. Функціональні напрямки досягнення цілей холдингу «Метінвест» [4]

зано на рис. 6.9. Придбання підприємств Trameal S.p.A. (Італія) і Spartan UK Ltd (Велика Британія) дозволило «Метінвесту» збільшити на 3,4% свою ринкову частку в ЄС.

За підсумками 2008 року компанії вдалося збільшити свою частку на світовому ринку товстолистового прокату з 2,2% до 2,7%.

«Метінвест» займає близько 2% світового ринку в сегменті сортового і фасонного прокату.

Аналіз спеціальної літератури дозволяє стверджувати, що українські металургійні компанії віддають перевагу вертикальній інтеграції як у напрямі сировинної бази, так і в напрямі наближення до споживачів, ринків збуту продукції.

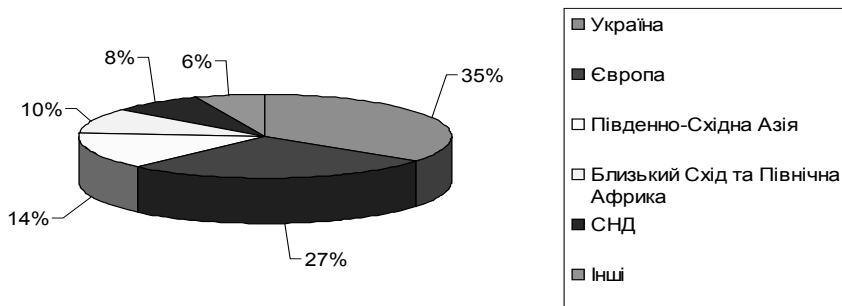


Рис. 6.14. Географічна структура продажів групи «Метінвест», 2008*
(за годинниковою стрілкою) [4]

6.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Акименко А. А. Влияние рыночных механизмов на территориальное размещение железорудной отрасли [Електронний ресурс] / А. А. Акименко – Режим доступу: <http://georub.narod.ru/student/akimenko/1/1.htm> (23 березня 2009).

2. Конвенція ООН Про договори з міжнародної купівлі-продажу товарів// Офіційний вісник України. – 2007. – №4. – С. 123.

3. Металургійний комплекс світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // www.br.com.ua

4. Металоснабжение и сбыт. – 2009. – №4. – Режим доступу: // www.metalinfo.ru/ru/news/

5. Резник Г. (20 лютого 2009). Железорудный тупик / Г. Резник [Електронний ресурс] – Режим доступу:http://ukrrudprom.com/analytics/Gelezorudniy_tupik.html (21 квітня 2009).

6. Рынок железной руды / Металл Украины. – 2008. – №19 (438). – С.44-51. Рынок железорудного сырья/ Металл Украины. – 2009. – №8. – С. 43-44.

7. Тимко Є.В. Аналіз конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах на прикладі ВАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» / Тимко Є.В., Онопа В. М.// Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – №3. – С.113-119.

8. Тополюк Р. Наши металлурги осваивают Китай/ Тополюк Р. // Экономические известия. – 2009. – № 11. – С.115].

9. ArcelorMittal 2010 /Annual Report [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.arcelormittal.com>

10. Офіційний сайт Держкомстат України / Держкомстат України [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

11. Портал гірничо-металургійного комплексу України / Гірничо-металургійний комплекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: Ukrmet.com.ua.

12. Офіційний сайт групи «Метінвест» / Група «Метінвест». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/ua/company/>.

13. Офіційний сайт холдингу СКМ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/uk/index>.

14. Performance of Vale in 2008. Earnings Release 2008: USGAAP (2008, March) [WWW документ]. URL http://www.vale.com/vale_us/media/vale_usgaap_4t08i.pdf (21 квітня 2009).

15. Steel Statistical Yearbook. Brussels: International iron and steel institute. IISI Committee on Economic Studies, 2009. – 106 с.

16. Steel Statistical Yearbook. Brussels: International iron and steel institute. IISI Committee on Economic Studies, 2013. – 110 с.

17. Steel Statistical Yearbook. Brussels: International iron and steel institute. IISI Committee on Economic Studies, 2015. – 113 с.

Тема 7. **Світовий ринок сільськогосподарської продукції та стратегічні інтереси на ньому українського бізнесу**

Основні питання для вивчення

- 7.1. Глобальний ринок сільськогосподарської продукції
- 7.2. Кон'юнктурні зміни на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції та вплив на них українських товаровиробників
- 7.3. Удосконалення стратегії управління експортно-орієнтованою політикою українського аграрного підприємства в умовах глобалізації
- 7.4. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми – (1) уявити та закріпити розуміння глобального ринку сільськогосподарської продукції; (2) сформулювати уявлення про конкурентні зміни на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції; (3) показати способи практичного опанування стратегічними пріоритетами українського бізнесу на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції.

7.1. Глобальний ринок сільськогосподарської продукції

Функціонування світового ринку сільськогосподарської продукції зумовлене процесами відставання темпів приросту світового виробництва продовольства від темпів збільшення чисельності населення планети, абсолютним і прихованим голодом в країнах, що розвиваються, регіональними відмінностями у виробництві і споживанні продовольчих культур. Достатньо актуальним питанням на світових форумах є проблема продовольчої кризи і шляхів його подолання.

Товарна структура світового ринку сільськогосподарської продукції представлена на рис. 7.1. Якщо в першій половині ХХ ст. провідними експортерами були країни з середньому рівнем розвитку, то в другій – переважно високо розвинуті регіони.

В цілому в світі досить швидко зростає імпорт сільськогосподарської продукції за рахунок суттєвого його збільшення в ряді розвинутих країн (ЄС, США, Японія, Канада) та Китаю, Російської Федерації, Кореї, Мексики та деяких інших країн (рис. 7.2).

Як бачимо з даного рисунку, об'єм імпорту сільськогосподарської продукції в світі росте швидкими темпами. За останні 10 років імпорт сільськогосподарської продукції по більшості головних імпортерів зріс більш ніж у 2 рази. Відповідно ростуть і ціни. Особливо істотно на них впливає зростання рівня життя і рівня споживання продуктів харчування у великих країнах – Китаї, Індії, Мексиці, Індонезії, США, Бразилії та ряді інших країн (рис. 7.3). Як бачимо з рис.7.3, після відносно стабільного періоду 1990-2000 рр., коли ціни на сільгосппродукцію на світо-

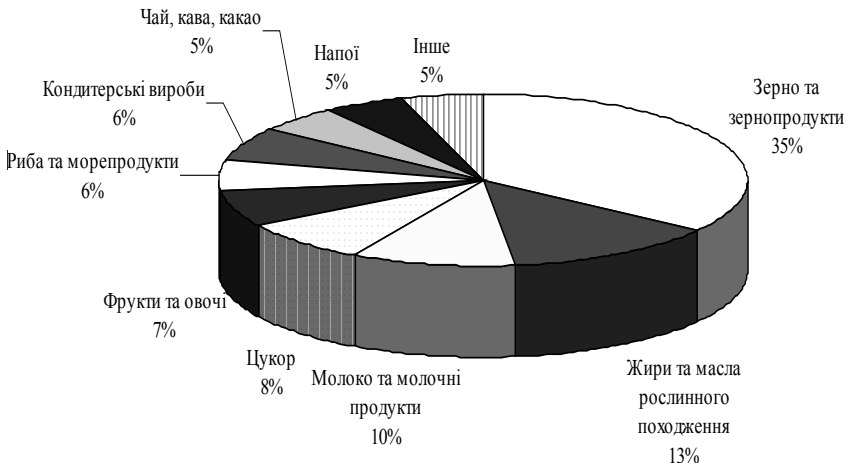


Рис. 7.1. Товарна структура світового ринку сільськогосподарської продукції [10]

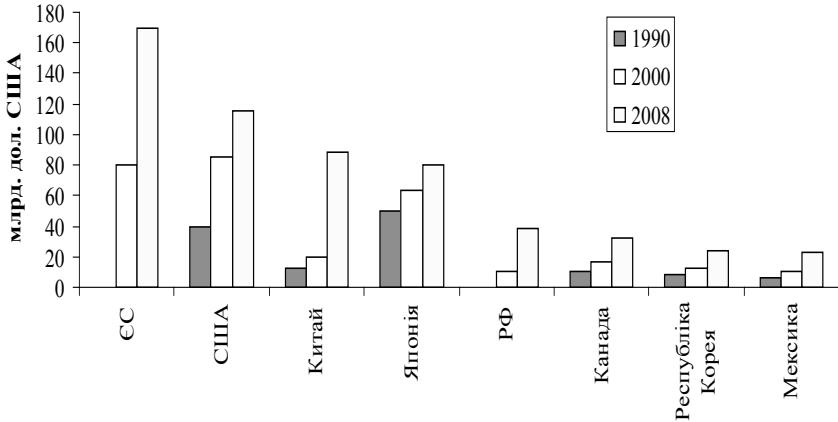


Рис. 7.2. Динаміка імпорту сільськогосподарської продукції в країнах найбільших імпортерів [10]

вих ринках змінювалися незначно, після 2000 року спостерігається стійке та стрімке їх збільшення.

Ринок сільгосппродукції – це багато в чому біржовий ринок. Адже торгівля багатьма продовольчими товарами на світовому ринку здійснюється на біржах, а ціни на такі



Рис. 7.3. Динаміка індексу цін на сільгосппродукцію на світовому ринку [10]

товари в позабіржовій торгівлі орієнтуються на біржові котирування (пшениця, кукурудза, кава, цукор, деякі види насіння і ін.). Деякі товари продаються на аукціонах, які визначають світові ціни на них (риба, чай, овочі, фрукти і ін.). Для окремих продовольчих товарів як світові ціни служать імпорتنі або експортні ціни основних імпортерів або експортерів. Наприклад, ціни на горіхи, сухофрукти, мед визначаються на лондонському ринку, на деякі види кормових, овочів і фруктів – на паризькому оптовому ринку або по імпортних цінах Німеччини.

Ціни на багато продовольчих товарів відрізняються значною нестійкістю із-за вплив різних чинників (погода, сезонність попиту і пропозиції, можливість проведення спекулятивних біржових операцій і ін.). Коливання цін на багато товарів можуть досягати 100% протягом року, 10-13% протягом місяця [10].

Ціни на продовольство аналогічно цінам на багато інших товарів характеризуються множинністю у зв'язку з наявністю різних сортів, центрів торгівлі, а також з різними термінами постачання і ін. Сильний вплив на ціни надає конкуренція з боку штучних і синтетичних замінників (хоча більшою мірою це відноситься до сільськогосподарської сировини). Під її дією відбувається зближення цін на натуральні і синтетичні товари, причому останні достатньо часто стають регулятором цін на натуральні продукти.

Тенденціями розвитку світового ринку сільгосппродукції на сучасному етапі є незбалансованість попиту і пропозиції на регіональних ринках продтоварів, пануюче положення в світовій торгівлі економічно розвинених країн, залежність об'ємів валютної виручки країн, що розвиваються, від експорту тропічних товарів, зовнішній борг і низька купівельна спроможність країн, що розвиваються, аграрні реформи і проблеми виходу на світовий ринок країн з перехідною економікою, демпінгова торгів-

ля продовольством. Сьогодні одним з основних рушійних чинників торгівлі є використання злакових, цукру, насіння олійних культур і рослинних масел для задоволення потреб індустрії біопалива, що швидко росте.

Істотні об'єми експорту кукурудзи в США, пшениці і насіння рапсу в ЄС і цукру в Бразилії використовуються для виробництва етанолу і біодизеля [10]. Зростання цін на основні сільськогосподарські товари є особливою проблемою для країн, що розвиваються, продуктів харчування, що є нетто-імпортери, а також для бідних верств населення, викликаючи наукові дискусії про розрив між продовольчими і енергетичними культурами. Більш того, якщо зростання цін на початкову сировину для біопалива підвищує доходи виробників цієї продукції, то надалі викликає зростання витрат і знижує доходи тих, хто використовує те ж початкова сировина як продовольство і корм для худоби. Вчені з різних точок зору розглядають можливий розвиток ситуації на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Досить пригадати, що головним товаром щодо забезпечення населення продуктами харчування експертами ФАО було визначено зерно, а сам рівень продовольчої безпеки в цілому визначається, поперше, об'ємом світових зернових запасів, по-друге, рівнем світового виробництва зерна в середньому на душу населення.

Перший – це 17% до загального об'єму споживання. Ця частина, як і показник виробництва, з розрахунку на душу населення має істотні відмінності в країнах, що і зумовлює світову торгівлю [10]. На думку світових експертів, об'єми світової торгівлі пшеницею на світовому ринку в найближчі роки можуть скоротитися до 11% зважаючи на істотне перевищення пропозиції над попитом. Частково це обумовлено високим урожаєм зернових в країнах Північної Африки і Близького Сходу. Проте як і раніше залишається інтрига щодо урожаю пшениці в

країнах Південної півкулі: яким будуть якість урожаю в Австралії, наскільки сильно знизиться урожай зерновою в Аргентині у зв'язку із зниженням посівної площі і врожайності і, нарешті, що робитиме Казахстан для просування свого зерна на світовий ринок. За офіційними даними на найближчу перспективу очікується можливість наступної ситуації зменшення обсягів експорту та імпорту на світовому ринку зерна.

Один з провідних світових банків, що спеціалізується на роботі з учасниками агроринку і що має могутню команду аналітиків – Rabobank. У своєму новому звіті, опублікованому на початку січня, експерти Rabobank упевнено прогнозують, що поточний період стане періодом низьких цін на сільгосппродукцію.

7.2. Кон'юнктурні зміни на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції та вплив на них українських товаровиробників

Орієнтовні показники ринку пшениці у світі в 2008/09–2015/16 маркетингових роках наведені в табл. 7.1. Експерти звертають увагу на такий важливий критерій, як співвідношення запасів і об'ємів споживання в США. Даний показник в поточному сезоні складе 49%, і це найбільший рівень за останніх 20 років, тоді як в 2007/08 маркетинговому році (сезон різкого зростання цін на пшеницю) він складав рекордні 13%.

Урожай зернових перевищить середній показник за останніх 10 сезонів і разом із значними перехідними залишками сформує високий рівень пропозиції зерна. У результаті кінцеві запаси пшениці збільшаться, упевнені в Goldman Sachs. У зв'язку з цим, експерти інвестиційної компанії заявили, що вимушені виключити сільгосппродукцію із списку рекомендованих для вкладення інвестицій.

Зовсім відмінний від попередніх прогнозів прогноз

Таблиця 7.1

**Прогноз пропозиції і споживання пшениці в світі
в 2008/09-2015/16 маркетингових роках, тис. т [10]**

Роки	Виробництво	Запаси на початок року	Внутрішня пропозиція	Споживання			Обсяг торгівлі	Запаси до використання, %
				на корми	на продовольство	внутрішні потреби		
2006/07	624836	149725	774561	105555	517132	774561	93035	24,39
2007/08	628550	151875	780424	106215	521352	780424	94807	24,36
2008/09	635550	152858	787298	107285	525938	787298	96299	24,33
2009/10	638265	154074	792340	108035	529974	792340	97565	24,19
2010/11	644339	154330	798669	109074	534517	798669	99027	24,10
2011/12	650150	155078	805228	110049	539314	805228	100489	24,0
2012/13	655941	155864	811805	110964	543939	811805	101704	23,96
2013/14	661430	156902	818332	111898	548540	818332	103071	23,91
2014/15	666657	157894	824551	112810	552951	824551	104418	23,85
2015/16	672049	158790	830840	113839	557220	830840	105733	23,81

МВФ. Тут в 2010 році чекають зростання цін на сільгосп-продукцію, що виглядають достатньо несподівано. Міжнародний валютний фонд прогнозує, що ціни на агропродукцію в світі найближчими місяцями зміцняться і залишаться на такому рівні до кінця поточного календарного року.

Головною причиною даної тенденції експерти фонду називають несподівано швидке відновлення світової економіки після кризи, що неминуче приведе до зростання як харчового, так і нехарчового споживання. При цьому МВФ підкреслює, що зростання споживання забезпечуватимуть, перш за все, країни світу, що розвиваються.

Дослідження ОЕСД і ФАО дозволяють зробити висновок про те, що в найближчому майбутньому експорт і імпорт сільськогосподарської продукції буде стрімко зростати, що пов'язане із зростанням населення землі, кліма-

тичними умовами і забезпеченням продовольчої безпеки різних країн.

Отже, в цілому можна стверджувати, що міжнародний ринок сільськогосподарської продукції має непогані перспективи розвитку, особливо в довгостроковому аспекті. Можна з високою ймовірністю припускати, що буде зростання як по обсягах так і по ціні, тобто кон'юнктура для експортерів буде сприятливою.

З позиції оцінки первинних (тобто природних) факторів конкурентних переваг Україна займає вигідне положення: гарні землі, помірний клімат, велика кількість робочої сили, зручне географічне положення, великі ринки збуту і т.д. Однак стан АПК України не настільки задовільний, щоб вести мову про його конкурентні можливості.

Перед Україною стоїть одна з головних задач з кожним роком все більше і більше закріплювати позиції на світовому ринку. По оцінках експертів, для того, щоб цілком забезпечити себе зерном на використовуваних посівних площах, необхідно вирощувати врожай по 33-35 ц. з га. Це зовсім не рекордні врожаї, але вони для нас поки доступні. І нарешті, важливе питання: а кому продавати продукцію?

Наші сільськогосподарські продукти, так сказати, вимінюються на нафту і газ. Такий обмін не може бути еквівалентним, тому що значно легше установити світові ціни на енергоносії, і практично ніхто не купує сільськогосподарську продукцію в Україні за світовими цінами. З такими цінами Росія знайде собі продукцію високої якості в якому-небудь іншому місці за кордоном. Так що по так званих світових цінах наша продукція сільськогосподарського сектора неконкурентоспроможна навіть на російському ринку. Продавати значно дешевше це не вихід.

Експортний потенціал сільськогосподарського сектора України може стати дуже значимим через 5-10 років.

В найближчі роки Україна буде мати найвищий процент зростання аграрного виробництва. Це дозволить їй збільшити експорт майже наполовину. Покупцями вітчизняної сільськогосподарської продукції є як країни Європи, так і країни Азії та Африки. В 2012 році поставки українського зерна в ЄС зросли втриє. Як повідомляв УНІАН, за даними інформаційно-консалтингової компанії «АПК-Інформ», в 2012/2013 маркетинговому році (МР) Україна посіла 7-е місце в світі за експортом зерна.

Валовий збір зерна в Україні в 2013 році, як і прогнозувалось Мінагрополітики, досяг рекордних 57,1 млн. тонн проти 46,2 млн. тонн у 2012 році. При цьому урожай пшениці в Україні в 2013 році становила 21 млн. тонн, кукурудзи – 25,9 млн. тонн, жита – 700 тис. тонн. Експортний потенціал країни в цьому МР склав 28 млн. тонн проти 23 млн. тонн у 2012/2013 маркетинговому році.

Уже в 2013 році Україна вийшла на друге місце у світі з експорту зерна після США. Як наголошувалося в повідомленні, згідно з серпневим прогнозом світового експорту зерна, складеним Міністерством сільського господарства США, лідером серед експортерів зернових у 2014 році залишаться США, які можуть поставити на зовнішні ринки майже 70,0 млн. тонн зерна. Далі слідом йде Україна – більше 30,0 млн. тонн. На третьому місці, як прогнозувалось будуть країни Європейського Союзу, експорт зерна з яких може досягти 29,5 млн. тонн. Прогноз справдився.

З цього часу наша держава починає брати активну участь в продовольчих програмах ООН. Продовольча програма ООН (FAO) прогнозує, що України в найближчі роки буде мати найвищий у світі відсоток зростання аграрного виробництва, а також експорту сільськогосподарської продукції, який до 2020 року збільшиться на 60% [10].

Виходячи з цих перспектив, Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ) має намір залучити 900 млн. грн. шляхом випуску процентних незабезпече-

них облігацій для проведення закупок зерна на внутрішньому ринку. Причому, ці кошти не будуть використовуватись ні для поповнення статутного фонду, ні для погашення втрат від господарської діяльності.

ДПЗКУ є вертикально інтегрованою компанією, яка проводить весь цикл робіт із зерновими та продуктами їх переробки: від виробництва до експорту. До складу компанії входить 44 підприємства на правах відокремлених підрозділів – філій. Їхня загальна місткість складає 3,461 млн. тон, в т. ч. сумарні потужності з перевалки на експорт Одеського та Миколаївського портів – 2,38 млн. тонн зернових вантажів у рік [8].

7.3. Удосконалення стратегії управління експортно орієнтованою політикою українського аграрного підприємства в умовах глобалізації

7.3.1. Дослідження світового ринку плодово-овочевої продукції

Протягом останніх 25 років виробництво плодовоовочевої продукції у світі зросло більше ніж у 2 рази, що перевищує темпи зростання населення, що є свідченням того, що споживання овочів у світі зростає. У 2008 році дві третини усієї плодовоовочевої продукції вироблялося у країнах, що показані на рис 7.4. За минулі 25 років відбулися значні зміни як у обсяг виробництва цієї продукції, так у її структурі.

Показово, що найбільшим гравцем на ринку став Китай, який виробляє 36,53% плодовоовочевої продукції в світі. З початку 80-х років обсяги виробництва цієї продукції в Китаї зросли більш, ніж у 7 разів. Ця тенденція пояснюється як зростанням виробництва для власних потреб, що обумовлюється зростанням чисельності населення у Китаї і рівня життя в країні, так і концентрацією вироб-

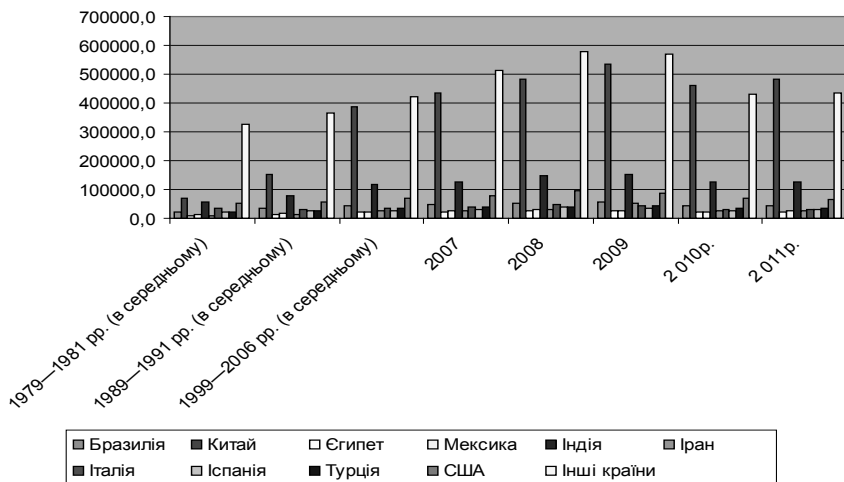


Рис. 7.4. Виробництво плодово-овочевих консервів у окремих країнах у 1979—2011 роках, тис. тонн [10]

ництва плодовоовочевої продукції для зростаючого японського ринку. За рахунок дешевшої робочої сили, кращих природно-кліматичних умов та розвитку технологій, які дозволяють довше зберігати свіжу продукцію, не втрачаючи її властивостей, великим компаніям, що спеціалізуються на торгівлі плодовоовочевою продукцією, вигідніше інвестувати кошти у виробництво плодів і овочів у менш розвинених країнах, ніж у країнах, де споживається найбільше цієї продукції на душу населення (Японія, США, країни ЄС). Це і пояснює суттєве зменшення частки світового виробництва плодів та овочів у цих країнах. Значно зросло (у більшості випадків більш, ніж у 2 рази) виробництво плодовоовочевої продукції у Бразилії, Єгипті, Мексиці, Індії, Ірані та Туреччині, що дозволило цим країнам увійти в десятку найбільших країн-виробників цього ринку та витіснити з нього такі країни як Франція та Японія. Як і у випадку з Китаєм, це пояснюється наближенням цих країн до найбільших ринків плодовоовочевої продукції та вигідністю, через дешевші ресурси, інвестувати кошти у

виробництво плодоовочевої продукції саме тут, а не безпосередньо у розвинених країнах.

У країнах з низьким рівнем доходів, де пріоритетом є задоволення потреб організму в калоріях, основу раціону харчування становлять овочі, що містять крохмаль, наприклад, коренеплоди, картопля та бобові. Здебільшого споживаються на сезонній основі продукти місцевого виробництва, тому що люди не можуть собі дозволити купити дорогі імпортні продукти, а необхідних потужностей для зберігання товарів, що швидко псуються, немає. Проте зі збільшенням доходів населення змінюються схеми харчування та раціон. З 1980 по 2011 роки показник пропозиції фруктів та овочів на душу населення збільшився в країнах по всіх групах населення, незалежно від доходу. Однак рівень пропозиції овочів та фруктів на душу населення в країнах з низьким рівнем доходу становить лише половину цього показника в країнах з середнім рівнем та менше половини, ніж у країнах з високим рівнем доходу (табл. 7.2).

Дані таблиці 7.2 покажемо у вигляді діаграми (рис. 7.5).

Споживання овочів знаходиться у прямо пропорційній залежності від рівня доходу, при цьому пропозиція на душу населення є найбільшою у країнах з високим рів-

Таблиця 7.2

Пропозиція плодово-овочевих консервів у світі в 1980–2011 роках, у кілограмах на людину за рік [11]

Рівень доходу в країнах	Роки								2011 р. у % до 1980 р.
	1980	1985	1990	1995	2008	2009	2010	2011	
Країни з низьким доходом	80	81	81	86	89	91	93	94	117,5
Країни з середнім доходом	154	155	161	164	172	175	178	182	118,2
Країни з високим доходом	193	204	214	222	226	227	231	233	120,7

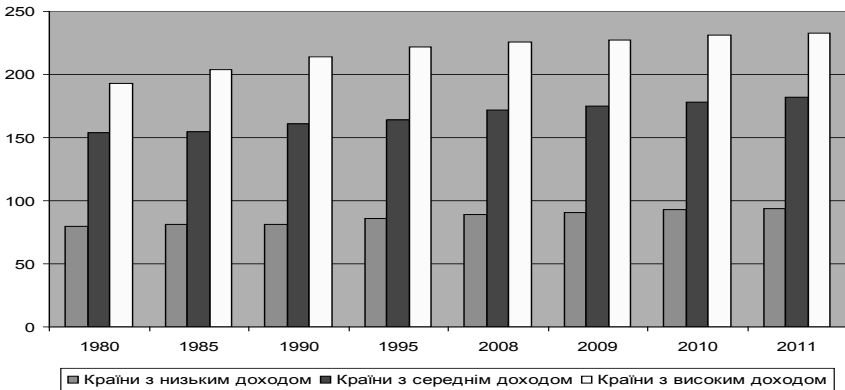


Рис. 7.5. Пропозиція плодово-овочевих консервів у світі в 1980–2011 роках, кг/людина/рік

нем доходу. Тут пропонується ширший вибір продуктів – різноманіття продукції дає місцеве виробництво, імпорт же задовольняє зростаючий попит. Динаміка експорту та імпорту товарів плодовоовочевої консервації на світовому ринку за групами показана на рис. 7.6.

У 2012 році порівняно з 2010 роком операції експорту/імпорту по групам товарів плодовоовочевої консервації зросли в середньому на 40-50%. Основні групи товарів – це горошок, кукурудза, огірки, помідори, слаа ти та соуси. Найбільшу питому вагу у структурі експортно-імпоротної діяльності займають горошок та кукурудза на світовому ринку. Проаналізуємо структуру експорту та імпорту по цих групах товарів (рис. 7.7).

Бачимо, що у 2010 році у заданій групі товарів плодово-овочевої консервації займав імпорт – 82781 тис. т, а експорт – 42644,92 тис.т., у 2011 році імпорт складав 81402 тис. т, експорт – 66601 тис. т, у 2012 році – відповідно 71845 тис. т і 83917 тис. тонн.

Структура компаній, що імпортують свою продукцію до краї світу у 2012 році має вигляд (рис. 7.8).

Отже серед компаній, що імпортують свою плодово-овочеву продукцію до країн світу найбільшу частку займає

Світовий ринок сільськогосподарської продукції

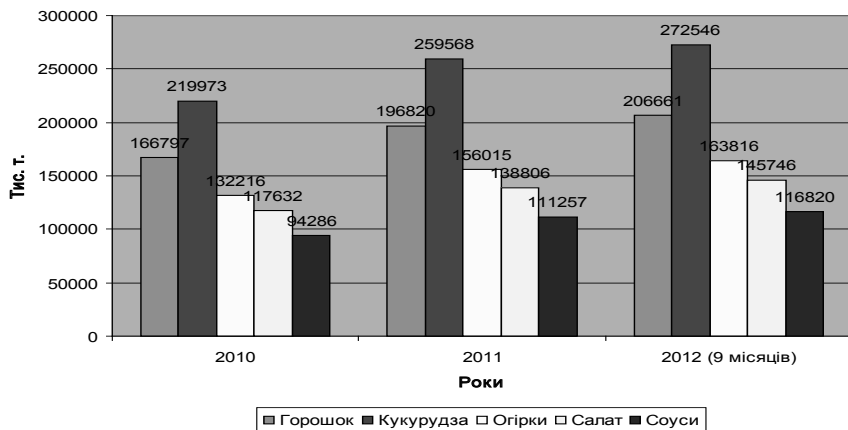


Рис. 7.6. Динаміка експорту та імпорту товарів плодовоовочевої консервації на світовому ринку за групами у 2010–2012 роках

компанії Schwartau та Балтимор – по 24%, Наступною йде компанія Heinz – 17%, далі – Бондюель (12%), і найменшу частку займає компанія Salem – 8% [11].

У країнах Америки та Західної Європи споживання овочів значно зросло за останні два десятиріччя. Сьогодні на ринках з'явилися нові овочі, про існування яких люди навіть не здогадувались 20 років тому. Деякі овочі, такі як спаржа та баштанні, завдяки покращанню умов перевезення та імпорту з інших країн, стали продаватися на

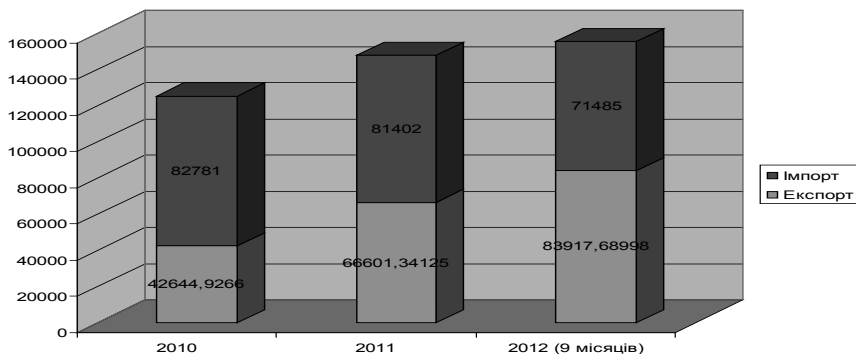


Рис. 7.7. Структура експорту та імпорту товарів плодовоовочевої консервації на світовому ринку за групами у 2010–2012 роках, тис. тонн

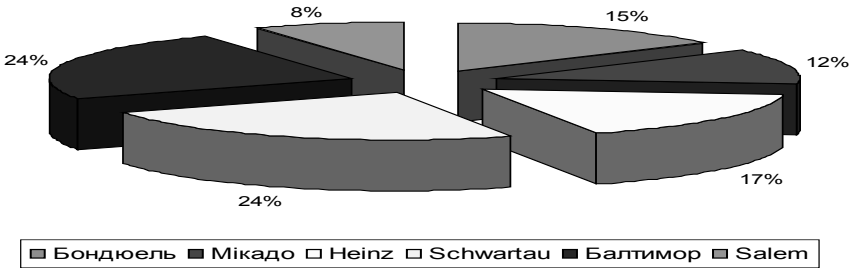


Рис. 7.8. Структура компаній, що імпортують свою продукцію до країн світу у 2012 році

ринках в ті пори року, коли в цих країнах вони не виробляються. Споживчий попит на овочі також збільшився, тому що люди більше почали цікавитись здоровим способом життя.

7.3.2. Аналіз привабливості міжнародного ринку плодово-овочевої продукції

Труднощі із забезпеченням ринку свіжою овочевою продукцією протягом цілого року створило сприятливі умови для міжнародної торгівлі та сприяло глобальній інтеграції в секторі свіжих овочів. Разом з тим, більша частина овочів виробляється для споживання на внутрішні ринки, а на міжнародному ринку продається лише 4,4% світового виробництва овочів.

Експорт традиційно представляв малу частку ринку свіжих овочів, здебільшого через торговельні бар'єри та технічні труднощі і витрати на перевезення на великі відстані. Проте лібералізація торгівлі, яка впроваджується Міжнародною Організацією Торгівлі (WTO), а також через регіональні торговельні угоди розширила ринковий доступ та забезпечила необхідні механізми для боротьби з торговельними бар'єрами, такими, як необґрунтовані санітарні та фіто санітарні обмеження.

В Європі основним ринком для імпорту є Німеччина, основними постачальниками є Туреччина, Іспанія та Іта-

лія, а Нідерланди відіграють головну роль у процесі фізичного розподілу (дистрибуції) продукції. США є найбільшим світовим експортером свіжих овочів і, перш за все, помідорів та цибулі, Іспанія є світовим лідером в експорті свіжих фруктів. Частина овочів та фруктів ЄС імпортує з Південної Африки, Марокко, Чилі, Аргентини, Нової Зеландії, Турції та Ізраїлю. Кожна країна має довгострокові тісні торговельні стосунки з принаймні однією країною-членом ЄС. Наприклад, Південна Африка та Нова Зеландія мають міцні зв'язки з трейдерами на ринку Великої Британії. Франція є головним експортним ринком для фруктів з Марокко, в той час, як південноамериканські експортери традиційно зосереджувались на Нідерландах та імпортерах в порту Роттердам. Порт Антверпен у Бельгії завжди представляв значний експортний ринок для Південної Африки та Нової Зеландії.

По мірі того, як більше фірм входять у міжнародну торгівлю свіжою продукцією, традиційні торговельні схеми змінюються. Домінуюча роль Нідерландів зменшується (нині через цю країну потрапляє лише 20% загального обсягу європейського імпорту свіжих овочів) та збільшується роль Бельгії, Великої Британії, Іспанії, Італії та Португалії.

Торгівля між США та Азією значно розширилась завдяки високим темпам економічного зростання та кращому доступу до ринку, чого було досягнуто здебільшого через багатосторонній процес лібералізації торгівлі та постійне зменшення торговельних бар'єрів. Один японський ринок імпорту представляє приблизно 5% загального обсягу світової торгівлі свіжими овочами та фруктами [11].

Деякі латиноамериканські країни, і перш за все Чилі, тільки починають отримувати значні прибутки від розширення ринків в Азії. По мірі того, як країни, такі, як Перу або Мексика, намагаються диверсифікувати свої експортні ринки і працювати в Азії, вони часто вико-

ристовують маркетингові канали, які були розроблені та контролюються експортерами з США.

Нові інформаційні технології в торгівлі швидко розвиваються та мають великий потенціал для застосування в секторі свіжої овочевої продукції, що може зменшити часті суперечки про якість. Тепер стало можливим робити цифрові знімки продукції і негайно передавати ці фотографії продавцю через Інтернет. Це особливо підсилює можливості торгівлі для малих фірм, які експортують продукцію, не маючи власних представництв на іноземних ринках. Та сама технологія пропонує новий маркетингово-рекламний інструмент експортерам, як великим так і малим. Використовуючи Інтернет, фірми можуть передати покупцям повну специфікацію товару, в тому числі зовнішній вигляд, пакування, вагу та кількість, і все це дійсно полегшує процес торгівлі. За допомогою Інтернету зараз можна подивитися ціни і об'єми виробництва та споживання овочів та іншої сільськогосподарської продукції у всьому світі.

Управління мережею постачання є добре розвинутим у Північній Європі, ймовірно, через високі рівні концентрації торгівлі. За останні десять років Європейська модель перетнула Атлантичний океан у вигляді європейських інвестицій у системи продовольчих магазинів. Голландці (Ahold) та британці (напр. Sainsbury's, Mark & Spencer) очолили цю тенденцією, придбавши численні регіональні американські мережі. І дійсно, Ahold зараз є восьмою найбільшою роздрібною мережею в США.

Європейська модель управління має наступні основні складові:

Головна задача – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;

підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;

державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Важливість експортного ринку дуже різниться залежно від продукції, але взагалі експорт був традиційно невеликою часткою ринку овочів, що швидко псуються, це, зокрема, пояснювалось високими торговельними бар'єрами та труднощами, а також великими витратами на перевезення на великі відстані.

Прогрес у технології зберігання зібраної продукції, такий як розвиток технологій по модифікації атмосфери в контейнерах, використання заморожування та ефективної упаковки свіжих овочів та фруктів, також сприяли розвитку експорту на віддалені ринки, від чого перш за все виграли експортери. Маркетингові канали експорту та імпорту продукції диверсифікуються по мірі того, як все більше фірм намагаються знайти виробників-постачальників та продавати свою продукцію на глобальному ринку.

Якщо рівні доходів у світі продовжуватимуть зростати, то буде зростати і попит, розширюватися асортимент високоякісних свіжих овочів.

Організаційно-технологічною основою зростання ви-

робництва плодоовочевої продукції у розвинених країнах є насадження інтенсивного типу, використання обмеженої кількості високопродуктивних, достатньо стійких до хвороб і природно-кліматичних умов порід і сортів рослин, які дають продукцію високих смакових і товарних якостей.

Виробництво плодоовочевої продукції у цих країнах базується на зональному розміщенні плодово-ягідних та овочевих насаджень у найбільш сприятливих мікроекологічних районах з метою використання потенційних можливостей кожної культури і сорту, а також максимального використання природно-кліматичного потенціалу. Великий розрив у виробничо-економічних показниках галузі плодоовочівництва України і розвинутих країн світу зумовлює перехід від екстенсивного розвитку галузі до адаптивного інтенсивного виробництва [11].

Високоєфективна система виробництва плодоовочевої продукції у більшості країн світу ґрунтується на основі приватної власності на землю під багаторічними насадженнями та основні фонди галузі. У зв'язку з цим, малоефективна система виробництва плодів і овочів в Україні має реформуватись на загальноприйнятих у світі принципах. Вступ України до Світової організації торгівлі, угоди якої передбачають усунення будь-яких видів дискримінації у сфері міжнародної торгівлі, поширення режиму найбільшого сприяння торгівлі, має прискорити просування вітчизняної продукції на міжнародні ринки, підвищити її конкурентоспроможність.

У більшості розвинутих плодоовочевих країн основу промислового садівництва становлять вузькоспеціалізовані господарства, які вирощують обмежену кількість культур та їх сортів. Спеціалізація проявляється на зосередженні виробництва тих видів плодової продукції, які найкраще використовують сприятливі ґрунтово-кліматичні умови і мають обмежений ареал промислового

виробництва. Кожна країна має свою специфіку організації галузі. Характерною ознакою діяльності таких формувань є об'єднання їх зусиль з реалізації продукції, поставки техніки, мінеральних добрив, отрутохімікатів, створення спільної бази зберігання.

Характерним для розвинутих країн і дієвим механізмом ринку є система оптового продажу, цивілізований маркетинг (вивчення попиту і пропозиції, доставка товарів до місця споживання, зберігання і реалізації, виробництво тари, реклама, укладання торгових угод), а також здорова конкуренція.

7.3.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства ПАТ «Агроекопродукт» на ринку плодово-овочевої продукції

Україна є найбільшим виробником фруктів і овочів. В період переходу від планової до ринкової економіки дана галузь зазнала істотних змін, які призвели до скорочення обсягів виробництва і зниження ролі великих господарств (колгоспів і радгоспів) у виробництві якісної продукції в потрібній кількості та із заданими параметрами. Водночас з'явилися приватні фермерські господарства, які з допомогою вже нових сучасних технологій за минуле десятиріччя значно збільшили виробництво сировини для плодоконсервної галузі і підвищили її якість.

Виробництво плодоконсервної продукції в Україні стабільно зростає. У 2012 р. було вироблено близько 3,02 млрд. умовних банок, що на 27% більше, ніж в попередньому році. Треба зазначити, що даний обсяг також включає фруктові і овочеві соки, випуск яких значно зріс за останні роки. Якщо брати окремо плодоовочеву консервацію, то лівову частку тут займає овочева консервація. В 2012 р. плодоовочевої консервації всіх видів було вироблено 353,4 млн. умовних банок, що на 34% менше, ніж у попередньому році. При цьому виробництвом даної

продукції в 2011 р. займалося близько 162 підприємств, а в 2012 р. їх залишилось вже 123. У 2012 р. десять найбільших виробників виробили 60% всього обсягу продукції, а в 2011 р. – 53%.

Нами було проаналізовано виробничі потужності найбільших виробників плодоовочевої консервації (табл. 7.3).

Найбільшу сумарну потужність заводів має група компаній «Верес» (24 муб/рік), рівні потужності – у ЗАТ «Чумак» та ТОВ «Сиверфуд» – по 20 муб/рік. Від них відстають консервний завод Univer, ЗАТ «Крафт» та СП «Микаленд». Лідерами української плодоовочевої галузі власне самі вітчизняні «консерватори» традиційно називають групу компаній «Верес» і ЗАТ «Чумак». У 2001 році на вітчизняному консервному ринку з'явився ще один гравець – ЗАТ «Ніжинський консервний комбінат». Комбінат робив консерви і раніше, але лише з приходом нового власника – компанії «Фоззі» – активніше розгорнув свою діяльність завдяки забезпеченню стабільного збуту продукції.

Таблиця 7.3

**Аналіз українського ринку
плодоовочевих консервів у 2012 р.**

Компанія (торговельна марка)	Сумарна потужність заводів, муб* на рік
Група підприємств «Верес» (ТМ «Верес», «Шість соток», «Грибочки із бочки», «Котигорошко»)	24
ЗАТ «Чумак» (ТМ «Чумак», «Дарина»)	20
ТОВ «Сиверфуд» (ТМ «Нежин»)	20
Консервний завод Univer (ТМ Univer)	15
ЗАТ «Крафт» (ТМ «Золотодар»)	12
СП «Микаленд» (ТМ «Микадо», «Саиленд»)	12
* муб – мільйон умовних банок. Умовна банка дорівнює 400 г, або 0,4 л.	

Джерело: складено авторами на основі даних Держкомстату України (www.ukrstat.gov.ua)

Необхідно зазначити, що самі передовики галузі сприйняли Ніжинський консервний як достойного конкурента.

Але, за великим рахунком, жоден із названих виробників не є лідером по всіх товарних групах плодоовочевої консервації, тому порівнювати «гігантів» один з одним (а іноді – і з більш дрібними фірмами) некоректно. «Чумак» – лідер по томатних консервах, «Верес» – по грибах, «Ніжинський консервний» – по огірках, АТ «Волинь-Холдинг» – крупний виробник кетчупів. Білоцерківський, Кам'янець-Подільський, Бродовський, Бережанський, Богуславський консервні заводи спеціалізуються на виробництві консервованого зеленого горошку.

Вивчаючи особливості переробки і маркетингу сільськогосподарської продукції, аналітики Міжнародної фінансової корпорації (МФК) 2011 р. досліджували різні ринки. 20% респондентів МФК були представниками овочепереробних підприємств. На думку цих представників, найкрупнішими брендами на ринку плодоовочевої консервації можна вважати ТМ «Верес», ТМ «Чумак», ТМ «Гайсин». Більше двох третин опитаних тут найбільш наболілою вважають проблему зношення основних фондів підприємств. Більше трьох четвертих респондентів вважають, що потреба підприємств галузі у залученні інвестицій сьогодні дуже висока.

Проаналізуємо структуру виробників плодоовочевої консервації на ринку України у 2012 році (рис. 7.9). Отже, в Україні присутні потужні виробники плодоовочевої консервації. На ринку вони займають такі сегменти. Верес – 23%, Ніжин – 22%, Пирятин – 17%, Чумак – 22%, Гайсин – 16%. Найбільш потужними українськими виробниками плодоовочевої консервації у 2012 році були група компаній «Верес», ЗАТ «Чумак» та ТОВ «Сиверфуд» (ТМ «Ніжин»). Вони ж складають ціновий сегмент продукції вище середнього.

Враховуючи тенденції, що склалися на плодоовочево-

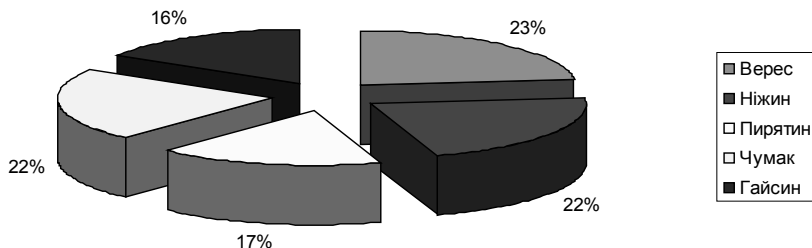


Рис. 7.9. Структура виробників плодоовочевої консервації на ринку України у 2012 році

му ринку, можна спрогнозувати його подальший розвиток та насичення.

Публічне акціонерне товариство «Агроекопродукт», володіє торговельною маркою «Верес», а також 11,04% акцій ПАТ «Укршампінйон». Є співзасновником Сільськогосподарського ТОВ ім.Шевченка (67,44% СФ). ТМ «Верес» – один із найбільших і найвідоміших вітчизняних виробників продуктів харчування. Спеціалізація – плодоовочева консервована і соусна продукція.

Перша компанія групи була створена в 1991 році. Кілька наступних років відбувалася відпрацювання дистрибутивних каналів і взаємодій різних підрозділів у масштабах країни. «Верес» неодноразово ставав переможцем і призером різних спеціалізованих конкурсів і виставок (зокрема, московської «WORLD FOOD»). Також досліджуване підприємство є правонаступником ТОВ «Інбуд Ю.Пі. Ай», зареєстрованого Виконкомом Міськради м. Канів 24 травня 2000 р. за № 53. Місцезнаходження підприємства: м. Канів Черкаської області, вул. Дорошенка, 1.

ПАТ «Агроекопродукт», будучи юридичною особою, займається виробництвом продукції для харчової промисловості, а саме: плодоовочевих консервів, заготівлею та переробкою сільськогосподарської продукції, виробництвом напівфабрикатів вареників, пельменів, налисників, а також транспортуванням, оформленням, етикетуванням, комплектуванням продукції та її реалізацією. За 9

місяців 2012 року було розроблено більше 10 видів нової продукції, з яких 5 впроваджено у виробництво і направлено до торгових мереж в реалізацію. Новий напрямок – виробництво заморожених напівфабрикатів в тістовій оболонці пельмені, вареники, налисники. Основною перевагою ПАТ «Агроєкопродукт» є якісна продукція підприємств та високий міжнародний конкурентний статус.

Міжнародний конкурентний статус ПАТ «Агроєкопродукт» – це його потенційні можливості досягти передбаченої стратегічними цілями конкурентної позиції на ринку.

Конкурентні переваги – перевищення рівня параметрів, досягнутих найбільш пріоритетними суперниками-конкурентами. Параметричні індекси k_{ϕ} розраховуються як коефіцієнти співвідношення заданих величин параметрів до еталонних значень цих же параметрів при прямо пропорційному їх впливу на конкурентоспроможність (+), або ж зворотним співвідношенням при зворотно пропорційному впливу (-). Параметричні індекси k_e являють собою, відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих по вищезазначеній схемі. Розрахунок параметричних індексів приведено у табл. 7.4 та 7.5.

1) Нормативний – показник, визначений експертами ПАТ «Агроєкопродукт» для ринку плодово-овочевої консервації:

$$I_k = \frac{K_{en}}{K_{ek}} = \frac{0,83}{0,17} = 4,88$$

K_{en} – загальний індекс рівня параметрів споживчої цінності

r_j – коефіцієнт вагомості значення j -го параметру (визначається експертним шляхом або задається особою, що приймає рішення)

k_j – параметричний індекс фактичної величини j -го параметру P_j порівняно з еталоном P_{ej}

$K_{ек}$ – загальний індекс рівня параметрів економічних витрат

де r_a – коефіцієнт вагомості економічних параметрів a ;

k_a – параметричний індекс a витрат B_a порівняно з еталоном B_{ea}

Таблиця 7.4

Параметричні індекси економічних витрат у 2012 році

№	Номер параметру	Вагомість параметру r_j	Величина параметру			Параметричний індекс		
			$B_{на}$	B_{ea}	$B_{фа}$	$k_{на}$	k_{ea}	$k_{фа}$
1	Вартість основних фондів	0,12	0,12	1500	4000	1	0,375	0,65
2	Торгова націнка	0,05	0,05	140	220	1	0,636364	0,181818
$K_{ек} = \sum r_j k_a$						0,17	0,0768	0,0871

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

2) Еталонний – показник, визначений для досягнення ПАТ «Агроeкопродукт»

$$I_{\kappa} = \frac{K_{cn}}{K_{ек}} = \frac{0,9499}{0,0768} = 12,36$$

3) Фактичний показник конкурентоспроможності ПАТ «Агроeкопродукт»

$$I_{\kappa} = \frac{K_{cn}}{K_{ек}} = \frac{0,6685}{0,0871} = 7,676$$

Отже, з проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Нормативний інтегральний показник конкурентоспроможності дорівнює 4,88, а еталонне його значення дорівнює 12,36. Це означає, що при використанні у розрахунках найкращих результатах по всіх фірмах галузі показник конкурентоспроможності підприємства, що досліджується, значно вищий за нормативний.

Таблиця 7.5

Параметричні індекси споживної цінності у 2012 році

№	Номер параметру	Вагомість параметру r_j	Величина параметру			Параметричний індекс		
			P_{nj}	P_{ej}	P_{fj}	k_{nj}	k_{ej}	k_{fj}
1	Ціна	0,07	100	100	75	1,0000	1,0000	0,7500
2	Якість	0,04	100	95	93	1,0000	0,9500	0,9789
3	Привабливість товару та смакові властивості	0,05	5	11	6	1,0000	2,2000	0,5455
4	Додаткові переваги	0,25	1000	800	900	1,0000	1,2500	0,8889
5	Зручність	0,02	0,8	0,9	0,7	1,0000	1,1250	0,7778
6	Мобільність товару	0,06	0,7	0,85	0,74	1,0000	1,2143	0,8706
7	Реклама	0,15	3500	3000	2400	1,0000	0,8571	0,8000
8	Гарантії	0,05	3,5	1,5	4	1,0000	2,3333	0,3750
9	Безпека	0,05	3500	2400	2200	1,0000	0,6857	0,9167
10	Корисність	0,09	850	420	350	1,0000	0,4941	0,8333
	$K_{cn} = \sum r_j k_j$					0,8300	0,9467	0,7143

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства вищий за нормативний, що свідчить про наявність у ПАТ «Агроекопродукт» лідируючої позиції на ринку.

ПАТ «Агроекопродукт» здійснює експортні операції (експорт товарів, продаж нерезиденту торгової марки). При проведенні зовнішньоекономічних операцій підприємство використовує такі документи: контракти то доповнення до них, вантажно-митні декларації, акти виконаних робіт, виписки банку, платіжні доручення, оборотно-сальдові відомості по рахунках 312, 314, 362, 37 та 632 тощо (див. додаток 7).

В 2012 р ПАТ «Агроекопродукт» здійснювало експорт товарів (консервована плодово-овочева продукція, тома-

ти консервовані, гриби консервовані, варення та джеми фруктові, готові соуси (в т.ч. томатні), майонези в асортименті та гірчиця), а також здійснило продажу нерезиденту торгового знака. Всього здійснювалися експортні операції по 34 контрактах, укладених з 29 нерезидентами з 18 країн. Питома вага експорту товарів в загальній сумі експорту складає 93,7 %, питома вага продажу товарного знака складає 6,3%.

Адаптація України до нових умов світового ринку вимагає психологічних, організаційних і регулюючих змін у пошуках шляхів до виходу на міжнародний ринок. У цій сфері діяльності підприємства відчувають труднощі в просуванні продукції на ринки, мають через це непередбачені витрати. Прихильність до застарілих методів, що має місце в Україні, заважає усвідомлювати фактори змін, які проводяться на міжнародному ринку, переважною рисою яких є швидкість інформації та повідомлень і зосередження зусиль на створенні нового іміджу. Вузкий підхід до методів організації виставкової діяльності стає причиною незадовільної політики підприємства щодо прийняття комплексу рішень і функціональних дій у програмі діяльності підприємства.

Стратегія участі у виставковій діяльності має стати для українських підприємств мобілізуючим засобом для досягнення поставленої мети, реалізації комерційних прагнень, пропаганди іміджу, визначення поведінки конкурентів. На міжнародному рівні підприємства розробляють стратегію, яка відповідає економічним, політичним, географічним та іншим умовам: чим вищий рівень виставки, тим вищої якості потребує експонована продукція.

На даному етапі економічного розвитку країни українські підприємства повинні поступово та кваліфіковано відкривати двері для міжнародних виставок та ярмарок. Бо цей вид діяльності є ефективним рішенням, що дозво-

ляє не тільки вийти на нові ринки, а й сформувати імідж підприємства та держави в цілому на зовнішньому ринці. Також налагодити міжнародне співробітництво та вийти на новий рівень ведення бізнесу. При добре спланованому використанні цієї діяльності українські підприємства мають можливість отримати безліч переваг та великі прибутки.

Стратегія інноваційного розвитку консервної промисловості передбачає: використання сучасних технологій зберігання сільськогосподарської продукції; застосування новітніх технологій та обладнання для фасування, пакування і маркування харчових продуктів і напоїв; забезпечення виробництва екологічно чистих харчових продуктів з високими оздоровчими властивостями з овочевих і зернових культур. Стратегія інноваційного розвитку передбачає зростання обсягів виробництва в харчовій промисловості до 2012 року порівняно з 2002 роком вдвічі.

З метою випуску продукції протягом року доцільно використовувати кріотехнології заморожування сировини з метою подовження сезону переробки та випуску конкурентоспроможної продукції.

Міжнародний конкурентний статус ПАТ «Агроекопродукт» – це його потенційні можливості досягти передбаченої стратегічними цілями конкурентної позиції на ринку. Конкурентні переваги – перевищення рівня параметрів, досягнутих найбільш пріоритетними суперниками-конкурентами.

ПАТ «Агроекопродукт» займає лідируюче місце у виробництві плодоовочевої консервації та спроможне завойовувати більшу частину ринку плодоовочевої консервації.

Крім того, співпраця з торгівельною мережею «TESCO» не лише дасть ПАТ «Агроекопродукт» можливість вийти на нові географічні сегменти (ринок країн Центральної Європи), а й покращить показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

7.4. Рекомендована навчально-методична література

1. Постанова ВРУ «Про Основні напрями зовнішньої політики України» від 2.07.93 № 3360-XII// Відомості Верховної Ради, 1993, N 37, с.379.
2. Закон України про державну підтримку сільського господарства України // Голос України. – 2004. – 7 верес. – № 165 (3415).
3. Земельний Кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-iii Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-
4. Проект Закону «Про внесення змін до Земельного кодексу України та деяких законодавчих актів України» від 07 серпня 2008 року № 3044.
5. Проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо повноважень органів виконавчої влади у галузі земельних відносин)» від 18 листопада 2008 року № 3378
6. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання негативним наслідкам впливу світової фінансової кризи на розвиток агропромислового комплексу» від 11 листопада 2008 року № 3353.
7. Білозір Л. М. Формування глобальної регуляторної політики у сфері торгівлі сільськогосподарською продукцією.- дис... канд. екон. наук, КНУ, 2007 – 205 с.
8. Державний комітет статистики. Сільське господарство. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Засць О.С. Ринок цукру в Україні: проблеми створення, функціонування та розвитку. К., «Наукова думка», 2007. – 246 с.
10. Офіційна статистична база ООН. [Елетронний ресурс] – Режим доступу: <http://comtrade.un.org/>.
11. Сельскохозяйственный отраслевой сервер. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.agromage.com/stat_id.php?id=344

Тема 8. **Глобальні стратегічні інтереси українського бізнесу на цільових міжнародних ринках**

Основні питання для вивчення

- 8.1. Система формування стратегічних пріоритетів підприємств на цільових міжнародних ринках
- 8.2. Глобальні пріоритети та трансформація діяльності вітчизняної компанії «Систем Кепітал Менеджмент» з метою виходу на цільові міжнародні ринки
- 8.3. Вихід українських підприємств на міжнародний авіаційний ринок
- 8.4. Стратегії та форми виходу компанії «ROSHEN» на зовнішні ринки кондитерської продукції
- 8.5. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми: (1) розтлумачити умови формування геоекономічних інтересів підприємств на цільових міжнародних ринках; (2) з'ясувати глобальні пріоритети діяльності вітчизняних компаній на цільових міжнародних ринках; (3) охарактеризувати стратегії та форми виходу українського бізнесу на цільові міжнародні ринки.

8.1. Система формування стратегічних пріоритетів підприємств на цільових міжнародних ринках

Проблема виживання й успішного функціонування є актуальною для складних економічних систем в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим у зміцненні конкурентних позицій підприємства в умовах економічних трансформацій важливе значення має формування в системі управління заходів превентивного характеру, що передбачають перебудову процесів на підприємстві.

У ХХІ столітті знання як один з важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств набувають особливої актуальності через зменшення термінів циклу технологій, продукції, процесів [7, с. 193]. Певною мірою знання можна розглядати і як чинник безпеки підприємства. Багато підприємств, особливо великих і функціонуючих на зовнішньому ринку, мають добре відпрацьовану систему самонавчання персоналу. Створення такої системи навчання на підприємстві є чинником його трансформації на інноваційне.

Вочевидь без нових знань, нового економічного світогляду практично неможливо забезпечити ефективне управління підприємством. Для забезпечення успіху насамперед повинен змінюватися образ мислення. Формування стратегічного мислення і розвиток системного мислення – важливі умови успішного функціонування підприємства у ХХІ ст. Стратегічне мислення акцентує увагу на можливостях, а не на завданнях, на майбутньому, а не на сьогоднішньому. Стратегічне мислення ґрунтується на інтуїції, системному підході, можливості передбачення розвитку подій та процесів.

Глобалізація, прогрес інформаційних технологій призвели до зсуву центру влади у відношеннях «виробник – споживач» у бік останнього, що є важливою рисою сучасного економічного розвитку. В зв'язку з цим очевидним стає необхідність глибоких перетворень у системі управління вітчизняними підприємствами. Як свідчить зарубіжний досвід, зволікання і спроби обійтися без серйозних змін призвели до зникнення кожної 4-ї компанії із списку 500 провідних корпорацій. Процес змін характерний і для українських підприємств. Так, за результатами авторського обстеження із 100 підприємств України, 27% змінили спеціалізацію і ці зміни більш характерні для великих підприємств. На більшості підприємств (51%) здійснюються організаційно-структурні зміни, і вони пре-

ваюють на великих підприємствах. Для малих підприємств, як і для великих (60%) характерні зміни в системі управління підприємством.

У контексті реалізації вітчизняних пріоритетів в управлінні і підприємством важливе значення має використання стратегічного підходу. На сучасному етапі розвитку на вітчизняних підприємствах відбувається процес становлення стратегічного управління, який набирає все більшої популярності. Аналітики вважають, що український ринок вступив у стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає розвитку підприємств. Для запровадження функції стратегічного планування на підприємствах необхідним є підготовчий етап для вирішення таких завдань:

- формування стратегічного мислення у керівників, спеціалістів підприємства та переоцінка філософії підприємства відповідно до змін зовнішніх умов функціонування;
- створення ресурсної основи здійснення процесу стратегічного управління;
- створення організаційно-правової основи забезпечення стратегічної орієнтації підприємства.

Важливими передумовами впровадження стратегічного підходу до управління підприємством є наявність лідера-стратега та фахівців зі стратегічного управління. Фахівець зі стратегічного управління, за оцінками зарубіжних спеціалістів, повинен бути екстравертом, мати інтуїцію, що важливо за умов невизначеності; творчі здібності; бути новатором; бути впевненим у своїх здібностях та можливостях у розв'язанні проблем підприємства; вміти поєднувати протилежні точки зору; бути орієнтованим на відкрите мислення. Тому персонал підприємства необхідно розглядати не як трудовий ресурс, а як джерело добробуту підприємства.

Для формування стратегічного мислення необхідно

вже на рівні «бакалавр» у вищих навчальних закладах запровадити викладання дисципліни «Стратегічне планування» як базового курсу для вивчення на рівні «магістр» ряду дисциплін: «Стратегічне управління», «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни», «Геоeкономіка і глобальні стратегії українського бізнесу» тощо.

Вирішення завдання створення ресурсної бази стратегічного планування передбачає:

- формування інтелектуальних ресурсів – підготовка та підвищення кваліфікації персоналу у сфері стратегічного управління відповідно до потреби підприємства;

- формування інформаційних ресурсів – розробка стандартних форм для збору та зберігання стратегічної інформації; опанування сучасних технологій обробки інформації; організація моніторингу середовища підприємства;

- формування інформаційного банку про стан зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства;

- формування матеріальних ресурсів – створення системи сучасних засобів комунікації між функціональними підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками та покупцями.

Наступне завдання підготовчого етапу організації стратегічного планування – створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного планування на підприємстві передбачає:

- розмежування основних функцій стратегічного управління між вищим та середнім рівнем управління підприємством;

- визначення основних функцій та структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку;

- розробка положення про відділ перспективного розвитку;

- розподіл функцій між спеціалістами відділу перспективного розвитку;
- розробка посадових інструкцій спеціалістів зі стратегічного управління;
- розробка кваліфікаційних вимог до спеціалістів відділу перспективного розвитку.

Превентивний характер управління забезпечується використанням на підприємстві інструментарію моніторингу, до функцій якого належать відстеження, фіксація та визначення тенденцій змін зовнішніх факторів, встановлення їх відхилень від межі толерантності підприємства. Одержана в результаті стратегічного моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Адже спостереження за зовнішнім середовищем забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні «сигнали» та розроблення превентивних заходів управління. Своєчасне реагування підприємства на «сигнали» зовнішнього середовища потребує спостереження за значною кількістю параметрів його стану. У результаті стратегічного моніторингу формується сигнальна інформація, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові можливості для підприємства у зовнішньому оточенні.

Запровадження на підприємстві системи моніторингу дозволить вирішувати такі управлінські завдання:

- оновлення даних про стан факторів зовнішнього оточення в системі стратегічної інформації;
- «ранній» діагноз ринкової ситуації;
- забезпечення інформацією про можливості та загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі для підприємства;
- забезпечення керівництва підприємства оперативною зовнішньою інформацією;
- зменшення ступеня невизначеності стану підприємства;

- встановлення відхилень стану зовнішнього середовища від прогнозного розвитку;

- виявлення «слабких» сигналів, тобто проблем, відомих за ранніми та неточними ознаками.

Реалізація функцій стратегічного моніторингу обумовлює взаємозв'язок із системою контролю та інформаційною системою стратегічного управління підприємства.

Стратегічний моніторинг на підприємстві може здійснюватись на підставі маркетингової розвідки, яка формує первинну та зовнішню вторинну поточну інформацію про зовнішнє оточення, що передбачає використання засобів інтерв'ювання, «кабінетних» досліджень, анкетування. Поряд із моніторингом за необхідності огляду минулого та поточного стану всіх факторів середовища підприємства використовується такий інструментарій, як сканування. Це буде забезпечувати формування ефективної системи стратегічного планування на підприємстві.

Дисципліна «Стратегічне управління» передбачає формування більш глибокого та широкого бачення проблеми та опанування змістом ключових робіт з визначення напрямку руху підприємства. Він включає в основному наступні моменти:

1. Формування та взаємозв'язок місії та бачення й довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язку довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»).

2. Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація.

3. Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримання функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання стабілізації.

4. Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо.

5. Аналіз середовища. Розробка програми реструкту-

ризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп.

б. Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися.

Технологія ж деталізації цих робіт стане зрозумілою після опанування вибіркового курсів «Міжнародний бізнес та стратегічні зміни», а також «Геоелектроніка і глобальні стратегії українського бізнесу» та інших.

Таким чином, управління підприємством має ґрунтуватися на сучасних концепціях економічного розвитку і принципах гармонійної взаємодії підприємств із навколишнім середовищем, а також на усвідомленні місії й стратегічних цілей підприємства та опануванні технологій їх досягнення.

8.2. Глобальні пріоритети та трансформація діяльності вітчизняної компанії «Систем Кепітал Менеджмент» з метою виходу на цільові міжнародні ринки

Компанія «Систем Кепітал Менеджмент» (АТ «СКМ») була заснована в 2000 році у м. Донецьку. На початковому етапі свого існування бізнес СКМ являв собою сукупність окремих активів, якими керувала безпосередньо Компанія «Систем Кепітал Менеджмент». Така корпоративна структура була малоефективною, тому у 2006 році компанія прийняла рішення реструктурувати свій бізнес згідно з найвищими міжнародними стандартами корпоративного управління.

СКМ найбільша українська багатогалузева група. До складу Групи СКМ входять підприємства гірничо-металургійного, енергетичного, машинобудівного, транспортного, сільськогосподарського, телекомунікаційного, медіа, фінансового та інших секторів економіки [20].

Сьогодні управління більшою частиною активів здійснюється через спеціально створені галузеві холдинги, а на ПрАТ «СКМ» покладено функції стратегічного управління. Компанія СКМ – корпоративний центр Групи, її серце і мозок. Тут розробляється стратегія розвитку всієї Групи, приймаються ключові інвестиційні та управлінські рішення, затверджуються кандидати на топ-вакансії.

ПрАТ «СКМ» управляє бізнесами Групи через своїх представників у наглядових радах галузевих холдингів.

У 2012 році почала свою роботу дочірня компанія СКМ у Лондоні – SCM Advisors (UK) Limited.

Основні завдання компанії SCM Advisors (UK) Limited – пошук нових інвестиційних можливостей за межами України і розвиток ділових зв'язків з представниками міжнародного інвестиційного співтовариства з метою забезпечення стійкого зростання бізнесу Групи СКМ як за кордоном, так і в Україні. SCM Advisors (UK) Limited також надає СКМ консультації з питань стратегії та інвестицій в окремих секторах бізнесу, включаючи фінансові послуги, телекомунікації та медіа.

АТ «СКМ» прагне підвищувати вартість бізнесу, в тому числі за рахунок модернізації промислових підприємств, лідирувати на ринках присутності, збільшувати внесок СКМ у розвиток України шляхом здійснення інвестицій, організації прозорих закупівель, сплати податків і підвищення оплати праці на підприємствах Групи.

Стратегія Групи СКМ спрямована на впровадження ефективної та прозорої корпоративної структури й управління, підвищення стійкості вертикально інтегрованих галузевих холдингів.

Постійне прагнення підприємств Групи СКМ до підвищення ефективності бізнесу, до відповідності найвищим світовим стандартам його ведення дозволяють їй бути лідером українського бізнесу, знову і знову досягати поставлених цілей.

Компанія СКМ запровадила прозору систему й чітку структуру корпоративного управління, що відповідає найвищим міжнародним стандартам. Реформування структури бізнесу Групи дозволило зробити її більш ефективною і зрозумілою для акціонерів, партнерів та інвесторів.

СКМ як мажоритарний акціонер і основний інвестор управляє галузевими холдингами, делегуючи своїх представників до їхніх наглядових рад.

СКМ прийняла єдину для групи континентальну систему корпоративного управління, яка передбачає чіткий розподіл функцій виконавчих директорів (executives) і контролюючої функції (non-executives) між двома окремими органами – Правлінням та Наглядовою радою.

Наглядові ради здійснюють управління галузевими холдингами. До їх складу входять представники СКМ, представники міноритарних акціонерів, а також зовнішні експерти. Ради визначають бачення розвитку бізнесу і задають стандарти його ведення, затверджують стратегії, бюджети, великі угоди і контролюють їх виконання, призначають топ-менеджерів, визначають систему їх мотивації й оцінюють ефективність їхньої роботи.

Діяльністю кожного галузевого холдингу керує генеральний директор (CEO), який призначається наглядовою радою. Генеральний директор галузевого холдингу несе пряму відповідальність за виконання холдингом всіх своїх корпоративних функцій і підзвітний Наглядовій Раді.

Вищим органом операційного управління холдингом є Правління. Склад Правління формується в кожному холдингу на колегіальній основі. Головою правління є генеральний директор холдингу.

Для окремих напрямків бізнесу, в яких не створені галузеві холдинги, система корпоративного управління діє через наглядові ради безпосередньо операційних компаній.

Ця структура корпоративного управління за кілька років роботи продемонструвала свою ефективність. При цьому вона знаходиться в процесі безперервного вдосконалення.

Діяльність СКМ спрямована на здійснення стратегічних інвестицій у ключові галузі економіки України, такі як гірничодобувна промисловість, металургія й енергетика. З моменту заснування СКМ будує свій бізнес, використовуючи нагромаджений промисловий потенціал і здійснюючи масштабні інвестиції в Україну і за кордоном. СКМ постійно розширює свій бізнес за рахунок динамічних у плані розвитку секторів економіки банківського, страхового, телекомунікаційного, нерухомості, засобів масової інформації, видобутку глини, машинобудування, роздрібно-ї торгівлі, сільського господарства, транспортних послуг та ін.

В історії становлення і розвитку Групи СКМ ми виділяємо кілька етапів:

(а) 2000-2002 (придбання).

На початковій стадії свого розвитку Компанія СКМ зосереджує зусилля на розширенні свого інвестиційного портфеля і стає власником більшості підприємств, що входять сьогодні до Групи СКМ. Саме в цей період розпочинається процес модернізації підприємств та запровадження на них єдиних стандартів управління.

(б) 2002-2004 (інтеграція).

У цей період основну увагу приділено впровадженню світових стандартів управління бізнесом в усіх ключових активах компанії. Одночасно продовжується процес модернізації підприємств, виробничі показники яких можна підвищити, використовуючи досвід і знання, накопичені співробітниками СКМ. Компанія розпочинає реалізацію довгострокової стратегії розвитку і підвищення ефективності бізнесу, що включає в себе побудову вертикально-інтегрованої виробничої структури і формування коман-

ди менеджерів світового класу для управління такою структурою.

(в) 2004-2006 (реструктуризація і диверсифікація).

На цьому етапі Компанія СКМ розпочинає реалізацію програми корпоративної реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності корпоративної структури та корпоративного управління Групи. Створено галузеві холдинги Метінвест і ДТЕК, в управління яких переходять всі активи Групи СКМ у секторах ГМК та енергетики відповідно. До числа ключових напрямків діяльності СКМ входять банківський і страховий бізнеси. Компанія починає активно розвивати нові для себе напрями, такі як медіа, нерухомість і телекомунікації (фіксований і мобільний зв'язок). СКМ починає готувати консолідовану фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

(г) 2007-2008 (зростання).

Група СКМ виробляє чітку стратегію розвитку свого бізнесу. Розширення бізнесу забезпечується за рахунок внутрішнього зростання, а також шляхом здійснення нових придбань у стратегічно важливих галузях економіки та промисловості (металургія, енергетика, фінансовий сектор, телекомунікації, нерухомість, медіа, роздрібна торгівля та інше). Паралельно СКМ розпочинає процес виходу з непрофільних активів, які не відповідають затвердженій стратегії розвитку.

(д) 2009-2010 (післякризове відновлення).

Група СКМ швидко відновлюється після кризи. Достатній запас міцності забезпечує стійкість Групи в період різких ринкових коливань. В основі такої стійкості лежить зважений підхід до ведення бізнесу, вміння швидко приймати ефективні рішення, консервативність у залученні позикових коштів, чітке розставляння пріоритетів і, безумовно, команда талановитих професіоналів. Підхід

СКМ до ведення бізнесу залишається незмінним: довгострокові вкладення в активи з високим потенціалом повернення інвестицій і зростання їхньої вартості. Незмінною є також наша мета стати конкурентоспроможною й успішною компанією світового рівня.

(е) 2011-2012 (інвестиції).

Компанія СКМ відкриває підприємства в промислових важливих для Групи секторах енергетики та металургії і прагне стати найбільшим приватним національним інвестором в Україні. Частина Групи СКМ у ВВП України складає приблизно 3,9%, а на підприємствах Групи влаштовано приблизно 300 тис. осіб. Географія присутності включає Україну, Росію, Швейцарію, Італію, Болгарію, Великобританію і США. Стратегія Групи СКМ спрямована на впровадження ефективної та прозорої корпоративної структури й управління, підвищення стійкості вертикально інтегрованих галузевих холдингів [8].

(ж) 2014- 2016 (перетворення в ТНК глобального рівня).

Компанія прагне підвищувати вартість бізнесу, у тому числі за рахунок модернізації промислових підприємств, лідирувати на ринках і збільшувати внесок СКМ в розвиток України шляхом здійснення інвестицій, організації прозорих закупівель, сплати податків та підвищення оплати праці на підприємствах Групи.

Енергетичний бізнес глобального рівня представлений в Україні ДТЕК.

ДТЕК – найбільша приватна вертикально інтегрована енергетична компанія України. Компанія займає лідируючі позиції на українському ринку вугілля, електричної та теплової генерації та дистрибуції. Холдинговою компанією ДТЕК є компанія DTEK Holdings Б.В. (Нідерланди), яка на 100% належить Групі СКМ. Керуючою компанією є ТОВ «ДТЕК». На підприємствах компанії працюють близько 140 тис. співробітників.

Сумарний обсяг інвестицій у розвинення бізнесу ДТЕК в 2012 році склав \$ 1,3 млрд. (Без урахування M & A). Очікується, що модернізація дозволить підвищити надійність роботи обладнання і збільшити його продуктивність приблизно до 3 млн. т на рік починаючи з 2015 року загальний обсяг інвестицій складе 15 млн. дол. США.

Видобуток вугілля підприємствами ДТЕК в 2012 році склала 39,7 млн. т, обсяг збагачення вугілля – 53,3 млн. т, відпуск електроенергії генеруючими підприємствами – 51,4 млрд. кВт/год, закупівля електроенергії в ОРЕ -53,9 млрд. кВт. У звітному році ДТЕК завершив етап розширення бізнесу і переходить до системного підвищення ефективності підприємств. У період з грудня 2011 по липень 2012 року в складу ДТЕК увійшли 15 шахт і 7 збагачувальних фабрик, 4 теплові електростанції, 3 енергопостачальні підприємства, а також ПАТ «Київенерго». Розпочато роботу з інтеграції придбаних підприємств, зокрема, це стосується високих вимог ДТЕК до промислової безпеки і етиці ведення бізнесу. У липні ДТЕК уклав договір на поставку електроенергії в Російську Федерацію з «Інтер РАО ЄЕС». У серпні компанія почала поставки вугілля до Болгарії, а у вересні – до Бразилії і Ефіопії. У жовтні почалася експлуатація Ботієвської вітроелектростанції, яка є найбільшою в Україні.

Слід звернути увагу на машинобудівний бізнес. Найзначнішим представником її є компанія «Гірничі машини». Група «Гірничі машини» – найбільший в СНД виробник гірничодобувного обладнання, що реалізує комплексні рішення по проекту, будівництву, оснащенню і сервісному обслуговуванню промислових об'єктів, призначених для розробки родовищ корисних копалин, а також для подальшого транспортування і переробки видобутих природних ресурсів. У 2012 році, в рамках реалізації стратегії, в компанії «Гірничі машини» були створені три дивізіони по кожному з напрямків бізнесу Групи. Вико-

ристання дивізіональної структури дозволило підвищити ефективність управління бізнесом і поліпшити взаємодію з клієнтами компанії, підвищивши рівень їх задоволення. У рамках затвердженої стратегії була затверджена Програма підвищення ефективності виробництва, орієнтована на підвищення якості, виконання контрактних термінів, виконання замовлень і зниження витрат. Досягнення поставленої задачі дозволить в ще більшій мірі поліпшити продукти компанії і тим самим підвищити ефективність бізнесу її клієнтів. У 2012 році Група «Гірничі машини» збільшила обсяги експортних продажів до 7,4 % у загальній виручці. Велика частина продажів була здійснена на ринках країн Митного союзу. Були відновлені поставки прохідницьких комбайнів до Росії і Казахстану. Крім того, проривом стало підписання контракту з найбільшою в'єтнамської вугледобувної компанією VINACOMIN на будівництво шахтних стовбурів у В'єтнамі. Розпочато роботу з ремонту та модернізації тракторних екскаваторів в Республіці Боснія і Герцеговина. Продовжується розвиток продуктового портфеля. У 2012 році дивізіонами реалізовувалися більше трьох десятків проектів з розробки нових ефективних продуктів. сьогодні компанія готова запропонувати клієнтам нову модель механізованого кріплення, тимчасовий прохідницький комбайн ККД, який отримав Гран-Прі на одній з найбільших спеціалізованих виставок «Вугілля Росії та Майнінг 2012», а також ряд інших продуктів. Сьогодні у компанії виникли проблеми, що пов'язані із закриттям бізнесу для українських підприємств на теренах Росії. Тому зміна стратегічних орієнтирів для компанії «Гірничі машини» неминуча.

Група ЕСТА – один з найбільших гравців на ринку нерухомості в Україні. У лютому Група ЕСТА розпочала підготовчих робіт з реконструкції київського ЦУМу. У травні розпочала роботу готель категорії «4 зірки» Park Inn by Radisson Donetsk. У листопаді відбулося відкриття бізнес-

центру «Пушкінський» в центральній частині Донецька. Загальна площа будівлі складає 48,8 тис. м², з них офісна площа – 25,9 тис. м². На цокольному поверсі відкривається «Пушкінський пасаж» – сучасна торгова зона у форматі «стріт-ритейл». Будівництво тривало протягом 4 років, а загальний розмір інвестицій в проект став понад 120 млн. дол. США. Загальний обсяг інвестицій у розвиток бізнесу Групи ЕСТА склав 50 млн. дол. США.

Компанія «Український Ритейл» займається розвитком роздрібного бізнесу СКМ під торговельною маркою «Брусничка» у Східному та Центральному регіонах України. У форматі фрешмаркет «Брусничка» було відкрито 11 нових магазинів в шести областях України. Розпочала роботу програма лояльності FreshCard для покупців мережі. Програма побудована з використанням системи Manzana Loyalty на базі Microsoft Dynamics CRM. Дана ІТ-система дозволить налагодити якісні комунікації з покупцями і збільшити розмір середнього чека. За підсумками року учасниками програми стали 370 тис. покупців.

Фармацевтичний бізнес представляє «Український Аптечний Холдинг», що управляє мережами аптек, обслуговуючими більше 30 тис. покупців на добу в декількох регіонах України. Консолідована виручка підприємств холдингу в 2012 році склала 91,5 млн. дол. США. З них виручка роздрібного напряму бізнесу – 79,2 млн. дол. США, виручка оптового напрямки склала – 12,3 млн. дол. США. Аптечна мережа «Здравиця» за рік збільшилась на 5 аптек, мережа «Добрі ліки» поповнилась 13 торговими точками. Аптеками цих мереж було обслуговано більше 12,5 млн. покупців. Також була запущена лінія товарів під власною торговою маркою «Флаура», відкрита високотехнологічна лабораторія з виробництва рецептурних лікарських засобів на базі аптеки мережі «Добрі ліки».

Телевізійний бізнес найвиразніше представлений компанією «Медіа Група Україна».

«Медіа Група Україна» – управляюча компанія, що об'єднує телевізійні і «нові» медіапроекти Групи СКМ. Стратегічне завдання холдингу – створення інтегрованої системи, в якій всі активи холдингу доповнюють один одного. Холдинг є професійним інвестором в медіабізнес України. За підсумками 2012 року частка аудиторії телеканалу «Україна» складала 9,17%, а рейтинг – 1,27%. Показники телеканалу «Футбол» в 2012 році склали: частка аудиторії – 2,31%, рейтинг – 0,34%. Показники телеканалу «Донбас» в 2012 році склали: частка аудиторії – 2,31%, рейтинг – 0,33%.

Телекомунікаційний бізнес представлено групою Vega. Це – один з найбільших операторів українського ринку телекомунікацій, що надає послуги фіксованого зв'язку, широкосмугового доступу до мережі Інтернет і передачі даних. Станом на кінець 2012 р. загальна кількість телефонних ліній складала 583 750. Загальна кількість портів, підключених до мережі Інтернет, – 149 902. У 2012 р. відбулося зниження відтоку засобів зв'язку телефонії на 5% по порівняно з 2011 р. У 2012 незначно збільшилися (на 1%) доходи від абонентів Інтернету по порівняно з 2011 р. У 2012 році зростання абонентської бази Інтернету склав 4% порівняно з 2011 р. У листопаді ПрАТ «Фарлеп-Інвест» отримав ліцензію провайдера програмної послуги IPTV у м. Вишневому Київської області і в одному з районів Одеси.

Страховий бізнес Групи СКМ представлений двома страховими компаніями: ПрАТ «Українська акціонерна страхова компанія»; «АСКА» – одна з провідних страхових компаній України.

Страхових премій за звітний рік було зібрано на суму 90 млн. дол. США, у тому числі з добровільних видів страхування – 74 млн. дол. США, з обов'язкових видів – 16 млн. дол. США. Порівняно з 2011 роком приріст зібраних страхових платежів склав 63 %. Обсяг виплат склав

28 млн. дол. США, порівняно з 2011 роком приріст склав 37 %. У 2012 році компанія уклала 353,3 тис. договорів, з них – 61 тис. добровільне страхування, 292,3 тис. по обов'язковому страхуванню. Було врегульовано 65 тис. страхових випадків. Обсяг страхових резервів на 31 грудня 2012 року становив 67 млн. дол. США, що в 2 рази вище, ніж на кінець 2011 року.

Банківський бізнес Групи СКМ представлений двома банками. ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) – один з десяти найбільших банків України, що надає повний спектр послуг корпоративним і приватним клієнтам. Його чистий прибуток за підсумками року склав 34,7 млн. дол. США. За підсумками року банк заробив 86 млн. дол. США прибутку до резервів, що на 13 % більше, ніж у попередньому році, і збільшив резервування під кредитний портфель згідно макроекономічним очікуванням. Чистий процентний дохід в 2012 році зріс на 17,3 % порівняно з 2011 роком – до 143,9 млн. дол. США, комісійний дохід збільшився на 18,5 % – до 38,5 млн. дол. США. Активи банку зменшилися на 7,3 % і склали 3 474,4 млн. дол. США станом на 31 грудня 2012 року. Кредитний портфель банку збільшився на 8,4% – до 2 626,4 млн. дол. США, у тому числі корпоративної кредитний портфель збільшився на 6,0 % – до 1 925,4 млн. дол. США, а кредитний портфель фізичних осіб збільшився на 15,6 % – до 701,0 млн. дол. США.

Слід назвати також «Банк Ренесанс Капітал». У 2012 році банк активно нарощував продажі, збільшивши обсяг виданих кредитів на 90 % до 271 млн. дол. США в порівнянні з 2011 р., в результаті чого увійшов в ТОП-5 лідерів ринку споживчого кредитування у своєму сегменті.

Відома діяльність видавничого холдингу «Сьогодні мультимедіа». Його газета «Сьогодні» займає друге місце за аудиторії одного номера серед щоденних видань по Україні і перше місце серед усіх видань по Києву (дані

«ТНС Україна»). Аудиторія одного номеру «Сьогодні» складала 1,143 млн. людина в грудні 2012 р. (дослідження «ММІ Україна»). У березні 2012 року газета «Сьогодні» стала переможцем у номінації «Газета року» 16-й Загальнонаціональної програми «Людина року» – незалежної премії України за вищі професійні і цивільні досягнення. Дохід від продажів газети порівняно з 2011 роком знизився на 7 % , а дохід від друку сторонніх видань виріс на 103 %.

На світовій спортивній арені відомий футбольний клуб «Шахтар». «Шахтар» (Донецьк) – лідер українського футболу, один з провідних футбольних клубів Східної Європи. Володар Кубка УЄФА 2009 року. Чемпіон України 2002, 2005, 2006, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013 років, дев'ятиразовий володар Кубка, п'ятиразовий – Суперкубку України. Футбольний клуб має власну розвинену спортивну інфраструктуру, що включає сучасну тренерську базу і футбольну академію.

Бюджет ФК «Шахтар» у сезоні 2011/12 склав 94,1 млн. дол. США. У звітному сезоні пріоритетним напрямком трансферної політики футбольного клубу було збереження діючого складу, успішно прийшовши сезоном раніше до фіналу Ліги чемпіонів. Це дозволило виграти Чемпіонат та Кубок України. Дохід від оренди корпоративних лож на «Донбас Арени» в сезоні 2011/12 по порівнянні з попереднім сезоном виріс на 12,5% – з 5 млн. дол. США до 5,6 млн. дол. США.

У своїй роботі група компаній прагне дотримуватися принципів відкритості та прозорості. У Кодексі корпоративної поведінки СКМ зафіксовані єдині підходи в роботі для всіх компаній Групи: відповідальне ведення бізнесу, регулярна звітність і безперервний діалог із зацікавленими сторонами. Найціннішим капіталом бізнесу є відкритість і довіра. Довіра в значній мірі залежить від якості та повноти інформації . Тому СКМ регулярно і своєчасно розкриває фінансову інформацію відповідно

до вимог законодавства України та ринків присутності, а також надає добровільну звітність у сфері сталого розвитку.

8.3. Вихід українських підприємств на міжнародний авіаційний ринок

Авіаційний ринок є досить насичений, конкурують на ньому між собою не окремі компанії, а авіаційні держави. Для забезпечення конкурентної стійкості своїх позицій на світовому ринку ці держави в останні роки чимало зробили для міжнародної інтеграції національної авіапромисловості, підвищення технологічного рівня проектування і виробництва літаків, надання активної фінансової підтримки авіабудівникам. Відбулися послідовні реструктуризація і злиття компаній авіавиробників у США і Західній Європі, внаслідок чого в цих регіонах залишилось лише по одній компанії зі створення і виробництва цивільних пасажирських літаків місткістю понад 100 місць – Boeing та Airbus. Правила гри на світовому авіаринку диктують саме ці два авіабудівні гіганти.

Україна у виробництві великих та середніх пасажирських літаків конкурує з лідерами світового ринку Boeing і Airbus. У сегментах виробництва вантажних та регіональних пасажирських літаків основними українськими конкурентами є бразильська Embraer, канадська Bombardier, іспанська CASA, італійсько-американська Lockheed Alenia та російська компанія «Цивільні літаки Сухого».

Сучасний стан авіапромисловості України знаходиться в кризовому стані. За останні роки різко погіршала ситуація на ринку, зношеність основних фондів досягла критичного рівня. Галузь страждає від дефіциту кваліфікованих кадрів. Ситуація на Харківському і Київському авіа заводах виглядає просто загрозливою: молодих пер-

спективних фахівців переманюють в інші фірми, у тому числі зарубіжні, високою зарплатою.

ПАТ «Мотор Січ», що відзначило в 2007 році своє сторіччя, є одним з найбільших підприємств, які реалізують повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації й ремонту. У цей час завод випускає й освоює серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних фірм. Поряд з авіадвигунами запорізькі моторобудівники пропонують на світовому й вітчизняному ринках промислові газотурбінні установки, товари народного споживання й будівельні матеріали, якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу. Сьогодні запорізькі моторобудівники пропонують на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі.

На зовнішніх ринках нашому підприємству доводиться конкурувати з найбільшими двигунобудівними компаніями, такими як Pratt & Whitney (Канада), Snecma/Turbomeca (Франція), BMW Rolls-Royce (Німеччина/Англія), «General Electric» (США), які користуються вагомою підтримкою своїх держав і мають значні фінансові ресурси для вдосконалення, розробки й впровадження нових видів продукції. Провідні компанії є багатопрофільними структурами, що поєднують випуск продукції з післяпродажним обслуговуванням і надання фінансових послуг (страхування, лізинг літаків і двигунів та інше). На сьогоднішній день вони пропонують замовникам класи сучасних авіаційних двигунів у широкому діапазоні тяги для літаків різного призначення, на їхню частку доводиться більша частина поставок нових двигунів.

Ринок авіадвигунів завжди був і залишається склад-

ним сегментом авіабудування, що характеризується високим ступенем конкуренції. На зовнішніх ринках нашо- му підприємству доводиться конкурувати з найбільшими двигунобудівними компаніями, такими як Pratt&Whitney (Канада), Snecma/Turbomeca (Франція), BMW Rolls-Royce (Німеччина/Англія), «General Electric» (США), які є лідерами у виробництві авіадвигунів. Ці компанії перебувають на світовому ринку вже досить тривалий час і встигли зайняти певні ринкові позиції. Вони користуються ваго- мою підтримкою своїх держав і мають значні фінансові ресурси для вдосконалення, розробки й впровадження нових видів продукції. Провідні компанії є багатопро- фільними структурами, що поєднують випуск продукції з після продажним обслуговуванням і надання фінансових послуг (страхування, лізинг літаків і двигунів та інше).

Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють операційні директора, в тому числі:

- технічний директор,
- директор з виробництва,
- директор з якості,
- директор з маркетингу,
- фінансовий директор,
- директор з корпоративних прав та інвестиційних проєктів,
- директор з будівництва та соціального розвитку,
- директор з управління персоналом,
- директор зі зв'язків з громадськістю.

Технічному директору, директору з виробництва та директору з якості підпорядковані виробничі, допоміжні цехи та відділи що безпосередньо пов'язані з проєкту- ванням, розробкою, підготовкою і організацією дослід- ного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки, з патентування торгових марок (рис. 8.1).

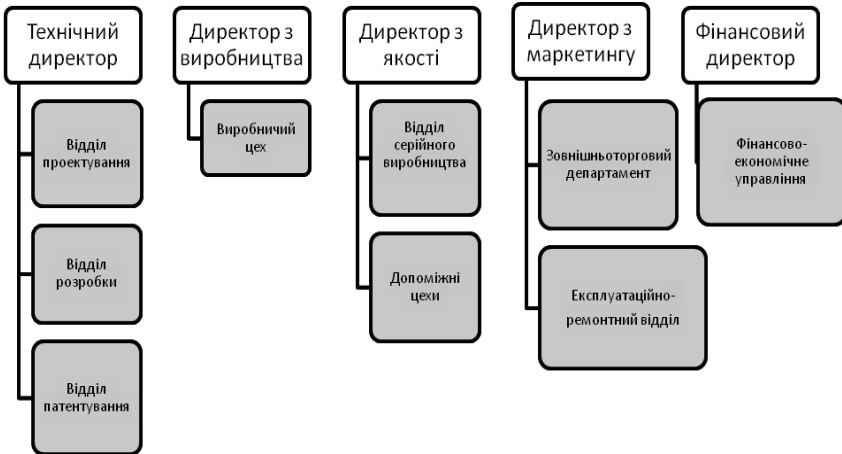


Рис. 8.1. Структура підприємства (8)

Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічному обслуговуванню продукції, що виробляється.

Фінансовому директору підпорядковані фінансово-економічне управління. До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом [15].

Основним видом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. ПАТ «Мотор Січ» одне з декількох у світі підприємств та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів. Крім співробітництва з Росією, велика увага приділяється збереженню і розширенню ринків збуту в дальньому зарубіжжі, в таких

країнах, як: Китай, Канада, Індія, країни Африки та ін., де експлуатується авіатехніка радянського і російського будівництва. До речі, у зв'язку з подіями на сході України виникають значні проблеми з російським ринком.

Для організації продажів продукції підприємством використовуються наступні методи:

- маркетингові дослідження ринків збуту з метою визначення пріоритетів і реалізації комерційно вигідних проектів виробництва та продажу авіаційної і наземної техніки;

- створення мережі регіональних представництв у різних регіонах миру: Росії, Південно-Східної Азії, Китаї, Індії, Близькому та Середньому Сході, Африці, Латинській Америці. Завдяки регіональним представництвам ПАТ «Мотор Січ» бере участь у всіх тендерах на поставку продукції та послуг профілю підприємства, які проводяться державними організаціями різних країн миру, таких як: Китай, Індія, Таїланд, Бангладеш, Шрі-Ланка, Алжир, країни Перської затоки, Болгарія, Угорщина, Туркменістан, Росія та ін.;

- створення широкої мережі центрів сервісного обслуговування в усьому світі для підвищення якості і оперативності обслуговування споживачів продукції.

Основними видами діяльності АТ «МОТОР СІЧ» згідно із Статутом підприємства є:

- авіаційна промисловість;
- розробка, підготовка і організація дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки та майна;
- виробництво, монтаж та установка двигунів і турбін;
- робота з підвищення ресурсу та строків служби авіаційних двигунів;
- розробка заходів з підвищення надійності та конкурентоспроможності.

Показники рентабельності мали загальну спадну тенденцію, починаючи з 2004 року і до 2008 кризового року – виключенням був лише 2007 рік. Після кризового 2008 року має місце суттєвий підйом аналізованих показників, особливо це стосується 2009 року. Отже три показники рентабельності показують достатньо синхронну динаміку: протягом 2004-2008 років для них характерна спадна тенденція (включаючи підйом 2007 року), а протягом 2009-2010 років – достатньо стрімке зростання.

У свою чергу, динаміка показників ділової активності (фондовіддача та матеріаловіддача) за той же період мала дещо інший характер. Так, динаміка показника фондовіддачі протягом 2004-2009 рр. мала зростаючу тенденцію з наступним переходом у спадну. У той же час, динаміка показника матеріаловіддачі була дещо іншою: протягом 2004-2005 років визначалося значне зростання, протягом 2005-2008 рр. – спад, 2008-2009 рр. – підйом, 2009-2010 рр. – знову спад.

Дійсно, в останні роки ПАТ «Мотор Січ» займає монополістичні позиції у власному сегменті ринку та отримує неабиякий економічний ефект від низької заробітної плати власного персоналу, що суттєвим чином впливає на собівартість виробленої продукції. Разом, на думку аналітиків інвестиційної компанії, наведені фактори впливу спричинили зростання рентабельності компанії по показнику ЕВІТДА, та інших ключових показників комерційної діяльності підприємства за 2008-2010 рр. – виручка від реалізації продукції, прибуток, ЕВІТДА, маржа по прибутку, маржа по ЕВІТДА тощо [15].

За умов, що дійсно монопольне становище на ринку і низька собівартість продукції є причиною суттєвого зростання наведених аналітичних показників, виникає питання – а який стан інших показників рентабельності і ділової активності.

Для аналізу, на думку автора, доцільно порівняти такі

показники ділової активності, як фондovіддача і матеріалovіддача, відповідно з фондорентабельністю і матеріалорентабельністю. Саме тісний зв'язок між наведеними коефіцієнтами дозволить підтвердити або поставити під сумнів правоту аналітиків NRG Capital, стосовно причин росту наведених економічних показників.

Проведений аналіз динаміки показників рентабельності і ділової активності дозволяють зробити такі висновки – відсутність тісного взаємозв'язку між показниками рентабельності і ділової активності свідчать не на користь висновків аналітиків інвестиційної компанії NRG Capital. За таких причин повинні себе аналогічно поводити показники матеріалovіддачі і фондovіддачі, але їхня поведінка збігається лише в період 2008-2009 років.

Останнє означає, що на визначення розміру прибутку, крім низької заробітної плати персоналу і монопольного становища на ринку, впливають використання керівництвом ПАТ «Мотор Січ» схем по оптимізації сплати податку на прибуток. Якщо проаналізувати період 2004-2008 років, то можна побачити, що показники рентабельності мають спадну тенденцію, а обсяги продажів разом із фондovіддачею зростають на фоні зниження показника матеріалovіддачі – усе це може опосередковано свідчити про використання офшорних схем для зниження бази оподаткування [4].

Таким чином, використання офшорних схем під час кризи 2008 року може свідчити про достатньо серйозний антикризовий інноваційний потенціал ПАТ «Мотор Січ» і бути орієнтиром для держави під час планування антикризових заходів.

Але позиції підприємства на глобальному ринку хиткі і базуються здебільшого на досягненнях минулого, передусім, радянської доби.

Дане твердження відображає матриця конкурентного профілю підприємства (табл. 8.1).

З таблиці видно 3 очевидних конкурентів: «Боїнг», «Еір бас», СуперДжет. Таким чином, можна зробити висновок, що ПАТ «Мотор Січ» має недостатній профіль конкурентних переваг та доопрацювання потребує ціна товару, додержання строків постачання, рівень менеджменту.

Таблиця 8.1

**Матриця конкурентного профілю ПАТ «Мотор Січ»
(складено авторами)**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	СуперДжет		«Еір бас»		ПАТ «Мотор Січ»		«Боїнг»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,15	5	0,45
2. Можливість ціновою маневрування	0,20	2	0,4	1	0,20	2	0,40	3	0,60
3. Фінансові можливості підприємства	0,10	2	0,2	2	0,20	2	0,20	3	0,30
4. Якість продукції	0,40	3	1,20	2	0,80	4	1,60	4	1,60
5. Дисципліна поставок	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Усього	1,0		2,70		2,10		2,80		3,55

Також однією з причин можна вважати застарілий підхід до визначення пріоритетів діяльності, при якому перевага надається аналізу внутрішнього середовища підприємства. При цьому розподіл функціональних обов'язків здійснюється так, що керівники стратегічного рівня, вирішуючи поточні справи не в змозі концентруватися на завданнях формування конкурентних переваг та концепції життєдіяльності підприємства.

Проаналізуємо внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства (табл. 8.2).

Після проведення аналізу зовнішнього мікросередовища ПАТ «Мотор Січ», було встановлено, що в даний час

найбільше на підприємство впливає жорстке державне регулювання конкуренції (пов'язано з наявністю антимонопольного законодавства) та державне регулювання ринку авіабудування та іпотечного кредитування, оскільки діяльність ПАТ «Мотор Січ» значно залежить від великої кількості дозволів на будівництво літаків, розміщення комунікацій, оздоблення та експлуатаційних характеристик літаків, при цьому в умовах поглиблення фінансової кризи в країні фактично відсутнім стало іпотечне кредитування, за рахунок якого реалізувалося 80-90% всіх новозбудованих та до 50% наявних літаків.

В майбутньому для ПАТ «Мотор Січ» прогнозується

Таблиця 8.2

Показники і шкали для поточної та прогнозної оцінок стану зовнішнього мікросередовища ПАТ «Мотор Січ» [6]

Показник	Оцінка			
	Поточна		Прогнозна	
	якісна	кількісна	якісна	кількісна
Державне регулювання ринку оплати праці	Відсутнє	0,3	Ослабне	0,2
	Помірне	0,3	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,4	Стане більш жорстким	0,3
Державне регулювання конкуренції і т. ін.	Відсутнє	0,2	Ослабне	0,2
	Помірне	0,4	Залишиться незмінним	0,4
	Жорстке	0,4	Стане більш жорстким	0,4
Державне регулювання ринку авіабудування	Відсутнє	0,4	Ослабне	0,3
	Помірне	0,3	Залишиться незмінним	0,3
	Жорстке	0,2	Стане більш жорстким	0,4
Державне регулювання банківського ринку і іпотечного кредитування	Відсутнє	0,2	Ослабне	0,4
	Помірне	0,4	Залишиться незмінним	0,2
	Жорстке	0,4	Стане більш жорстким	0,4

зростання умов жорсткості державного регулювання перелічених факторів, зокрема конкуренції, іпотечного кредитування. При цьому в умовах стабілізації економіки в майбутньому прогнозується відновлення іпотечного кредитування, проте оцінка платоспроможності клієнтів в банках буде значно вища, ніж до початку економічної кризи.

Визначимо потенційні загальні характеристики сильних і слабких сторін ПАТ «Мотор Січ», що використовуються в swot-аналізі (табл. 8.3).

Провівши аналіз сильних і слабких сторін ПАТ «Мотор Січ», було визначено, що сильні сторони ПАТ «Мотор Січ» визначені в основному його діловою репутацією, фінансовою стійкістю, іміджем та досвідом ведення діяльності, в той же час основними недоліками в діяльності ПАТ «Мотор Січ» є невикористання можливості фінансування масової діяльності за рахунок коштів від залучених замовлень на будівництво літаків.

Таблиця 8.3

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін
ПАТ «Мотор Січ» [6]**

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу	Відсутність реальних конкурентних переваг
Значний довід робіт	Постійні атаки з боку ключових конкурентів
Гарна репутація	Нижчі за середні темпи зростання
Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності	Недостатня прибутковість
Вища за середню обізнаність про стан ринку	Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску
Вищі за середні маркетингові навички	Слабка система розподілу

Також для підприємства важливим є оцінка зовнішніх можливостей та загроз для ПАТ «Мотор Січ», що використовуються в SWOT-аналізі (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Загальні зовнішні можливості та загрози для ПАТ «Мотор Січ», що використовуються в SWOT-аналізі [6]

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Стабілізація економіки та підвищення доходів населення	Високі темпи інфляції
Стабілізація валютного курсу	Штрафи за несвоєчасність здачі літаків в експлуатацію
Підвищення продуктивності праці	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Доступність інвестицій та кредитів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Обслуговування додаткових груп споживачів	Зростання тиску конкурентів
Входження в нові ринки (сегменти)	Корупція при оформленні проектної документації

В табл. 8.5 наведено матрицю SWOT-аналізу ПАТ «Мотор Січ». Провівши SWOT-аналізу ПАТ «Мотор Січ» було встановлено, що в даний час за умов дії економічної кризи та поглиблення негативних процесів в банківській сфері, потенційні загрози діяльності ПАТ «Мотор Січ» стали його слабкими сторонами, оскільки ряд проектів з будівництва ПАТ «Мотор Січ» було заморожене через падіння попиту на літаки, в той же час ціни на продукцію підприємства залишаються високими, а стабілізація загальної макроекономічної ситуації призведе до відновлення нормальної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Персонал та керівництво ПАТ «Мотор Січ» виробляють високо конкурентоспроможну продукцію, що визначає передумови для подальшого прогресивного розвитку літакобудування в Україні за умови постійної державної фінансової підтримки галузі.

Таблиця 8.5

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Мотор Січ»

		Зовнішнє середовище	
		<p>Можливості (шанси):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток економіки країни; 2. Доступність інвестицій та кредитів; 3. Швидке зростання ринку. <p>Рішення: використовувати додаткові інвестиції</p>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі темпи інфляції; 2. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів; 3. Зростання тиску конкурентів. <p>Рішення: Пом'якшити вплив інфляції та нестабільності в країні на підприємство</p>
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявні конкурентні переваги (унікальність) 2. Творчий, підприємницький менеджмент; 3. Добре вивчений ринок, потреби покупців; 4. Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу. <p>Рішення: Підтримувати конкурентні переваги товару. Розвивати навички персоналу, підприємницький менеджмент</p>	<p>Надання робочих місць населенню. Розширення асортименту та сфери продукції за рахунок появи нових постачальників продукції.</p> <p>Збільшення частки ринку внаслідок невдалої поведінки конкурентів на ринку шляхом розширення асортименту, кваліфікації персоналу, високого рівня обслуговування, індивідуального підходу до клієнтів і розвитку рекламної політики на підприємстві.</p> <p>Підвищення прибутку за рахунок підписання ексклюзивних договорів з постачальниками продукції.</p>	<p>Розробка нової стратегії діяльності внаслідок посилення конкуренції, інфляції та зростання податків, зміни вимог споживачів. Акцентування уваги на стратегії фокусування на витратах внаслідок зміни курсу валют, підвищення цін на сировину. Проведення рекламної кампанії та розробка маркетингової стратегії. Проведення достовірного моніторингу для аналізу змін вимог споживачів до продукції.</p> <p>Розробка стратегії диверсифікації для посилення конкурентних позицій.</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність реальних конкурентних переваг; 2. Недостатня прибутковість; 3. Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію; <p>Рішення: Досягти реальних конкурентних переваг</p>	<p>Пошук нових постачальників з метою зниження витрат на сировину.</p> <p>Збільшення частки ринку за рахунок конкурентів які вийшли з ринку.</p> <p>Перегляд договорів з постачальниками з метою збільшення терміну товарного кредиту.</p> <p>Зниження рівня цін за рахунок зниження цін на сировину. Проведення рекламної кампанії для залучення нових клієнтів.</p>	<p>Проведення акцій з метою заохочення існуючих клієнтів. Надання дисконтних карток постійним клієнтам.</p> <p>Активний пошук нових постачальників з метою зниження собівартості продукції. Політика підвищення мотивації персоналу за рахунок введення бонусної системи та системи заохочення.</p>

Отже дані заходи дозволяють набути додаткових конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ» при виході на зовнішні ринки. Чітко розроблена система планів заохочує керівників перспективно мислити; призводить до чіткої координації зусиль організації; примушує організацію чіткіше визначати свої завдання та політичні настанови; робить організацію більш підготовленою до раптових змін. Використання комплексних дій може сприяти підвищенню ефективності стратегій та посилюють вихід підприємств на міжнародний цільовий ринок.

На нашу думку, прийняття участі підприємством в міжнародних виставках дозволяють зарекомендувати себе як добропорядного партнера. Адже виставкова діяльність покращує вихід підприємства на міжнародний ринок та сприяє міжнародному співробітництву. Використання новітніх технологій на виробництві та підвищення кваліфікації робітників формують добрий імідж в бізнесі та дозволяють знайти нових споживачів.

Для забезпечення стабільної роботи й збільшення доходів підприємство проводить послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів і диверсифікованість ринків збуту.

На зовнішніх ринках вітчизняному підприємству доводиться конкурувати з найбільшими двигунобудівними компаніями, такими як Pratt & Whitney (Канада), Snecma/Turbomeca (Франція), BMW Rolls-Royce (Німеччина/Англія), «General Electric» (США), які користуються вагомою підтримкою своїх держав і мають значні фінансові ресурси для вдосконалення, розробки й впровадження нових видів продукції. Провідні компанії є багатопрофільними структурами, що поєднують випуск продукції з післяпродажним обслуговуванням і надання фінансових послуг (страхування, лізинг літаків і двигунів та інше). На сьогоднішній день вони пропонують замовникам класи сучасних авіаційних двигунів у широкому діапазоні тяги

для літаків різного призначення, на їхню частку доводиться більша частина поставок нових двигунів.

ПАТ «Мотор Січ» для втримання своїх позицій на світових ринках проводить систематичну роботу з підвищення якості й характеристик, випускає продукцію, розробляє нові конкурентоздатні двигуни й модифікації, удосконалює систему технічного супроводу двигунів. Ці роботи вимагають значних матеріальних витрат. Дотепер фінансування робіт з підготовки серійного виробництва підприємство здійснювало, в основному, за рахунок власних коштів і банківських кредитів. Обсяги бюджетного фінансування дуже незначні. В умовах твердої конкуренції підприємству особливо необхідна державна підтримка. В 2010 році прийнятий Закон України «Про внесення змін у деякі закони щодо державної підтримки літакобудівної промисловості», що повинен створити сприятливі умови для розвитку літакобудування, забезпечити конкурентоздатність літаків, двигунів для них й авіаційного встаткування вітчизняного виробництва. На підставі цього закону наше підприємство одержало ряд пільг до 01.01.2016, які дозволяють ефективніше використати оборотні кошти для технічного переозброєння підприємства, освоєння нових видів продукції й нарощування обсягів виробництва.

Отже для подальшого розвитку української авіаційної галузі потрібно створити сприятливі умови для її участі в світовому авіаринку, зокрема для забезпечення побудови ефективної системи продажу вітчизняної авіатехніки створити, можливо, в складі корпорації «Антонов» за світовими зразками лізингову компанію з пайовою участю держави та деяких іноземних банків. А також найперспективнішою могла б стати співпраця України з Бразилією, яка покращить фінансову ситуацію авіаційних підприємств, а співпраця з США може стати могутнім поштовхом для відродження українського авіабудування.

У процесі господарської діяльності підприємство зіштовхується з різними проблемами, що впливають на її ефективність. Наприклад, при митному обслуговуванні вантажів.

Продукція ПАТ «Мотор Січ» по своїх технічних характеристиках не поступається своїм закордонним аналогам. Але для втримання своїх позицій на світових ринках підприємству необхідна систематична робота з підвищення якості й характеристик випускної продукції, а також розробка нових двигунів і модифікацій, які відповідають зростаючим вимогам замовників. Із цією метою на нашому підприємстві виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих й інших заходів, застосовується високотехнологічне устаткування й високотехнологічні виробничі процеси, забезпечується світовий рівень системи якості. Все це підтверджується відповідними міжнародними сертифікатами. Крім того, наше підприємство забезпечує повний цикл після продажного обслуговування, супроводу виробів в експлуатації, а також ремонт, включаючи відновлення літної придатності, що розвиває широку мережу сервісних центрів. По нових виробках ми переходимо на нові стратегії керування ресурсами, як прийнято в світі.

Другий вид конкуренції, з яким зіштовхується АТ «Мотор Січ», це конкуренція на ринку послуг з ремонту й технічного обслуговування вже зроблених двигунів, які перебувають в експлуатації. Для підприємства цей вид конкуренції також є важливим, оскільки нові завоювання й утримання вже досягнутих позицій на ринку послуг з ремонту й обслуговування авіадвигунів дозволяють підприємству одержувати значну частину доходів.

Наприклад, ремонт авіадвигунів ТВЗ-117, АІ-20, АІ-24, Д-36, Д-136 й інших можуть здійснити більше 10 ремонтних заводів, розташованих в Україні, Росії й інших країнах СНД. Найбільш впливові серед них:

- ГП «Луганський авіаційний ремонтний завод»,
- ГП «Завод 410ГА»,
- ВАТ «Уральський завод цивільної авіації»,
- ВАТ «Ростовський завод цивільної авіації №412»,
- ВАТ «218 АРЗ»,
- ВАТ «150 АРЗ» й інші.

Але нинішня ситуація на сході України перешкоджає цьому заходу.

На ринку авіадвигунів ступінь конкуренції завжди дуже високий. Серйозними конкурентами ВАТ «Мотор Січ» щодо застосування авіадвигунів, аналогічних тим, які випускаються ВАТ «Мотор Січ», на літаках Росії й країн ближнього зарубіжжя є Снекма/Турбомека (Франція), BMW Rolls-Royce (Німеччина/Англія) і «General Electric» (США), які, як і раніше, є лідерами у виробництві авіадвигунів. [2].

Для утримання позицій на ринку авіадвигунобудування необхідна систематична робота з підвищення якості і характеристик продукції, що випускається, а також розробка нових двигунів і модифікацій, які відповідали б зростаючим вимогам замовників. Виготовлення авіаційних двигунів, що відповідають сучасним вимогам ринку та здатних конкурувати з продукцією провідних світових фірм, вимагає постійного вдосконалення технології виробництва з урахуванням найсучасніших досягнень науки і техніки.

У цьому напрямі на ВАТ «Мотор Січ» проводяться такі заходи:

1. Впровадження нових технологічних процесів.
2. Впровадження прогресивних заготовок.
3. Розробка спільних науково-технічних розробок.
4. Розробка та впровадження керуючих програм на обладнання з ЧПУ.
5. Створення нових програмних розробок.
6. Закуплено нове імпортне технологічне обладнання.

7. Впровадження високопродуктивного різального інструменту і технологічного оснащення.

На підприємстві ВАТ «Мотор Січ» модернізацією устаткування займаються такі структурні одиниці: управління головного механіка; відділ спеціального технологічного обладнання Конструкторсько-технологічного управління (далі – ВСТО КТУ). ВСТО – це відділ, який займається розробкою конструкторської та технічної документації для створення нового обладнання, ремонту, налагодження та модернізації устаткування.

Роботи згідно з розробленою документацією виконує цех 20, що входить до складу КТУ. ВСТО була розроблена документація на модернізацію такого обладнання і попередньо було оцінено матеріальні витрати за цими роботами:

- модернізація устаткування для гідромеханічного формування фінінгів – 180 000 грн;
- модернізація пристрою для просічення пазів 96 300 грн;
- модернізація устаткування робототехнічного комплексу (далі – РТК) для обсікання пера лопатки (6 шт.) – 1 069 000 грн;
- модернізація устаткування з роботом МП-9С (5 шт.) – 629 700 грн.

Для удосконалення діяльності ПАТ «Мотор Січ» запропоновано проведення конструкторських змін до двигунів літаків класу АН. Доопрацювання літака Ан-148 планується здійснити найближчим часом.

Основні напрямки інвестиційних витрат:

1. Випуск конструкторської документації на доопрацювання літака Ан-148 № 01-01 у варіант Ан-148-100В для комерційної експлуатації.
2. Придбання покупних комплектуючих виробів і агрегатів.
3. Наземні та льотні сертифікаційні випробування.
4. Приймально-здавальні випробування.

ПАТ «Мотор Січ» для даного проекту своєму розпорядженню всі необхідні технологіями, обладнанням, машинами та будівельними спорудами.

Весь прибуток проекту передбачається використовувати на цілі проекту в частині погашення зобов'язань за кредитом.

Стратегія бізнесу ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту, активне просування продукції на ринки країн світу, отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів.

8.4. Стратегії та форми виходу компанії «ROSHEN» на зовнішні ринки кондитерської продукції

Міжнародна Кондитерська Корпорація «ROSHEN», заснована в 1996 році є лідером українського ринку шоколаду. Продукція представлена в Україні, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Франції, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах. Також Корпорація володіє власними виробничо-розподільчими центрами і заводами в Росії і Литві [1].

Під власним «солодким знаком якості» «ROSHEN» виробляє до 200 видів високоякісних кондитерських виробів (шоколадні і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти). Загальний обсяг виробництва продукції досягає 400 тисяч тон на рік. До складу Корпорації входять 4-и українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики «Ліконф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також маслomorphicний комбінат «Бершадьмолоко» та «Літинський племзавод», які забезпечують фабрики Корпорації натуральною високоякісною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації

затримок продукції на складі – Корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Виробничі об'єкти Кондитерської Корпорації «ROSHEN» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005. На підприємствах Корпорації «ROSHEN» працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності». Кременчуцька ж кондитерська фабрика додатково сертифікована відповідно до вимог корпоративного стандарту IFS.

Всі кондитерські фабрики Корпорації «ROSHEN» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Корпорація «ROSHEN» до останніх подій на Донбасі була провідним постачальником кондитерської продукції на ринок Російської Федерації. Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «ROSHEN».

Конкурентне середовище забезпечує умови ринкової конкуренції і визначає систему дій Корпорації на ринку. Структура конкурентного середовища Корпорації формує ступінь здатності задовольняти потреби споживачів та брати участь у конкурентній боротьбі – конкурентоспроможність, відображенням якої стає конкурентна позиція підприємства та його життєздатність. Методи управління конкурентоспроможністю обирають залежно

від особливостей інституціонального розвитку складових конкурентного середовища Корпорації.

Під час дослідження міжнародного конкурентного середовища корпорації «ROSHEN» було вирішено класифікувати конкурентне середовище кондитерських компаній, поділивши їх на стратегічні групи, залежно від ступеня конкурентного потенціалу, обумовленого загальними показниками їх діяльності.

➤ Перша група. До першої групи міжнародного конкурентного оточення можна віднести великих міжнародних гравців ринку кондитерських виробів, таких, як «NESTLE» і «Kraft Foods».

«NESTLE» – найбільша у світі швейцарська компанія в галузі виробництва продуктів харчування. На всіх континентах нашої планети, крім Антарктиди, споживачі можуть придбати її продукцію. «NESTLE» нараховує 481 фабрику у 87 країнах світу. У групі «NESTLE» працюють 265 тисяч осіб. Продукція «NESTLE» присутня на ринках напоїв, кондитерської продукції, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків, Food Services і професійних продуктів, а також корму для тварин. Крім виробництва продуктів харчування, компанія «NESTLE» також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної промисловості.

Асортимент продукції «NESTLE» постійно розширюється і нині нараховує близько 8,5 тисяч відомих у світі торговельних марок. Серед виробників продуктів харчування «NESTLE» відрізняється найбільшими у світі обсягами інвестицій в наукові дослідження і технічні розробки. В квітні 1995 року Societe pour l'Exportation des Produits Nestle S.A. відкрило своє представництво в Москві. Через рік ООО «Нестле Фуд» стала повноцінною російською компанією, яка організувала мережу власних складів і налагодила збутову систему і маркетингу для просуван-

ня продукції на російському ринку. У 2006 р. регіональні офіси, які розташовуються в регіоні Євразія, стали підпорядковуватися російському головному офісу «Нестле», таким чином, компанія розширила свою географію діяльності і стала вести бізнес в регіоні Росія-Євразія. Сьогодні «NESTLE» є лідером ринка упакованого шоколаду. Багаторічний успіх «NESTLE» на російському ринку завдячується ряду факторів. По-перше, «NESTLE» зміцнила свої позиції і розширила свою присутність в країні завдяки інвестиціям в місцеве виробництво і промислову інфраструктуру, а також постійного розширення і розвитку національної мережі збуту. До останнього часу продукцію компанії «NESTLE» в Росії представляли наступні бренди: шоколадні плитки NESTLE®, NESTLE for men®, AERO®, шоколадні батончики KIT KAT®, NUTS®, ШОК®, NESQUIK®, шоколадні цукерки та ірис NESTLE®, РОССИЯ – ЩЕДРАЯ ДУША®, льодяники та мармелад БОН ПАРИ®, карамель та печиво САВИНОВ® [16].

«KRAFT FOODS» – американська компанія, друга в світі найбільша компанія – виробник харчових продуктів. Прибуток компанії у галузі кондитерських виробів за 2009 р. склав 13.7 мільярдів доларів. Кондитерські виробни займають 29% всього об'єму товарів, які виробляє компанія. Компанія пропонує високоякісну продукцію мільярдам споживачів приблизно в 170 країнах світу. В портфель «KRAFT FOODS» входять більше 70 провідних міжнародних брендів, доходність 11-ти з них перевищує один мільярд доларів США, з них до кондитерських виробів належать: печиво OREO, NABISCO и LU, шоколад MILKA и Cadbury. «KRAFT FOODS» належить більше 180 виробничих потужностей, штат співробітників компанії по всьому світу налічує близько 104 000 спеціалістів. Штаб-квартира «KRAFT FOODS» Inc. розташовується в м. Нортфілд, штат Ілюїс США. Компанія «Крафт Фудс Рус» є частиною компанії «KRAFT FOODS» Inc. На російсько-

му ринку «Крафт Фудс Рус» присутня більше 20 років і за цей час була лідером в категоріях: шоколад і шоколадні цукерки, бісквіти. ТОВ «Крафт Фудс Рус» випускає такі бренди, як шоколад і шоколадні цукерки Alpen Gold, «Воздушный», Milka, «Чудный Вечер», Côte d'Or, борошняні кондитерські вироби «Юбилейное», «Причуда», Alpen Gold Chocolife, «Барни», «Торнадо». У 2007 році компанія «KRAFT FOODS» Inc. об'явила про придбання міжнародного бізнесу з виробництва печива у групі компаній Danone. В Росії в рамках даного придбання «Крафт Фудс Рус» став власником мажоритарного пакета акцій ОАО «Большевик». В лютому 2010 року «KRAFT FOODS» на глобальному рівні придбала компанію Cadbury. Ключові бренди ТОВ «Дірол Кедбери» на російському ринку: шоколад Cadbury, Tempo и Picnic. В Росії «KRAFT FOODS» володіє 6 заводами у Володимирській, Ленінградській, Новгородській областях та м. Москва. Компанія активно інвестує в російську економіку та здійснює масштабні соціальні і благодійні проекти. Основною місією компанії «Крафт Фудс Рус» є девіз «Сделай вкусным каждый день!» Наслідуючи цей лозунг, компанія просуває існуючі бренди і пропонує нові, вибудовує відносини з оточуючими людьми і своїми працівниками [13]. Так було до останнього часу.

➤ Друга група. До другої групи можна віднести потужних місцевих (національних) виробників, які є конкурентами кондитерській Корпорації «ROSHEN» на міжнародних ринках.

На російському кондитерському ринку вагові цукерки становлять єдиний сегмент ринку, у якому впевнено лідирують місцеві виробники – передусім це підприємства, які входять до Холдингу «Об'єднані кондитери»: концерн «Бабаєвський», група підприємств «Красный Октябрь», фабрика «Рот Фронт».

Холдинг «Об'єднані кондитери» – одне з найбільших об'єднань в Європі. Асортимент продукції, яку вироб-

ляють підприємства Холдингу «Об'єднані кондитери», охоплює весь спектр кондитерського ринка: шоколад, вагові цукерки, карамель, ірис, зефір, вафлі, торти, мармелад і східні солодощі. Візитна карточка Холдингу «Об'єднані кондитери» – відомі торгові марки: «Алєнка», «Бабаевский», «Вдохновение», «Коровка», «Осенний вальс», «Красная шапочка», «Птичье молоко», «Москвичка», «Рот Фронт», «Тульський пряник» багато інших. Холдинг є Лідером кондитерського ринка Росії – його частка біля 15%. Йому належать 15 підприємств, які спеціалізуються на виробленні кондитерських виробів. Холдинг «Об'єднані кондитери» з успіхом поєднує двовікові традиції якості, сучасні технології та орієнтацію на споживачів [18].

Казахстан – один з найбільших ринків збуту українських кондитерських виробів, на нього припадає до 80% експорту деяких видів продукції – льодяників, желейних цукерок. Як зазначає заступник голови асоціації «Укркондитер» Юрій Кожанов, для українських кондитерів ринок Казахстану – другий за привабливістю після Азербайджану. За даними асоціації, у 2008 р. у країну було поставлено близько 90 тис. т кондитерської продукції з України (усього було експортовано 350 тис. т). У Казахстан, в основному, поставляються карамель, вагові шоколадні цукерки, печиво. На превеликий жаль, у Казахстані введено тимчасове захисне ввізне мито на кондитерські вироби [14].

Ринок кондитерських виробів Казахстану представлений, в основному, іноземними компаніями, які експортують свою продукцію у країну. Серед них велику частку експорту займає Україна. Саме тому для захисту вітчизняного виробника уряд Республіки Казахстан ухвалив постанову від 8 червня 2009 року № 850 «Про запровадження тимчасових захисних заходів на імпорт деяких видів кондитерських виробів». Захисне мито в розмірі 28% митної вартості та не менше, ніж 0,3 євро/кг дія-

до до 20 вересня 2009 року. Серед місцевих виробників слід виокремити АТ «Баян Сулу», яке є одним з найбільших підприємств Республіки Казахстан по виробництву кондитерських виробів. Фабрика заснована у 1974 році і вже більше тридцяти років випускає кондитерські вироби. Підприємство виробляє близько 200 найменувань товарів. Виробництво кондитерських виробів орієнтовано на внутрішній ринок Казахстану. Збут продукції здійснюється через оптову торгівлю по всіх регіонах країни [10].

Кондитерська галузь Білорусі складається з семи спеціалізованих підприємств республіканського підпорядкування (концерн «Белгоспищепром») і семи підприємств і цехів комунальної власності. Ще сім підприємств належать приватним або іноземним власникам. «Білдержхарчопром» контролює 99,9% виробництва білоруської карамелі, 87,6% печива і 44,1% шоколаду. Підприємства кондитерської галузі республіки випускають практично весь асортимент виробів, від шоколадної пасти до крекера (табл. 8.6).

Провідними виробниками шоколадної продукції є мінська «Коммунарка» і гомельський «Спартак». З імпорту, крім продукції з Росії, в значно менших кількостях, представлена продукція західноєвропейського виробництва («HGF», «Bisca») і молдавських («Nefis», «Франзелуцца»). Загальна доля всього імпорту Білорусі складає не більше 15%.

Проаналізуємо стан ринку кондитерських виробів Прибалтики: Естонії, Литви та Латвії. Кондитерський ринок Литви представлений такими виробниками: «KRAFT FOODS» (54% загального об'єму ринку), «Вільняус пяргалє» – 13%, «Master Foods» – 5%, «Нова Рута» – 3%, латвійська «Лайма» – 2%.

Серед місцевих виробників треба виокремити «Вільняус пяргалє» та «Нова Рута». Історія АТ «Вільняус пяргалє» (AB «Vilniaus pergalė») починається з відкриття у 1952

Таблиця 8.6

Виробники кондитерської промисловості у Білорусі

Найменування	Продукція
«Спартак»	шоколад і шоколадні цукерки, карамель, цукрове печиво, вафлі
«Коммунарка»	шоколад і шоколадні цукерки, карамель
«Слодыч»	цукрове, здобне печиво, крекер
«Ивкон»	карамель, ірис, молочні та помадні цукерки
«Красный пищевик»	драже, зефір, ірис, халва, мармелад
«Красный мозырянин»	глазуровані та неглазуровані цукерки, зефір, драже, мармелад
«Конфа»	пряник, здобне і овсяне печиво, драже
«Витьба»	сухі сніданки, вафли, цукрове печиво
«Викос – продукты питания»	шоколадна паста
«Михаэлла»	шоколадні і молочні цукерки, халва, зефір
«Евровита»	Шоколад
«Гузик»	Карамель
«Нарга»	здобне печиво
«КондитерМаркет»	Крекери
«Белорусская кофейная компания»	Шоколад
«Астра»	Карамель

році кондитерської фабрики «Пяргале». На сьогоднішній день, «Вільняус пяргале» – це кондитерська фабрика, яка випускає дуже широкий асортимент продукції в Прибалтійських країнах.

Вже більше 50 років кондитерські виробниці цієї фабрики – шоколад, шоколадні цукерки, печиво – добре знайомі

своєю високою якістю і оригінальними рецептами.

Щорічно споживачу пропонується біля 10-20 нових виробів. Регулярно оновлюється дизайн і якість упаковок. Більшості литовських споживачів продукція АО «Вільняус пяргалє» знайома з дитинства, вона пізнається і її полюбляють. Фабрика орієнтується на традиційний «литовський» смак, використовує натуральну сировину тільки вищої якості і постійно шукає нові рецепти. Ні на одній з кондитерських фабрик Прибалтики не виготовляється такий широкий асортимент: шоколадні цукерки, неглазуровані цукерки, ірис, шоколадні плитки, солодкі плитки, шоколадні батончики, халвові батончики, халва, гематоген, вафлі, кукурудза, лікерні цукерки, печиво, карамель, зефір, драже.

Основна частина продукції орієнтована на покупця з середнім рівнем доходів. Згідно з дослідженнями цін в магазинах – ціни на продукцію «Вільняус пяргалє» нижче, ніж у литовських підприємств, які виробляють продукцію відповідного рівня. У 2007 році фабрика виробила приблизно 10500 тон кондитерських виробів. [11].

АТ «Нова Рута» (АВ «Naujoji Ruta»), один з найбільших виробників продукції цукрової кондитерії не тільки в Литві, але й в країнах Прибалтики, поставляє на ринок широкий асортимент кондитерських виробів. Щорічно споживачам поставляються все нові вироби. Вони створюються після вивчення споживачів та аналізу даних. Також постійно оновлюється дизайн і якість упаковки товарів. Вироби АТ «Нова Рута» експортується в Латвію, Німеччину, Росію, Естонію, США, Великобританію та ін. [17].

➤ Третя група. До третьої групи можемо віднести українських виробників, які також представлені на зазначених вище міжнародних ринках. Корпорації «КОНТІ» і «АВК» є лідерами українського ринку кондитерських виробів, які широко представлені на зарубіжних ринках.

Група «КОНТІ» – один з великих виробників кондитерських виробів в Україні і Російській Федерації. В Україні «КОНТІ» входить до тройки лідерів галузі і займає частку у виробництві 14%. В Російській Федерації група до останнього часу була в десятці основних гравців кондитерського ринка – з часткою у виробництві 3%. Група була заснована у 1997р. як ЗАТ «Київ-Конті». У 2006р. компанія змінила назву на ЗАТ «ПО «КОНТІ». На сьогоднішній день в склад групи входить ЗАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ» та ЗАТ «КОНТІ-РУС». Основні виробничі активи групи: Донецька КФ, Константинівська КФ, Горлівська КФ – в Україні та Курська КФ – в Росії. Продукція групи продається в 15 країнах Європи і Азії, включаючи Казахстан і Прибалтику. Асортимент групи складається з близько 300 найменувань. Основні ТМ групи: AMOUR (шоколад Dolci, CARRE, цукерки ESFERO, драже AMOUR, шоколад CARRE), «Бонжур»-десерт, «Супер-Контік», «Беліссімо», «Мелодика», «Мамулін торт», BISKonti [12].

«АВК» розпочала свою діяльність в 1991 році як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. Проте вже через 3 роки було виготовлено перші солодощі – пустотілі шоколадні фігурки. В 1996 році компанія «АВК» придбала Донецьку, а незабаром й Луганську та Мукачевську кондитерські фабрики, що дозволило виготовляти широкий асортимент кондитерської продукції. Сьогодні до складу «АВК» входять 4 кондитерських фабрики, які розташовані в Донецьку, Дніпропетровську, Луганську та Мукачеве. На ринку України «АВК» – лідер категорії шоколадних виробів. Візитними картками компанії «АВК» є такі бренди, як «Королівський Шедевр», «Domior», «Королівський шарм», «Крем-суфле», «Мажор», «Фрутта-смачна хвилина». Компанія «АВК» перша на Україні розпочала виробництво желеино-жувальних цукерок. На сьогодні бренд «Жувіленд» є безумовним лідером даної категорії. Продукти під брендом «АВК» отримали визнання

споживачів не тільки в Україні. Крім того, продукція компанії експортується до Європи та країн СНД [9].

Аналіз і порівняння джерел формування пропозиції на внутрішньому ринку показало, що в Україні головна роль належить національному виробництву. Проте в деяких країнах має місце інша ситуація. Наприклад, у Румунії і Польщі зовсім не залишилося власної кондитерської промисловості, а в Росії провідні позиції на ринку посідала компанія NESTLE.

Поряд з імпортом більш важливою складовою зовнішньої торгівлі України є експорт кондитерської продукції в інші країни. При цьому співвідношення експорту і імпорту у зовнішньоторговельному обороті України становить: 86:14 – у натуральному вираженні і 77:23 – в грошовому.

В останні роки експорт України демонстрував позитивну динаміку, що видно з табл. 8.7. Важливо визначитись зі стратегією маркетингового планування та форми виходу компанії «ROSHEN» на зовнішні ринки. Єдиним засобом досягнення корпоративних цілей (щодо обороту, прибутку, доходу на інвестиції) є задоволення потреб споживачів.

Маркетингу як функції менеджменту належить у цьому процесі особлива роль – задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності фірми: управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. Це пояснює значущість пла-

Таблиця 8.7

**Експорт кондитерських виробів України
у 2010–2013 рр., тис.тонн**

Найменування продукції	2010	2011	2012	2013
Кондитерські вироби із цукру, у т.ч. білий шоколад	93,8	97,5	102,1	99,3
Шоколадні вироби із вмістом какао	177,36	181,3	192,3	199,6
Борошняні кондитерські вироби	122,4	125,6	126,1	125,9

нування маркетингу як складника стратегічного планування.

Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Планування маркетингу, як і планування взагалі, включає чотири фази: аналіз, планування, реалізацію і контроль. Маркетингове стратегічне планування відбувається на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності присутня компанія, один чи кілька товарів виготовляє: на корпоративному рівні (на рівні компанії); на рівні стратегічної бізнес-одиниці СБО (стратегічного господарського підрозділу); на рівні товару.

Просування товару на нові ринки є ще однією з стратегій Корпорації. Для того, щоб знизити витрати на логістику, та асимілюватися з місцевими виробниками, Корпорація вирішує придбати фабрику в Литві.

В липні 2006 р. європейський кондитерський ринок отримав нового гравця з українським паспортом. Ним стала фабрика Klaipėdos konditerija (Литва), яку придбала Корпорація «ROSHEN». На сьогоднішній день це єдиний прецедент, коли українська кондитерська компанія володіє виробничими потужностями на території Євросоюзу.

Отже основними напрямками маркетингових стратегій Корпорації є:

- створення бренду, який асоціюється з іноземним, але з українською якістю;
- позиція лідерства у цінах;
- орієнтація на міжнародні ринки: присутність у 15 країнах;
- «націоналізація» бренду на іноземних ринках: придбання місцевих заводів і розподільчих центрів;
- тенденція до створення товарів кінцевого виробництва – придбання молокозаводу для вироблення молока,

яке буде використовуватися на заводах Корпорації по виробленню кондитерських виробів;

- орієнтація на торгівлю з країнами ЄС та Америки.

Для здійснення постійного контролю і моніторингу поточного маркетингового планування стратегій, компанія має створити відділ стратегічного планування.

Роль і завдання відділу планування повинні полягати в основному в допомозі при зборі та систематизації інформації, необхідної фахівцям, що формує стратегію, в організації щорічного циклу вивчення стратегії, в рамках якого керівники переглядають і коректують стратегічні плани, і управлінні цим циклом, а також у координації процесу вивчення і схвалення стратегічних планів, розроблених у різних службах і підрозділах компанії. Досвід показує, що до складу групи стратегічного планування вітчизняного підприємства повинні входити три типи людей: керівники вищої ланки з великим досвідом роботи, молоді адміністратори вищої або – за їх відсутності – середньої ланки, призначені на посаду не більше 2-3 років тому, а також так звані «проліски» – особи без адміністративних повноважень, але наближені до вищого керівництва, які готують різні документи і висловлюють нестандартні ідеї. Як правило, останні не мають чітко окреслених посадових обов'язків, мають вільний час для читання свіжої літератури з предмета та не бояться залишитися на самоті при висловлюванні своїх ідей. Саме на них і повинен лягти основний обсяг роботи з розробки методичної бази аналізу зовнішнього середовища і внутрішнього стану організації. Адміністратори просто не мають на це часу.

Як бачимо, маркетингова стратегія Корпорації «ROSHEN» на зовнішніх ринках полягає у глибокому проникненні на території інших країн не тільки для продажу та дистрибуції товару безпосередньо з України. Але й «націоналізування» продукту «ROSHEN» за допомогою фа-

брик, які Корпорація придбала на зовнішніх ринках. Це сприяє правильному ціноутворенню та позиціонуванню бренда не як іноземного, а як свого, рідного. Для охоплення великих ринкових територій, Корпорація «ROSHEN» створює логістичні центри. Також, Корпорація намагається охопити європейський ринок, задля цього була придбана литовська фабрика.

Отже, в цілому Корпорація «ROSHEN» має такі стратегії на зовнішніх ринках:

- стратегія цінового лідерства
- стратегія глибокого проникнення на зовнішні ринки
- стратегія лідера ринку

Оцінка стратегії може здійснюватися на етапі створення стратегії та на етапі її виконання.

Обрана стратегія підлягає ретельній оцінці, яка дає підтвердження того, чи приведе обрана стратегія до досягнення цілей фірми.

Одним з ефективних захисних засобів фірми, що функціонує на ринках з інтенсивною конкуренцією, можуть бути ситуаційні плани, за допомогою яких фірма може нейтралізувати різноманітні дії конкурентів. Якість обраної стратегії можна оцінити за кількістю заздалегідь передбачених ситуаційних модифікацій. Бажано, щоб в кожній ситуації керівник мав декілька рекомендацій щодо напрямків діяльності фірми. Чим більше засобів для придушення дій конкурентів, тим ефективніша стратегія фірми. Щодо Корпорації «ROSHEN», можна зазначити, що зараз менеджерами та маркетингологами розроблено декілька ситуаційних планів, як тих, що стосуються українських конкурентів, так і міжнародних.

Оцінимо ризики «ROSHEN». Крім потенційних реакцій конкурентів як найважливішого фактору ризику, керівництво фірми повинне враховувати й інші фактори уразливості стратегії: технологічний (обмеженість технологічної бази); продуктово-ринковий (вузька спеціалізація

виробничих ліній, орієнтація продукції на невелику кількість ринків); фінансовий (відсутність необхідних фінансових ресурсів); управлінський (відсутність гарантії забезпечення ефективної реалізації стратегії з боку вищого керівництва); виробничий (недостача виробничих потужностей для здійснення стратегії); зовнішній (можливість виникнення небажаних наслідків реалізації стратегічного плану з погляду суспільства і владних структур).

Покажемо можливі ризики Корпорації «ROSHEN» на зовнішніх ринках. Технологічна база підприємства дозволяє вести конкурентну боротьбу у країнах СНД, також придбання додаткових виробничих потужностей у Росії та Литві сприяють підсиленню конкурентних позицій Корпорації на міжнародних ринках. Управлінських ризик існує тільки в тих підрозділах Корпорації, які розташовуються в інших країнах. Це пов'язано з недостатньою кількістю кваліфікованих управлінських кадрів та необхідністю постійного розвитку та самовдосконалення працівників. Виробничий ризик враховується Корпорацією, для його подолання будуються нові виробничі та розподільчі цехи. Зовнішній ризик – це єдиний непередбачуваний ризик, який загрожує виконанню стратегії на зовнішніх ринках, тому що передбачити дії закордонної влади щодо імпорту українських солодошів неможливо. Єдиним рішенням для подолання цих бар'єрів може бути придбання заводів та фабрик на території іноземних держав, що вдало використовує «ROSHEN».

Визначимось із синергічними ефектами. Суть синергічних ефектів полягає в тому, що результати спільної роботи індивідів вище, ніж проста сума результатів роздільної діяльності цих же індивідів. При реалізації стратегії синергічні ефекти виникають у тих випадках, коли вдається, наприклад, багаторазово використовувати ті самі ресурси та ін. При реалізації маркетингової стратегії «ROSHEN» на зовнішніх ринках особливість полягає в

тому, що маркетингове стратегічне планування для зовнішніх ринків, на яких працює «ROSHEN» дуже подібне за структурою, а отже воно може бути використаним багато разів.

Перевіримо погодженість стратегії з організаційними традиціями й оточенням. Керівництво фірми зобов'язане перевірити відповідність обраної стратегії структурі управління організацією, організаційній культурі, загальним цілям організації, а також визначити, чи враховує стратегія сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

Тепер на черзі перевірка відповідності обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. Оцінюється відповідність обраної стратегії можливостям персоналу, технологіям, матеріально-технічним і фінансовим ресурсам. Детальніше про погодженість стратегії традиціям, оточенню та потенціалам і можливостям буде йти мова 3 під час SWOT-аналізу.

Оцінимо реалізацію обраної стратегії. На основі вищенаведених оцінок формується узагальнена оцінка реалізації стратегії, суть якої полягає у визначенні ймовірності досягнення цілей фірми [5, с. 55-69]. Оцінка реалізації стратегії буде проаналізована при аналізі запроваджених вдосконалень щодо поточної стратегії маркетингу і маркетингового планування. Поза сумнівами, всі ці етапи оцінки стратегії використовувалися менеджерами корпорації «ROSHEN» при виході на зовнішні ринки та під час прийняття рішення щодо придбання заводів на територіях Російської Федерації та Литви.

У нинішній час бізнес перебуває в дуже мінливому середовищі. Тому перед управлінням стоїть вельми серйозне завдання здійснення контролю за тим, наскільки успішно рухається фірма до своїх цілей, а також визначення того, чи зуміє вона їх досягнути, а якщо ні, то що вона повинна змінити у своїй поведінці. Для вирішення цього завдання

існує завершальний етап стратегічного планування маркетингу – оцінка і контроль виконання стратегії.

Оцінка вибраної стратегії здійснюється переважно у вигляді аналізу правильності й достатності врахування при виборі стратегії основних чинників, які визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії, врешті решт, підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

Для аналізу цих чинників опишемо динаміку ринку кондитерських виробів. Ринок кондитерських виробів майже досяг рівня свого повного насичення. Це зумовило посилення конкурентної боротьби між виробниками, наслідком чого стала поява продукції з якісно новим набором цінностей. Причому така ситуація спровокувала трансформації не тільки у цінностях споживачів, а й усіх інших учасників ланцюга створення цінностей (виробників, постачальників, дистриб'юторів). Особливістю кондитерського ринку є досить високий рівень популярності виробів, які пропонуються споживачам. Тому аналіз тенденцій даного ринку відображає у взаємозв'язку процеси ціннісних трансформацій як серед виробників, так і споживачів продукції.

Нестабільність економічної ситуації на ринках, що охопила також кондитерське виробництво, засвідчила необхідність переосмислення ставлення до продукції, яку пропонують різні компанії. Альтернативою забезпечення

діяльності фірм від таких негативних впливів є створення продукції, яка зможе, завдяки своєму ціннісному наповненню, вистояти в ситуації порушення фінансово-економічної стабільності. Важливо визначити цінності, які є найбільш важливими для споживачів і якими вони керуються, здійснюючи вибір на користь виробу тієї чи іншої компанії. Зважаючи на це, компанії мають відповідним чином провести адекватні зміни в межах своїх операційних систем для налагодження ефективного потоку зі створення цінностей.

Перед тим, як запропонувати нові підходи до стратегічного маркетингового планування підприємства, що досліджується, ми здійснили SWOT-аналіз, що дозволило нам проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози Корпорації «ROSHEN».

До сильних сторін Кондитерської Корпорації «ROSHEN» належать:

- висока репутація фірми в Україні та країнах СНД;
- позиція лідера на ринку кондитерських виробів України;
- постійно оновлюваний асортимент;
- потужна фінансова база;
- високий ступінь технічної оснащеності фабрик;
- наявність виробничих підприємств за кордоном;
- стабільний купівельний попит;
- вихід на ринки багатьох країн;
- успішні заходи щодо просування продукції;
- систематичний аналіз споживчих переваг;
- чітко організована структура Корпорації;
- широка збутова мережа на території країни;
- конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.

Слабкими сторонами Корпорації є:

- недостатня популярність ТМ «ROSHEN» за кордоном (ЄС, США);

- нестабільний рівень цін на сировину;
- недостатньо кваліфікований персонал на підприємствах за кордоном (Росія, Литва);
- висока собівартість продукції;
- дорогий процес просування нових виробів.

Можливостями для Корпорації є:

- проникнення на нові ринки;
- ослаблення законодавчих обмежень;
- зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок;
- розробка товарів для нової групи споживачів;
- підвищення продуктивності на підприємствах;
- розширення частки ринку;
- власне виробництво сировини для заводів (наприклад, молочної сировини)

До загроз для діяльності належать:

- досить сильні конкуренти;
- недобросовісна конкуренція;
- нерозвинена торгова інфраструктура;
- валютний ризик при здійсненні ЗЕД;

Грунтуючись на проведеному SWOT-аналізі для Корпорації «ROSHEN» можна виділити наступні маркетингові стратегії:

Маркетингові стратегії, засновані на сильних сторонах і можливостях кондитерської Корпорації «ROSHEN»:

1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, Корпорації «ROSHEN» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей, як це з успіхом впроваджує, наприклад, компанія «KRAFT FOODS» (бісквіт Varni, печиво Oreo). Це дасть Корпорації новий сегмент споживачів, а Отже підвищить доходи фірми. Спочатку можна опробувати дану стратегію на україн-

ському ринку, а потім, за умов її успішності, перенести досвід і на західні ринки.

2. Можливість зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту. Тут йдеться на ще не опробовані ринки Латинської Америки, Австралії, країн ЄС, у які ще не здійснювалися поставки.

3. Маючи потужну фінансову базу, Корпорація може підвищити продуктивність на фабриках, закупаючи нове обладнання.

4. Висока репутація «ROSHEN» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на нових ринках збуту.

5. Позитивний імідж і чітко організована структура Корпорації дає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу.

Стратегії, засновані на сильних сторонах та загрозах підприємства:

1. Лідируюче положення Корпорації дає їй право на внесення коректив у роботу торгових інфраструктур.

2. Висока ступінь технічної оснащеності фабрик дає можливість виробляти продукцію, яка ні в чому не поступається продукції імпортерів або місцевих виробників, а іноді є кращою за те, що може запропонувати ринок.

3. Конкурентоспроможні рівень якості і ціни і досвід успішної роботи у цій галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками кондитерської продукції, як українських, так і зарубіжних.

Стратегії, засновані на слабких сторонах і можливостях:

1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному обладнанні та кінцеве виробництво дозволить знизити собівартість продукції.

2. Ослаблення законодавчих обмежень звільнить засоби для просування продукції за кордоном.

Стратегії, засновані на загрозах підприємства і його слабких сторонах:

Необхідно перекваліфікувати персонал, знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту. Це буде конкурентною перевагою в боротьбі з конкурентами.

На основі проведеного аналізу можна прийняти для подальшого втілення в життя стратегію, що передбачає вихід Корпорації «ROSHEN» на нові зовнішні ринки.

Причина необхідності виходу кондитерської Корпорації «ROSHEN» на нові ринки була сформульована в попередніх розділах. Перш за все, це насичення українського ринку кондитерських виробів. З кожним роком конкурентна боротьба стає все більш жорсткою. Зарубіжні ринки мають більш високу місткість ринку, що забезпечує «ROSHEN» збільшення прибутків та обсягів виготовлення продукції. Вихід на нові ринки гарантує також високу якість виробів, адже це є конкурентною перевагою в порівнянні з іншими компаніями.

Результатом проведених досліджень буде висновок про те, що новим привабливим ринком збуту, на якому можна розмістити нову кондитерську фабрику «ROSHEN», може стати кондитерський ринок Болгарії. Ємність ринку досить велика, ринок ще не перенасичений, основні виробники через великі обсяги імпорту в країну, зайняті пошуком нових ринків та здійснюють експортні програми. Імпорт в основному з Росії, якість продукції та ціна якої на одному рівні з продукцією Корпорації «ROSHEN».

Насправді продукція вітчизняної кондитерської галузі за багатьма параметрами перевершує російську. Таким чином, не існує перешкод для проникнення на ринок Болгарії. Відсутні навіть будь-які спеціальні мита на ввезення продукції з України, як у Росії на карамель. Взагалі, країна знаходиться близько, на транспортування доведеться витратити не дуже багато часу (що в кондитер-

ській справі є важливим показником). Ринок має значне число потенційних споживачів. Крім того, розміщення фабрики і логістичного центру саме у Болгарії буде вигідним для транспортування і продажу товару у сусідні Грецію, Румунію, та Туреччину, що є перспективним кроком для майбутньої можливості торгівлі на Близькому Сході.

Ще однією перевагою болгарського ринку є схожість споживчих переваг і смакових звичок покупців. Специфіка віддалених ринків полягає в тому, що в різних куточках земної кулі різні смакові переваги. Наприклад, карамель «Полуниця з вершками» в Україну і «Полуниця з вершками» в США це два абсолютно різні продукти. У наших смак «тане», а у заокеанських різкіший, більш насичений. Європейці (у тому числі українці) віддають перевагу натуральним продуктам. Американець нітрохи не бентежиться, якщо в льодяниках багато барвників і від цього забарвлюється слина. У Китаї, наприклад, виготовляється карамель зі смаком кукурудзи та томату. Звичний нам з дитинства смак барбарису китайці називають «солодким ацетоном». Зате ми не можемо «потравити» льодяники з корицею і перцем (за кордоном їх вживають з пивом). Різні смаки – одна з причин, що пояснюють низькі обсяги поставок вітчизняної кондитерської продукції на ринки далекого зарубіжжя. На болгарському ринку цієї проблеми не існує в силу аналогічних смакових уподобань слов'янських народів. Крім того, кондитерська Корпорація «ROSHEN» у стані провести повномасштабну рекламну кампанію і «вивести» свій товар на тамтешні прилавки.

У Болгарії широко розвинена торгова інфраструктура, яка повністю пристосована як для продажів, так і для виготовлення і зберігання кондитерських виробів. Ці умови дозволяють зайнятися виробництвом деяких нових для українського ринку продуктів, наприклад, трюфелів.

При просуванні продукту застосовуються стратегія

«проштовхування» і стратегія «витягування». Стратегія «проштовхування» передбачає діяльність з просування, адресовану тільки представникам розподільчої системи (оптовим торговцям), з метою схилити їх «довести» продукт до кінцевого споживача. У свою чергу, кожен учасник каналу розподілу просування просуває даний продукт наступному учаснику.

Стратегія «витягування» – діяльність організації, спрямована на просування продукції, адресована кінцевим споживачам, які при бажанні купити продукт починають його вимагати від представників розподільної системи, які в свою чергу звертаються до виробника. Процес «витягування» протікає найбільш швидко і ефективно, якщо споживач може придбати продукт, минаючи посередників, і проводиться узгоджена комунікаційна політика.

Корпорація «ROSHEN» застосовує **стратегію «витягування»**. Всі заходи щодо просування та комунікаційні потоки спрямовані на споживача, на спонукування здійснення ним покупки. Дії підприємства на болгарському ринку будуть відповідати цільовим маркетингу, воно буде випускати продукцію для різних цільових груп.

Прогнозуючи розвиток ринку цукерок у коробках, слід зазначити, що в майбутньому виробники будуть експериментувати з формою упаковки і тим самим привертати до себе більше уваги покупців. Звичайно ж, споживачі основному віддають перевагу коробки цукерок прямокутної форми, але спостерігається тенденція, що останнім часом все більше з'являється тих, хто вибирає ексклюзивні варіанти. А це означає створення преміального бренда, так званого *luxury*, який буде орієнтований на досвідченого споживача, яким є споживач країн ЄС чи Туреччини.

Отже кондитерська Корпорація «ROSHEN» зможе здійснювати постачання продукції преміум-класу на кондитерський ринок Греції, Румунії, Польщі, Германії, Італії з платформи, яка буде знаходитися в Болгарії.

Перед тим, як приступити до планування рекламної кампанії і заходів щодо стимулювання збуту, необхідно розробити адекватні маркетингові канали розподілу. Корпорація не використовує телемаркетинг або прями продажі. Для кондитерської продукції ці канали не ефективні. Вона робить ставку на поєднання діяльності торгових представників (продажу оптовим покупцям) і дистриб'юторів (поставки невеликим підприємствам роздрібної торгівлі). З метою забезпечення «пропускної здатності» маркетингових каналів компанія здійснює рекламну підтримку товарів у національному масштабі. Тут Корпорації можна запропонувати нові підходи до залучення покупців.

В епоху активного розвитку технологій використання мобільного зв'язку та Інтернет все більш популярним є їх використання в процесі стимулювання продажів. Наприклад, восени 2008 р. компанія «АВК», просуваючи желеино-жувальні цукерки «Жувіленд», проводила національну промо-акцію у вигляді SMS-гри. До речі, щодо промо-акцій, то треба звернути увагу на деякі зміни у їх проведенні. Так, якщо раніше ефективно працювали розіграші призових поїздок за кордон, то сьогодні такі акції є винятком. Досить ефективним є спілкування зі споживачами безпосередньо в торговельних точках із викладенням товару чи його просуванням через експертів з шоколаду, які в місцях продажу розповідають про новинки, технології виготовлення шоколаду і пропонують продегустувати продукцію.

Також компанії в роботі зі споживачами намагаються максимально розширити комунікаційні канали, використовуючи такий маркетинговий прийом, як total branding. Найбільш ефективний такий прийом при організації масових заходів, які проходять під знаком того чи іншого бренду (наприклад, ЗАТ «Крафт Фудс Україна» під егідою ТМ «Корона» провело декілька таких заходів: Шоколадний

фестиваль, «Свято поцілунків на день Св. Валентина», концерт «Освідчення в коханні»).

Ще одним важливим аспектом у формуванні комплексу заходів щодо просування продукції є вибір цінової стратегії. Стратегія ціноутворення повинна бути ув'язана з загальними цілями підприємства і відображати їх. На болгарському ринку кондитерських виробів **«ROSHEN» буде використовувати стратегію глибокого проникнення на ринок.** Ця стратегія застосовується, якщо вводиться на ринок товар має просту технологію використання, як у нашому випадку – кондитерська продукція. Політика проникнення спрямована на надання можливості придбання товару максимально широкому колу споживачів і розширення частки ринку компанії. Компанія навмисно встановлює низькі ціни на товари. Після створення товаром прориву на ринок, ціни повертаються до нормального рівня. Таким чином, фірма отримує можливість економії на масштабах. Однак необхідно враховувати ціни місцевих виробників, щоб не створити передумов до антидемпінгового розслідування. Ця цінова стратегія є найбільш прийнятною для Корпорації, так як великі обсяги продажів спричинять за собою значні прибутки, що дозволить провести широкомасштабну рекламну кампанію.

Для реалізації стратегії витягування повинна бути вироблена концепція використання в різних пропорціях методів просування різних продуктів, орієнтованих на обрану цільову аудиторію. Найбільш потужним важелем просування продукції є, звичайно, реклама. Саме вона впливає на початкову обізнаність про товар. Але, на думку торговців, реклама гарна тільки на першому етапі просування товару – в перші 3-4 місяці. Вона підштовхує до першої покупки. Потім вибір залишається за покупцем. Тому «ROSHEN» перш за все повинна підтримувати стабільну якість товару. Таким чином, пріоритетним елемен-

том у комплексі просування є реклама. До реклами експортних товарів пред'являються окремі вимоги. Вона повинна бути максимально пристосована до особливостей економічних, культурних і побутових умов країн, куди вона спрямована.

Сприятливим є той факт, що Болгарія є країною, подібною за менталітетом до України. Однак специфіка у розробці рекламної кампанії існує. Потрібна розробка унікальної реклами та адаптація до місцевих особливостей. Відповідно, знадобляться значні додаткові витрати.

Так як Корпорація вже має декілька заводів на зовнішніх ринках, пропозицією вдосконалення стратегії глибокого проникнення на ринок є стратегія розвитку ринку. Наступним кроком після придбання та модернізації фабрик має стати відкриття фірмових магазинів у великих центрах країн та налагодження торгівлі у сільській місцевості.

Також, неодмінно важливою є стратегія розвитку товару, спрямована на вдосконалення або розробку нових товарів для наявного кола споживачів. Це передбачає підвищення якості товару, розробку нових моделей товару, розширення асортименту.

В умовах глобалізації і постійного росту цін, все одно якість товару є провідною характеристикою, за якою його оцінюють споживачі. Корпорації «ROSHEN» доцільно буде використовувати новітні розробки в галузі кондитерських виробів для одночасного зниження вартості продукції та покращання її смакових та інших властивостей.

Стратегічне маркетингове планування є досить складним і дорогим елементом у менеджменті загалом, оскільки потребує аналізу великих масивів даних, для формування багатьох із яких слід залучати велику кількість фахівців. Зовнішнє маркетингове середовище змінюється так швидко, що лише якісних і нерегулярних оцінок не-

достатньо – через це стратегія не реалізується, і підприємство втрачає позиції на ринку.

Для досягнення стратегічних цілей у середньо- та довгостроковій перспективі слід враховувати, що маркетингове планування є складовою стратегічного планування, а тому необхідно брати до уваги і інші елементи, що виходять за межі маркетингової діяльності. Аналіз моделей стратегічного планування дозволяє на основі проведених досліджень запропонувати модифіковану модель стратегічного маркетингового планування діяльності кондитерських підприємств на зовнішніх ринках (рис. 8.2).

Схема процесу стратегічного маркетингового планування передбачає наявність таких складників, як мета підприємства, його стратегічні та тактичні цілі, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, побудову тактичних програм та вибір стратегічних альтернатив, формалізацію та реалізацію планів, оцінку досягнутих результатів. Відмітимо, що доцільно виділити довгострокові та короткострокові цілі організації, перші із яких слід брати до уваги при розробці стратегій, тоді як другі складають основу для побудови тактичних планів підприємства.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища може бути здійснений шляхом вивчення сильних і слабких сторін підприємства, що досліджується в поєднанні з аналізом і оцінкою зовнішнього маркетингового середовища.

Відзначимо, що неможливо цілком розділити ці складові аналізу, оскільки сильні чи слабкі сторони підприємства проявляються, у порівнянні із конкурентами, які є фактором зовнішнього середовища.

У процесі аналізу та оцінки ринку із метою забезпечення стратегічного характеру отриманих висновків проводять прогнозування та екстраполяцію стану та перспектив ринку. Ці ж прогнози слід враховувати при оцінці готових стратегій.



Рис. 8.2. Модифікована схема процесу стратегічного маркетингового планування діяльності кондитерської Корпорації «ROSHEN» на зовнішніх ринках

8.5. Рекомендована навчально-методична література

1. Армстронг Г. Введение в маркетинг: [уч. пособие] / Армстронг Г., Котлер Ф.: пер. с англ. 5-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 640 с.

2. Геврик Є.О. Охорона праці: Навчальний посібник: Навчальне видання. – К.: Ніка-Центр; Ельга, 2003. – 280 с.

3. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. Навч. посіб. – К.: Вища шк., 1994. – 327 с.
4. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Київ: ЦУА, 2002. – 172 с.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Міщенко А.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2004 – 336 с.
6. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 475 с.]
7. Новицкий В.Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. – К., 1994. – 369 с.
8. Лук'яненко Д. Г. Економічна Інтеграція і глобальні проблеми сучасності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance-library.com.ua>
9. Офіційний сайт АВК [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.avk.ua/>
10. Офіційний сайт «Баян Суду» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bayansulu.kz/about.php>
11. Офіційний сайт «Вільняус Пяргале» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.pergale.lt/ru/api_fabrika_ru.
12. Офіційний сайт КОНТИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiev-konti.com/index/>
13. Офіційний сайт «Крафт Фудз – Рус» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kraft-foods.ru/>
14. Офіційний сайт «Міністерство аграрної політики» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.minagro.kiev.ua/page/?8473>
15. Офіційний сайт Компанії «МоторСіч» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com>
16. Офіційний сайт «Нестле» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nestle.ru/>
17. Офіційний сайт «Нова Рута» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nruta.lt/ru/>
18. Офіційний сайт «Объединенные кондитеры» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uniconf.ru/>
19. Офіційний сайт Корпорації Roshen [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.roshen.com/ua
20. Офіційний сайт Групи компаній СКМ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/>

Тема 9. **Проведення стратегічних змін міжнародними бізнес-компаніями в умовах інформатизованого глобального суспільства**

Основні питання для вивчення

- 9.1. Генеза інформатизованого глобального суспільства та його ознаки
- 9.2. Формування глобального інформатизованого суспільства
- 9.3. Інформаційні зрушення в українській економіці
- 9.4. Досвід проведення стратегічних змін міжнародними бізнес-компаніями в умовах інформатизованого глобального суспільства.
- 9.5. Досвід проведення стратегічних змін українськими підприємствами — структурами глобальних компаній
- 9.6. Рекомендована навчально-методична література

Мета вивчення теми — (1) уявити та закріпити розуміння основних понять інформатизації геоeкономіки; (2) сформувані у студентів уявлення про розвиток інформатизованої геоeкономіки; (3) показати способи практичного втілення геополітичних задач інформатизації в українській економіці; (4) вивчити досвід проведення стратегічних змін міжнародними бізнес-компаніями в умовах інформатизованого глобального суспільства.

9.1. Генеза інформатизованого глобального суспільства та його ознаки

Процес глобалізації, що відбувається в наш час, складається із множини глибоких трансформацій, які зачіпають різні сфери людської діяльності. Взаємодіючи, вони створюють нову якість. До такої якісної зміни слід віднести появу неoeкономіки. Ми дотримуємося думки, що у формуванні останньої необхідно виділити два ета-

пи. Перший – пов’язаний з виникненням інформаційної економіки (постіндустріальної), де інформація, як і традиційні фактори виробництва, поки-що залишаються об’єктами власності (рис. 9.1).

Другий – стосується усіх сфер громадського буття і формує, власне, інформатизоване суспільство.

Інформація як соціальний феномен має багатоманітність характеристик і значень:

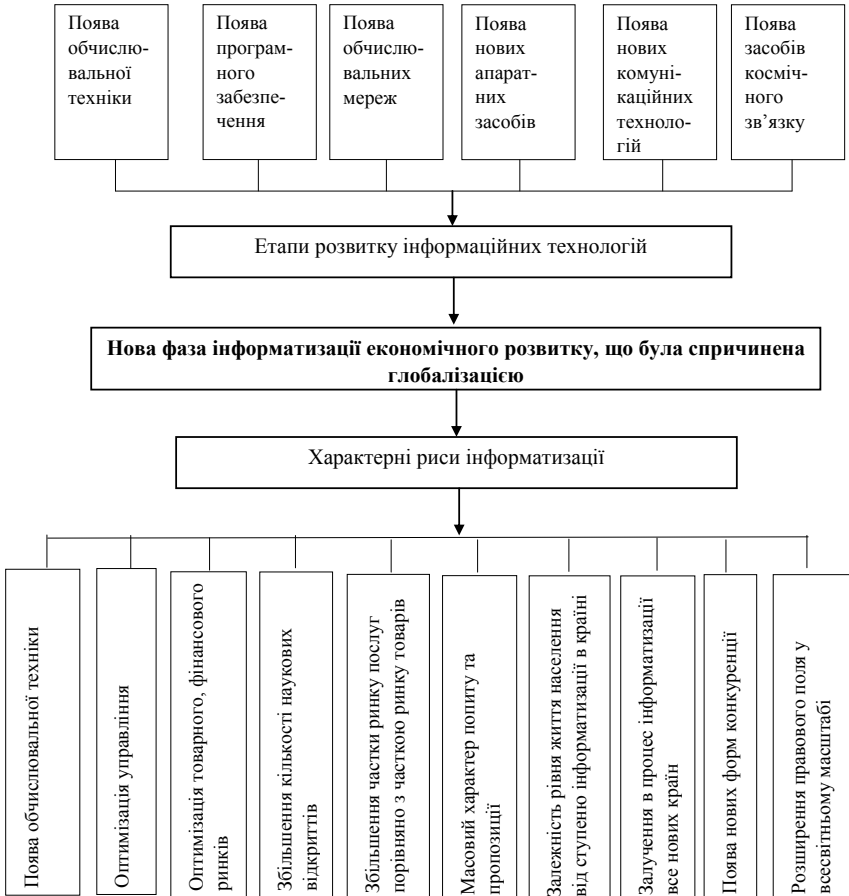


Рис. 9.1. Генеза нової фази інформатизації економічного розвитку, що викликана глобалізацією

а) вона виступає як результат виробництва, особлива форма блага, пов'язана зі специфічним способом привласнення матеріальних результатів виробництва;

б) вона виступає як особливий фактор, що має опозиційні властивості невичерпності і обмеженості, розповсюдженості і лімітованості, доступності і вибірковості, платності і неможливості грошової оцінки, які з одного боку свідчать про органічну належність її до ринкової системи, а з іншого, – про її неринкову природу;

в) вона має багато різновидів, кожен із яких несе історико-генетичні відомості про побудову, структуру, функціонування та еволюцію економічної системи;

г) за характером вона може бути ретроспективною, архаїчною, консервативною, рутинною, функціональною, інноваційною, інтелектуальною чи інтерпретативною, такий поділ її залежить від критеріїв плинності, інтенсивності та новизни.

В умовах сучасного динамічного розвитку суспільства, ускладнення технічної та соціальної інфраструктури інформація стала таким же стратегічним ресурсом економіки індустріально розвинених країн, як і традиційні – праця, капітал, матеріальні та енергетичні ресурси. Сучасні інформаційні технології, що дозволяють створювати, зберігати, переробляти і забезпечувати ефективні способи надання інформації споживачам, стали важливим фактором життя суспільства і засобом підвищення ефективності всіх сфер діяльності.

Інформаційне середовище перетворює форми й способи світогосподарського спілкування, формує контури відтворювального процесу, впливає на спосіб життя й стиль мислення. Застосування технічних нововведень трансформувало суспільство й економіку. Знання тепер використовується для виробництва знання. Використання знань для пошуку найбільш ефективних способів застосування наявної інформації з метою одержання необхід-

них результатів – це, по суті справи, і є керування. Таку зміну ролі знання можна визначити як революцію в сфері керування. Як і раніше – застосування знань для розробки знарядь праці, технологій, видів готової продукції й застосування знань до процесів трудової діяльності – кардинальні зміни (революція) у керуванні охопили увесь світ.

Таким чином, у єдиний процес злилися технологічні, економічні й інституційні перетворення. Сучасну економічну систему можна характеризувати як «інформатизовану», в якій системоутворюючими є інститути, а інформація, що ретранслюється ними, несе структурно-генетичні, організаційні, функціональні та трансформаційно-еволюційні відомості про систему; саме тому інформація є лише фактором, а не елементом, і впливає на зміну якісних властивостей конструкторів системи.

Інформаційна економіка відрізняється появою нових видів організацій і бізнесів. З розвитком телекомунікаційних технологій сфера діяльності економічних суб'єктів поступово переноситься у віртуальний простір глобальних мереж передачі даних.

До характерних рис та ознак інформатизованого суспільства останнього необхідно віднести:

- формування єдиного інформаційно-комунікаційного простору національних держав як частини світового інформаційного простору та повноправну участь цих країн в процесах інформаційної та економічної інтеграції світової спільноти;

- становлення та, в майбутньому, домінування в економіці технологічних укладів, що базуються на широкому використанні передових інформаційних технологій, телекомунікацій та засобів обчислювальної техніки, перехід інформаційних ресурсів у реальні ресурси соціально-економічного розвитку;

- створення і розвиток ринку інформації та знань,

повне задоволення потреб суспільства в інформаційних продуктах і послугах;

- зростання ролі інформаційно-комунікаційної інфраструктури в системі суспільного виробництва, державного та громадського управління;

- науково-технічний і культурний розвиток суспільства за рахунок розширення можливостей систем інформаційного обміну на міжнародному, регіональному і національному рівнях і, відповідно, підвищення ролі освіти, професіоналізму, кваліфікації та здібностей до творчості як основоположних характеристик праці;

- формування ефективної системи забезпечення прав громадян і соціальних інститутів на вільне отримання, розповсюдження і використання інформації як найважливішої умови демократичного розвитку.

Згідно з інституціоналістською позицією соціально-економічна система під дією активного інформаційного фактору не переходить на принципово нову траєкторію розвитку, але, імовірніше за все, радикально видозмінюється в результаті модифікації інституцій, які повинні тепер виконувати нові функції і забезпечувати зниження трансакційних витрат по пошуку, обробці, аналізу і застосуванню нової інформації як ресурсу, знання, і як відомостей про різноманітність середовища, в тому числі, глобального. Очевидно, модифікується й саме глобальне середовище.

Відомо, що глобалізації притаманні такі закономірності:

- 1) революція в інформаційних та виробничих технологіях;

- 2) економічна революція (глобалізація ринків, глобальна транснаціоналізація, регіоналізація);

- 3) налагодження горизонтальних (мережних) зв'язків у світових економічних структурах;

- 4) поляризація країн за техноеконімічними та етнокультурним принципами;

5) «локалізація», що характеризується ствердженням націоналізму;

6) триумф ліберальної демократії.

7) перехід до нових типів суспільного споживання та способу життя.

Отже з глобалізацією пов'язана й інформаційна революція. В той же час широке використання інформаційних технологій призвело до появи ряду нових явищ в економіці. По-перше, різко виросло значення інформаційного фактору. По-друге, ще більше підсилилась взаємозалежність всіх процесів, що відбуваються у світовій економіці. По-третє, об'єктивно розширилась база для активної участі державних інституцій у забезпеченні ефективного функціонування ринкового механізму, в тому числі й антикризового, шляхом підтримки і розвитку адекватної інформаційної інфраструктури. В результаті взаємодії двох світових суспільних процесів – глобалізації та інформатизації – виникає новий синтез: інформатизоване глобальне суспільство.

9.2. Формування глобального інформатизованого суспільства

Термін «інформаційне суспільство» зайняв провідне місце в лексиконі закордонних політичних діячів різного рівня. Саме з ним зв'язують майбутнє своїх країн багато керівників. Найбільше чітко це виявилось в діяльності адміністрації Президента США (національна інформаційна інфраструктура), Ради Європи (інформаційне суспільство), Канади, Великобританії (інформаційна магістраль). Не відстають у розробці відповідних програм і концепцій розвитку інформаційних і телекомунікаційних технологій (ІТТ) інші держави Європейського співтовариства, азіатські країни.

Великомасштабні перетворення, що відбуваються, пов'язані із впровадженням ІТТ практично в усі сфери жит-

тя, повинні контролюватися й направлятися в інтересах усього суспільства. Держава це може зробити в союзі з усіма зацікавленими сторонами, насамперед приватним сектором. Україна в цьому процесі значно відстала, але це дає можливість на прикладі інших країн зрозуміти роль державного впливу на цілеспрямоване формування основ інформаційного суспільства.

Інформатизоване суспільство відрізняється від суспільства, у якому домінують традиційна промисловість і сфера послуг тим, що інформація, знання, інформаційні послуги, і всі галузі, пов'язані з їхнім виробництвом (телекомунікаційна, комп'ютерна, телевізійна) зростають більше швидкими темпами, виступають джерелом нових робочих місць, стають домінуючими в економічному розвитку. Для того, щоб оцінити цей процес кількісно, необхідно мати відповідні статистичні дані. Однак тут є серйозні труднощі, оскільки статистична система інерційна, уводить нові показники вимірів з неминучим запізненням.

В силу цих причин економічний вплив інформаційного сектора важко виміряти. Зі статистичної точки зору основні галузі, залучені в процес обробки й поширення інформації – телекомунікації, масове віщання й комп'ютинг – традиційно аналізувалися окремо. Це створює труднощі для національної й міжнародної статистики по оцінці ситуації в цій області. У статистичних звітах по інформаційному суспільству немає відповідних показників (перша складність). (Інша складність) – полягає у визначенні того, що власне являє собою інформаційна індустрія і чи включає вона послуги й виробництво устаткування, створену неелектронну інформацію, поштові послуги.

В деяких країнах є досвід по більш ефективному статистичному виміру інформаційної індустрії. Наприклад, у Канаді запропонована нова класифікація в рубриці «Інформаційні технології й телекомунікації» (ІТТ), що поєднує телекомунікації, масове віщання й комп'ютерні послуги.

Технологічні зміни можуть поглибити наявні географічні й соціальні розходження. З іншого боку, життя людей може бути поліпшене за допомогою більше зручного доступу до інформації й послуг зв'язку.

Інтенсивне впровадження ІТТ у державні органи дає можливість:

- наблизити їх до громадян, поліпшити й розширити послуги населенню;

- підвищити внутрішню ефективність і скоротити витрати на держсектор;

- стимулювати створення нового інформаційного обладнання, продуктів і послуг приватним сектором шляхом адекватної державної політики.

Впровадження в органи держуправління ІТТ є складним процесом, обумовленим рядом факторів: вертикальною структурою адміністрації, яку необхідно змінювати на горизонтальну, недостатнім розумінням з боку службовців (потрібні інтенсивні програми навчання), нестачею баз даних, розроблених у розрахунок на публічний доступ, неясністю із правовим статусом доступу до суспільної інформації.

Щодо доступу до суспільної інформації, повинні застосовуватися наступні принципи:

- інформація повинна бути відкрита для всіх;

- основна інформація повинна бути безкоштовною. Розумна ціна повинна призначатися, якщо потрібна додаткова обробка, маючи на увазі вартість підготовки й передачі інформації, плюс невеликий прибуток;

- безперервність: інформація повинна забезпечуватися постійно, і повинна бути однакової якості.

Як правило, причина невдач у реалізації проектів впровадження ІТТ як на рівні підприємств, так і держави – у невмінні сполучати технологічні інновації з організаційними. Якою ж повинна бути роль держави у формуванні інформатизованого суспільства?

Бурхливий розвиток ІТТ, конвергенція комп'ютерних систем, комунікацій різних видів, індустрії розваг, виробництва побутової електроніки призводять до необхідності переглянути уявлення про інформаційну індустрію, її роль й місце в суспільстві. Багато країн зараз приймають нові закони, перебудовують діяльність державних органів відповідальних за формування й проведення інформаційної й телекомунікаційної політики.

Під державною інформаційною політикою мається на увазі регулююча діяльність державних органів, спрямована на розвиток інформаційної сфери суспільства, що охоплює не тільки телекомунікації, інформаційні системи або засоби масової інформації, а всю сукупність виробництва і відносин, пов'язаних зі створенням, зберіганням, обробкою, демонстрацією, передачею інформації у всіх її видах – діловій, розважальній, науково-освітній, новинній і т.п. Таке розширювальне трактування інформаційної політики представляється сьогодні обґрунтованим, тому що цифровізація інформації і новітні телекомунікаційні й комп'ютерні технології інтенсивно розмивають бар'єри між різними секторами інформаційної індустрії.

Комплексний розгляд процесів, що відбуваються в інформаційній сфері суспільства, сучасних методів її державного регулювання досить актуальний для України, тому що в цій області держава не повністю визначилася.

Наявні спроби написання концепцій інформаційного простору лише частково вирішують проблему, тому що сам простір формується вже не стільки державою, скільки ринком і новими комерційними структурами. Історія українського комп'ютерного ринку є цьому підтвердженням.

Аналіз закордонної практики регулювання інформаційної сфери суспільства дозволяє виділити ряд напрямків, до числа яких відносяться:

- заохочення конкуренції, боротьба з монополізмом

(контроль за концентрацією власності в засобах масової інформації (ЗМІ), видача дозволів на злиття компаній, рішення по дезінтеграції великих компаній-монополістів);

- забезпечення права й технічних можливостей на доступ до інформації й інформаційних ресурсів для всього населення;

- дотримання свободи слова;

- захист інтересів національних меншин та покоління, що підрастає, в інформаційній сфері;

- захист національної культурної спадщини, мови, протистояння культурній експансії інших країн;

- забезпечення інформаційної безпеки;

- охорона інтелектуальної власності, боротьба з піратством;

- боротьба з комп'ютерними й високотехнологічними злочинами;

- контроль за використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій у державних установах;

- цензура в глобальних комп'ютерних мережах.

До числа найбільш значимих тенденцій інституціоналізації у закордонній інформаційній індустрії останніх років можна віднести перегляд установлених раніше правил її регулювання: дерегуляцію ринку телекомунікацій, що дозволяє кабельним, телефонним, стільниковим, супутниковим і іншим компаніям конкурувати на ринку один з одним; послаблення контролю за концентрацією власності в різних засобах масової інформації. У результаті відбувається як вертикальна, так і горизонтальна інтеграція ринків інформації й засобів її передачі.

У даний момент за кордоном іде хвиля злиття найбільших інформаційних компаній світу у великі об'єднання, які будуть контролювати ринок створення й поширення масової інформації в найближчий час. Ці перетворення є відповіддю провідних інформаційних компаній на можливість, що створенні новими технологіями й змінами в

системі регулювання інформаційної індустрії. Оскільки цей процес надзвичайно динамічний, України має зовсім мало часу для того, щоб зайняти гідне місце в системі міжнародних інформаційних відносин.

Збереження конкуренції, боротьба з монополізмом окремих виробників або фірм, що надають послуги є наріжним каменем держрегулювання. В області телекомунікацій об'єднання різних компаній на національному й міждержавному рівнях відбуваються обов'язково з дозволу відповідних органів, у США це Федеральна комісія по зв'язку й Міністерство юстиції, які визначають чи не призведе об'єднання двох або більше компаній до виникнення монополії, що усуне конкуренцію і як наслідок – із часом знизить якість і розмаїтість послуг, надаваних діловому світу й населенню, призведе до зростання цін. Всі великі американські компанії, такі як AT&T, Майкрософт, ІБМ, телевізійні компанії, які зараз шукають партнерів на своїх і чужих ринках, перебувають під пильною увагою цих органів.

Європейське співтовариство з 1994 року поставило завдання побудови «інформаційного суспільства» в число найбільш пріоритетних. Досягнуто значного успіху в реалізації Плану дій [Europe and the global information society. Recommendations to the European Council, May 1994], що визначив стратегію руху Європи до «інформаційного суспільства»:

- успішно розпочата лібералізація телекомунікаційного сектора;
- вжито заходів для забезпечення соціальної орієнтації інформаційного суспільства, підтримки регіональних ініціатив для досягнення погодженого розвитку;
- сформульований план дій у галузі освіти;
- зроблена підтримка європейської індустрії виробництва змісту, що, як очікується, створить додатково близько 1 млн. робочих місць протягом наступних 10 років;

- успішно втілені програми наукових розробок;
- Європейська Комісія стала важливим інструментом вироблення загальних правил, які необхідні для переходу до глобального інформатизованого суспільства.

З врахуванням вже досягнутого, перед європейськими країнами ставляться нові завдання:

1. Поліпшити умови для бізнесу за допомогою ефективної й погодженої лібералізації телекомунікацій, створити необхідні умови для впровадження електронної торгівлі.

2. Здійснити перехід до навчання протягом всього життя. У цьому напрямку працює ініціатива «Навчання в інформатизованому суспільстві».

3. Помістити людину у центр перетворень що відбуваються. Значні наслідки інформатизованого суспільства для конкретної людини спонукали дискусію. За результатами обговорення вийшла Зелена книга «Життя й робота в інформатизованому суспільстві: спочатку люди» [10]. Мова в ній іде про створення нових робочих місць, охорони прав і свобод громадян, насамперед недоторканності особистого життя.

4. Встановити правила створення інформатизованого суспільства. Сьогодні в цьому напрямку очевидна важливість глобального співробітництва. Ці правила зачіпають права на інтелектуальну власність, захист даних і таємницю особистого життя, поширення шкідливого й незаконного змісту, проблеми оподаткування, інформаційну безпеку, використання частот, стандартів. Для встановлення загальних правил у цих областях необхідні багатосторонні угоди в рамках Всесвітньої торговельної Організації [7].

Європейська комісія ще в лютому 1995 р. заснувала Форум для обговорення загальних проблем становлення інформаційного суспільства. Його члени представляли користувачів нових технологій, різні соціальні групи, по-

стачальників змісту й послуг, мережевих операторів, державні й міжнародні інститути.

Мета роботи Форуму – відслідковувати процес становлення інформаційного суспільства в шести областях:

- вплив на економіку й зайнятість;
- основні соціальні й демократичні цінності у «віртуальному співтоваристві»;
- вплив на суспільні, державні служби;
- утворення, перекваліфікація, навчання в інформаційному суспільстві;
- культурний вимір і майбутнє ЗМІ;
- стійкий розвиток, технологія й інфраструктура.

Тут постійно підкреслювалося, що якщо Європа не зможе швидко й ефективно адаптуватися, її чекає не тільки втрата конкурентоздатності відносно США й азіатських економік, але й зростання соціального відчуження усередині європейських країн. У комплексному виді проблеми розвитку інформаційного суспільства представлені в Першій щорічній доповіді Форуму «Мережі для людей і співтовариств» [11].

Метою іншої ініціативи є прискорення входу шкіл в інформаційне суспільство за допомогою надання їм нових засобів спілкування, заохочення широкого поширення мультимедії в педагогічній практиці, формування критичної маси користувачів, послуг з виробництва мультимедійних продуктів і послуг, підсилення європейської освіти засобами, що властиві інформаційному суспільству, розширення культурної й лінгвістичної розмаїтості [9].

Для досягнення цих цілей пропонувалося заохочення взаємозв'язків регіональних і національних мереж шкіл на рівні Співтовариства, стимулювання розвитку і поширення освітнього європейського матеріалу, забезпечення навчання й перепідготовки для вчителів, інформування про освітні можливості, які дають аудіовізуальне устаткування й мультимедійні продукти.

Важливим є також не допустити ситуації, коли діти тільки привілейованих верств суспільства можуть розраховувати на мультимедійну освіту.

Більшість західних країн прийняли відповідні ініціативи. Наприклад, з 1995 р. введені в дію наступні проекти: у Великобританії «Супермагістралі в освіті – шлях уперед», у США – «Виклик технологічній грамотності», у Німеччині – «Школи в мережі».

У 1993 р. уряд США опублікував доповідь з планами розвитку національної інформаційної інфраструктури (НІІ) (Agenda for Action). Для вивчення проблем, пов'язаних з побудовою НІІ, була створена Робоча група по Інформаційній Інфраструктурі (Information Infrastructure Task Force).

Було запропоновано 9 провідних принципів:

- заохочення приватних інвестицій;
- концепція універсального доступу;
- допомога в технологічних інноваціях;
- забезпечення інтерактивного доступу;
- захист особистого життя, безпеки й надійності мереж;
- поліпшене керування спектром радіочастот;
- захист прав інтелектуальної власності;
- координація державних зусиль;
- забезпечення доступу до державної інформації [8].

Уряд США визначив розвиток НІІ та глобальної інформаційної інфраструктури (ГІІ) пріоритетами своєї політики.

Як головне джерело капіталу й експертів, приватний сектор повинен, у відповідь на запити ринку визначити, які технології розвивати, установити стандарти, розвивати нові послуги й продукти. Держава, зі своєї сторони, може полегшити ці процеси шляхом прийняття відповідних законів й адміністративного регулювання. Держава також може забезпечити лідерство в цих областях за допомогою підтримки випробувань нових технологій, сприяю-

чи перенесенню технологій у приватний сектор, шляхом створення й розвитку додатків, які підтримують операції держави й поширюють державну інформацію. Державі рекомендувалося діяти у наступних напрямках [12]:

1. Заохочення приватних інвестицій:

- усунення бар'єрів на шляху приватних інвестицій, дотримання політики, що сприяє інвестиційним ініціативам у телекомунікаційному й інформаційному ринках;

- застосування законів й правил регулювання, що повинні бути доступними, розумними й не дискримінаційними;

- взаємодія з міжнародними фінансовими інститутами, зокрема Всесвітнім банком і регіональними банками розвитку для залучення приватного й державного капіталу.

2. Визнання того факту, що конкуренція приводить до позитивних результатів: мережі постійно впроваджують нові технології, користувачі мають більший вибір послугу й більш низькі ціни, постачальники послуг більш уважно ставляться до потреб клієнтів, низькі ціни стимулюють використання телекомунікацій. Правда, в області звичайної телефонії як конкуренція, так й іноземні інвестиції традиційно обмежуються. Однак конкуренція все-таки зростає на багатьох ринках, особливо в таких країнах, як Австралія, Канада, Чилі, Японія, Великобританія й США. Все частіше країни, що володіють монополією на ринку комунікацій, задаються питанням, чи можуть вони конкурувати на міжнародному ринку. При цьому такі держави рекомендують:

- збільшення конкуренції на місцевому, національному й міжнародному рівнях;

- оцінка заходів з лібералізації ринку й конкуренції в інших країнах;

- постійна робота з усунення бар'єрів на шляху розвитку конкуренції;

- заохочення новаків на ринку шляхом боротьби з антиконкурентним поведінням з боку фірм, які домінують на ринках.

3. Досягнення цілей глобального інформаційного ринку, що жадає від уряду дій по забезпеченню всім постачальникам інформаційних послуг доступу до устаткування, мереж і мережевих послуг на недискримінаційній основі й за низьку ціну. За допомогою забезпечення доступу до мереж держава забезпечує конкуренцію й у результаті істотно збільшується число інформаційних послуг, доступних споживачам.

У співробітництві із приватним сектором держава може поліпшити можливості доступу до мереж і забезпечити широкий вибір різних послуг. При цьому процес встановлення єдиних стандартів повинен бути відкритим і відбуватися за участю більших груп зацікавлених виробників.

4. Оптимізація адміністративного й законодавчого регулювання, що повинне:

- визначити мету й завдання, які здатні регулюватися законом, включаючи забезпечення конкуренції;

- бути досить гнучким, щоб дозволити впровадити нові послуги й технології без внесення додаткових виправлень у законодавство;

- делегувати широкі повноваження органу регулювання, незалежному від національного оператора;

- встановити відкритий процес участі зацікавлених сторін у написанні правил регулювання;

- направляти створення вільного ринкового доступу, заснованого на недискримінаційних принципах.

Незалежно від моделі регулювання в правилах повинні бути чітко прописані права старих і нових операторів. Новаки повинні бути захищені від того, щоб домінуючі на ринку оператори заважали розвитку вільної конкуренції.

9.3. Інформаційні зрушення в українській економіці

За рівнем розвитку і використання інформаційних технологій Україна значно відстає від передових у цій галузі країн. Існуючі темпи розвитку є недостатніми для подолання низької ефективності української економіки, їх збереження приведе до збільшення технологічного відставання України і подальшої залежності економіки країни від сировинного сектора і імпорту високотехнологічної продукції. Для продовження розвитку інформаційного суспільства необхідна допомога держави у фінансуванні наукових відкриттів у цій області, у підтримці освітніх програм, у забезпеченні сучасного матеріально-технічного оснащення навчального процесу. Велику роль у формуванні нових навичок і інформаційного світогляду нового покоління відіграє Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006-2010 роки» [15]. Специфіка розвитку українського інформаційного суспільства, полягає в тому, що інтелектуальні сили в країні вже існують, хоча і в неявній формі. Їх слід розвивати, виходячи з системи освіти і науки, що історично склалася. Необхідно забезпечити реалізацію програми пристосовування вищої професійної освіти до потреб галузі ІТ, привести учбові програми з підготовки фахівців в області ІТ у відповідність з кращою міжнародною практикою а також організувати на базі вузів курси підвищення кваліфікації за спеціальностями, яких потребує галузь ІТ. Для вирішення цієї задачі необхідно забезпечити залучення представників провідних світових і українських компаній галузі інформаційних технологій до участі в розробці програм навчання фахівців в області ІТ і організацію проходження ними практики в цій області. Таким чином є можливість відмовитися від наздоганяючого розвитку у цій сфері. З іншого боку, високий рівень

розвитку IT стане найважливишим чинником якiсного покращення систем освiти i охорони здоров'я.

Для проведення наукових дослiджень у сферi iнформатизацii у 2001 році створено Інститут телекомунiкацiй та глобального iнформацiйного простору у складi Нацiональної академii наук. Однак у багатьох рeгiонах iснує проблема доступу науковцiв до новiтнiх iнформацiйних технологiй, до мережi Інтернет. Необхiдно повсюдне iнвестування в цю сферу. При цьому необхiдний механiзм контролю здiйснення iнвестицiй в iнформацiйнi технологiї. Iнформацiя про здiйснення iнвестицiй на фiнансовому iнвестицiйному ринку i на ринку реальних iнвестицiй, процес формування звітностi єдиної системи iнвестування повиннi бути прозорими. При цьому обов'язкове розмiщення iнформацiї на електронних носiях. Найважливишим напрямом в рамках розвитку галузi IT є створення спецiалiзованих технопаркiв, що забезпечують можливiсть формування критичної маси фахiвцiв i надання ним телекомунiкацiйних послуг необхiдної якостi за доступної цiни. Змiни в економiцi країни викликають вiдповiднi процеси в iнформатизацii. Генезис нової фази iнформатизацii економiчного розвитку, що зумовлена глобалiзацiєю, проiлюстровано на схемi (рис. 9.1). У зв'язку зi змiнами в iнформацiйному суспiльствi країни виникає потреба нової редакцii прийнятих законiв при незмiннiй iдеологiї. Показник iнформатизацii повинен стати одним з найважливиших у розвитку сучасного суспiльства. Необхiдна система показникiв, що конкретизують стан iнформацiйних технологiй у тiй або iншiй сферi дiяльностi.

У будь-якому демократичному суспiльствi дiяльнiсть органiв влади повинна бути прозорою. Узгоджуючись з цими вимогами i зростаючими можливостями доступу громадян до iнформацiї, уряд нашої держави прийняв цiлий ряд законодавчих актiв про введення i супровiд вiдповiдних iнформацiйних систем, що висвiтляють роботу

державних органів влади, надають можливість народу виразити своє ставлення до діяльності уряду. Найважливішим досягненням у цьому питанні стало прийняття Кабінетом Міністрів Постанови «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» [5] для забезпечення інформаційної взаємодії органів виконавчої влади між собою, з громадянами та юридичними особами на основі сучасних інформаційних технологій.

Створено Єдиний веб-портал органів виконавчої влади, призначений для інтеграції веб-сайтів, електронних інформаційних систем та ресурсів органів виконавчої влади і надання громадянам і юридичним особам інформаційних та інших послуг загального призначення, інформаційних та інших послуг, які потребують ідентифікації суб'єктів правових відносин і забезпечення цілісності та достовірності інформації (з використанням електронного цифрового підпису) за допомогою мережі Інтернет. ВЕБ-сайт з адресою <http://www.me.gov.ua> визначено офіційним сайтом Міністерства економіки України, інтегрованим до Урядового ВЕБ-порталу. Створені та функціонують 9 інтерактивних баз даних, які містять інформацію про національні об'єкти промислової власності, 3 інформаційно-довідкові системи, доступ до яких надається через Інтернет [4]. Також вводиться в експлуатацію система інформаційно-аналітичного забезпечення Мінекономіки, проводиться забезпечення функціонування бази даних державних класифікаторів, веб-сайту державної системи сертифікації УкрСЕПРО [3].

Для упорядкованості електронних ресурсів органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших юридичних осіб публічного права, доступ до яких здійснюється через телекомунікаційні мережі загального користування, а також електронних ресурсів приватної форми власності, організовано Національний реєстр

електронних інформаційних ресурсів [5]. Слід визначити, а також привести перелік інформації, яку органи державної влади зобов'язані робити публічно доступною, уточнити правовий статус виробників і утримувачів (володарів) офіційної інформації, визначити їх обов'язки по організації зберігання офіційної інформації і доступу до неї. У великій мірі потрібно використати досвід розвинених країн у цій сфері, зокрема такої могутньої держави, як США. Одною з головних цілей сайту уряду США ezgov.com є поліпшення його образу, швидке реагування на запити виборців, проведення опитувань в електронному режимі, вивчення ситуації на місцях.

Глибокі якісні зрушення, притаманні інформатизованому суспільству, в той же час потребують необхідності забезпечення безпеки інформаційним ресурсам. Важливу роль у цьому процесі повинні зіграти міжнародні організації. 28 січня 1981 року Радою Європи було прийнято Конвенцію про захист осіб стосовно автоматизованої обробки даних особистого характеру. До цієї Конвенції Україна теж має приєднатися [3]. 23 листопада 2001 року Радою Європи прийнято Конвенцію про кіберзлочинність, яку ратифіковано і в Україні.

Відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах регулюються Законами України «Про захист інформації в автоматизованих системах» [2], «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [1], які гарантують забезпечення захисту інформації, визначають повноваження державних органів у сфері захисту інформації в інформаційних системах, відповідальність за порушення законодавства про захист інформації в системах, встановлюють права власника інформаційної системи, порядок доступу до інформації, яка є власністю держави. Для проведення більш якісного контролю за інформацією, що розміщується на сайтах Інтернет, необ-

хідне прийняття закону про ліцензування та державну реєстрацію кожного сайту та поштової скриньки.

9.4. Досвід проведення стратегічних змін українськими бізнес-компаніями в умовах інформатизованого глобального суспільства

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються посиленням конкурентного тиску, що робить також актуальним пошук достовірних джерел інформації для аналізу конкурентної ситуації в галузі та прогнозування реакції конкурентів на її зміну, з одного боку, а також необхідності запобігання негативному впливу та пом'якшення наслідків економічних криз, з іншого.

Серед українських компаній, що мають значний потенціал перейти до стратегічних змін у названих умовах відзначають компанію «Індустріальна спілка Донбасу». Масштаби та специфіка діяльності «ІСД» змушує компанію активно шукати шляхи просування своєї продукції на зовнішні ринки. Виробничі можливості компаній, які входять до складу групи, надлишкові для потреб українського ринку. Серед недавніх здобутків консорціуму на зовнішніх ринках слід виділити придбання 80% акцій великого угорського металургійного комбінату Билагетг. Тепер ІСД зможе дійсно претендувати на статус транснаціональної корпорації, яка займається сталелітейним бізнесом, бо тепер її українські активи інтегровані з металургійними потужностями в країнах ЄС. Крім цього, купівля Dunaferg дозволить суттєво розширити географію ринків збуту, бо відомо, що частина продукції угорського комбінату поставляється до автомобільного заводу Suzuki, який належить японцям. При цьому, вигідне географічне розташування Dunaferg знизить транспортні витрати, що буде вирішальним фактором при боротьбі за постачання металу для східноєвропейської автомобільної галузі.

Близька до створення ТНК повного циклу й «Систем Ке-

пітал Менеджмент», що є однією з найбільших фінансово-промислових груп в Україні. СКМ об'єднує підприємства, що функціонують в різних галузях промисловості, від гірничо-металургійної промисловості до медіа- та телекомунікаційного бізнесу. При цьому, частка індустріальних компаній (здебільшого гірничо-металургійної промисловості) у структурі бізнесу СКМ сягає 90%. Компанії та підприємства Групи СКМ беруть участь в особистих регіональних, національних і галузевих програмах різного спрямування, викликаних якісною зміною інформаційно-інноваційного середовища.

Як наголошувалось вище, об'єднавши підприємства вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної, трубної та транспортної галузей у єдину вертикально-інтегровану структуру, СКМ створила одне з ведучих світових підприємств у сфері чорної металургії – галузевий холдинг Метінвест. «Метінвест» – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія, що контролює повний цикл виробничого ланцюжка – від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва сталевих напівфабрикатів і готової металопродукції з високою доданою вартістю. До складу Групи входять гірничовидобувні та металургійні підприємства, розташовані в Україні, Європі та США.

У «Метінвест» функціонують гірничовидобувний і металургійний дивізіони. Компанія експортує значну частину своєї продукції більш ніж 2000 споживачів у 80 країнах світу через розвинену міжнародну збутову мережу, яка покриває більшість ключових регіональних сегментів ринку. На підприємствах групи працюють більше 103 тис. співробітників.

Загальний обсяг інвестицій у розвиток бізнесу Групи «Метінвест» у 2012 році склав 765 млн. дол. США (без урахування M & A). Зокрема, «Метінвест» інвестував більше 426 млн. дол. США в проекти капітального будівни-

цтва та капітальний ремонт і підтримку працездатності обладнання підприємств гірновидобувничого дивізіону.

Ключові проекти її наступні:

- будівництво інфраструктури для повітрерозподільчої установки на Єнакіївському металургійному заводі (проект реалізується спільно з Air Liquide);

- будівництво установок вдування пиловугільного палива для доменних печей на Єнакіївському металургійному заводі і ММК ім. Ілліча. На ММК ім. Ілліча протягом 2012 завершені холодні випробування і розпочато дослідно-промислову експлуатацію, на ЄМЗ була підготовлена проектна документація і укладений контракт на поставку основного технологічного обладнання;

- будівництво нової Турбоповітродувки для доменних печей на ММК ім. Ілліча, яка в 2012 році була введена в експлуатацію;

- будівництво установки контрольованого охолодження прокату в паперовопрокатному цеху комбінату «Азовсталь». У 2012 р. завершені холодні і гарячі випробування, зараз установка працює в автоматичному режимі. У 2012 році виручка від реалізації напівфабрикатів знизилася на 33 % порівняно з 2011 роком до 1 418 млн. дол. США.

Обсяг реалізації слябів знизився на 49 % (1154 тис. т), а виручка від реалізації знизилася на 55 % з 1546 млн. дол. США до 689 млн. дол. США. Обсяг реалізації квадратної заготовки збільшилися на 71 % (344 тис. т), а виручка від реалізації зросла на 57% – з 306 млн. дол. США до 480 млн. дол. США. Обсяг продажів готової продукції знизилася на 16 % (670 тис. т) і виручка від реалізації знизилася на 16 % (1 263 млн. дол. США). Виручка від реалізації плоского пуття та в звітному році знизилася на 19 % з 4911 млн. дол. США до 3 976 млн. дол. США. Обсяг продажів трубної продукції зменшився на 29 % (188 тис. т), що призвело до зниження виручки на 37 % (311 млн дол. США). Продажі довгого прокату знизилася на 7 % (132 млн дол. США).

Виручка від реалізації рейкової продукції збільшилася на 50 % (115 млн дол. США). Виробництво сталі знизилося на 13% в порівнянні з попереднім роком і склало 12 459 тис. т, видобуток коксового вугілля збільшився на 3% і склав 11 623 тис. т, виробництво залізородного концентрату зросло на 1%, склавши 36224 тис. т. У звітному році обсяг консолідованої виручки склав 12 565 млн. дол. США., що на 11% нижче за показник 2011 (14 189 млн. дол. США). Зниження виручки зв'язано з падінням продажів на 12% в металургійних і на 10% в гірничовидобувних дивізіонах. У липні 2012 р. «Метінвест» реалізував опціон на викуп 50% акцій комбінату «Запоріжсталь».

Підприємства галузевого холдингу Метінвест мають ряд конкурентних переваг: близькість сировинної бази, низька вартість ресурсів та вигідне розташування по відношенню до цільових ринків. Вертикальна інтеграція дозволяє здійснювати оптимальне управління усім виробничим ланцюгом від добування сировини до роздрібного продажу металопродукату.

Наявність власної інфраструктури збуту з мережею представництв по усьому світу дозволяє успішно представляти продукцію більш ніж у 75 країнах світу. Служба продажу Метінвесту представлена групою компаній, кожна з яких відповідає за певний ринок. Так, поставками на ринки Далекого зарубіжжя, за межами країн СНД, займається компанія Metinvest International S.A., штабквартира якої розташована у Женеві. Оптовою торгівлею на внутрішньому ринку України та країн СНД, за виключенням Росії, займається компанія «Метінвест-Україна». Представництво інтересів компанії на російському ринку забезпечує компанія «Метінвест-Євразія». Вище уже ішла мова про компанію ДТЕК. Саме з рядом цих компаній пов'язані значні стратегічні зміни в СКМ.

Група СКМ є найбільшим роботодавцем в Україні – в компаніях і на підприємствах Групи СКМ працюють

близько 300 тис. чоловік. Компанії Групи намагаються бути найпривабливішими українськими роботодавцями. Компанія інвестує значні ресурси у навчання та розвиток персоналу на всіх рівнях, забезпечує гідні умови праці і якісне медичне забезпечення.

Корпорація надає співробітникам конкурентну заробітну плату і прагне підвищувати безпеку умов праці. Керівники націлені на досягнення нульового рівня травматизму на наших підприємствах – на target zero, і пред'являють такі ж високі вимоги до безпеки роботи підрядників. Завдання корпорації – не тільки інвестування у підвищення технологічної безпеки виробництва (інвестиції в модернізацію), але і крок за кроком змінювати ставлення працівників до особистої безпеки та безпеки своїх колег.

Проекти та програми в області захисту та безпеки працівників наступні:

На підприємствах «Метінвесту» і ДТЕК в рамках корпоративних стандартів «Аудити безпеки» топ-менеджери компаній проводять поведінкові, цільові та перехресні аудити по охороні праці на ділянках, цехах і службах підрозділів.

На підприємствах «Метінвесту» і ДТЕК продовжується впровадження нових корпоративних стандартів спецодягу та засобів індивідуального захисту. На підприємствах «Метінвесту» продовжувалось впровадження корпоративного стандарту «Забезпечення безпечності робіт, що виконуються підрядними організаціями». «Метінвест» приступив до реалізації корпоративної програми «Робочий побут», в рамках якої впроваджуються системи заходів щодо приведення санітарно-побутових і адміністративних будівель і приміщень підприємств у відповідність з кращими практиками культури і побуту на виробництві.

На вугільному об'єднанні «Краснодонвугілля» («Метін-

вест») впроваджуються найсучасніші розробки в області промислової безпеки: на шахтах автоматизована система безпеки на базі сучасних інформаційних технологій. «Краснодонвугілля» обладнав кондиціонери під землею: приміщення вентилятора головного провітрювання (ВГП) шахти «Суходольська-Східна» обладнана трьома промисловими кондиціонерами. Вентиляційна установка, забезпечує шахту повітрям, оснащена цифровим процесорним управлінням, для безперебійної роботи якого необхідний певний температурний режим. Кондиціонери створюють сприятливі умови для роботи гірників.

«Метінвест» в 2012 році провів II Міжнародну конференцію з охорони праці та техніки безпеки. У конференції взяли участь більше 90 промислових компаній, представників органів державної влади, міжнародних експертів і консультантів. У «Метінвесті» триває впровадження комплексної «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я». Стратегія складається з трьох компонентів, кожен з яких спрямований на вирішення певної задачі, які в комплексі дозволять істотно поліпшити якість охорони здоров'я працівників підприємств: «Перша допомога», «Пропаганда здорового способу життя», «Професійне здоров'я»

У ДТЕК впроваджують проект «Медицина праці», спрямований на покращення здоров'я та безпеки шахтарів. В рамках проекту медпункти оснащуються технікою для надання першої невідкладної допомоги та профілактичних процедур, для працівників будуть розроблені індивідуальні електронні паспорти здоров'я, в яких відображені рекомендації лікаря щодо підтримання здоров'я, а також виконання лікарський призначень самим працівником. На шахтах постійно проводяться передзмінові медичні огляди робітників.

У 2012 році «Метінвест» і ДТЕК взяли участь у проекті ООН «Покращення здоров'я та безпеки шахтарів у Східній Україні». Проект направлений на проведення оцінки

здоров'я та безпеки шахтарів у містах Східної України. Інвестиції промислових холдингів Групи СКМ в охорону праці та безпеку в 2012 році склав більше 187,7 млн. дол. США.

Корпорація поставила перед собою задачу забезпечити сталий розвиток бізнесу та регіонів його присутності і сприяти зниженню впливу підприємств на навколишнє середовище, в тому числі пов'язаного з викидами забруднюючих навколишнє середовище газів. У сфері енергозбереження стратегічна мета – зробити виробництво максимально ефективним. Корпорація ставить перед собою завдання – сприяти зниженню негативного впливу підприємств на навколишнє середовище. Прихильність Групи СКМ до принципів сталого розвитку допомагає управляти екологічними ризиками і будувати успішний і стійкий бізнес. Основні напрямки програм по захисту навколишнього середовища:

- зниження викидів в атмосферу;
- охорона і раціональне використання водних ресурсів;
- раціональне використання земельних ресурсів;
- повторне використання відходів;
- збереження біорозмаїття;
- боротьба зі зміною клімату

Підприємства Групи СКМ беруть участь в особистих регіональних, національних і галузевих програмах з охорони навколишнього середовища. Проекти та програми в галузі охорони навколишнього середовища:

«Метінвест» і ДТЕК продовжують реалізацію довгострокових програм модернізації, спрямованих не тільки на підвищення ефективності роботи своїх підприємств, а й на поліпшення екологічної ситуації в індустріальних регіонах.

У 2007 році стартувала інвестиційна програма з реконструкції енергоблоків на «ДТЕК Східенерго». Її мета –

продовжити термін служби обладнання, підвищити встановлену потужність енергооб'єктів та ефективність спалювання палива, знизити викиди в атмосферу за рахунок модернізації золовловлювальних установок. Термін реалізації програми – більше 10 років. У 2012 році ДТЕК провів роботи з заміни і модернізації електрофільтрів на 8 енергоблоках, на 4 енергоблоках розпочато реконструкцію встановленого газоочисного обладнання, проведені роботи з пошуку доступних технологій сіро- і азотоочисток на існуючих енергоблоках ТЕС ДТЕК. Всі модернізовані газоочисні установки обладнані системами моніторингу вихідних газів для здійснення безперервного контролю за викидами в атмосферу.

На металургійному комбінаті «Азовсталь» виведені з експлуатації коксові батареї № 6 і 7. Це дозволить скоротити обсяги викидів коксохімічного виробництва комбінату на 50 %. У грудні 2012 року на комбінаті «Азовсталь» виведено з експлуатації на консервацію агломераційне виробництво.

Розпочато реалізацію довгострокового інвестиційного проекту з реконструкції існуючих газоочисних установок на аглофабриці ММК ім. Ілліча. З ініціативи «Метінвесту» в Маріуполі створено Центр регіональної екологічної взаємодії, метою якої є якісний діалог між громадськістю Маріуполя і компанією для успішного вирішення екологічних проблем міста.

У сфері боротьби із зміною клімату промислові підприємства Групи СКМ реалізують проекти в рамках механізмів Кіотського протоколу. Непромислові активи Групи СКМ, незважаючи на те, що масштаби їх впливу на довкілля непорівнянні з промисловими підприємствами, також вносять свій внесок у загальну справу. Інвестиції промислових холдингів Групи СКМ в охорону навколишнього середовища в 2012 році склали більше 526 млн.доларів.

Підвищення енергоефективності та раціонального використання енергоресурсів входять до числа пріоритетних задач Групи СКМ. Промислові підприємства реалізують масштабні інвестиційні програми, спрямовані на підвищення енергоефективності виробництва. Основні напрямки програм :модернізація виробничих потужностей, впровадження енергозберігаючих технологій, реалізація програм з Енергозбереження.

Проекти та програми компанії Групи СКМ у сфері підвищення енергоефективності наступні.

ДТЕК продовжив реалізацію інвестиційної програми з реконструкції енергоблоків теплових електростанцій ТОВ «ДТЕК Східенерго», в результаті якої вдасться підвищити потужність енергоблоків, а також знизити споживання енергоресурсів.

«Метінвест» продовжив реалізацію програми модернізації металургійного виробництва:

- на металургійному комбінаті ім. Ілліча («Метінвест») ведеться будівництво комплексу із вдування пиловугільного палива в доменні печі. Реалізація цього масштабного інвестиційного проекту дозволить практично повністю відмовитися від використання природного газу і зменшити використання коксу.

- «Метінвест» і Air Liquide оголосили про початок будівництва повітророзділювальної установки ASU – 1400 для Єнакіївського металургійного заводу (ЄМЗ). Впровадження повітророзділювальної установки дозволить домогтися істотної економії електроенергії. Подібна технологія вже введена в експлуатацію на «Азовсталі».

ДТЕК вивчає можливості використання альтернативних енергоресурсів. «ДТЕК Нафтогаз» спільно з австрійською компанією Linc Energy займаються вивченням застосування технології підземної газифікації вугілля (ПГУ) на вугільних підприємствах ДТЕК. Це новий погляд на тему ефективного та без небезпечного використання роз-

віданих запасів українського вугілля. Екологічно чистий спосіб отримання синтез-газу дозволяє задіяти вугільні запаси, безперспективні для розробки традиційним шахтним методом.

У Metinvest розроблена єдина методика оцінки енергоспоживання металургійних заводів, в основі якої лежали підходи прийняті в ЄС. Впроваджена методика дозволила визначити, на яких етапах виробництва відбуваються втрати енергії і виявити оптимальні можливості для енергозбереження. При цьому ключовим напрямком роботи стане комплексна модернізація металургійного виробництва.

Всі проекти Групи СКМ з підвищенням енергоефективності виробництва об'єднані в рамках програми «Енергоефективність.УА». Одним з ключових проєктів програми є створений за ініціативою Компанії СКМ «Рейтинг енергоефективності регіонів України» (Ukraine Energy Index). У 2012 році підготовлено другий рейтинг енергоефективності (UEI 2012), в якому порівнюється ефективність кінцевого споживання енергоресурсів в 26 регіонах України протягом 2007-2010 рр. Методика проведення дослідження побудована з урахуванням рекомендацій Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) і заслужила високі оцінки світових експертів. Ноу-хау цієї методики є використання різних індикаторів енергоефективності для найбільших споживачів енергоресурсів: галузей промисловості, сільського господарства, сфери послуг, будівельництва, сектора транспорту та житлового сектору. Створюючи рейтинг вже другий рік підряд, корпорація намагається привернути увагу уряду, реального сектора і всіх українців до питання раціонального споживання енергоресурсів, а також показати, що економити ресурси життєво необхідно.

Розвиток регіонів присутності і країни в цілому відбувається завдяки реалізації соціально значущих програм

в галузі освіти, охорони здоров'я, культури і спорту , а також розвитку бізнес-середовища. Корпорація прагне щоб міста, в яких живуть і працюють співробітники, стали найбільш комфортними для життя. Діалог з зацікавленими сторонами (співробітниками, жителями територій присутності корпорації, міжнародними та громадськими організаціями, постачальниками, клієнтами, активістами) є дієвим інструментом для успішного вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. У 2012 році для підвищення ефективності діалогу з зацікавленими сторонами запущено новий інтернет-ресурс – КСВ-портал Групи СКМ (www.sustainability.scm.com.ua), де представлена вся інформація про діяльність Групи СКМ в зручному і цікавому форматі.

Взаємодія з місцевими спільнотами на територіях, де розташовані підприємства, є основним елементом стратегії Групи СКМ. Багато підприємств Групи СКМ виступають основними роботодавцями і платниками податків на територіях присутності. Це створює міцну зв'язок між нашим бізнесом і місцевим спільнотою. В містах, де підприємства є найважливішим індустріальним життєво-важливим елементом, стан інфраструктури, комунального сектора, охорони здоров'я, освіти, культури та спорту істотно впливає на якість життя робітників, а значить і на роботу підприємств. Корпорація здійснює інвестиції в соціальний та економічний розвиток територій, де працюють підприємства і живуть сотні тисяч співгромадян. Ці вкладення є соціальними інвестиціями в корпоративне громадянство. Основні напрямки інвестицій: розвиток соціальної інфраструктури, підвищення активності місцевих громад, розвиток бізнес-середовища, а також проекти в галузі освіти, охорони здоров'я, екологічної культури та енергоефективності, культури і спорту. Соціальні інвестиції Групи СКМ в корпоративне громадянство в 2012 році склали більше 21 млн. доларів.

Корпорація намагається використовувати системний підхід до соціальних інвестицій в корпоративне громадянство і співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, використовуючи різні інструменти – угода про соціально-економічне співробітництво, спільні програми з міжнародними та громадськими організаціями та інші. У 2012 році вона об'єднала всі соціальні ініціативи та програми компаній Групи СКМ в єдину Програму соціального партнерства, завдання якої зробити міста присутності Групи комфортними для проживання. Програма охопила понад 50 населених пунктів в 8 областях України. В рамках Програми будуть розроблятися і впроваджуватися локальні стратегії розвитку бізнес-середовища і соціальної сфери. Також передбачена реалізація проектів, які не потребують масштабних інвестицій, але вирішують важливі для території присутності проблеми, що стосуються місцевої соціальної інфраструктури, медицини, освіти, екології, енергоефективності, спорту і культури. Вибираючи проекти, управління корпорації буде враховувати думка жителів регіонів присутності, їх пріоритети і потреби. У 2012 році в рамках програми соціального партнерства компанії Групи реалізували понад 200 проектів, загальний обсяг інвестицій у які склав близько 20 млн. доларів.

Звертає на себе увагу реалізація проектів і програм у сфері освіти. В основі національної програми «Сучасна освіта» (СКМ) закладені конкретні кроки, націлені на підвищення рівня відповідності якості освіти випускників українських вузів потребам реального сектора економіки.

Слід зазначити, що за кордоном функціонують не тільки збутові підприємства. Так, у власності СКМ знаходиться металургійний комбінат Feniera Valsider S.P.A., який функціонує в Італії. Це підприємство випускає конструкційний сталевий прокат. Сировиною для виробництва продукції на 80-90% є сталеві сляби, які поставляються з МК «Азовсталь».

Значних результатів корпорація СКМ змогла досягти завдяки таким стратегічним змінам у всіх галузях управління компанією:

1. Бізнес-етика і корпоративне управління.
2. Розвиток співробітників.
3. Турбота про здоров'я і безпеку співробітників, а також створення гідних умов праці.
4. Зниження впливу наших промислових підприємств на навколишнє середовище і підвищення енергоефективності.
5. Розвиток регіонів присутності і країни в цілому.

Багато нових ефективних програм розвитку Групи заплановано до впровадження і вони будуть виконуватись за рахунок змін в компаніям та на підприємствах Групи СКМ.

До числа потенційних ТНК України можна віднести корпорацію «Інтерпайп». Вона являє собою об'єднання підприємств металургійної, машинобудівної, трубної промисловості, банків, ЗМІ. Продукція Корпорації поставляється до 70 країн світу. Корпорація є одним з найкрупніших виробників труб, залізничних коліс, марганцевих феросплавів у світі. За кордоном компанія має власні збутові підприємства, такі як «Інтерпайп-М» (Росія), «ІнтерпайпКазахстан», «Interpipe Europe», «KLW Weelco» (Швейцарія), «North American Interpipe» (США).

Слід відмітити також міжнародну кондитерську корпорацію «ROSHEN. Її міжнародне конкурентне середовище можна поділити на 3 групи, в залежності від ступеня конкурентного потенціалу, обумовленого загальними показниками їх діяльності. Основними напрямками маркетингових стратегій Корпорації «ROSHEN» можна вважати: створення бренду, який асоціюється з іноземним, але з українською якістю; позиція лідерства у цінах; орієнтація на міжнародні ринки: присутність у 15 країнах; «націоналізація» бренду на іноземних ринках: придбання місцевих

заводів і розподільчих центрів; тенденція до створення товарів кінцевого виробництва – придбання молокозаводу для вироблення молока, яке буде використовуватися на заводах Корпорації по виробленню кондитерських виробів; орієнтація на торгівлю з країнами ЄС та Америки.

Покажемо ефективність впровадження нової маркетингової стратегії, а саме будівництва виробничо-розподільчого центру на території Болгарії на прикладі будівництва аналогічного комплексу в Російській Федерації, яке має завершитися 2016 р. (табл. 9.1).

Дослідження можливого ризику при реалізації стратегії показало, що ризик буде мінімальним, а отже стратегію можна впроваджувати.

Обґрунтування наукових результатів, що отримані в процесі аналізу.

1. Маркетингова стратегія корпорації «ROSHEN» у глобальному середовищі полягає у глибокому проникненні на ринок, яке здійснюється через «націоналізацію» виробництва, а саме придбання заводів і фабрик на територіях іноземних держав. Стратегією Корпорації є успішне виробництво і економічно вигідна дистрибуція як у країни колишнього СРСР (задня цього була придбана Липецька

Таблиця 9.1

Ефективність нової стратегії

Показники	До маркетингових стратегічних змін (2010 р.)	Додатково під час маркетингових стратегічних змін (на прикладі будівництва другого виробничо-розподільчого центру в Росії)
Обсяг продажу, тис. тон	410	253
Обсяг продажу, млрд. дол.	1	0.25
Кількість працюючих, чол.	12 000	3 500

кондитерська фабрика), так і у країни ЄС (Литовська фабрика). В цілому, Корпорація підтримує стратегію цінового лідерства, яка полягає у тому, що товари Корпорації мають нижчі ціни за аналогічні вироби місцевих виробників.

2. Аналізуючи відповідність стратегії стану і вимогам оточення, можна зазначити, що кондитерський ринок України досяг свого насичення і спостерігається жорстка конкурентна боротьба. Ці чинники обумовлюють вибір стратегії просування товару на зарубіжні ринки. Сучасні тенденції ринку кондитерських виробів вимагають від Корпорації поліпшення якості товару та його упаковки, запуску нового асортименту товару «преміум-класу». Стратегія виходу на іноземні ринки потребує її ідентифікації потенціалу та можливостям фірми. Тут можна сказати, що головним аспектом, який треба вдосконалювати і розвивати є персонал на фабриках «ROSHEN», особливо на зарубіжних філіях. Розробляючи і впроваджуючи стратегію, треба брати до уваги можливі ризики, пов'язані з нею. У нашому випадку, переваги від обраної стратегії перевищують можливі ризики, пов'язані з можливими протекціоністськими діями іноземних держав щодо імпортування українських кондитерських виробів.

3. Для того, щоб запропонувати і обґрунтувати нові підходи до існуючої стратегії підприємства, що є об'єктом дослідження, був проведений SWOT-аналіз, який виявив сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози корпорації «ROSHEN». На основі аналізу були запропоновані наступні стратегії:

- Виробництво товару для нової групи споживачів (наприклад, дітей)
- Продаж товару на нові, неопробовані ринки
- Підвищення продуктивності за рахунок купівлі нового обладнання
- Зміцнення позиції лідера на іноземних ринках

- Підвищення кваліфікації персоналу
- Вироблення продукції більш високої якості, ніж у конкурентів

- Зниження собівартості продукту
- Активне просування товару на зарубіжних ринках.

4. Новим ринком збуту для корпорації «ROSHEN» може стати ринок Болгарії. Придбання заводу саме в цій країні може гарантувати зниження логістичних затрат при транспортуванні товару у сусідні Грецію, Румунію та Туреччину. Ще однією перевагою болгарського ринку є схожість споживчих переваг і смакових звичок покупців. У Болгарії широко розвинена торгова інфраструктура, яка повністю пристосована як для продажів, так і для виготовлення і зберігання кондитерських виробів. Для активного просування товару на іноземних ринках, Корпорація може застосовувати новітні методи маркетингового просування, а саме, використання мобільного зв'язку та Інтернет, а також застосовуючи метод total branding.

5. Ефективність доповнень до існуючої маркетингової стратегії, а саме будівництво заводу у Болгарії можна показати на прикладі будівництва другої фабрики корпорації «ROSHEN» у Росії, яке має завершитися у 2016 р. (табл. 9.1): Невід'ємною компонентою комерційної діяльності є ризик.

Ризик при реалізації маркетингової стратегії полягає в небезпеці понести втрати або не досягнути намічених результатів. Дослідження можливого ризику при реалізації стратегії показало, що ризик буде мінімальним, а отже стратегію можна впроваджувати (табл. 9.2). В цілому кондитерська корпорація

«ROSHEN» успішно працює на зовнішніх ринках завдяки розвиненій системі маркетингової служби і вдалому стратегічному плануванню.

Проте, надані рекомендації щодо покращання стратегічного маркетингового планування можуть допомогти

Таблиця 9.2

Розрахунок ризику при реалізації маркетингової стратегії

№	Фактори (критерії) ризику	Кон'юнктурна оцінка	Ві	кі	Ві кі?
1	Місткість ринку	середня	3	0,08	0,24
2	Конкурентоспроможність товарів, присутніх на зарубіжних ринках	середня	3	0,09	0,27
3	Інтенсивність конкуренції	висока	4	0,12	0,48
4	Тенденції попиту	сезонні коливання	2	0,05	0,10
5	Фінансовий стан і кредитоспроможність	задовільні	3	0,05	0,15
6	Якість роботи маркетингової служби	середня	1	0,11	0,11
7	Дистрибуція і комерційні зусилля фірми	достатні	3	0,08	0,24
8	Комунікації зі споживачами	достатня	3	0,12	0,36
9	Забезпеченість сировиною і матеріалами	достатні	3	0,07	0,21
10	Імідж підприємства	формується	1	0,03	0,03
	Сумарна оцінка				2,19

корпорації досягти кращих показників успішності при діяльності на міжнародних ринках.

Отже одним із головних напрямків глобальної орієнтації України є становлення власних транснаціональних економічних структур із глобальним стратегічним менеджментом, і, безумовно, інформатизованого за характером.

9.5. Досвід проведення стратегічних змін українськими підприємствами – структурами глобальних компаній

Вивчаючи місце українських підприємств у структурі глобальних ТНК, слід особливо відзначити ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», як наголошувалось вище, є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України. Воно унікальне за своїми масштабами і можливостями з повним металургійним циклом, до складу якого входять виробництва: коксохімічне, гірничо-збагачувальне, шахтоуправління по підземному видобутку руди та металургійне, яке складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного переділів.

Підприємство спеціалізується на виробництві арматурної сталі і катанки із звичайних та нізколегійованих марок сталей, а також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Виготовлений на підприємстві металопрокат використовують у всіх кліматичних зонах планети, і це сприяє створенню підприємству іміджу надійного партнера, який враховує і задовольняє потреби кожного конкретного споживача.

Сильні сторони ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наступні:

- власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину;
- географічна близькість до джерел енергоресурсів – вугілля та газу;
- низькі витрати металургійного виробництва;
- присутність на ринках з високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД та Балкани);
- географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення;
- близькість до портів на Чорному морі – відкритий доступ до світових ринків.

У 1996 році почалася реструктуризація комбінату. Цього року Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат увійшов до складу Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» на

правах його структурного підрозділу. Був створений агропромисловий комплекс. У 1997 році до комбінату приєднаний коксохімічний завод.

У 2001 році на базі окремих виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова утворено шахтоуправління з підземного видобутку руди, як окремий підрозділ комбінату «Криворіжсталь». З того часу комбінат – інтегроване металургійне підприємство з повним металургійним циклом, до складу якого входять: шахтоуправління з підземного видобутку руди; гірничо-збагачувальний комплекс; коксохімічне виробництво; металургійне виробництво.

З 2004 року підприємство носить назву ВАТ «Криворізький гірничо-металургійний комбінат». В 2005 році він входить до складу компанії «Міттал Стіл», а з 2007 – до складу корпорації «АрселорМіттал». У червні 2007 року на загальних зборах акціонерів було ухвалено рішення змінити назву підприємства з ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг» на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки воно стало частиною корпорації «Арселор Мітал». 11 серпня 2008 р. – після проведення капітального ремонту з реконструкцією була задута доменна піч №8 корисним об'ємом 2700 м³. 2 червня 2010 р. почалось будівництво першої в ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ). У 2011 році згідно Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців», було змінено назву форми власності на Публічне акціонерне товариство (ПАТ).

Ключові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 2009 та 2010 рр. представлені у табл. 9.3.

2010 рік став роком поступового подолання наслідків кризи. В умовах, що склалися, підприємство використовувало можливості, які надав ринок, і наростило виробництво в середньому на 20%. Компанія знову запустила повномасштабну програму модернізації, яка була припинена в 2009 р., і почала декілька важливих проектів, най-

Таблиця 9.3

**Ключові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
в 2009 та 2010 рр.**

Показник	2009	2010	Темп приросту, %
Відвантаження металопродукції, тонн	4436000	5368184	21,0
Виробництво сталі, тонн	5039000	6133700	21,7
Чистий дохід, млрд. грн.	14,40490798	23,48	63,0
Валовий прибуток, млрд. грн.	1,793522267	4,43	147,0
Чистий прибуток/збиток, млн. грн.	-120	1231	-
Сума капітальних інвестицій, млн. грн.	450,2	1738,08	286,1

більшим з яких є будівництво першої машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ)

У 2010 році почалась перебудова організаційної структури підприємства з метою створення ефективного бізнесу західного типу. І хоча найбільш гострі моменти, пов'язані з судовими справами в 2010 році, вже позаду, актуальними залишаються багато питань, що істотно впливають на бізнес: неповернення ПДВ і авансові платежі з податку на прибуток, зростаюча кількість перевірок державними контролюючими органами. Все це не може не впливати на інвестиційну привабливість країни, оскільки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як найбільший іноземний інвестор в країні, залишається багато в чому індикатором інвестиційного клімату в Україні.

Незважаючи на кризові явища на ринку, що продовжуються, в 2010 році колективу підприємства вдалося наростити обсяги виробництва основних видів продукції в середньому на 20% в порівнянні з 2009 р. (табл. 9.4). У 2010 р. експорт склав 85% (в порівнянні з 83% в 2009 р.).

У 2010 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постачало продукцію в 60 країн світу (у 2009 році – в 61 країну).

Основними ринками збуту металопродукції підприємства є країни Африки, Близького Сходу, Персидської Затоки, СНД та Туреччина. Об'єм реалізації основної металопродукції на внутрішньому ринку збільшився на 11% в порівнянні з 2009 р. В 2010 р. підприємство здійснювало постачання продукції у всі регіони України.

В 2010 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відновило програму модернізації, яка була припинена в 2009 р. Наразі на стадії впровадження знаходяться довгострокові та нові проекти в сфері модернізації виробництва та природоохоронних заходів, які будуть завершені найближчим часом. Найзначніші з них: будівництво машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ) і печі-ковша (92 млн. дол. США), що є одним з інвестиційних зобов'язань підприємства згідно з Договором купівлі-продажу.

Крім того, програма модернізації в 2010 р. включала:

- реконструкцію дробильних фабрик ГЗК (41 млн. дол. США);
- будівництво нового горизонту – 1135 м (62 млн. дол. США);

Таблиця 9.4

Динаміка обсягів виробництва окремих видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в 2009 та 2010 рр., млн. тонн

Вид продукції	2009	2010	Темп приросту, %
Видобуток руди	17,8	23,1	29,7
Кокс 6% вол.	2,4	2,7	14,1
Концентрат	7,1	8,9	25,5
Агломерат	7,9	9,5	19,8
Чавун	4,4	5,3	20,4
Сталь	5	6,1	21,7
Прокат товарний	4,5	5,4	20,1

- капітальний ремонт доменної печі ДП-6 з впровадженням комплексу природоохоронних заходів (107 млн. дол. США);
- газоочистка конвертерного цеху (118 млн. дол. США);
- будівництво ліній упаковки на дрібносортних станах №№2, 4 (20 млн. дол. США), а також цілий ряд інших проєктів.

Капітальні вкладення після завершення основних проєктів перевищили 400 млн. дол. США. В 2010 р. підприємство інвестувало в модернізацію 219 млн. дол. США в порівнянні з 132 млн. в 2009 р.

Щодо грошових коштів, найбільш критичним в 2010 р. стало питання невідшкодування ПДВ. Якщо до кінця 2009 р. заборгованість перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» по відшкодуванню ПДВ складала 1,5 млрд. грн., то станом на 31 грудня 2010 р. ця сума перевищила 2,3 млрд. грн. І це при тому, що у вересні 2010 р. підприємство пішло на поступки державі і прийняло у вигляді компенсації податку на додану вартість ПДВ-облігації на суму 1,7 млрд. грн. Фактично було відшкодовано 0,7 млрд. грн. Заборгованість продовжувала зростати. В 2010 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшило платежі до бюджету та позабюджетні фонди в порівнянні з 2009 р. на 28 млн. грн. за рахунок збільшення платежів до державних цільових фондів на 83 млн. грн. і місцевий бюджет на 39,0 млн. грн. (табл. 9.5), а також зменшення платежів до державного бюджету на 94,0 млн. грн. Зменшення платежів до державного бюджету викликане значною переплатою за податком на прибуток за станом на 01.01.2010 року.

В 2010 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за підсумками гучних судових розглядів підтвердило свою бездоганну репутацію відповідального інвестора та законослухняного бізнесу. Восени 2010 р. в процесі судових слухань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» аргументовано відхиляло

претензії Генеральної Прокуратури України про незаконність укладення Фондом держмайна України Додаткової угоди до Договору купівлі-продажу акцій «Криворіжсталь». Позов Генпрокуратури не був підтриманий Кабінетом Міністрів України у зв'язку з відсутністю порушень інтересів КМУ і держави. 12 жовтня 2010 р. Генеральна Прокуратура України відкликала позов до Фонду Держмайна України та компанії «АрселорМіттал Дуйсбург ГМБХ», у зв'язку з чим розгляд справи було припинено.

Виконання підприємством своїх інвестиційних зобов'язань було також підтверджене актами двох перевірок Фонду Державного майна України (квітень і серпень 2010 р.)

Також в 2010 р. було відхилено звинувачення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в спробі контрабанди коксівного вугілля, що висунула Державна митна служба України. 24 грудня представник прокуратури під час судового засідання повідомив, що прокуратура не вбачає неправомірності в діях ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», і, відповідно, підстав для порушення кримінальної справи. Після надання доказів правильності задекларованої підприємством ціни на імпортоване вугілля, і відсутності будь-яких порушень в діях ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» арешт з партії вугілля, затриманої на 4 місяці в порту, був знятий.

Таблиця 9.5

**Платежі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
в 2009 та 2010 рр. в бюджети різних рівнів та фонди,
млн. грн.**

Платежі	2009	2010	Темп приросту, %
Всього	1 751,8	1 779,5	1,6
В тому числі			
Державний бюджет	646,3	552	-14,6
Місцевий бюджет	361,7	400,7	10,8
Державні цільові фонди	743,8	826,8	11,1
Фонд оплати праці	1779,1	1966	10,5

В 2010 р. підприємство відчуло на собі пильну увагу державних контролюючих органів та істотне збільшення числа перевірок. Якщо в 2009 році таких відбулося 361, то в 2010 році – вже 591. Таким чином, загальна кількість перевірок збільшилася на 40%. 2011 р. також почався з великої кількості перевірок, які і зараз проходять на підприємстві.

Відповідно до Закону України «Про основні принципи державного нагляду (контролю) в сфері господарчої діяльності», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28.04.2009 №413, для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як для підприємства високого ступеню ризику, встановлюється періодичність планових перевірок не частіше одного разу на рік, а для окремих виробництв, ділянок цеху – не частіше за один раз на квартал. Проте ця стаття закону не виконується.

У 2010 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» витратило більш, ніж 120 млн. грн. на заходи з охорони праці та безпеки. Протягом року сталося 48 нещасних випадків (в порівнянні з 52 в 2009 р.), з яких 3 – із смертельним результатом (в порівнянні з 2 в 2009 р.) (табл. 9.6).

Загальна тривалість медичного лікування та реабілітації працівників підприємства, постраждалих в результаті нещасних випадків в 2010 році склала 4181 календарний день в порівнянні з 4061 днем в 2009 р.

Капітальні інвестиції в заходи щодо охорони навколишнього середовища та екології у 2010 р. склали 320 млн. грн. в порівнянні з 224 млн. грн. у 2009 році.

Екологічні показники роботи підприємства в 2010 р. перевищували показники 2009 р., що зумовлено зростанням обсягів виробництва. Проте ці показники не перевищили встановлених нормативів на поточний рік, а також рівень докризового періоду. Викиди забруднюючих речовин в атмосферу збільшені на 21,5%, об'єм скидання стічних вод зріс на 24%, об'єм розміщення відходів в навколишньому середовищі – на 44%.

Таблиця 9.6

**Інвестиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
в безпеку 2009–2010 рр.**

Рік	План, млн. грн.	Факт, млн. грн.	Частка від суми реалізованої продукції за попередній рік, %	Сума коштів на 1-го робітника в промисловій сфері, тис. грн.
2009	132,6	138	0,63	3,549
2010	86,3	120,3	0,84	3,412

У 2010 році з метою зменшення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» здійснило наступні екологічні проекти:

- Модернізація аспіраційної установки конвеєрного тракту подачі сипких матеріалів в конвертерному цеху, на що було виділено 42,7 млн. грн. При експлуатації цієї установки концентрація викидів забруднюючих речовин в атмосферу знизиться в два рази – з 120 мг/м³ до 50 мг/м³, що відповідає українським стандартам природоохоронного законодавства. Термін введення в експлуатацію: 2010-2012 рр.

- Реконструкція установки очищення газу міксерного відділення мартенівського цеху, в результаті якої знижені концентрації викидів твердих суспензованих речовин з 180 мг/м³ до 50 мг/м³. Захід виконано в повному обсязі.

- Реконструкція очисних споруд автоколони №7 цеху технологічного автотранспорту, внаслідок чого припинено попадання забруднюючих речовин в зливові стоки, що скидаються в р. Саксагань, від автотранспорту, що працює в кар'єрах. На реконструкцію каналізації, в систему якої були встановлені сучасні очисні споруди «Комплект-екологія», витрачено 1,946 млн. грн.

- Будівництво мийки великовантажних автосамоскидів з очисними спорудами зливових вод і оборотним ци-

клом водопостачання. Екологічний ефект – раціональне використання водних ресурсів і припинення попадання забруднюючих речовин в зливові стоки. Витрати склали 31,1 млн. грн. В 2010 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виділило на це будівництво 19,7 млн. грн.

- Завершено реконструкцію хвостового господарства та оборотного водопостачання хвостосховища «Об'єднане» з нарощуванням гребель обвалування до відмітки 146 м. В результаті цього заходу, на який було витрачено 136 млн. грн., створена корисна ємність для складування хвостів збагачення площею 8,17 млн. м³. Будівництво нових відміток гребель обвалування виконувалося згідно технології картового намивання. Даний метод складування хвостів збагачення збільшує безпеку експлуатації хвостосховищ і практично виключає пилювання сухих пляжів.

- Реконструкція хвостового господарства та оборотного водопостачання для підтримки потужності ГЗК – хвостосховище «Миролюбівка» – з нарощуванням гребель обвалування до відміток + 140 м + 145 м. Створена корисна ємність для складування хвостів збагачення площею 3,150 млн. м³. У 2010 р. в цей проект підприємством було інвестовано 64 млн. гривень.

9.6. Рекомендована навчально-методична література

1. Закон України № 80/94 – ВР від 5 липня 1994 р. «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» // Відомості Верховної Ради України. – № 31. – 1994. – С. 286.

2. Закон України № 2594-IV від 31 травня 2005 р. «Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах» // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 26. – С. 347;

3. Постанова Верховної Ради України № 3175-IV від 1 грудня 2005 р. «Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 15. – С. 604. – С. 131.

4. Постанова Верховної Ради України № 3075-IV від 20 січня 2006 р. «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2006–2008 роки» // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 2-3. – С. 7.

5. Постанова Кабінету Міністрів України № 326 від 17 березня 2004 р. «Про затвердження Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів» // Офіційний вісник України. – 2004. – № 11. – С. 45. – С. 665.

6. Europe and the global information society. Recommendations to the European Council, May 1994.

7. Europe at the Forefront of the Global Information Society: Rolling Action Plan». Communication from the European Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions, 1996.

8. Information Superhighway: An Overview of Technology Challenges, Report to the USA Congress, 1995.

9. Learning in the Information Society. Action Plan for European education initiative (1996-1998).

10. Green Paper. Living and Working in the Information Society: People First. European Commission, Belgium, 1996

11. Networks for People and their Communities. Making the Most of the Information Society in the European Union. First Annual Report to the European Commission from the Information Society Forum. June 1996.

12. The Global Information Infrastructure: Agenda for Cooperation. R. Brown, L. Irving, A. Prabhakar, S. Katzen. 1995.

Висновки

Однією з провідних характеристик глобалізаційних процесів у світовій економіці є збільшення трансграничних потоків товарів, послуг, капіталу та технологій, що призводить до зростання рівня взаємозалежності країн. З огляду на це у XXI сторіччі змінюються джерела конкурентоспроможності національних економік. Глобалізація посилює політичну та економічну конкуренцію в області залучення інвестицій, фінансової допомоги, привабливості бізнесу та його збереження, як на національному, так і на регіональному рівнях.

Зростаючий вплив окремих суб'єктів господарювання стирає грань між внутрішньою і зовнішньою сферами діяльності, між внутрішньою і зовнішньою політикою. Зараз світ є свідком геоекономічних трансформацій, що виражаються, передусім, в процесі економізації політики, а також у становленні нових центрів сили. Зростає роль і значення фінансової дипломатії у вирішенні міжнародних проблем і конфліктів. Успіх стійкого розвитку національної економіки все більше залежить від урахування геоекономічних чинників. Як наслідок, геоекономічні методи аналізу все частіше використовуються національними урядами при побудові моделей розвитку, як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

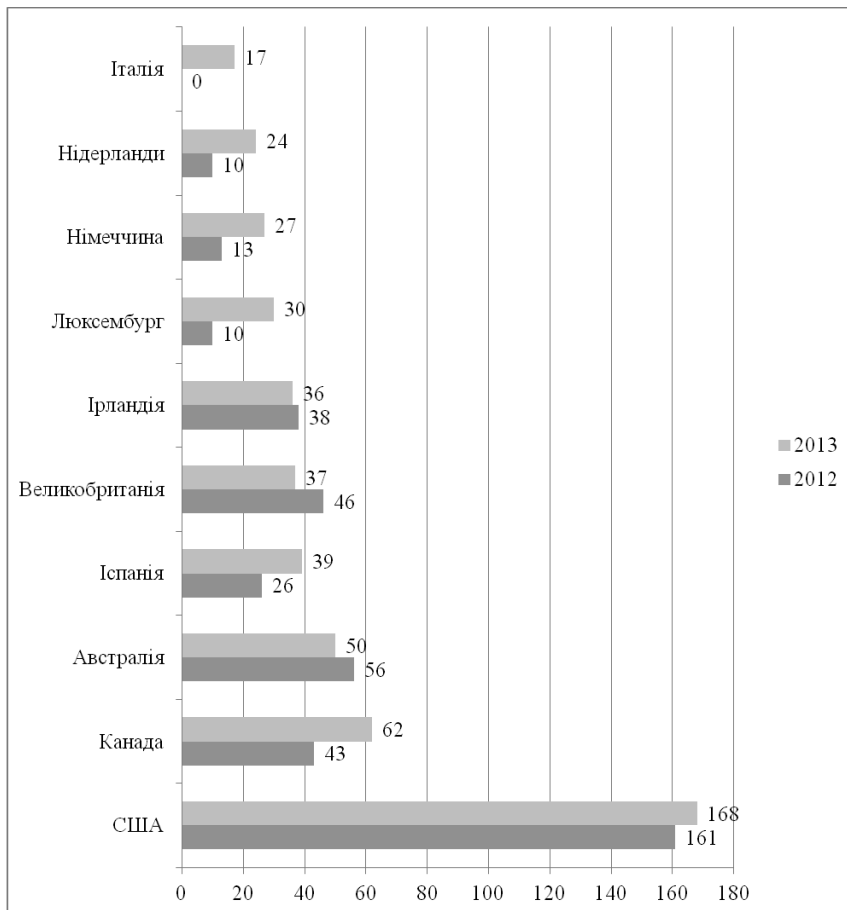
В умовах, що склалися, особливої актуальності набуває завдання формування ефективної геоекономічної стратегії українського бізнесу в цілях забезпечення стійкого розвитку економіки України з урахуванням національних цілей та пріоритетів. Адаптація України до нових умов світового ринку вимагає психологічних, організаційних і регулюючих змін у пошуках шляхів до виходу на міжнародний ринок. У цій сфері діяльності підприємства відчують труднощі в просуванні продукції на ринки, мають через це непередбачені втрати. Прихильність до застарілих методів, що має місце в Україні, заважає усвідомлювати фактори змін, які проводяться на міжнародному ринку, переважною рисою яких є швидкість інформації та повідомлень і зосередження зусиль на створенні нового іміджу.

ДОДАТКИ

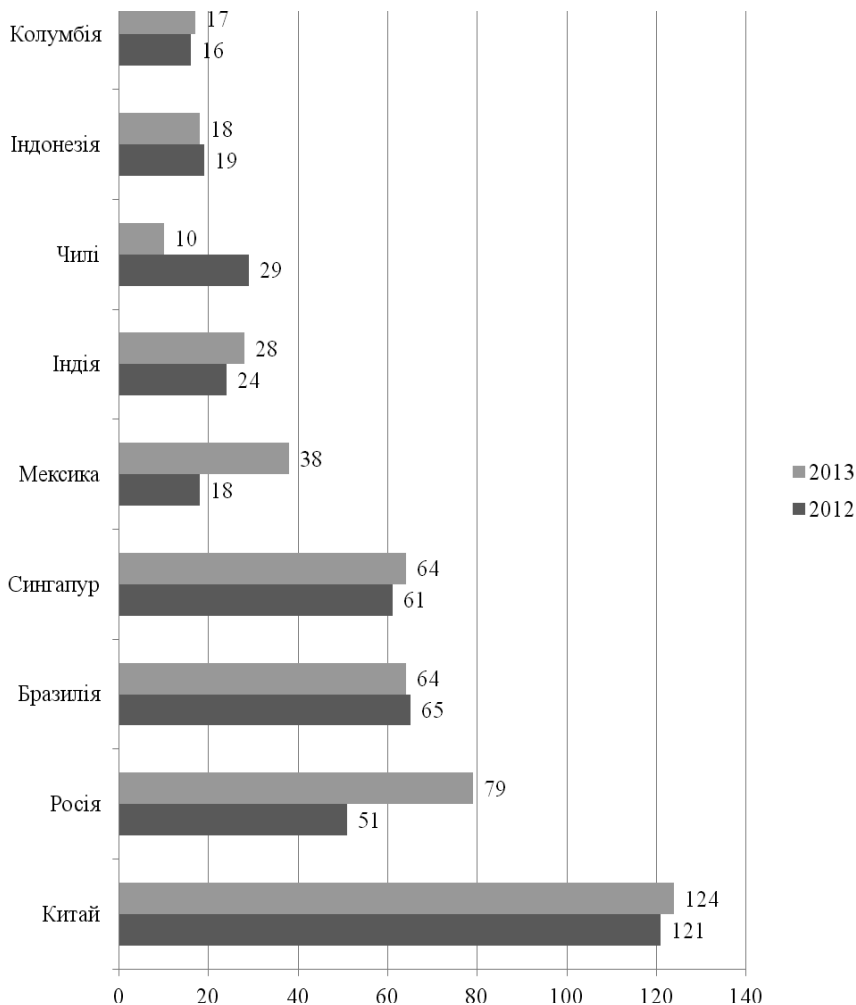
Додаток 1

Міжнародний рух капіталу, млрд. дол. [9]

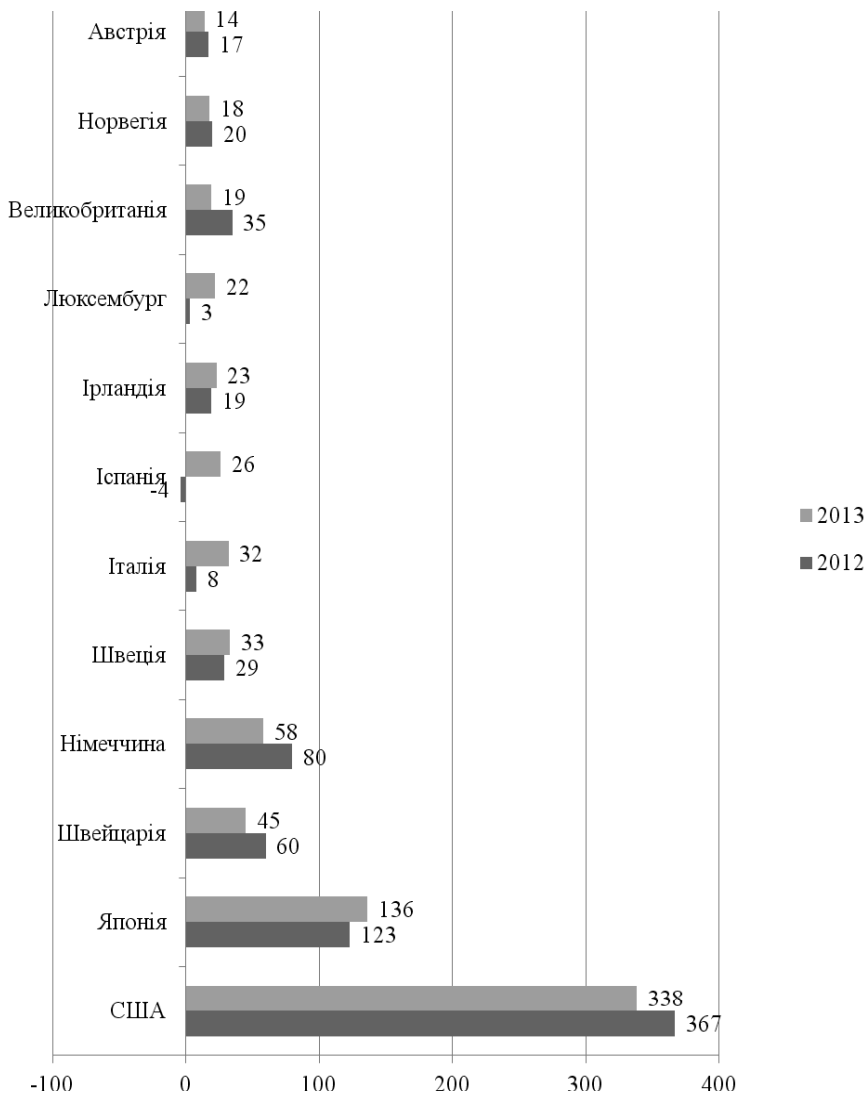
Роки Форми руху капіталу	2005		2010		2013	
	приплив	відплив	приплив	відплив	приплив	відплив
Розвинені країни						
Прямі інвестиції	169,6	224,4	1241,5	1279,3	629,0	648,0
Портфельні інвестиції	213,6	169,1	1403,0	1195,6	1648,7	894,4
Країни, що розвиваються						
Прямі інвестиції	31,6	10,9	248,3	96,3	233	48,0
Портфельні інвестиції	22,5	17,3	83,3	92,6	170,1	179,8



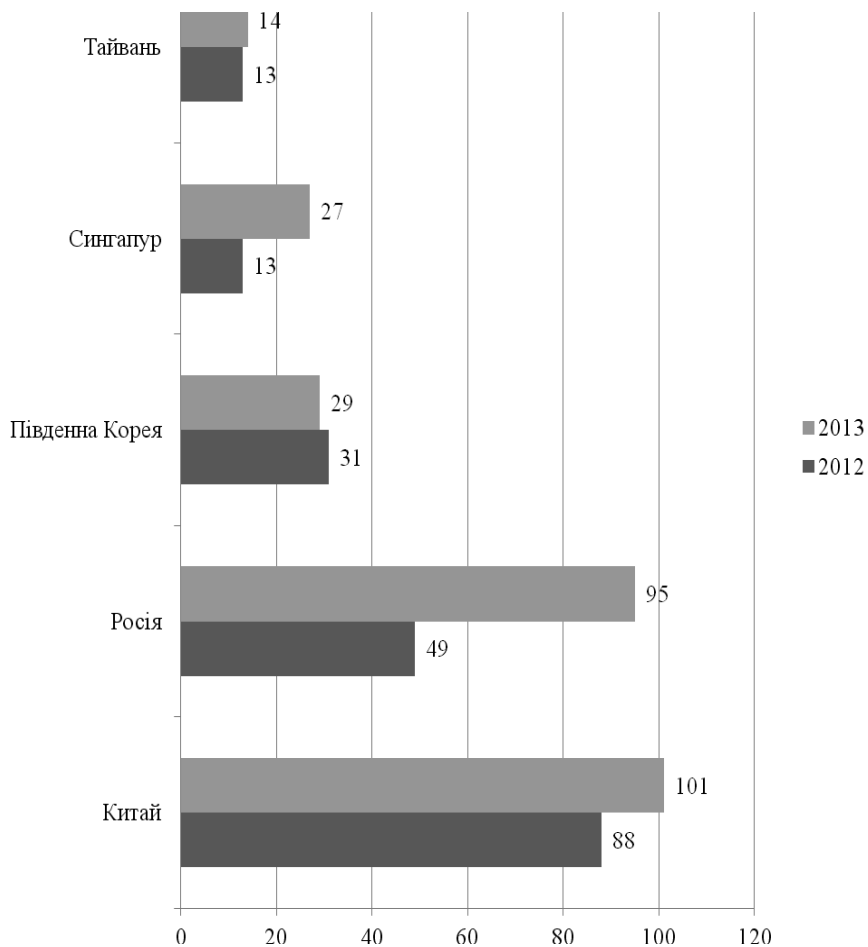
Приплив прямих інвестицій в країнах з розвинутою економікою 2012 і 2013 рр.



**Приплив прямих інвестицій в країнах,
де економіка розвивається 2012 і 2013 рр.**



**Відплив прямих іноземних інвестицій
в провідних країнах 2012 і 2013 рр.**



Відплив прямих іноземних інвестицій в країнах з перехідною економікою 2012 і 2013 рр.



Динаміка індексу цін на сільгосппродукцію на світовому ринку [10]

**Обсяги експортних операцій за 2012 рік
(тис. грош. од.)**

Період	Експортовано товарів (робіт, послуг)			Отримано валютної виручки		
	рос.руб.	дол. США	євро	рос.руб.	дол. США	євро
I кв. 2012 року	154576,2	3902,4	0	202045,7	6005,0	0
II кв. 2012 року	272447,8	1011,5	0	91301,4	735,9	0
Всього за 1 півріччя 2012 року	427024,0	4913,9	0	293347,1	6740,9	0
III кв. 2012 року	296529,6	382,2	14,6	213248,5	737,2	14,6
IV кв. 2012 року	158296,5	654,3	14,2	307221,6	643,0	14,2
Всього за 2 півріччя 2012 року	454826,1	1036,5	28,8	538470,2	1370,2	28,8
Всього за 2012 р	881850,1	5950,4	28,8	831817,3	8111,1	28,8

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ПАТ «Агроєко-продукт»

**Експорт кондитерських виробів з України,
тис. тон**

Найменування продукції	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Кондитерські вироби із цукру, у т.ч. білий шоколад	70,2	80,2	74,3	88,9	93,8
Шоколадні вироби із вмістом какао	128,8	139,8	160,2	177,1	177,36
Борошняні кондитерські вироби	81,8	104,9	125	117,4	122,4

**Виробництво кондитерської продукції
компаніями України, тис. т**

Назва компанії	2012	2013
Roshen (м.Київ)	402,1	450,9
«Конті» (м.Донецьк)	236,5	245,4
«АВК» (м.Київ)	167,2	198,9
«Бісквіт-Шоколад» (м.Харків)	59,6	64,2
«Житомирські Ласощі»	59,1	42,3
«Полтавакондитер»	30,3	27,5
«Кондитерська фабрика «Лагода»» (м.Київ)	25,3	22,1
«Одесакондитер»	15,3	16,1
«Світ ласощів» (м.Черкаси)	12,3	11,2
«Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	18,3	20,3

Зовнішньоторговельний баланс України¹
(млн.дол. США)

	Експорт		Імпорт		Сальдо	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Усього (товари і послуги)²	74832,3	63890,5	83346,6	60006,8	-8514,3	3883,7
Країни СНД	27362,2	18870,8	29207,3	18398,6	-1845,1	472,2
Інші країни світу	47470,1	45019,7	54139,3	41608,2	-6669,2	3411,5
у т.ч. країни ЄС (28)	20159,0	20302,1	30969,6	23995,3	-10810,6	-3693,2
Товари³	62305,9	53913,5	75834,6	54381,8	-13528,7	-468,3
Країни СНД	21672,1	14887,3	27741,5	17249,4	-6069,4	-2362,1
Інші країни світу	40633,8	39026,2	48093,1	37132,4	-7459,3	1893,8
у т.ч. країни ЄС (28)	16573,5	17004,7	26766,9	21059,8	-10193,4	-4055,1
Послуги⁴	14233,2	11273,3	7523,0	5676,1	6710,2	5597,2
Країни СНД	5814,9	4008,9	1466,5	1188,8	4348,4	2820,1
Інші країни світу	8418,3	7264,4	6056,5	4487,3	361,8	2777,1
у т.ч. країни ЄС (28)	4195,7	3889,0	4212,0	2945,8	-16,3	943,2

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

² Для уникнення подвійного обліку загальні обсяги товарів та послуг розраховані за формулою: усього (товари і послуги) = товари + послуги – вартість послуг з переробки давальницької сировини, які за 2014 р. склали в експорті – 1296,3 млн.дол. (за 2013 р. – 1706,8 млн.дол.), в імпорті – 51,1 млн.дол. (за 2013 р. – 11 млн.дол.).

³ Зовнішня торгівля товарами враховує вартість давальницької сировини і готової продукції з неї, в яку включена вартість послуг по переробці.

⁴ З 2013 р. запроваджена нова методологія та система обліку у статистиці зовнішньої торгівлі послугами, яка враховує послуги з переробки давальницької сировини для реалізації за кордоном.

Принципова схема енергетичного балансу

Енерго-ресурси Джерела поставок, переробка та споживання	Вугілля	Сира нафта	Нафто продукти	Газ	Ядерна енергія	Гідро енергія	Геотерм, сонячна, інші	Біомаса, відходи	Електро енергія	Тепло	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Власне виробництво	e _{1 1}	e _{1 2}	e _{1 3}	e _{1 4}	e _{1 5}	e _{1 6}	e _{1 7}	e _{1 8}	e _{1 9}	e _{1 10}	e _{1 11}
Імпорт	e _{2 1}	e _{2 2}	e _{2 3}	e _{2 4}	e _{2 5}	e _{2 6}	e _{2 7}	e _{2 8}	e _{2 9}	e _{2 10}	e _{2 11}
Експорт	e _{3 1}	e _{3 2}	e _{3 3}	e _{3 4}	e _{3 5}	e _{3 6}	e _{3 7}	e _{3 8}	e _{3 9}	e _{3 10}	e _{3 11}
Міжнародні морські бункери	e _{4 1}	e _{4 2}	e _{4 3}	e _{4 4}	e _{4 5}	e _{4 6}	e _{4 7}	e _{4 8}	e _{4 9}	e _{4 10}	e _{4 11}
Зміни фондів	e _{5 1}	e _{5 2}	e _{5 3}	e _{5 4}	e _{5 5}	e _{5 6}	e _{5 7}	e _{5 8}	e _{5 9}	e _{5 10}	e _{5 11}
Загальне первинне постачання енергії (TPES)	e_{6 1}	e_{6 2}	e_{6 3}	e_{6 4}	e_{6 5}	e_{6 6}	e_{6 7}	e_{6 8}	e_{6 9}	e_{6 10}	e_{6 11}
Трансфери	S _{1 1}	S _{1 2}	S _{1 3}	S _{1 4}	S _{1 5}	S _{1 6}	S _{1 7}	S _{1 8}	S _{1 9}	S _{1 10}	S _{1 11}
Статистична різниця	S _{2 1}	S _{2 2}	S _{2 3}	S _{2 4}	S _{2 5}	S _{2 6}	S _{2 7}	S _{2 8}	S _{2 9}	S _{2 10}	S _{2 11}
Електричні станції	S _{3 1}	S _{3 2}	S _{3 3}	S _{3 4}	S _{3 5}	S _{3 6}	S _{3 7}	S _{3 8}	S _{3 9}	S _{3 10}	S _{3 11}
ТЕЦ	S _{4 1}	S _{4 2}	S _{4 3}	S _{4 4}	S _{4 5}	S _{4 6}	S _{4 7}	S _{4 8}	S _{4 9}	S _{4 10}	S _{4 11}
Теплові станції	S _{5 1}	S _{5 2}	S _{5 3}	S _{5 4}	S _{5 5}	S _{5 6}	S _{5 7}	S _{5 8}	S _{5 9}	S _{5 10}	S _{5 11}
Районне опалення	S _{6 1}	S _{6 2}	S _{6 3}	S _{6 4}	S _{6 5}	S _{6 6}	S _{6 7}	S _{6 8}	S _{6 9}	S _{6 10}	S _{6 11}
Газові заводи	S _{7 1}	S _{7 2}	S _{7 3}	S _{7 4}	S _{7 5}	S _{7 6}	S _{7 7}	S _{7 8}	S _{7 9}	S _{7 10}	S _{7 11}
НПЗ	S _{8 1}	S _{8 2}	S _{8 3}	S _{8 4}	S _{8 5}	S _{8 6}	S _{8 7}	S _{8 8}	S _{8 9}	S _{8 10}	S _{8 11}
Переробка вугілля	S _{9 1}	S _{9 2}	S _{9 3}	S _{9 4}	S _{9 5}	S _{9 6}	S _{9 7}	S _{9 8}	S _{9 9}	S _{9 10}	S _{9 11}
Скrapлення	S _{10 1}	S _{10 2}	S _{10 3}	S _{10 4}	S _{10 5}	S _{10 6}	S _{10 7}	S _{10 8}	S _{10 9}	S _{10 10}	S _{10 11}
Інші типи переробки	S _{11 1}	S _{11 2}	S _{11 3}	S _{11 4}	S _{11 5}	S _{11 6}	S _{11 7}	S _{11 8}	S _{11 9}	S _{11 10}	S _{11 11}
Власне використання	S _{12 1}	S _{12 2}	S _{12 3}	S _{12 4}	S _{12 5}	S _{12 6}	S _{12 7}	S _{12 8}	S _{12 9}	S _{12 10}	S _{12 11}
Втрати при збуті	S _{13 1}	S _{13 2}	S _{13 3}	S _{13 4}	S _{13 5}	S _{13 6}	S _{13 7}	S _{13 8}	S _{13 9}	S _{13 10}	S _{13 11}
Загальне кінцеве споживання енергії (TFC)	c_{1 1}	c_{1 2}	c_{1 3}	c_{1 4}	c_{1 5}	c_{1 6}	c_{1 7}	c_{1 8}	c_{1 9}	c_{1 10}	c_{1 11}

Додатки

Продовження додатку 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Промисловий сектор	С₂₁	С₂₂	С₂₃	С₂₄	С₂₅	С₂₆	С₂₇	С₂₈	С₂₉	С₂₁₀	С₂₁₁
Чавун та сталь	С ₃₁	С ₃₂	С ₃₃	С ₃₄	С ₃₅	С ₃₆	С ₃₇	С ₃₈	С ₃₉	С ₃₁₀	С ₃₁₁
Хімічні речовини	С ₄₁	С ₄₂	С ₄₃	С ₄₄	С ₄₅	С ₄₆	С ₄₇	С ₄₈	С ₄₉	С ₄₁₀	С ₄₁₁
Кольорові метали	С ₅₁	С ₅₂	С ₅₃	С ₅₄	С ₅₅	С ₅₆	С ₅₇	С ₅₈	С ₅₉	С ₅₁₀	С ₅₁₁
Неметалеві матеріали	С ₆₁	С ₆₂	С ₆₃	С ₆₄	С ₆₅	С ₆₆	С ₆₇	С ₆₈	С ₆₉	С ₆₁₀	С ₆₁₁
Трансп. устаткування	С ₇₁	С ₇₂	С ₇₃	С ₇₄	С ₇₅	С ₇₆	С ₇₇	С ₇₈	С ₇₉	С ₇₁₀	С ₇₁₁
Устаткування	С ₈₁	С ₈₂	С ₈₃	С ₈₄	С ₈₅	С ₈₆	С ₈₇	С ₈₈	С ₈₉	С ₈₁₀	С ₈₁₁
Гірництво	С ₉₁	С ₉₂	С ₉₃	С ₉₄	С ₉₅	С ₉₆	С ₉₇	С ₉₈	С ₉₉	С ₉₁₀	С ₉₁₁
Харчова та тютюнова галузь	С ₁₀₁	С ₁₀₂	С ₁₀₃	С ₁₀₄	С ₁₀₅	С ₁₀₆	С ₁₀₇	С ₁₀₈	С ₁₀₉	С ₁₀₁₀	С ₁₀₁₁
Целюл.-папер. та друк.	С ₁₁₁	С ₁₁₂	С ₁₁₃	С ₁₁₄	С ₁₁₅	С ₁₁₆	С ₁₁₇	С ₁₁₈	С ₁₁₉	С ₁₁₁₀	С ₁₁₁₁
Дерево та деревообробка	С ₁₂₁	С ₁₂₂	С ₁₂₃	С ₁₂₄	С ₁₂₅	С ₁₂₆	С ₁₂₇	С ₁₂₈	С ₁₂₉	С ₁₂₁₀	С ₁₂₁₁
Будівництво	С ₁₃₁	С ₁₃₂	С ₁₃₃	С ₁₃₄	С ₁₃₅	С ₁₃₆	С ₁₃₇	С ₁₃₈	С ₁₃₉	С ₁₃₁₀	С ₁₃₁₁
Текстиль та шкіра	С ₁₄₁	С ₁₄₂	С ₁₄₃	С ₁₄₄	С ₁₄₅	С ₁₄₆	С ₁₄₇	С ₁₄₈	С ₁₄₉	С ₁₄₁₀	С ₁₄₁₁
Інша промисловість	С ₁₅₁	С ₁₅₂	С ₁₅₃	С ₁₅₄	С ₁₅₅	С ₁₅₆	С ₁₅₇	С ₁₅₈	С ₁₅₉	С ₁₅₁₀	С ₁₅₁₁
Транспортний сектор	С₁₆₁	С₁₆₂	С₁₆₃	С₁₆₄	С₁₆₅	С₁₆₆	С₁₆₇	С₁₆₈	С₁₆₉	С₁₆₁₀	С₁₆₁₁
Авіа	С ₁₇₁	С ₁₇₂	С ₁₇₃	С ₁₇₄	С ₁₇₅	С ₁₇₆	С ₁₇₇	С ₁₇₈	С ₁₇₉	С ₁₇₁₀	С ₁₇₁₁
Автошляховий	С ₁₈₁	С ₁₈₂	С ₁₈₃	С ₁₈₄	С ₁₈₅	С ₁₈₆	С ₁₈₇	С ₁₈₈	С ₁₈₉	С ₁₈₁₀	С ₁₈₁₁
Залізничний	С ₁₉₁	С ₁₉₂	С ₁₉₃	С ₁₉₄	С ₁₉₅	С ₁₉₆	С ₁₉₇	С ₁₉₈	С ₁₉₉	С ₁₉₁₀	С ₁₉₁₁
Трубопровідний	С ₂₀₁	С ₂₀₂	С ₂₀₃	С ₂₀₄	С ₂₀₅	С ₂₀₆	С ₂₀₇	С ₂₀₈	С ₂₀₉	С ₂₀₁₀	С ₂₀₁₁
Внутрішній флот	С ₂₁₁	С ₂₁₂	С ₂₁₃	С ₂₁₄	С ₂₁₅	С ₂₁₆	С ₂₁₇	С ₂₁₈	С ₂₁₉	С ₂₁₁₀	С ₂₁₁₁
Не визначений інший	С ₂₂₁	С ₂₂₂	С ₂₂₃	С ₂₂₄	С ₂₂₅	С ₂₂₆	С ₂₂₇	С ₂₂₈	С ₂₂₉	С ₂₂₁₀	С ₂₂₁₁
ІНШІ СЕКТОРИ	С₂₃₁	С₂₃₂	С₂₃₃	С₂₃₄	С₂₃₅	С₂₃₆	С₂₃₇	С₂₃₈	С₂₃₉	С₂₃₁₀	С₂₃₁₁
АПК	С ₂₄₁	С ₂₄₂	С ₂₄₃	С ₂₄₄	С ₂₄₅	С ₂₄₆	С ₂₄₇	С ₂₄₈	С ₂₄₉	С ₂₄₁₀	С ₂₄₁₁
Комунальні послуги	С ₂₅₁	С ₂₅₂	С ₂₅₃	С ₂₅₄	С ₂₅₅	С ₂₅₆	С ₂₅₇	С ₂₅₈	С ₂₅₉	С ₂₅₁₀	С ₂₅₁₁
Житловий сектор	С ₂₆₁	С ₂₆₂	С ₂₆₂₆	С ₂₆₄	С ₂₆₅	С ₂₆₆	С ₂₆₇	С ₂₆₈	С ₂₆₉	С ₂₆₁₀	С ₂₆₁₁
Не визначені інші	С ₂₇₁	С ₂₇₂	С ₂₇₃	С ₂₇₄	С ₂₇₅	С ₂₇₆	С ₂₇₇	С ₂₇₈	С ₂₇₉	С ₂₇₁₀	С ₂₇₁₁
Неенергетичне споживання	С₂₈₁	С₂₈₂	С₂₈₃	С₂₈₄	С₂₈₅	С₂₈₆	С₂₈₇	С₂₈₈	С₂₈₉	С₂₈₁₀	С₂₈₁₁

Додаток 1.2

Прогнозний паливно-енергетичний баланс України до 2030 року

Стаття балансу	Одиниця виміру	2005			2010			2015			2020			2030		
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
ПРИБУТКОВА ЧАСТИНА																
I. Ресурси, усього	млн.т.ул.	208,8	245,5	235,9	222,2	270,9	255,6	231,8	300,2	278,2	241,9	376,7	341,2	308,3		
1.1. Видобуток органічного палива, усього	млн.т.ул.	86,2	115,7	106,2	100,2	139,0	130,2	112,7	152,6	142,7	123,0	185,0	173,5	157,3		
1.2. Виробництво електроенергії без витраг органічного палива	млрд.кВтт млн.т.ул.	101,1 34,9	113,8 39,3	113,8 39,3	110,9 38,3	125,9 44,1	125,9 44,1	122,2 42,8	184,5 62,7	177,1 60,2	144,1 45,0	259,0 85,5	239,1 79,1	204,0 67,3		
У тому числі:																
1.2.1. Атомні електростанції	млрд.кВтт	88,8	101,2	101,2	101,2	110,5	110,5	110,5	166,3	158,9	129,6	238,3	219,0	186,2		
1.2.2. Гідралічні електростанції (ГЕС та ГАВС)	млрд.кВтт	12,3	12,5	12,5	9,6	14,6	14,6	10,9	16,6	16,6	13,0	18,6	18,6	15,9		
1.2.3. Відновлювані джерела електроенергії*	млрд.кВтт	0	0,1	0,1	0,1	0,8	0,8	0,8	1,6	1,6	1,5	2,1	2,1	1,9		
1.3. Виробництво теплової енергії на атомних електростанціях	млн.т.ул.	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3		

Продовження додатку 12

ВИТРАТНА ЧАСТИНА														
1.4. Теплова енергія довокля	млн.т.у.п.	0,2	0,4	0,3	0,2	2,0	1,7	1,4	4,5	3,9	3,2	26,3	22,7	18,7
1.5. Імпорт органічного палива	млн.т.у.п.	87,2	89,8	89,8	83,2	85,5	79,3	74,6	80,0	71,0	70,4	79,5	65,5	64,7
ВИТРАТНА ЧАСТИНА														
ІІ. Розподіл ресурсів, усього	млн.т.у.п.	208,8	245,5	235,9	222,2	270,9	255,6	231,8	300,2	278,2	241,9	376,7	341,2	308,3
2.1. Споживання в Україні, усього	млн.т.у.п.	200,6	220,2	211,6	199,2	241,2	227,0	205,1	262,8	244,3	211,8	335,4	302,7	272,8
У тому числі:														
2.1.1. Вугілля	млн.т.у.п.	43,5	63,0	58,3	53,9	81,8	73,0	58,0	91,6	80,7	63,2	120,0	101,0	89,0
2.1.2. Нафта	млн.т.у.п.	25,7	28,3	27,6	26,7	31,2	29,9	28,3	31,5	30,0	28,5	34,6	34,0	33,2
2.1.3. Природний газ	млн.т.у.п.	87,9	78,4	77,7	74,0	73,4	71,8	67,3	64,4	61,8	59,6	59,8	56,9	56,0
2.1.4. Інші види палива (шахтний метан, біопаливо, торф тощо)	млн.т.у.п.	11,0	14,5	12,0	11,5	15,4	13,2	12,3	16,2	14,1	13,1	18,7	16,8	14,9
2.1.5. Електроенергія, вироблена без витрат органічного палива**	млн.т.у.п.	32,0	35,3	35,4	32,6	37,1	37,1	37,5	54,2	53,4	43,9	75,6	70,9	60,7
2.1.6. Теплова енергія, вироблена на атомних електростанціях	млн.т.у.п.	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3

Продовження додатку 12

2.1.7. Теплова енергія доквілля	млн.т.у.п.	0,2	0,4	0,3	0,2	2,0	1,7	1,4	4,5	3,9	3,2	26,3	22,7	18,7
2.2. Експорт паливно-енергетичних ресурсів з України	млн. т.у.п.	88,2	25,3	24,3	23,0	29,7	28,6	26,7	37,4	33,9	30,1	41,3	38,5	35,5
Рівень енергетичної залежності	%	54,5	37,5	39,0	40,2	26,1	25,5	25,6	18,2	18,0	17,8	12,4	11,7	12,2

* без урахування виробництва електроенергії на малих ГЕС та біопаливі;

*** за вилученням експорту електроенергії, I – оптимістичний, II – базовий, III – песимістичний сценарій.

Прогнозний баланс електроенергії в Україні до 2030 року, млн. кВт·г (базовий сценарій)

Показники	2005	2010	2015	2020	2030
1	2	3	4	5	6
А. Пропозиція – всього	185236	210200	251000	307000	420100
І.І. Виробництво електроенергії – всього	185236	210200	251000	307000	420100
Темпи приросту до попереднього періоду, % у тому числі:	-	13,5%	19,4%	22,3%	36,8%
1) Електростанціями загального користування у тому числі:	176592	200290	239450	294100	404600
А) ТЕС та ТЕЦ у відсотках до загального виробництва	75515 40,8%	86590 41,2%	114350 45,6%	118600 38,6%	167000 39,8%
Б) ГЕС* у відсотках до загального виробництва	12128 6,5%	10300 4,9%	11400 4,5%	12700 4,1%	14100 3,4%
В) ГАЕС у відсотках до загального виробництва	193 0,1%	2200 1,0%	3200 1,3%	3900 1,3%	4500 1,1%
Г) АЕС у відсотках до загального виробництва	88756 47,9%	101200 48,1%	110500 44,0%	158900 51,8%	219000 52,1%
2) Блок-станціями та іншими джерелами у відсотках до загального виробництва у тому числі:	8644 4,7%	9910 4,7%	11550 4,6%	12900 4,2%	15500 3,7%
А) Блок-станціями**	8593	9775	10665	11300	13400
Б). Електростанціями на відновлюваних джерелах енергії (без врахування малих ГЕС)	51	135	885	1600	2100
у тому числі: іншими локальними джерелами	43	85	85	100	100

Продовження додатку 13

1	2	3	4	5	6
II. Імпорт електроенергії	0	0	0	0	0
I Споживання електроенергії (брутто) Темпи приросту до попереднього періоду, %	176884 -	198850 12,3%	231000 16,2%	287000 24,2%	395100 37,7%
1.1. Споживання електроенергії (нетто) Темпи приросту до попереднього періоду, % у тому числі:	151849 -	175550 15,6%	208500 18,8%	262900 26,1%	363200 38,2%
Промисловість	91793	108855	127498	144625	169825
Сільгоспспоживачі	3426	3399	4750	5938	10095
Транспорт	9235	9837	10427	11211	12893
Будівництво	948	1614	2349	3731	5750
Комунально-побутові споживачі	15296	16712	19120	29418	50358
Інші непромислові споживачі	4707	6111	9353	13727	21040
Населення	26444	29022	35003	54250	93239
1.2. Витрати електроенергії на її транспортування в мережах у відсотках до надходження електроенергії в мережу	25035 14,7%	23300 12,2%	22500 9,8%	24100 8,6%	31900 8,2%
II. Експорт електроенергії	8352	11350	20000	20000	25000

Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

Навчальне видання

В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов

**Геоелекономіка та глобальні стратегії
українського бізнесу
(антикризовий аспект)**

Навчальний посібник

Комп'ютерна верстка: *В.І. Гришаков*

Підписано до друку 28.12.2016 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Bookman.
Ум. друк. арк. 19,46. Обл.-вид. арк. 13,21. Наклад 100 прим.
Зам. № 97.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Лагерна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80
e-mail: polygrafia.krok@gmail.com