

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*(на матеріалах Асоціації «Український національний комітет
Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студента 4 курсу, 14 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Плотнікова Олександра
Віталійовича

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
світової економіки

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
світової економіки

Лежепьокова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові
Плотнікову Олександру Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Корпоративні стратегії диверсифікації міжнародного бізнесу (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо корпоративних стратегій диверсифікації міжнародної компанії.

Об'єкт дослідження: теоретично-методологічні засади міжнародної диверсифікації.

Предмет дослідження: корпоративні стратегії диверсифікації міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, 7 формул.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1 Сутність та ключові характеристики використання корпоративної стратегії диверсифікації

1.2 Аналіз діяльності міжнародної компанії щодо диверсифікації бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Оцінка бізнес середовища міжнародної компанії

2.2 Пріоритети застосування корпоративної стратегії диверсифікації на зовнішніх ринках

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	30.05.2023 — 10.06.2023	30.05.2023 — 10.06.2023
7	Захист ВКР	13.06.2023 — 24.06.2023	13.06.2023 — 24.06.2023

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Саркісян Л.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми Лежєп'юкова В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Плотніков О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Плотнікова Олександра Віталійовича на тему «Корпоративні стратегії диверсифікації міжнародного бізнесу» (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), м. Київ) написана на актуальну тему та відповідає затвердженим вимогам до освітньої програми «Міжнародний бізнес».

В першому розділі досліджено теоретичні аспекти імплементації корпоративної стратегії диверсифікації та проаналізована діяльність міжнародної компанії.

В другому розділі оцінено сприятливість середовище міжнародного бізнесу та визначено пріоритети застосування корпоративної стратегії диверсифікації на зовнішніх ринках.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота Плотнікова Олександра Віталійовича відповідає вимогам, які висуваються для рівня освіти «Бакалавр» освітньої програми «Міжнародний бізнес» та може бути допущена до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Саркісян Л.Г.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Плотнікова О.В. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

Лежєцькова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Плотніков Олександр Віталійович. Корпоративні стратегії диверсифікації міжнародного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньої програми «Міжнародний бізнес», Державний торговельно-економічний університет, 2023. Випускна кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо корпоративних стратегій диверсифікації міжнародної компанії.

В даному дослідженні проведено аналіз фінансових результатів члена Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», проведено оцінку його діяльності щодо диверсифікації бізнесу та визначено пріоритети застосування корпоративної стратегії диверсифікації на зовнішньому ринку.

У випускній кваліфікаційній роботі було сформовано пропозиції щодо методів диверсифікації досліджуваного підприємства з урахуванням можливостей міжнародної компанії.

Ключові поняття: диверсифікація, бізнес, зарубіжний ринок, стратегії, дочірні компанії, бізнес-середовище, експансія, асортимент, представництво.

ANNOTATION

Plotnikov Oleksandr Vitaliiovych. Corporate strategies for diversification of international business.

Graduation qualification work for obtaining bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", program "International Business", State University of Trade and Economics, 2023.

Graduation qualification work is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for corporate diversification strategies of an international company.

In this study, analysis of the financial results of the member of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)" was carried out, evaluation of its business diversification activities was carried out and priorities for the application of corporate diversification strategies in the foreign market were identified.

In the final qualification paper, formulated proposals for methods of diversification of the studied enterprise were made taking into account the capabilities of an international company.

Keywords: diversification, business, foreign market, strategies, subsidiaries, business environment, expansion, assortment, representation.

ЗМІСТ

КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*(на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine)»)*

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та ключові характеристики використання корпоративної стратегії диверсифікації.....	5
1.2. Аналіз діяльності міжнародної компанії щодо диверсифікації бізнесу.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	19
2.1. Оцінка бізнес середовища міжнародної компанії.....	19
2.2. Пріоритети застосування корпоративної стратегії диверсифікації на зовнішніх ринках.....	35
Висновки до розділу 2.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

З розвитком науки та технологій, лібералізації підприємництва та глобалізації економіки, компаніям стає все важчим забезпечення конкурентоспроможності, реалізації свого потенціалу. Збільшується кількість підприємств, а отже і кількість конкурентів на ринку. Компаніям потрібно шукати нові методи для забезпечення прибутковості в сучасному бізнес-середовищі. Тема кваліфікаційної роботи є особливо актуальною в наш час, час коли маркетингові підходи в свої більшості змістили застарілі стратегії ведення бізнесу. В минулому, підприємці концентрували свою увагу в більшості тільки на одному товарі, намагалися якнайкраще удосконалити його, зробити так, щоб він виглядав кращим ніж у конкурента. З точки зору маркетингу, диверсифікація відіграє важливу роль, допомагаючи компаніям охопити нові аудиторії та збільшити клієнтську базу. Розширюючи свої пропозиції, компанії можуть звернутися до ширшого кола клієнтів і скористатися новими тенденціями або ринками, що розвиваються. Диверсифікація також може допомогти компаніям відрізнити себе від конкурентів, пропонуючи унікальні продукти або послуги. Це може бути особливо важливо на переповнених ринках, де компанії конкурують за одних і тих самих клієнтів. Компанії, які не диверсифікують свою діяльність, ризикують стати неактуальними або втратити частку ринку на користь конкурентів, які є більш адаптивними та інноваційними.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо корпоративних стратегій диверсифікації міжнародної компанії.

Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання кваліфікаційної роботи:

- Визначити сутність та ключові характеристики використання корпоративної стратегії диверсифікації.
- Проаналізувати діяльність міжнародної компанії щодо диверсифікації бізнесу.
- Оцінити бізнес середовище міжнародної компанії.

- Визначити пріоритети застосування корпоративної стратегії диверсифікації на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є теоретично-методологічні засади міжнародної диверсифікації.

Предметом дослідження є корпоративні стратегії диверсифікації міжнародного бізнесу.

Методами дослідження, які застосовувалися в роботі є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, індексний метод, ранжування за агрегованими показниками привабливості бізнес-середовища, аналіз конкурентного середовища та аналіз внутрішнього фінансового середовища міжнародної компанії.



РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Сутність та ключові характеристики використання корпоративної стратегії диверсифікації

Диверсифікація бізнесу - це спосіб здійснення економічної діяльності фірми, який пов'язаний з розширенням або поглибленням номенклатури товарів або послуг, прийняття рішень, щодо виходу компанії на нові ринки та опановування нових сфер діяльності. Ця стратегія передбачає визначення можливостей для зростання і формування конкурентних переваг на різних ринках і в різних галузях. Сутність корпоративної стратегії диверсифікації міжнародного бізнесу схожа на сутність диверсифікації в загальній бізнес стратегії, але при цьому ключові ресурси компанії використовуються для експансії на нові географічні ринки та галузі, одночасно зменшуючи ризики та максимізуючи прибутки. Метою міжнародної диверсифікації є зменшення вразливості компанії до ризиків, таких як економічні спади або політична нестабільність, пов'язаних з діяльністю на одному ринку, а також скористатися можливостями, що відкриваються в інших країнах. Однією з ключових переваг міжнародної диверсифікації є потенціал до збільшення доходів і прибутку. Виходячи на нові ринки, компанія може отримати доступ до нових джерел попиту та скористатися ефектом масштабу. Крім того, міжнародна диверсифікація може допомогти зменшити ризик валютних коливань, розподіляючи продажі між кількома валютами в різних країнах. Однак міжнародна диверсифікація також пов'язана з ризиками та викликами, такими як культурні відмінності, мовні бар'єри та регуляторні питання. Перед виходом на новий ринок компаніям необхідно ретельно оцінити потенційні ризики та переваги, а також розробити стратегію для ефективного подолання цих викликів. Загалом, суть диверсифікації в міжнародному бізнесі полягає у виході компанії на нові географічні ринки, впровадження нових елементів номенклатури товарів та розширення спектру діяльності компанії з метою зменшення ризиків та забезпечення стабільного розвитку та прибутковості.

Диверсифікація бізнесу - це тема, яка вивчається дослідниками в різних галузях, включаючи управління бізнесом, фінанси, економіку, маркетинг та інші. Серед відомих дослідників, які вивчали диверсифікацію в бізнесі, можна назвати наступних: Артур Томсон [31], Кенні Грем [28], Гаррі Марковіц [30], Юджин Фама [25], Девід Бут [25], Філіп Котлер [29] та багато інших. В Україні ця тема також є широко вивченою, насамперед такими вченими, як Кузьмін О.Є. [17], Бокань А.А. [4], Фещур Р. В. [17], Скибінський О. С. [17], Дрималовська Х. В. [17] та інші.

Поняття «диверсифікація» має безліч різних тлумачень, які можна пристосувати до різних галузей діяльності, не тільки комерційних підприємств, а й інших некомерційних організацій. Згідно Енциклопедії Сучасної України, диверсифікація (від лат. *diversus* – різний, віддалений і *ficatio* – роблю) – це створення багатoproфільного виробництва чи портфеля цінних паперів з метою зменшення ризиків і підвищення ефективності господарюючих суб'єктів. Це одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один із одним видів виробництва, розширення асортименту виробів.[6] Вітчизняні вчені Кузьмін О.Є. та Скибінський О.С. в своїй статті трактують поняття диверсифікація, як обернений процес до спеціалізації, здійснення якого супроводжується зовнішніми і внутрішніми змінами.[17] Інший український вчений, Бокань А.А. наводить власне розуміння терміну «диверсифікація», згідно якого диверсифікація - це міра різноманітності в сукупності. Чим більше різноманітність, тим більше диверсифікація. Диверсифікація - важлива складова інвестиційної концепції, що дозволяє оптимізувати співвідношення доходності та ризику.[4] В своїй книзі «Стратегія диверсифікації: Як розвивати бізнес шляхом успішної диверсифікації» Кенні Грем наводить власне тлумачення поняття «диверсифікація», він пояснює диверсифікацію, як варіації між бізнесами всередині компанії. Ця варіація може бути за рахунок товарів або послуг, типу клієнтів або виробничих процесів.[28]

З вище названих понять можна сформулювати узагальнюючий термін. Диверсифікація – це процес обернений процесу спеціалізації, який має на меті

одночасний розвиток декількох різних видів виробництва в середині однієї компанії, розширення номенклатури товарів, вихід компанії на нові ринки.

Диверсифікацію можна розглядати як комплексне поняття, яке включає в себе такі елементи, як географічна диверсифікація, товарна диверсифікація, диверсифікація сфери діяльності, диверсифікація операційної діяльності та диверсифікація структури організації. В роботі було поділено поняття «диверсифікація» саме на ці елементи, адже вони здатні характеризувати його, як інтегрований термін. В своїй діяльності організації можуть використовувати окремий вид диверсифікації або скористатися всіма разом.

Географічна диверсифікація – це процес розширення географічних меж діяльності компанії. В нашому випадку це вихід компанії на міжнародний ринок, тобто діяльність за межами власної країни розташування. Передумовою успішної географічної диверсифікації є процес відомий як географічна сегментація, яка передбачає поділ ринку на різні географічні одиниці за такими ознаками: територіальна величина, щільність населення, клімат та культура.

При міжнародній експансії, компанія натикається на питання вибору ринку, з точки зору його географічного розташування та розміру на карті світу. Компанія може розглядати ринок, як цілий континент, регіон, країну, штат, провінцію, область, міста або менші населені пункти. Континенти – це найбільші територіальні одиниці в рамках нашої планети. Кожен континент має свої унікальні характеристики, такі як клімат, культура, демографічні особливості та багато іншого. Саме континенти, як територіальні одиниці мають найбільші відмінності. Регіони є другою за величиною групою, яка включає географічні території, які мають спільні характеристики, такі як клімат, рельєф, рослинність, мова, культура та історія. За характером, регіони можна умовно поділити на дві групи: фізичні та культурні регіони. Фізичні регіони визначаються географічними об'єктами, такими як гори, річки та пустелі. Наприклад, регіон Сахари, який визначається наявністю пустелі Сахара. Культурні регіони, в свою чергу, визначаються спільними культурними характеристиками, такими як мова, релігія та звичаї. Наприклад, регіон Близького Сходу визначається переважанням

ісламської релігії, а іспаномовний регіон в Латинській Америці - переважанням іспанської мови та культури. В середині континентів та регіонів знаходяться країни. Країна - це політико-географічна одиниця, яка зазвичай визначається суверенним урядом, кордонами, відмінною культурою, національною ідентичністю та суспільством. Кожна країна обирає власні погляди, щодо міжнародної торгівлі, більшість країн світу проводять політику відкритої економіки, але й існують такі, які застосовують політику близьку до закритої економіки. Штати і провінції є адміністративними одиницями в межах країни, як правило, з певним рівнем політичної та адміністративної автономії, що залежить від особливостей політики країни. В межах країн можуть існувати економічні регіони, які визначаються накопиченням промисловості певного роду діяльності на певній території країни. Наприклад: Силіконова долина в США та Карпатський економічний район в Україні. В межах областей або штатів функціонують міста. Міста — це найбільш густонаселені територіальні одиниці з найбільшою щільністю населення, що пов'язано з тенденцією урбанізації. Міста характеризуються високою концентрацією будівель, інфраструктури та економічної активності. Міста часто є центрами торгівлі, культури та політики і можуть бути важливими рушіями регіонального та національного розвитку. Міста можуть відрізнятися за розміром: від невеликих містечок з кількома тисячами мешканців до мегаполісів з мільйонами жителів. Найменшими за територією потенційними ринками є передмістя та села, які характеризуються малою кількістю населення та невеликою щільністю.

Ринки також можна сегментувати за кліматом, адже він може мати значний вплив на поведінку споживачів, оскільки люди в різних регіонах можуть мати різні уподобання щодо товарів і послуг залежно від погодних умов, в яких вони живуть. Щоб сегментувати ринок за кліматичними умовами, компанії можуть використовувати різні фактори, зокрема температуру, вологість, кількість опадів, тривалість сезонів або частоту екстремальних погодних явищ. Диверсифікація за культурою передбачає поділ ринку на менші сегменти на основі культурних факторів, таких як мова, релігія, цінності, переконання, звичаї та вподобання щодо

способу життя, хобі та купівельна поведінка. Клієнти в деяких культурах можуть цінувати родинні та суспільні зв'язки більше, ніж індивідуалізм, тоді як клієнти в інших культурах можуть надавати перевагу екологічності або технологіям.

Окрім географічної диверсифікації, яка зосереджена на виявленні цільових ринків за географічними критеріями, компанія може звернутися до товарної диверсифікації. Товарна диверсифікація – це процес розширення товарної номенклатури компанії за рахунок випуску нової продукції або вдосконалення вже існуючої. Цей вид диверсифікації може бути здійснений за рахунок трьох процесів: розширення номенклатури товарів, розширення асортиментної групи та поглиблення асортиментної групи. Перед подальшим дослідженням цих процесів, визначимо поняття «номенклатура товарів» та «асортиментна група». Асортиментна група – це підгрупа товарів в рамках товарної номенклатури компанії, що мають спільні ознаки або використовуються для одного і того ж функціонального призначення. Як правило, в великих компаніях з широкою номенклатурою товарів використовується поняття товарних груп, які є підгрупами асортиментних груп компанії. Номенклатура товарів – це сукупність всіх асортиментних груп, тобто всіх товарів, які представлені компанією. Під розширенням номенклатури товарів розуміють випуск абсолютно нової асортиментної групи, якої ще не має в існуючій номенклатурі. Розширення асортиментної групи означає випуск нової продукції або удосконалення вже існуючої, але лише в рамках відповідної асортиментної групи. В свою чергу, поглиблення асортиментної групи має на меті збільшення насиченості та глибини асортиментної групи компанії. Це здійснюється за рахунок сегментації конкретного ринку за певними характеристиками та розширення варіантів конкретного товару. Наприклад, впровадження нових варіантів розміру, кольору, смаку, функціональності або інших характеристик. Це дозволяє задовольнити більш широкий спектр потреб клієнтів.

В процесі товарної диверсифікації виникає проблема, яка пов'язана з маркуванням. Марка – це логотип, ім'я, термін, знак або малюнок, які ідентифікують товар та визначають його приналежність до конкретної компанії.

Перед менеджментом виникає питання який саме марочний підхід обрати для нового або удосконаленого товару. Існують 4 підходи, щодо маркування: індивідуальний; одна марка для всіх товарів компанії; власна марка для асортиментних груп окремо; використання індивідуального підходу в поєднанні загальної марки компанії. Індивідуальний підхід є найбільш дорогим, адже має на меті розробку окремої марки для окремого товару або товарної групи. Цей варіант є найменш ризиковим, адже невдача одного товару не буде впливати на відношення клієнтів до інших товарів компанії. Тим часом, використання однієї марки для всіх товарів може мати, як позитивний так і негативний ефект. Невдача хоча б одного товару компанії може призвести до зменшення лояльності споживачів. З іншої сторони, використання такого методу робить набагато легшим вихід нового товару на ринок.

Окрім вище зазначених шляхів диверсифікації, компанія може звернутися до диверсифікації сфери діяльності, що є стратегічним підходом до розвитку бізнесу шляхом розширення спектру діяльності компанії. Цей процес може виглядати як впровадження виробництва абсолютно відмінних від вже існуючих в номенклатурі товарних ліній або постачання нових для компанії послуг.

Останніми двома видами диверсифікації є диверсифікація операційної діяльності та диверсифікація структури організації. Диверсифікація операційної діяльності передбачає зміну способу виробництва або надання послуг, застосування нових технологій в виробництві та збільшення масштабів операційної діяльності. Ця стратегія може бути дорогою для компанії, але в результаті може зменшити вартість виробництва, відповідно, збільшити прибуток. Диверсифікація структури організації передбачає створення нових ділових підрозділів або придбання інших компаній для розширення діяльності компанії в інших галузях або регіонах. Для цього процесу притаманна перебудова структури організації внаслідок створення нових елементів структури.

Концепція диверсифікації існує протягом багатьох століть. Історично склалося так, що торговці та підприємці диверсифікували свій бізнес, щоб зменшити ризики та збільшити прибутковість. Один з перших прикладів

диверсифікації бізнесу можна простежити в діяльності Голландської Ост-Індійської компанії в 17 столітті. Компанія диверсифікувала свою діяльність у різних сферах, таких як суднобудування, виробництво та торгівля, що допомогло зменшити ризики, пов'язані з її основним бізнесом - торгівлею спеціями та іншими товарами. У 20-му столітті багато великих компаній почали диверсифікувати свій бізнес, щоб залишатися конкурентоспроможними. Особливо це стосувалося таких галузей, як нафтогазова, де компанії почали інвестувати в інші сектори, такі як нафтопереробка та нафтохімія. У 1960-х і 1970-х роках популярною формою диверсифікації стали конгломерати. Це були великі компанії, які володіли портфелем підприємств у різних галузях, щоб диверсифікувати ризики та збільшити прибутки за рахунок перехресних продажів і спільного використання ресурсів. Сьогодні диверсифікація бізнесу стала ще більш поширеною стратегією для компаній, які прагнуть зменшити ризики та підвищити свою конкурентоспроможність. Однак фокус змістився в бік більш цілеспрямованого та стратегічного розширення. Однією з основних тенденцій диверсифікації бізнесу сьогодні є географічна диверсифікація. Це пов'язано з процесом глобалізації. Компанії виходять на нові ринки та регіони, щоб знайти нових клієнтів та диверсифікувати свої потоки доходів. Така тенденція спостерігається майже у всіх сферах діяльності, особливо в таких галузях, як технології та електронна комерція, де компанії виходять на ринки в Азії, Африці та Латинській Америці. Інша тенденція - диверсифікація продуктів, коли компанії розширюють свої продуктові лінійки або інвестують у нові технології. Стратегічні партнерства та злиття і поглинання також стають все більш популярними методами диверсифікації. Компанії створюють партнерства та купують інші бізнеси, щоб отримати доступ до нових технологій, ринків або клієнтських сегментів.

Загалом, диверсифікація залишається актуальною стратегією для компаній, які прагнуть зменшити ризики та збільшити власну конкурентоспроможність. На мою думку, концепція диверсифікації ніколи не втратить актуальності, адже це є основою підприємництва та контролю ризиків. Диверсифікуючи свої бізнес-операції, компанії можуть зменшити свою залежність від одного продукту, ринку

чи регіону. Це означає, що якщо одна сфера бізнесу зазнає спаду, це менше вплине на компанію в цілому, оскільки інші сфери бізнесу можуть працювати добре. Диверсифікація також може призвести до збільшення доходів і прибутковості. Виходячи на нові ринки або пропонуючи нові продукти та послуги, компанії можуть завоювати нові сегменти клієнтів і отримати додаткові джерела доходу. Це може допомогти компенсувати будь-який спад або стагнацію на існуючих ринках. Зі зростанням темпів технологічних змін та глобалізації, галузі стають все більш конкурентними, і компанії, які не здатні впроваджувати інновації або адаптуватися, ризикують залишитися позаду.

1.2. Аналіз діяльності міжнародної компанії щодо диверсифікації бізнесу

В роботі було досліджено діяльність компанії-члена Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)» щодо диверсифікації бізнесу, а саме ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ”, яка є міжнародною вертикально інтегрованою гірничо-металургійною групою компаній. Метінвест є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Специфікою цієї форми власності є відповідальність власників (акціонерів), яка обмежується сумою їхніх інвестицій у компанію. До складу Групи входять видобувні та металургійні підприємства в Україні, Європі та США, що видобувають та перероблюють залізну руду та коксівне вугілля. Група виробляє коксохімічну продукцію, напівфабрикати, чавун, сортовий і плоский прокат на власних підприємствах в Україні, Болгарії, Італії та Великобританії.

ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” є прекрасним прикладом компанії, яка активно користується корпоративними стратегіями диверсифікації. Компанія хоча і концентрується лише на металургійній промисловості, але в межах цієї сфери вона диверсифікувала свою діяльність майже в усіх напрямках.

Для розширення своєї комерційної діяльності, а також зони збуту, компанія використала географічну диверсифікацію, яка була втілена в життя за рахунок купівлі вже існуючих підприємств, спочатку в Україні, а потім в США, Болгарії, Великобританії та Італії. Два роки після заснування холдингу, у 2008 році Метінвест купує підприємства в Італії і Великобританії, а в 2009 році -

американську коксовугільну компанію і виробництво в Болгарії. В структуру холдингу входять кілька великих металургійних і видобувних компаній, крім українських підприємств, в склад Metinvest входять такі європейські металургійні компанії, як Metinvest Trameal та Ferriera Valsider SpA в Італії, Promet Steel в Болгарії та Spartan UK в Великобританії. В США Metinvest володіє компанією United Coal Company, яка займається видобутком коксівного вугілля. В Україні ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» володіє металургійними та видобувними підприємствами, таким як МК «Азовсталь», ММК ім. Ілліча, АКХЗ, «Запоріжжкокс», МК «Запоріжсталь» СП, ТОВ «Метінвест-Ресурс», Інгuleцький ГЗК, Північний ГЗК та Центральний ГЗК.

Метінвест постійно збільшує та розширює свою глобальну збутову мережу, що охоплює всі основні регіональні сегменти ринку по всьому світу. Додаткове охоплення забезпечує широка агентська мережа. В Європі, Азії, Африці та Північній Америці продукцію реалізує Metinvest International, а в Україні — Метінвест-СМЦ. Metinvest International об'єднує регіональні представництва Групи Метінвест на Близькому Сході і в Північній Африці (Туреччини, ОАЕ, Лівані, Тунісі), в Азії (Китаї, Сінгапурі) і країнах Північної і Південної Америки (Канаді та Домініканській Республіці).

Паралельно географічній диверсифікації, Метінвест розробляє та реалізує нові види товарів та послуг, тобто використовує товарну диверсифікацію. Для компанії характерним є розширення номенклатури товарів шляхом реалізації нових товарних груп, прямо не пов'язаних з вже існуючими товарами фірми. На початку свого шляху, Метінвест не виробляла коксохімічну продукцію, а після придбання United Coal Company та ТОВ «НВО Інкор і Ко» вона розширила свою номенклатуру товарів коксохімічною продукцією. Також компанія поглиблювала товарні групи, розширюючи товарний асортимент. На цей час компанія пропонує на ринку різного виду прокати, профілі, труби, сировини та напівфабрикати (чавун, сляби, залізна руда), коксохімічну продукцію та бензол. Це свідчить про широко та глибоко розвинену номенклатуру товарів. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» не концентрується лише на товарах, а й розвивається в сфері послуг,

пропонуючи клієнтам досить широкий спектр послуг. Метінвест активно працює на будівельному ринку, надаючи послуги архітекторам, будівельним компаніям, проектувальникам та заводам металевих конструкцій в розробці та втілення в життя будь-яких проектів. Компанія може на замовлення клієнта зробити порізку, оброблення або деформацію металу. Також компанія пропонує клієнтам-підприємствам доставку природного газу та електроенергії, яка здійснюється власною транспортно-експедиторською компанією. Метінвест володіє власними підприємствами з ремонту та сервісного обслуговування гірничо-металургійного устаткування. Це в свою чергу не тільки послуги для клієнтів, а і обслуговування власних інтересів, задля зниження витрат.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» не обмежилася лише видобутком та переробкою залізної руди та коксівного вугілля, вона розширила сферу своєї діяльності за рахунок створення підприємств з ремонту та сервісного обслуговування гірничо-металургійного устаткування (ТОВ «Метінвест-Промсервіс»), заводу з виготовлення машинобудівної продукції (ТОВ «Метінвест – Маріупольський ремонтно-механічний завод»), інжинірингової фірми (ТОВ «Метінвест-Інжиніринг») та ІТ компанії (Метінвест Діджитал). Метінвест Діджитал відіграє важливу роль у цифровій трансформації всієї Групи Метінвест, допомагаючи компанії залишатися конкурентоспроможною на глобальному ринку, за рахунок створення та впровадження інноваційних рішень. Також Метінвест успішно розвиває власну транспортно-експедиторську фірму - ТОВ "Метінвест-Шіппінг". Вона здійснює перевалку вантажів у найбільших портах України, а також організовує залізничні та автомобільні перевезення в Україні та за її межами. Діяльність компанії охоплює весь спектр вантажних транспортних послуг: організація автомобільних і залізничних перевезень, митне оформлення, експедирування, транспортне агентування, фрахтування морського флоту, постачання електроенергії та природного газу. Також компанія постійно шукає та впроваджує технології задля збільшення масштабів виробництва та зменшення витрат. В 2008 році компанія запустила нову слябову машину безперервного лиття заготовок на комбінаті «Азовсталь», а в 2016 році Північний ГЗК увів в

експлуатацію перший пусковий комплекс рудної циклічно-потокової технології на Першотравневому кар'єрі. Така диверсифікація сфери діяльності не лише зменшує ризики, а й розширює операційну діяльність компанії. Використовуючи власні ремонтні, сервісні та транспортні підрозділи, впроваджуючи нові технологія, Метінвест зменшує загальні витрати, що дозволяє їй масштабувати свою операційну діяльність або інвестувати в додаткові проекти.

З метою більш глибокого аналізу фінансового стану та здатності компанії до диверсифікаційної діяльності було розраховано показники прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості, а також проаналізовано показники EBITDA і CAPEX. Показники ліквідності та фінансової стійкості були застосовані в другому розділі для аналізу внутрішніх ризиків компанії.

Головним показником, який відображає прибутковість компанії є показник рентабельності. Його можна застосувати для аналізу прибутковості різних фінансових елементів компанії. Використовуючи формули (1.1), (1.2), (1.3) в роботі було розраховано наступні показники: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність операційної діяльності.

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \quad (1.1)$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.2)$$

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Обсяг реалізації}} \quad (1.3)$$

Саме ці показники, на мою думку, можуть найкраще характеризувати рентабельність компанії, прибутковість основних елементів її структури капіталу та активів. Також в роботі було проаналізовано показник EBITDA, який використовується для вимірювання прибутку компанії перед врахуванням витрат на відсотки, податки, та амортизацію. Для визначення факторів, які можуть впливати на показники рентабельності міжнародної компанії, було проаналізовано показники CAPEX ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” з 2016 року

по 2020 рік. В таблиці 1.1 зображено результати розрахунків показників рентабельності, показники CAPEX [18] та рентабельність EBITDA Метінвест з 2017 по 2020 рік [12].

Таблиця 1.1

Ключові показники рентабельності Метінвест

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Рентабельність EBITDA	19%	23%	21%	11%	21%
Рентабельність активів Метінвест	1,2%	6,1%	10,6%	2,5%	3,9%
Рентабельність власного капіталу Метінвест	2,9%	14,3%	21,9%	4,9%	8%
Рентабельність операційної діяльності Метінвест	5,2%	14,5%	13%	3%	8,1%
CAPEX Метінвест (млн дол. США)	374	542	898	1055	663

Джерело: розрахунки автора за фінансовою звітністю компанії

З проведених розрахунків було визначено, що всі три показники рентабельності мають схожу динаміку. Показники рентабельності активів Метінвест відображають тенденцію до росту показника з 1,2% в 2016 році, що є слабким показником, до 6,1% в 2017 році, який є середнім показником в металургійній галузі, і до 10,6% в 2018 році, що є досить високим показником, враховуючи розміри компанії. З 2018 по 2019 рік рентабельність активів впала на 8,1%, що в першу чергу зв'язано з збільшеними чистими операційними витратами порівняно з 2018 роком. З 2019 по 2020 рік рентабельність активів зросла на 1,4% та становить 3,9%, що є показником нижче середнього рівня. Рентабельність власного капіталу з 2016 по 2018 рік зросла від 2,9% до 14,3% в 2017 та 21,9% в 2018 році. 2018 рік виявився найбільш прибутковим, витрати на операційну діяльність були відносно низькими. В 2019 році – падіння показника до рівня 4,9% та ріст до рівня 8% в 2020 році. На відміну від рентабельності активів та власного капіталу, показники рентабельності операційної діяльності досягли найбільшого рівня не в 2018 році, а в 2017 році, що пов'язано зі зменшеним обсягом реалізації. З 2016 по 2017 рік показник зріс на 9,3%, з 5,2% до 14,5%. З 2017 по 2018 рік рівень рентабельності впав на 1,5%, після чого впав ще на 10% в 2019 році. В 2020 році рентабельність операційної діяльності ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ”

склала 8,1%, що відповідає середньому рівню показника, враховуючи галузь діяльності – металургійна промисловість, в якій операційні витрати більші ніж в інших галузях. Загалом показники рентабельності активів, власного капіталу та операційної діяльності не є високими, вони знаходяться на середньому рівні. Причиною можуть бути значні витрати компанії на інвестиції. Для цього в таблиці 1.1 було проаналізовано показники CAPEX Метінвест з 2016 року по 2020 рік, які відображають рівень інвестиції в капітал, які компанія робить для придбання або вдосконалення своїх необоротних активів. З 2016 по 2019 рік спостерігається стабільний та впевнений ріст показника з 374 до 1055. З 2019 по 2020 рік – падіння до 663. Виходячи з даних, які вказані в таблиці, можна зробити висновок, що компанія активно інвестує великі суми коштів в необоротні активи. Саме цей фактор напряму впливає на невеликий показник рентабельності компанії, зменшуючи його. Результати розрахунків були порівняні з рентабельністю EBITDA, динаміка якої схожа на динаміку рентабельності операційної діяльності. З 2016 року по 2017 рік рентабельність EBITDA зросла з 19% до 23%, з 2017 року по 2019 рік спостерігається падіння показника з 23% до 11%. В 2020 році показник виріс до 21%, що свідчить про ефективність операційної діяльності та стабільність компанії. Причиною такого успіху вважається зростання цін реалізації метало- та залізорудної продукції, чавуну, а також збільшення збуту продукції в багатьох регіонах світу.

Загалом, ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” є компанією з великим досвідом застосування стратегій диверсифікації. Метінвест спеціалізується на металургійній промисловості, але не концентрується лише на одному виді діяльності. Для мінімізації ризиків групи, зменшення витрат та збільшення прибутків, компанія розширюється на міжнародний ринок, створює нові підрозділи, які займаються новими для компанії сферами діяльності, розширює товарну номенклатуру, впроваджує нові технології та шукає нові методи масштабування операційної діяльності. З проведених розрахунків було виявлено, що Метінвест робить досить великі інвестиції в капітал, при цьому показники рентабельності залишаються на середньому рівні. Це свідчить про те, що

Метінвест, який є диверсифікованим бізнесом, досить ефективно керує та розподіляє власні обмежені ресурсами між всіма ланками групи.

Висновок до розділу 1

Поняття міжнародної диверсифікації характеризує процес розширення географічної присутності компанії на зарубіжних ринках, поглиблення та розширення асортименту або окремих асортиментних груп компанії, вихід компанії на новий ринок сфер послуг, процес вдосконалення та масштабування операційної діяльності та реструктуризацію компанії. ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ” не є новачком в питанні міжнародної диверсифікації, вона користується цією стратегією вже досить давно, тому має певний досвід, що характеризує її здатність до втілення нових планів щодо диверсифікації. Метінвест успішно здійснює міжнародну експансію, її мережа торговельних представництв охоплює понад 80 країн Світу. Компанія також гарно диверсифікувала сферу своєї діяльності, вдосконалила власну транспортно-експедиторську компанію, відкрила завод з виготовлення машинобудівної продукції, інжинірингову компанію, підприємство з ремонту та навіть ІТ-компанію. Для визначення спроможності міжнародної компанії до застосування стратегій диверсифікації в роботі було розраховано показники прибутковості, а саме рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність операційної діяльності. Всі показники мають схожу динаміку та невисокий рівень. Було визначено, що Метінвест інвестує великі суми коштів в необоротні активи. Цей фактор зменшує рівень рентабельності активів, власного капіталу, операційної діяльності та EBITDA.

Отже, високий досвід Метінвест на міжнародному ринку та наявність конкурентних переваг дозволяє рекомендувати їй вихід на нові зарубіжні ринки, розширюючи свою збутову мережу.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка бізнес середовища міжнародної компанії

ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ” має власну збутову мережу, яка складається з представництв групи в багатьох країнах світу в Європі, Азії, Африці та Північній Америці. В Європі та Азії компанія володіє достатньою кількістю представництв, які розташовані досить збалансовано, що збільшує збутову територію Метінвест. В Північній Америці та Африці збутова мережа компанії не збалансована, більшість країн в цих регіонах обслуговуються з великими втратами часу на доставку, присутні певні проблеми. В Океанії та Південній Америці взагалі відсутні представництва компанії. Пропоную розглянути Австралію, Бразилію та Канаду як варіанти нових елементів глобальної збутової мережі ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ”. Для аналізу кожного потенційного ринку, а також внутрішнього бізнес-середовища Метінвест, в роботі було використано аналіз внутрішніх ризиків, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, індексний метод та аналіз конкурентного середовища.

Для аналізу внутрішніх ризиків, а саме фінансових ризиків, в роботі було розраховано показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ” за 5 років.

Використовуючи формули (2.1) та (2.2) в роботі було розраховано коефіцієнт загальної ліквідності, який відображає здатність компанії погасити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, та коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність компанії погасити свої короткострокові зобов'язання, використовуючи грошові кошти. Показниками, які характеризують фінансову стійкість компанії є коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт фінансової незалежності, які розраховуються за формулами (2.3) та (2.4). Коефіцієнт заборгованості – це фінансовий показник, який відображає відношення загальної суми зобов'язань компанії до її загальної суми активів. Цей показник дозволяє визначити, яку частину активів компанії було фінансово

забезпечено за рахунок зобов'язань перед кредиторами. Коефіцієнт фінансової незалежності – показник, який вказує на те, яка частка активів компанії була фінансово забезпечена за рахунок внесків власників.

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової незалежності} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}} \quad (2.4)$$

В таблиці 2.1 зображено результати розрахунків показників ліквідності та фінансової стійкості Метінвест з 2016 року по 2020 рік.

Таблиця 2.1

Ключові показники ліквідності та фінансової стійкості Метінвест

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,61	1,68	1,61	1,32	1,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,11	0,10	0,08	0,23
Коефіцієнт заборгованості	1,31	1,34	1,06	0,99	1,07
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,43	0,42	0,48	0,50	0,48

Джерело: розрахунки автора за фінансовою звітністю компанії

Якщо не брати до уваги коефіцієнт загальної ліквідності в 2016 році, який склав 0,61, можна зробити висновок з розрахунку, що коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” з 2017 по 2020 рік знаходиться в межах 1,32 – 1,68, що характеризує спроможність компанії погасити короткострокові зобов'язання на достатньому рівні. Показник є меншим за рекомендований загальногалузевий, це може бути пов'язано з наявністю великих матеріальних запасів на складах компанії, що є особливістю металургійних компаній.

З 2016 по 2019 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” виріс з 0,05 до 0,08, що не є високим показником. Але в 2020 році

стрімко зросла сума грошових коштів компанії, відповідно коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс до 0,23, що є достатньо високим показником.

В 2016 та 2017 роках коефіцієнт заборгованості був критичним адже складав 1,31 в 2016 році та 1,34 в 2017 році. Рекомендовано щоб коефіцієнт заборгованості не перевищував 1. Така висока залежність від позикового капіталу створює великі ризики, навіть ймовірність банкрутства. Але Метінвест майже виправила цю проблему. З 2018 по 2020 рік коефіцієнт заборгованості знаходиться в межах від 0,99 до 1,07. Згідно загальногалузевих рекомендацій коефіцієнт заборгованості має бути в межах від 0 до 1. Чим менше значення показника, тим менші ризики та залежність від інших сторін.

В 2016 та 2017 роках існувала проблема не тільки з коефіцієнтом заборгованості, а і з коефіцієнтом фінансової незалежності. В 2016 році цей показник дорівнював 0,43, а в 2017 – 0,42. Нормою вважається значення цього показника від 0,5 та вище. З 2018 по 2020 рік ситуація змінилася в кращу сторону. Компанії вдалося вирівняти та стабілізувати цей показник в межах 0,48 – 0,50, що є нормою.

Також для аналізу кредитоспроможності ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ”, в роботі було досліджено кредитний рейтинг компанії. Кредитний рейтинг відображає рівень ризиків інвестування в компанію. Він характеризує спроможність компанії своєчасно виплачувати відсотки разом з основною сумою боргу. В таблиці 2.2 зображено кредитний рейтинг агентств Fitch Ratings та Moody’s щодо ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” [13], [14].

Таблиця 2.2

Кредитний рейтинг Метінвест

Агентство	Оцінка					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fitch Ratings	B	B	B+	BB-	BB-	CCC
Moody’s	Ba2	B3	B3	B2	B2	Caa3

Джерело: розрахунки автора за фінансовою звітністю компанії

З 2017 року по 2020 рік обидва агентства характеризують інвестиційну привабливість компанії Метінвест на середньому рівні, хоча динаміки зовсім різні. Згідно Fitch Ratings, спостерігався стабільний та позитивний ріст балу від показника «В» в 2017 році, який характеризується як високо спекулятивний, до «ВВ-» в 2020 році, який характеризується як спекулятивний. Загалом це середній рівень. Згідно агентства Moody's, навпаки спостерігається стабільне зниження цього балу від показника «Ba2» в 2017 році, що характеризується як спекулятивний, до показника «B2» в 2021 році, що характеризується як високо спекулятивний. В 2022 році, згідно рейтингу агентства Fitch Ratings, бал ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» впав до рівня CCC, а згідно рейтингу агентства Fitch Ratings – до Caa3, що характеризує дуже високі ризики інвестицій. Головною причиною такому падінню балу є повномасштабне вторгнення росії в Україну.

Отже, провівши розрахунки ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» було виявлено певні внутрішні ризики, які мають бути вирішені. Перший ризик пов'язаний зі здатністю компанії вчасно та в повному обсязі сплачувати борги власними оборотними активами. Станом на кінець 2020 року, співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань становить 1,45, що є значно меншим ніж рекомендований загальногалузевий рівень. Також існує певний ризик, який стосується абсолютної ліквідності компанії. До 2020 року Метінвест володіла слабким рівнем здатності сплачувати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. На мою думку, станом на 2022 та 2023 роки ця ситуація є критичною через значне зменшення кількості джерел отримання прибутку. Іншим внутрішнім ризиком Метінвест є її залежність від зовнішніх джерел фінансування. Хоча і показники заборгованості та незалежності знаходяться в нормі, вони не є стабільними та високими.

PEST-аналіз - це інструмент, який використовується для аналізу факторів зовнішнього макросередовища, що можуть впливати на компанію. Згідно цього методу аналізуються політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища. В роботі було проведено PEST-аналіз трьох країн –

потенційних зарубіжних ринків: Австралія, Бразилія та Канада. Результати аналізу зображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз Австралії, Бразилії та Канади

Країна	Фактори	
	Політичні	Економічні
1	2	3
Австралія	Австралія - конституційна монархія; Австралія входить до ОЕСР, G20, COT та Співдружності націй; Стабільне політичне середовище; Жорсткий закон про депортацію.	Австралія - тринадцята найбільша економіка Світу за показником ВВП; Сильна та стабільна ринкова економіка; Австралія - провідний експортер залізної руди і золота; Сильно залежить від КНР як свого торговельного партнера.
Бразилія	Бразилія - федеральна президентська конституційна республіка з багатопартійною системою; Високий рівень корупції; Певна політична нестабільність; Бразилія входить до ОЕСР, БРІКС, G20, COT, Організації португаломовних країн, Організації іbero-американських держав та МЕРКОСУР.	Бразилія - дванадцята економіка Світу за показником ВВП; Бразилія найбільше експортує залізну руду, машини, каву та цукор; Низькі витрати на оплату праці; Високий рівень безробіття.
Канада	Канада є федеральною парламентською демократією з конституційною монархією; Висока політична стабільність; Канада входить до ОЕСР, COT, Співдружності націй та G20.	Канада - дев'ята найбільша економіка Світу за показником ВВП; Канада має сильну та стабільну ринкову економіку, що має тенденцію на ріст; Основний експорт Канади - автомобілі, вугілля, залізна руда та золото; Ризиками для економіки Канади є її сильна залежність в КНР, як торговельного партнера.
Країна	Фактори	
	Соціальні	Технологічні
Австралія	Австралія - багатокультурне суспільство з різноманітним населенням; Один з найвищих рівнів якості життя в Світі; Велика увага збереженню навколишнього середовища.	Австралія - одна з найбільш технологічно розвинених країн Світу, з високими рівнями розвитку технологій; Високий рівень проникнення інтернету; Нестача працівників, які володіють цифровими технологіями; Австралія - один з лідерів у секторі відновлюваної енергетики.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Бразилія	Бразилія - мультикультурне суспільство з різноманітним населенням; Високий рівень бідності, соціальної нерівності та злочинності; Культура з сильним акцентом на спорт, музику та танці.	Бразилія має великий споживчий ринок інформаційно-комунікаційних технологій; Країна має потужну телекомунікаційну інфраструктуру; Бразилія інвестує значні ресурси у відновлювану енергетику, зокрема у сектор біопалива.
Канада	Канада - мультикультурне суспільство з різноманітним населенням; Рівень життя в Канаді є одним з найвищих у світі; Низький рівень бідності та безробіття; Присутня велика потреба в робочій силі;	Канада є країною з дуже високими перспективами для компаній в сфері ІТ технологій; Сфера технологій є однією з найбільш швидко зростаючих в Канаді; Політика Канади спрямована на скорочення викидів парникових газів, захист природних ресурсів і просування екологічно чистої енергетики;

Джерело: створено автором

Отже, проведений PEST-аналіз надає наступну інформацію: Всі три країни є багатонаціональними та мультикультурними, за показником ВВП входять в 20 найбільших економік Світу, мають добре розвинену сферу технологій та великі запаси залізної руди. Останній фактор робить ці три країни гарним бізнес середовищем для компанії Метінвест, яка займається металургійним підприємництвом. Не потрібно буде імпортувати сировину, адже її можна закуповувати дешевше на місцевих ринках. Австралія та Канада мають стабільну політичну та економічну сфери але сильно залежать від КНР, Бразилія не є стабільною в політичній сфері але перспективною в економічному плані. В Бразилії високий рівень безробіття та бідності, що робить низьким рівень оплати праці. Для Метінвест цей фактор вказує на менші операційні витрати по відношенню до інших країн Світу. Канада має низький рівень безробіття, високий рівень життя громадян та велику потребу в робітниках та спеціалістах. Для Метінвест цей фактор може значити певні складності в пошуку спеціалістів та робітників.

Наступною формою аналізу потенційних ринків є індексний метод, який має на меті аналіз країн за різними індексами.

Індекс глобалізації - це комплексний показник глобалізації, розроблений Швейцарською вищою технічною школою Цюриха. Він вимірює економічні, соціальні та політичні виміри глобалізації і розраховується на основі трьох показників: економічної глобалізації, соціальної глобалізації та політичної глобалізації. В таблиці 2.4 представлено індекси глобалізації Австралії, Бразилії та Канади з 2018 року по 2020 рік [9].

Таблиця 2.4

Індекс глобалізації потенційних зарубіжних ринків

Країна	2018	2019	2020
Австралія	81,22	81,11	80
Бразилія	64,18	64,55	64,25
Канада	84,22	84,48	83,72

Джерело: створено автором за даними міжнародних рейтингів

Індекс економічної свободи - це щорічний звіт, який публікується The Heritage Foundation та The Wall Street Journal і вимірює рівень економічної свободи в країнах світу. Звіт проводить ранжування країн за десятьма показниками, включаючи права власності, свободу бізнесу, державні витрати та монетарну свободу. В таблиці 2.5 представлено індекси економічної свободи Австралії, Бразилії та Канади з 2018 року по 2020 рік [10].

Таблиця 2.5

Індекс економічної свободи потенційних зарубіжних ринків

Країна	2018	2019	2020
Австралія	80,9	80,9	82,6
Бразилія	51,4	51,9	53,7
Канада	77,7	77,7	78,2

Джерело: створено автором за даними міжнародних рейтингів

Глобальний інноваційний індекс - це щорічний звіт, який публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності і містить комплексний рейтинг країн на основі їхнього інноваційного потенціалу та результатів. Розраховується на основі низки показників, включаючи інвестиції в дослідження і розробки, якість науково-дослідних інститутів, кількість патентів, рівень

людського капіталу та освіти в країні. В таблиці 2.6 представлено глобальні інноваційні індекси Австралії, Бразилії та Канади з 2018 року по 2020 рік [2].

Таблиця 2.6

Рейтинг зарубіжних ринків за глобальним інноваційним індексом

Країна	2018	2019	2020
Австралія	21	21	23
Бразилія	64	66	62
Канада	18	17	17

Джерело: створено автором за даними міжнародних рейтингів

Індекс людського розвитку - це комплексний статистичний показник, який використовується для вимірювання рівня людського розвитку в країні та розраховується на основі трьох вимірів людського розвитку: охорона здоров'я, освіта та рівень життя. В таблиці 2.7 представлено індекси людського розвитку Австралії, Бразилії та Канади з 2018 року по 2020 рік [11].

Таблиця 2.7

Індекс людського розвитку потенційних зарубіжних ринків

Країна	2018	2019	2020
Австралія	94,1	94,1	94,7
Бразилія	76,4	76,6	75,8
Канада	93,3	93,7	93,1

Джерело: створено автором за даними міжнародних рейтингів

Отже, серед трьох потенційних ринків Канада є лідером за індексом глобалізації та глобальним інноваційним індексом. Це пов'язано з відкритістю країни до торгівлі, економічною стабільністю, потужним потенціалом у сфері досліджень і розробок, надійним захистом інтелектуальної власності та високоосвіченим населенням. Канада є членом багатьох торговельних угод, включаючи угоду про Північноамериканську зону вільної торгівлі, Транстихоокеанське партнерство та інші. Австралія, в свою чергу, є лідером серед аналізованих країн за індексом економічної свободи та індексом людського розвитку. Австралія має гнучкий ринок праці, сильну політику захисту інтелектуальної власності, стабільну та високорозвинену вільну економіку. Австралійський уряд загалом дотримується невтручання в економіку, дозволяючи

ринковим силам визначати ціни та розподіляти ресурси. Аналізовані індекси Бразилії знаходяться на середньому рівні але вони є найгіршими серед індексів трьох запропонованих країн. Бразилія має нестабільну політичну ситуацію, високий рівень безробіття та незначний рівень освіти. З іншого боку, Бразилія має високорозвинену агропромисловість, сильну економіку та великий споживчий ринок.

Для визначення найкращого та найбільш оптимального варіанту потенційного ринку, в роботі було розраховано агреговані показники складових бізнес-середовища кожної з трьох країн. Складові бізнес-середовища включають індекси, які найкраще відображають стан конкретного елементу бізнес-середовища країн. Кожен індекс має свою питому вагу, яка характеризує її обсяг впливу на складову порівняно з іншими показниками. В таблицях 2.8, 2.9 та 2.10 представлені дані щодо складових бізнес-середовища, їх індексів [10], [11], [9], [2], показників за 2020 рік, питомих ваги кожного індексу та агрегованого показника кожної складової.

Таблиця 2.8

Агреговані показники складових бізнес-середовища Австралії

Країна-Австралія	Індекс	Показник (2020 рік)	Питома вага	Агрегований показник
1	2	3	4	5
Політико-правове середовище	Політична глобалізація, де факто	88,08	0,03	84,239
	Політична глобалізація, де юре	88,08	0,02	
	Захист прав власності	82,8	0,15	
	Судова ефективність	86,1	0,15	
	Сумлінність влади	89,3	0,1	
	Фіскальна свобода	91,8	0,1	
	Податкове навантаження	63	0,15	
	Політична стабільність	87,5	0,15	
	Нормативно-правове середовище	92,1	0,15	
Економічне середовище	Економічна глобалізація, де факто	53,46	0,03	81,669
	Економічна глобалізація, де юре	76,79	0,02	
	Свобода торгівлі	88,2	0,15	
	Свобода ведення бізнесу	87,8	0,15	
	Реєстрація підприємства	96,6	0,05	
	Свобода інвестицій	80	0,2	
	Захист інвесторів	64	0,2	

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Економічне середовище	Фінансова свобода	90	0,1	81,669
	Отримання кредитів	95	0,1	
Соціальне середовище	Соціальна глобалізація, де факто	89,57	0,03	62,625
	Соціальна глобалізація, де юре	84,68	0,02	
	Свобода праці	84	0,1	
	Освіта	56,4	0,2	
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	59,4	0,2	
	Рівень знань працівників	53	0,2	
	Інноваційні зв'язки	44,1	0,15	
	Індекс людського розвитку	94,7	0,1	
Технологічне середовище	Інформаційно-комунікаційні технології	88,5	0,2	47,665
	Загальна інфраструктура	39,7	0,2	
	Екологічна стійкість	39	0,1	
	Створення знань	42,5	0,15	
	Вплив знань	28,2	0,15	
	Креативні товари та послуги	23,7	0,1	
	Он-лайн креатив	51,5	0,1	

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.8 зображено стан бізнес-середовища Австралії за 2020 рік. Країна має високі оцінки політико-правового середовища та економічного середовища. Хоча існує декілька факторів цих складових, які не є позитивними. Мова йде про досить високе податкове навантаження та невисокий рівень захисту інвесторів. Соціальне та технологічне середовище Австралії має агрегований показник на рівні 62,62 і 47,66, що характеризується як середній рівень. Причиною такої оцінки є низькі показники освіти, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, рівня знань працівників, інноваційних зв'язків, загальної інфраструктури, екологічної стійкості, створення і впливу знань, а також творчих результатів.

Таблиця 2.9

Агреговані показники складових бізнес-середовища Бразилії

Країна-Бразилія	Індекс	Показник (2020 рік)	Питома вага	Агрегований показник
1	2	3	4	5
Політико-правове середовище	Політична глобалізація, де факто	88,56	0,03	54,703
	Політична глобалізація, де юре	90,81	0,02	

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Політико-правове середовище	Захист прав власності	57,3	0,15	54,703
	Судова ефективність	46,7	0,15	
	Сумлінність влади	45,6	0,1	
	Фіскальна свобода	4,6	0,1	
	Податкове навантаження	70,4	0,15	
	Політична стабільність	66,1	0,15	
	Нормативно-правове середовище	60,9	0,15	
Економічне середовище	Економічна глобалізація, де факто	40,69	0,03	59,8
	Економічна глобалізація, де юре	43,47	0,02	
	Свобода торгівлі	67,8	0,15	
	Свобода ведення бізнесу	60,5	0,15	
	Реєстрація підприємства	81,3	0,05	
	Свобода інвестицій	60	0,2	
	Захист інвесторів	62	0,2	
	Фінансова свобода	50	0,1	
	Отримання кредитів	50	0,1	
Соціальне середовище	Соціальна глобалізація, де факто	52,11	0,03	44,621
	Соціальна глобалізація, де юре	69,89	0,02	
	Свобода праці	49,5	0,1	
	Освіта	49,2	0,2	
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	34,3	0,2	
	Рівень знань працівників	46,1	0,2	
	Інноваційні зв'язки	21,4	0,15	
	Індекс людського розвитку	75,8	0,1	
Технологічне середовище	Інформаційно-комунікаційні технології	77,5	0,2	30,98
	Загальна інфраструктура	18,9	0,2	
	Екологічна стійкість	29	0,1	
	Створення знань	20,6	0,15	
	Вплив знань	22,8	0,15	
	Креативні товари та послуги	6,5	0,1	
	Он-лайн креатив	16,4	0,1	

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.9 зображені дані, які відображають стан бізнес-середовища Бразилії. Агреговані показники політико-правового середовища та економічного середовища Бразилії характеризують її як країну з невисоким середнім рівнем стану цих складових, порівняно з іншими країнами Світу. Соціальне середовище та технологічне середовище мають низькі оцінки майже по всім індексам крім індексу людського розвитку та показника інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 2.10

Агреговані показники складових бізнес-середовища Канади

Країна-Канада	Індекс	Показник (2020 рік)	Питома вага	Агрегований показник
Політико-правове середовище	Політична глобалізація, де факто	89,58	0,03	84,471
	Політична глобалізація, де юре	92,94	0,02	
	Захист прав власності	87,7	0,15	
	Судова ефективність	72,7	0,15	
	Сумлінність влади	90,3	0,1	
	Фіскальна свобода	83,3	0,1	
	Податкове навантаження	76,5	0,15	
	Політична стабільність	87,5	0,15	
	Нормативно-правове середовище	92,7	0,15	
Економічне середовище	Економічна глобалізація, де факто	60,09	0,03	82,937
	Економічна глобалізація, де юре	80,97	0,02	
	Свобода торгівлі	87	0,15	
	Свобода ведення бізнесу	81,7	0,15	
	Реєстрація підприємства	98,2	0,05	
	Свобода інвестицій	80	0,2	
	Захист інвесторів	84	0,2	
	Фінансова свобода	80	0,1	
	Отримання кредитів	85	0,1	
Соціальне середовище	Соціальна глобалізація, де факто	92,41	0,03	61,25
	Соціальна глобалізація, де юре	86,91	0,02	
	Свобода праці	72	0,1	
	Освіта	54,1	0,2	
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	57,2	0,2	
	Рівень знань працівників	48,3	0,2	
	Інноваційні зв'язки	55,4	0,15	
	Індекс людського розвитку	93,1	0,1	
Технологічне середовище	Інформаційно-комунікаційні технології	85,3	0,2	48,945
	Загальна інфраструктура	45,9	0,2	
	Екологічна стійкість	28,7	0,1	
	Створення знань	49,3	0,15	
	Вплив знань	33,2	0,15	
	Креативні товари та послуги	24	0,1	
	Он-лайн креатив	50,6	0,1	

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.10 наведена інформація, яка характеризує стан бізнес-середовища Канади. Політико-правове середовище та економічне середовище оцінюються як дуже привабливі, Канада має високі показники по всіх індексах цих складових. Оцінка соціального середовища країни є задовільною, оцінка технологічного середовища – низькою. Це пов'язано з невеликими показниками екологічної стійкості, загальної інфраструктури, впливу знань, креативних товарів і послуг та рівня знань працівників. Загалом, агреговані показники складових Канади майже дзеркально схожі на показники Австралії, але відмінності наявні. Порівняно з Австралією, Канада має нижче податкове навантаження, кращий захист інвесторів, але менший рівень судової ефективності, фінансової свободи, свободи праці та отримання кредиту.

Наступним аналізом є аналіз конкурентного середовища країн, який має на меті групування цінної інформації про ринковий ландшафт та потенційних конкурентів, а також оцінювання ринкових можливостей. Оцінювання привабливості бізнес-середовища з точки зору наявності певного рівня конкуренції здійснюється шляхом визначення числа основних та менших металургійних компаній та порівняння їх рівня капіталізації з ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ”, рівень капіталізації якої станом на 31 грудня 2020 року становить приблизно 9,475 млрд дол. США.

В Австралії металургійним підприємництвом займаються декілька великих та менших за капіталізацією компаній. Основними потенційними конкурентами на металургійному ринку Австралії станом на 31 грудня 2020 року для Метінвест є наступні компанії: BlueScope Steel Limited (5,791 млрд дол. США), Sims Limited (1,837 млрд дол. США), Mount Gibson Iron Limited (764,25 млн дол. США), Iron Road Limited (222,52 млн дол. США) та Bisalloy Steel Group Limited (41,98 млн дол. США) [26]. Як можемо побачити, в Австралії не має компаній, які за показником капіталізації є більшими за Метінвест. Лише дві компанії мають рівень капіталізації вищим за 1 млрд дол. США.

В Бразилії кількість великих конкурентів більша ніж в Австралії. Станом на 31 грудня 2020 року основними металургійними компаніями в Бразилії є: Gerdau

SA (7,386 млрд дол. США), Companhia Siderúrgica Nacional (7,26 млрд дол. США), Metalurgica Gerdau SA (1,98 млрд дол. США), Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais SA (2,936 млрд дол. США), Cia de Ferro Ligas da Bahia – FERBASA (490 млн дол. США) та Panatlantica SA (140,61 млн дол. США) [26]. В цій країні конкуренція на ринку більша, спостерігається присутність двох компаній, які за рівнем капіталізації можуть наздогнати Метінвест.

В Канаді конкурентне середовище є найменш небезпечним через невелику кількість компаній, які займаються металургією. Основними конкурентами на цьому ринку виступають наступні компанії: Stelco Holdings Inc. (2,016 млрд дол. США), Labrador Iron Ore Royalty Corporation (1,575 млрд дол. США), Tree Island Steel Ltd. (50,7 млн дол. США) та Plaintree Systems, Inc. (1,642 млн дол. США) [26]. В Канаді присутні лише 4 основні конкуренти, рівень капіталізації яких, порівняно з Метінвест, є низьким.

Отже, проаналізувавши Австралію, Бразилію та Канаду можна виділити країни з найбільш та найменш привабливим конкурентним середовищем. Канада є найбільш привабливою з точки зору її конкурентного середовища, а найменш привабливим та найбільш ризиковим є ринок Бразилії.

Останнім та узагальнюючим аналізом є SWOT-аналіз, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес або організацію. Цей вид аналізу виконується в три етапи.

Першим етапом SWOT-аналізу є ідентифікація статусу зовнішніх факторів потенційного зарубіжного ринку за допомогою результатів внутрішніх аналізів, виконаних раніше. Статус зовнішніх факторів країни може бути О (Opportunities) – можливості, які характеризуються як сприятливі, або Т (Threats) – загрози, які характеризуються як несприятливі фактори. Використаний в роботі PEST-аналіз, індексний метод, аналіз конкурентного середовища та аналіз агрегованого показника ідентифікує статус зовнішніх факторів Австралії як О (Opportunities) – можливості, Бразилії як Т (Threats) – загрози, Канади як О (Opportunities) – можливості.

Другим етапом SWOT-аналізу є ідентифікація статусу внутрішніх факторів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Для цього було пораховано агрегований показник внутрішнього середовища компанії. Згідно інформації, яка була зазначена в цьому розділі, кожна складова внутрішнього середовища Метінвест отримала оцінку та ваговий коефіцієнт, який відображає важливість кожної складової. Ця інформація зображена в таблиці 2.11. Статус внутрішнього середовища підприємства може бути S (Strengths) – сприятливі або W (Weaknesses) – несприятливі фактори.

Таблиця 2.11

Оцінка статусу внутрішніх факторів Метінвест

Складова внутрішнього середовища компанії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважений бал
Виробництво	5	0,3	1,5
Логістика	5	0,2	1
Фінанси	3	0,25	0,75
Трудові ресурси	4	0,15	0,6
Маркетинг	4	0,1	0,4
Разом			4,25

Джерело: розраховано автором

Найбільші вагові коефіцієнти отримали складові «виробництво», «логістика» та «фінанси», що пов'язано зі специфікою діяльності Метінвест – металургією, яка потребує великих витрат на виробництво та логістику, відповідно, фінанси також є дуже важливими. Трудові ресурси та маркетинг є менш важливими складовими внутрішнього середовища також через специфіку діяльності досліджуваної компанії. Агрегований показник внутрішнього середовища ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» дорівнює 4,25, що є високим показником. На додаток до цього Метінвест має такі сприятливі фактори як висока якість продукції, стабільне завантаження металургійного виробництва, ефективна логістика за рахунок власної транспортно-експедиторської компанії та досвід роботи на зарубіжних ринках різних країн Світу. Всі ці фактори дають право ідентифікувати статус внутрішніх факторів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» як S – (Strengths).

Третім етапом SWOT-аналізу є об'єднання статусів внутрішніх та зовнішніх факторів в комбінацію та представлення загальної картини привабливості виходу на ринки трьох потенційних країн. Для Австралії та Канади склалася комбінація SO, яка характеризується сприятливістю внутрішніх та зовнішніх факторів. Ця комбінація є найкращою з чотирьох можливих, вихід на ринки Австралії та Канади для ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” рекомендується. Для Бразилії склалася комбінація ST, яка характеризується як поєднання сильних внутрішніх факторів з несприятливими зовнішніми факторами. При такій комбінації вихід компанії Метінвест на ринок Бразилії можливий, але ризиковий.

Отже, проаналізувавши внутрішнє середовище ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” та бізнес-середовище трьох потенційних ринків, можна зробити ранжування країн за їх привабливістю, як нового зарубіжного ринку компанії Метінвест. Найбільш привабливим та найменш ризиковим варіантом є вихід на ринок Канади. Канада має високі показники за індексним методом та є лідером за індексом глобалізації та глобальним інноваційним індексом. Країна має високий рівень захисту прав власності, фіскальної свободи, свободи торгівлі, свободи ведення бізнесу, свободи інвестицій, отримання кредитів, один з найвищих в Світі індексів реєстрації підприємства та низький рівень податкового навантаження. Канада має великі поклади залізної руди, при цьому відносно невисоку конкуренцію. Країна є членом угоди про Північноамериканську зону вільної торгівлі, яка дозволяє імпортувати сировину з власної коксовугільної компанії в США з меншими витратами, а також експортувати власну металургійну продукцію на ринок США. Австралія займає друге місце за рівнем привабливості бізнес-середовища для Метінвест. Загалом, показники Австралії наближені по рівню до показників Канади, але є меншими. Австралія має вищий рівень податкового навантаження, нижчий рівень захисту інвесторів, але вищий рівень фінансової свободи та можливості отримання кредиту. Найменш привабливим зарубіжним ринком з трьох аналізованих для Метінвест є Бразилія. Безумовно Бразилія є дуже перспективною країною через присутність великих покладів залізної руди та низьким рівнем оплати праці, але цей ринок є дуже конкурентним,

спостерігається присутність декількох сильних лідерів, які за рівнем капіталізації знаходяться майже на одному рівні з Метінвест. Наявність високої конкуренції та низьких показників бізнес-середовища країни робить цей ринок високоризиковим. Рекомендацією буде вихід ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” на ринок Канади.

2.2. Пріоритети застосування корпоративної стратегії диверсифікації на зовнішніх ринках

Після вибору цільового ринку, компанія має обрати спосіб, відповідно до якого буде здійснена міжнародна диверсифікація. Основними методами є: ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств або дочірніх компаній. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і вибір стратегії буде залежати від таких факторів, як цілі, ресурси та досвід компанії. Ліцензування передбачає процес, за яким компанія надає іншій компанії право використовувати свої товарні знаки, патенти або технології в обмін на плату за ліцензію. Метінвест може ліцензувати свої технології, щоб дозволити компанії в Канаді використовувати їх у виробництві або продажі продуктів. Основними перевагами такого методу експансії є низький рівень витрат, низькі фінансові ризики, уникнення тарифних та нетарифних обмежень та доступ до інформації про локальний ринок від ліцензіата. Основними недоліками цього методу є можливість витоку конфіденційної інформації, погіршення іміджу компанії Метінвест та відсутність контролю над ліцензіатом. Франчайзинг - це метод експансії, коли франчайзер надає франчайзі право використовувати його бренд, знання та досвід для здійснення бізнесу на підставі договору, в якому франчайзер зобов'язується надати певні послуги та підтримку франчайзі, а франчайзі зобов'язується відшкодувати відповідну вартість цих послуг та підтримки. Метінвест може надати право використовувати свій бренд, знання та бізнес-моделі. Основними перевагами такого методу для Метінвест є наявність певного контролю над франчайзі та менші ризики, адже використовується вже існуюча бізнес-модель. Недоліками цього методу є можливість погіршення іміджу франчайзера, можливість витоку конфіденційної інформації франчайзера та витрати на підготовку бізнес-моделі та навчальних матеріалів. Створення

спільних підприємств передбачає об'єднання двох або більше компаній з метою реалізації спільних проектів. Основними перевагами цього методу є розподіл ризиків між партнерами та можливість поєднання фінансових, людських, технологічних та інших ресурсів партнерів. Використання такого методу знижує ризики та дозволяє виконувати більші проекти. Основними недоліками цього методу є вплив культурних відмінностей партнерів, що може призвести до непорозумінь і конфліктів, проблем розподілення прибутків між партнерами, а також ризик несподіваного розпаду спільного товариства. Створення дочірньої компанії, на відміну від спільного підприємства, яке створюється укладанням угоди, означає створення повноцінної юридичної особи, яка повністю належить материнській компанії. Метінвест переважно користується саме цим методом експансії на зарубіжні ринки. Основними перевагами є повний контроль материнської компанії, найвищі прибутку та висока гнучкість дочірньої компанії. Основними недоліками є високі витрати та високі ризики. Рекомендацією для ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ" буде вихід на ринок Канади за рахунок створення там дочірньої компанії. Цей метод надасть компанії Метінвест повний контроль та найбільші прибутки. Для багатьох українських компаній такий метод експансії був би високоризиковим, але для Метінвест він є менш ризиковим через наявність великого досвіду у використанні такого методу на ринках багатьох зарубіжних країн.

Проведений аналіз внутрішніх фінансових ризиків та фінансового становища ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ" вказує на певні проблеми, а саме низький рівень рентабельності активів та власного капіталу. Також спостерігається певний ризик, пов'язаний зі структурою капіталу. Мова йде про співвідношення власного капіталу до позикового капіталу. Метінвест намагається утримати співвідношення 1:1, але позиковий капітал все одно перевищує власний капітал. Для вирішення цієї проблеми потрібно збільшити власний капітал компанії за рахунок емісії нових акцій, збільшення резервних фондів або збільшення рівня прибутків.

ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ” спеціалізується на виготовленні чорних металів, а саме якісної сталі та виробів з неї. Окрім сталі, компанія також виробляє коксохімічну продукцію та чавун. Тобто вона виробляє основну масу своєї продукції шляхом об’єднання заліза з вуглецем, при цьому змінюється лише вміст вуглецю. Метінвест не виготовляє кольорові метали, тому було б доречним розглянути цей новий та великий ринок як перспективу. Метінвест є фінансовим гігантом, тому для неї така диверсифікація можлива. Основними видами кольорових металів є мідь, цинк, магній, алюміній та титан. Мідь використовується для виготовлення електротехніки та кабелів. Цинк використовується для захисту сталі від корозії. Магній є дуже легким металом, тому його в основному використовують в авіаційній промисловості та суднобудуванні. Алюміній використовується в багатьох напрямках насамперед аерокосмічній промисловості, будівництві, виготовлення автомобілів та інших. Титан є дуже легким та міцним металом, він переважно використовується в авіакосмічній та автомобільній промисловості, суднобудуванні та енергетичній промисловості. В Канаді знаходиться найбільше у Світі родовище гематит-ільменітових руд, яке містить титанову руду.

ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ” є членом Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)». ICC Ukraine надає широкий спектр послуг компанії Метінвест, що сприяє просуванню та масштабуванню бізнесу, а також організації бізнес-процесів. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати надає консультації, щодо отримання грантів та залучення інвестицій, юридичні послуги щодо захисту від рейдерства та корупції, сприяє проведенню експортно-імпортних операцій, надає освітні тренінги, сприяє просуванню українських бізнесів на міжнародному ринку та багато іншого. ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ” активно користується послугами ICC Ukraine, так 23 грудня 2021 року в рамках Програми впровадження на ринку України провідних технологій у сфері енергоефективності, екології та декарбонізації було випробувано обладнання електронної водопідготовки “HYDROFLOW” в ПАТ «Металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Отже, ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” може диверсифікувати сферу діяльності за рахунок виготовлення титану в Канаді та Україні, який можна буде використовувати у власному суднобудуванні для виготовлення турбін, обшивки палуби та гвинтів або продавати авіакосмічним, автомобільним або енергетичним компаніям. Метінвест також може почати виготовлення цинку для збільшення якості своєї сталі. З розвитком бізнесу компанія може розширити сферу діяльності та почати виготовляти інші кольорові метали такі, як мідь, алюміній або магній.

Висновок до розділу 2

Перед виходом ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ” на ринок Канади, компанія має вирішити внутрішні проблеми, такі як залежність від позикового капіталу. Метінвест має провести аналіз власних витрат та мінімізувати їх, знайти метод збільшення операційного доходу за рахунок впровадження інновацій або масштабування, збільшити власні активи за рахунок випуску акцій та покращити власну інвестиційну привабливість. Канада має великі поклади залізної руди та найбільші в Світі поклади титанової руди, це надає додаткові можливості для розширення сфери діяльності Метінвест за рахунок виготовлення різних видів кольорового металу. Такі метали, як титан, магній та алюміній можуть бути використані при власному суднобудуванні або можна продавати її урядовим та приватним компаніям. Канада є членом угоди про Північноамериканську зону вільної торгівлі, що дозволяє імпортувати сировину з власного підприємства в США, виготовляти металургійну продукцію на дочірньому підприємстві в Канаді, при цьому зменшуючи операційні витрати, та експортувати її назад в США з метою максимізації прибутків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В наш час стратегія міжнародної диверсифікації є дуже актуальною для будь якого бізнесу, особливо в сучасних умовах світової економіки, коли динаміка ринків та геополітична ситуація можуть швидко змінюватися та впливати на бізнес. Диверсифікація може забезпечити Метінвест більшу стійкість до ризиків, зокрема зменшення ризику втрати частки ринку через зміни попиту на метали, введення торгових бар'єрів на окремих ринках, зміни тарифів на перевезення тощо. Крім того, міжнародна диверсифікація може дозволити компанії розширити свій потенційний ринок та збільшити свій прибуток. Проте, варто відзначити, що диверсифікація може бути складною та вимагати значних витрат на розробку та виконання, а також може призвести до втрати концентрації на основних ринках та втрати конкурентної переваги. Поняття «диверсифікація» досліджувалася та досліджується з різних сторін багатьма різними науковцями. Найбільш відомими є Артур Томсон, Кенні Грем, Гаррі Марковіц, Юджин Фама, Майкл Портер та інші. В Україні такими вченими є Кузьмін О.Є., Бокань А.А., Наливайко А.П. та інші. Всі вони характеризують процес диверсифікації різними словами, але суть залишається одна – це розширення бізнесу в географічному, товарному, структурному або операційному плані. Географічна диверсифікація передбачає сегментацію ринків за показниками територіальної величини, клімату, культури та розміщення країни на карті Світу. Товарна диверсифікація передбачає три стратегії: розширення номенклатури товарів, розширення асортиментної групи та поглиблення асортиментної групи. Структурна диверсифікація – це процес реструктуризації компанії в наслідок розширення її діяльності, створення нових підрозділів тощо. Операційна диверсифікація має на меті впровадження нових планів та інновацій для зменшення витрат та масштабування операційної діяльності компанії.

Наступним кроком дослідження був внутрішній фінансовий аналіз ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ”, аналіз її присутності на міжнародному ринку та використання Метінвест стратегії диверсифікації. Було виявлено, що Метінвест вже давно користується цією стратегією, розширюючи глобальну збутову мережу,

номенклатуру товарів та операційну діяльність. Вона також розширила сферу своєї діяльності за рахунок створення інжинірингової компанії, ІТ-компанії, компанії з ремонту та інших. Було проаналізовано показники рентабельності власного капіталу, операційної діяльності та активів Метінвест за 5 років. Результати розрахунків вказують на невисокі показники прибутковості, що пов'язано з активним інвестуванням компанією у власні необоротні активи.

Також було проаналізовано наявність внутрішніх фінансових ризиків, які можуть впливати на спроможність Метінвест користуватися стратегією диверсифікації. В роботі було застосовано коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, кредитний рейтинг, коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт фінансової незалежності. Результатом цього комплексного аналізу було виявлення певних фінансових ризиків ТОВ “МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ”, таких як відносно висока залежність компанії від позикового капіталу.

Після цього було проаналізовано три країни: Австралію, Бразилію та Канаду використовуючи індексний метод, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ранжування країн за агрегованими показниками привабливості бізнес-середовища та аналіз конкурентного середовища. Найбільш привабливою з точки зору поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів стану бізнес-середовища є Канада.

В кінці, було визначено метод виходу на ринок Канади, а саме створення дочірньої компанії та надано пропозиції, щодо розширення номенклатури товарів за рахунок виготовлення кольорових металів, таких як титан, алюміній, магній та цинк.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. База даних ООН Comtrade [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://comtrade.un.org>.
2. Глобальний інноваційний індекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми / А.А. Бокань // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 2 (18). — С. 21-24.
5. Електронна сторінка Метінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua>.
6. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-24218>.
7. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: ефективність, державне регулювання, конкурентоспроможність : зб. наук. ст. пр. Ч.2 / відп. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2010. – 485 с.
9. Індекс глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.
10. Індекс економічної свободи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/ranking>.
11. Індекс людського розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://hdr.undp.org/data-center/human-development index#/indicies/HDI](https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI).
12. Ключові фінансові та виробничі показники Метінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua/investor/keydata>.
13. Кредитний рейтинг Метінвест агентства Moody's [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.moody.com/credit-ratings/Metinvest-BV-credit-rating-821074792?lang=ru&cy=easterneur>.

14. Кредитний рейтинг Метінвест агентства Fitch Ratings [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://www.fitchratings.com/entity/metinvest-bv-87315574#fitch-adjusted-financials>.
15. Міжнародний валютний фонд [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.imf.org/en/Countries>.
16. Міжнародний торговельний центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/>.
17. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, О. С. Скибінський, Х. В. Дрималовська // Бізнес Інформ. - 2015. - № 7. - С. 194-201.
18. Річні звіти Метінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://metinvestholding.com/ua/investor/annualreports>.
19. Світова Організація Торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm.
20. Фінансова звітність Метінвест за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/finreports_Metinvest%20FS%202017_summary.pdf.
21. Фінансова звітність Метінвест за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/finreports_Metinvest%20FS%202018-summary%20for%20publication.pdf.
22. Фінансова звітність Метінвест за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ru/finreports_Metinvest%20FS%202019%20summary%20FS.pdf.
23. Фінансова звітність Метінвест за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/en/finreports_Metinvest_FS_FY2020.pdf.

- 24.Фінансові та виробничі річні звіти Метінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults>.
- 25.Booth, D.G., Fama, E.F. (1992). Diversification Returns and Asset Contributions. Financial Analysts Journal, Vol. 48, No. 3, pp. 27-35.
- 26.Disfold [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://disfold.com/>.
- 27.Investing Pro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investing.com/pro/CNSX:NPT/explorer/marketcap>.
- 28.Kenny, G. (2009). Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully. Kogan Page.
- 29.Kotler, P. (1967). Principles of Marketing. Prentice-Hall.
- 30.Markowitz, H.M. (1959). Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. John Wiley & Sons.
- 31.Thomson, A.A. (2004). Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases. McGraw-Hill/Irwin.