

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

(за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ )

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

*підпис*

Рачек Марії  
Володимирівни

Науковий керівник  
Кандидат економічних  
наук, доцент

*підпис*

Лежетьокова  
Вікторія Геннадіївна

Гарант освітньої програми  
Кандидат економічних  
наук, доцент

*підпис*

Лежетьокова  
Вікторія Геннадіївна

**Київ 2023**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі і права Кафедра світової економіки  
Спеціальність, освітня програма  
292 «Міжнародні економічні відносини», «Міжнародний бізнес»

**Затверджую**

Зав. кафедри Дугінець

Ганна Володимирівна

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## Завдання

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**

Рачек Марія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Стратегія міжнародної діяльності металургійного підприємства (за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ )

Затверджена наказом ректора від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 23.05.2023 р.

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

Мета роботи (проекту): аналіз і пошук нових напрямків розвитку стратегій успішної діяльності металургійних компаній на міжнародному ринку

Об'єкт дослідження: стратегії міжнародної діяльності підприємств

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування стратегій міжнародної діяльності металургійних підприємств

4. Перелік графічного матеріалу 7 табл., 1 рис.

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

| Розділ    | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата      |                     |
|-----------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|
|           |                                     | Завдання<br>видав | Завдання<br>прийняв |
| Вступ     |                                     |                   |                     |
| Розділ I  |                                     |                   |                     |
| Розділ II |                                     |                   |                     |

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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

1.1. Сутність та класифікація стратегій міжнародної діяльності підприємства

1.2. Характеристика міжнародних стратегій підприємств металургійної галузі

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

2.1. Аналіз ринку металургійної галузі в Україні та в світі

2.2. Пропозиції щодо активізації міжнародної діяльності металургійних підприємств за участі Торгово-промислової палати України

Висновки до розділу 2

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

## 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 випускних кваліфікаційних робіт (ВКР) | до 20.12.2022                             |          |
| 2.     | Узгодження плану ВКР з науковим керівником   | до 10.02.2023                             |          |
| 3.     | Подача науковому керівникові на рецензування 1-го розділу ВКР                              | до 28.02.2023                             |          |
| 4.     | Подача науковому керівникові на рецензування 2-го розділу ВКР                              | до 26.04.2023                             |          |
| 5.     | Подача готової ВКР на кафедру  | до 23.05.2023                             |          |
| 6.     | Попередній захист ВКР  | за графіком<br>30.05.2023 -<br>10.06.2023 |          |
| 7.     | Захист ВКР   | за графіком<br>03.06.2023 –<br>24.06.2023 |          |

8. Дата видачі завдання « » \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_ Лежєцькова В.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Лежєцькова В.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_ Рачек М.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Рачек М.В. присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів формування стратегій міжнародної діяльності металургійних підприємств. Роботу виконано за матеріалами Торгово - промислової палати України, м. Київ.

У першому розділі було визначено сутність та види міжнародних стратегій, особливості міжнародних стратегій в металургійній галузі, а також проведено дослідження міжнародних стратегій діяльності на прикладі великих металургійних компаній України міжнародного рівня, таких як «Метінвест Холдинг», «АкселорМітал Кривий Ріг», Група «Ferrexpo».

У другому розділі охарактеризовано ринок металургійної галузі в Україні та в світі, виявлені тенденції і виклики, надані рекомендації і пропозиції по підвищенню експортного потенціалу українських металургійних компаній за сприяння Торгово - промислової палати України.

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_ Лежешко В.Г.  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_ Рачек М.В.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Лежешко В.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Дугінець Г.В.  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

Рачек Марія Володимирівна. Стратегія міжнародної діяльності металургійного підприємства / компанії (за матеріалами Торгово - промислової палати України, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена проблематиці міжнародних стратегій діяльності металургійних компаній та їх удосконаленню в сучасних умовах міжнародних ринків.

В роботі розглянуто поняття та види міжнародних стратегій, особливості міжнародних стратегій в металургійній галузі, а також проведено дослідження міжнародних стратегій діяльності на прикладі великих металургійних компаній України міжнародного рівня, таких як «Метінвест Холдинг», «АкселорМітал Кривий Ріг», Група «Ferrexpo».

В роботі оцінені проблеми і тенденції розвитку металургійної галузі України і напрямки стратегій для вирішення проблем, особливо пов'язаних з військовими діями на території України. Розглянуті такі напрямки стратегій, як використання сприятливих умов середовища, а також підвищення конкурентоспроможності українських металургійних компаній на світовому металургійному ринку за участі ТПП України, закріплення своїх позицій на існуючих та пошук нових ринків збуту, вирішення проблем з логістикою, підвищення іміджу завдяки співпраці з ТПП України.

В роботі також проведено дослідження світового металургійного ринку і металургійного ринку України, виявлені тенденції і виклики, надані рекомендації і пропозиції по підвищенню експортного потенціалу українських металургійних компаній.

**Ключові слова:** міжнародні стратегії, світовий металургійний ринок, міжнародні металургійні компанії, конкуренція, аналіз діяльності, статистичні данні, тенденції, пропозиції.

## ANNOTATION

Rachek Mariia. Strategy of international activity of a metallurgical enterprise/company (based on the materials of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, Kyiv).

The final qualification work is devoted to the problems of international strategies of metallurgical companies and their improvement in the current conditions of international markets.

The work examines the concept and types of international strategies, the peculiarities of international strategies in the metallurgical industry, and also studies international strategies on the example of large Ukrainian metallurgica

1 companies of international level, such as Metinvest Holding, AxelorMetal Kryvyi Rih, Interpipe Group, and Ferrexpo Group.

The paper assesses the problems and trends in the development of the Ukrainian metallurgical industry and the directions of strategies to solve problems, especially those related to military operations in Ukraine. The paper considers such areas of strategies as using favorable environmental conditions and increasing the competitiveness of Ukrainian metallurgical companies in the global metallurgical market with the participation of the Ukrainian CCI, consolidating their positions in existing and searching for new markets, solving logistics problems, and improving their image through cooperation with the Ukrainian CCI.

The study also analyzes the global steel market and the Ukrainian steel market, identifies trends and challenges, and provides recommendations and suggestions for improving the export potential of Ukrainian steel companies.

**Keywords:** international strategies, global metallurgical market, international metallurgical companies, competition, analysis of activities, statistics, trends, proposals.



## ЗМІСТ

|                    |          |
|--------------------|----------|
| <b>ВСТУП .....</b> | <b>3</b> |
|--------------------|----------|

|  |          |
|--|----------|
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ<br/>СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....</b> | <b>5</b> |
|--|----------|

|  |   |
|--|---|
| 1.1. Сутність та класифікація стратегій міжнародної діяльності підприємства .... | 5 |
|--|---|

|  |    |
|--|----|
| 1.2. Характеристика міжнародних стратегій підприємств металургійної галузі.. | 11 |
|--|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Висновки до розділу 1 ..... | 17 |
|-----------------------------|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b> | <b>18</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Аналіз ринку металургійної галузі в Україні та в світі ..... | 18 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.2. Пропозиції щодо активізації міжнародної діяльності металургійних<br>підприємств за участі Торгово-промислової палати України..... | 35 |
|--|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Висновки до розділу 2 ..... | 44 |
|-----------------------------|----|

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## **ДОДАТКИ**



## ВСТУП

Актуальність проблематики стратегій міжнародної діяльності металургійних компаній існує сьогодні завдяки важливості металургійної галузі в світовій глобальній економіці, високій конкурентності в цій сфері в зв'язку з профіцитністю галузі, циклічністю попиту, яке пов'язано зі світовими економічними кризами, а також новими викликами сучасності у вигляді пандемії "Covid -19" та військовими діями на території України.

Розробка ефективних міжнародних стратегій в металургійній галузі допомагає компаніям бути успішними на світовому ринку, конкурентоспроможними, мати сильну ринкову позицію і гарний прибуток, а також вирішувати складні питання і знаходити вихід із кризових становищ. Тому дослідження стратегій міжнародної діяльності металургійних компаній, де визначається мета і конкретні шляхи вирішення проблеми, важливі для успішної діяльності компаній.

При дослідженні теми будемо розглядати розробки в цьому напрямку вітчизняних та закордонних науковців, вітчизняних та світових аналітичних компаній, а також зробимо власні висновки і пропозиції на базі цих досліджень.

**Метою цього дослідження** буде збір, обробка, систематизація, аналіз інформації, а також висновки та пропозиції на цю тему, розширення (поглиблення) з теоретичних і практичних знань по темі «Стратегія міжнародної діяльності металургійних підприємств». Результати досліджень допоможуть вирішувати проблеми на практиці.

**Завданням досліджень є:** сутність та класифікація стратегій міжнародної діяльності підприємства; характеристика міжнародних стратегій підприємств металургійної галузі; аналіз ринку металургійної галузі в Україні і в світі; пропозиції щодо активізації міжнародної діяльності металургійних підприємств за участі Торгово-промислової палати України.

**Об'єктом дослідження** є стратегії міжнародної діяльності підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти формування стратегій міжнародної діяльності металургійних підприємств.

При дослідженні в роботі були використані такі методи, як збір інформації, систематизація, аналіз, порівняння, узагальнення та інші. При написанні роботи також використовувались сучасні інформаційні технології.



## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та класифікація стратегій міжнародної діяльності підприємства

Сучасний рівень розвитку світової економіки має головну тенденцію - це глобалізація ринку. Це відкриває великі перспективи для підприємств, компаній, холдингів, але робить конкуренцію на міжнародній арені ще більш жорсткішою. Перед підприємствами України постає питання успішного виходу на міжнародний ринок і завоювання стійких конкурентних позицій. Для успішної реалізації цієї мети необхідно розробляти власну адаптовану стратегію реалізації міжнародної діяльності, яка проявляється у виході на нові закордонні ринки збуту.

Стратегія міжнародної діяльності є невід'ємною складовою функціональних стратегій, при формуванні якої аналізують зовнішні та внутрішні чинники формування. Важливе значення має послідовність процесу вироблення стратегії і адекватне реагування на можливі зміни зовнішнього середовища.

Сутність стратегії міжнародної діяльності підприємства, компанії - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, який включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхи і правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища за для майбутньої прибутковості. [4 ст.9]

Розробка стратегії підприємства є важливою частиною його успішного функціонування. Завдяки створенню певної стратегії, конкретної моделі дій, підприємства можуть працювати більш якісно в умовах постійних зміни зовнішнього середовища, підлаштовуватися під ці зміни, бути більш гнучкими і отримувати найбільшу віддачу від своєї діяльності [4 ст.11 ]

Формування стратегії розвитку підприємства – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії. [4]

Міжнародна діяльність підприємства – один з напрямків його діяльності, яка пов'язана з виходом на зовнішній ринок та функціонуванням на ньому. Тому стратегія з міжнародної діяльності підприємства вважається важливою і значущою сферою діяльності, завдяки якій підприємство відкриває для себе нові можливості, пов'язані з розширенням ринку збуту, виробляє конкурентні переваги за рахунок поширення на зарубіжних ринках і підвищення власного іміджу. В рамках конкретної стратегії підприємство виробляє певні правила поведінки на зовнішньому ринку та визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням законодавства, яке діє в країні в даний час. Підприємство розглядає світовий ринок, визначає для себе глобальні та локальні цілі зовнішньоекономічної діяльності.

Для вибору певної стратегії міжнародної діяльності підприємство може скористатися однією з існуючих альтернативних стратегій:

- 1. Інноваційна стратегія.** Дана стратегія пов'язана з залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких будуть відображені результати інноваційної діяльності, в порівнянні з вже існуючими товарами. Інновації можуть бути пов'язані з зовнішнім виглядом продукту, з виконанням ним певних функцій, його якістю, способом виготовлення тощо.
- 2. Стратегія диверсифікації.** Передбачається, що підприємство буде використовувати існуючі зв'язки і свій досвід для розширення найменувань продуктів, які в свою чергу можуть і не мати зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства.
- 3. Стратегія інтернаціоналізації.** Стратегія пов'язана з постійним і планомірним вивченням іноземних ринків. Дану стратегію раціонально використовувати через присутність наступних факторів на ринку: посилення конкуренції, прагнення

підприємств до повного завантаження виробничих потужностей, необхідність зниження ризику і підвищення фінансових переваг.

**4. Стратегія глобалізації.** Передбачає визначення загальних характеристик ринків і цільових груп різних країн, що не залежать від їх особливостей. В даному випадку підприємство прагне до оптимізації загальних результатів, але при цьому допускає відхилення. Глобальна стратегія дає компанії можливість одержати істотну конкурентну перевагу, розміщуючи свою діяльність у найбільш привабливих країнах і координуючи свої стратегічні дії в цілому світі. Компанії, які діють тільки на ринку своєї країни, не мають таких можливостей

**5. Стратегія кооперації.** Полягає в пошуку підприємством взаємовигідної співпраці, щоб найбільш повно використовувати потенціал ринку, а також для затвердження міцних позицій підприємства на ринку. Можливе створення стратегічних альянсів, таких як постачальники і виробники, а також конкуренти при певних обставинах.

**6. Технологічні стратегії.** Слід пам'ятати, що технології є одним з найважливіших чинників конкуренції. Підприємство повинно систематично і свідомо виявляти напрямки технічного потенціалу підприємства виходячи з потреб ринку.

Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства є дуже складним і тривалим процесом, так як з безлічі стратегічних альтернатив необхідно вибрати ту, яка буде найбільш відповідати напрямам діяльності, які здійснюються на підприємстві, ринковому середовищі, сформованим перевагам споживачів. Правильно розроблена і обґрунтована стратегія підприємства відіграє найважливішу роль в подальшому розвитку підприємства.

*Таблиця 1.1*

### **Стратегії міжнародної діяльності компаній**

| Експорт                                | Спільна підприємницька діяльність  | Пряме інвестування   |
|--|--|--|
| - Непрямий експорт<br>- Прямий експорт | - Ліцензування<br>- Підрядне виробництво<br>- Управління за контрактом<br>- Підприємство спільного володіння | - Власні виробничі підприємства за кордоном<br>- Власні складальні підприємства<br>- Збутові філії |

Джерело: складено автором на основі [ 15 ]

Стратегія експортування є найпростішим способом виходу підприємства на зовнішній ринок з метою збільшення своїх доходів від продажу товарів та надання послуг. Під експортом розуміється вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення. Практика безпосереднього експорту найпоширеніша серед підприємств, які тільки розпочинають свою експортну діяльність тому, що вона потребує менше капіталовкладень, і пов'язана з меншим ризиком і є найбільш простішою формою. Розробки стратегії експорту - це оцінка експортного потенціалу фірми, отримання інформаційної допомоги, консультацій від експортної служби державних установ про ринки та ціни, вибір ринку збуту готової продукції за допомогою виставок, рекламних ярмарок, аналіз і вивчення потенційних споживачів та конкурентів, реалізація експортної діяльності фірми, яка здійснюється шляхом прямого або непрямого продажу готової продукції. Розрізняють прямий та непрямий експорт. [15]

Прямий експорт здійснюється через експортний відділ у власній країні, збутове відділення чи філію за кордоном, або через закордонних дистрибуторів чи агентів. Отже прямий експорт має місце, якщо виробник продає свої товари та послуги самостійно.

Непрямий експорт має місце, коли вироби та послуги реалізуються через посередників, через торговельні компанії, через організовані товарні ринки, через міжнародні товарні біржі, тендери, аукціони та виставки-ярмарки. Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому і має підвищений ступень ризику, що компенсується економією на оплаті послуг посередника.

Стратегія спільна підприємницька діяльність включає ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, підприємства спільного володіння.

Під спільним підприємництвом розуміється об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи. Використання ліцензування для розширення зв'язку з закордонними партнерами передбачає як експорт, так й імпорт технологій. Ліцензійне виробництво полягає в

тому, що вітчизняний оферент (ліцензіар) передає закордонному виробнику (ліцензіату) права на використання ноу-хау на продукт та виготовляти цей продукт на умовах оплати певного ліцензійного збору чи винагороди. При цьому ліцензійні договори відображають специфіку об'єкту ліцензії. В їх числі виділяються патенти, виробничі моделі та зразки, товарні знаки та торгові марки, незахищені ноу-хау. По-друге, при придбанні ліцензії часто фіксуються певні обмеження на використання, експлуатацію і т.п. Відповідно, видові ліцензії набувають форму ліцензій на виробництво, використання та збут. Ліцензійні контракти встановлюють вид прав на використання, експлуатацію та отримання доходу, а також період, на який вони передаються. Нерідко обмовляються можливості та умови продовження договору. Переваги торгівлі ліцензіями для ліцензіар полягають в тому, що він має можливість – в короткі строки окупити витрати на науково-дослідницькі роботи, використані на розробку винаходу; одержати додатковий прибуток за рахунок швидкого освоєння винаходу і випуску на його основі нової продукції; використати місцеву, більш дешеву робочу силу; – забезпечити близькість до джерел сировини; перебороти валютні та митні обмеження. [15]

Головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що крім ноу-хау за кордон не вивозиться ніяких матеріальних цінностей. При цьому воно позбавляється необхідності проявлення власної активності.

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал. Використання такої форми спільного підприємництва має сенс лише при дефіциті власних потужностей та наявності великих перешкод для експорту у відповідну країну або його високої вартості, а також в умовах, коли виробництво в чужій країні дешевше завдяки низьким матеріальним витратам та невисокому рівню заробітної платні.

Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно. Спільна підприємницька діяльність відрізняється від експорту тим, що формується партнерство, в результаті якого за кордоном створюються виробнича потужність. А від прямого інвестування розрізняється тим, що в країні партнера формується об'єднання з якою-небудь місцевою організацією. Підприємство спільної власності може стати необхідним або ж бажаним по економічним та політичним мотивам. У підприємства може не вистачати фінансових, фізичних або управлінських ресурсів для здійснення проекту. Практика спільного володіння має і недоліки, основним з яких є те, що партнери можуть розійтися в думках відносно капіталовкладень, маркетингу та інших принципів діяльності. Стратегія спільного підприємництва застосовується підприємствами у випадках нестачі ними фінансових коштів і матеріальних ресурсів та для зменшення ризику при виробництві нових видів продукції. Також дана стратегія використовується підприємствами, коли вони мають на меті створювати виробничі та маркетингові потужності за кордоном. Метою цієї стратегії є проникнення компаній на нові ринки з меншими витратами і ризиком, ніж у разі застосування інших методів.

Особливе місце серед стратегій міжнародної економічної діяльності належить прямому інвестуванню. Під прямим інвестуванням розуміється розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії. Інвестування може виконуватися підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. [15]

Найбільш повною формою залучення в діяльність підприємств на закордонному ринку є поміщення капіталу в створення за кордоном власних виробничих підприємств. По-перше, підприємство може зекономити кошти за рахунок більш дешевої робочої сили або більш дешевих ресурсів за рахунок скорочення транспортних витрат. По-друге, створюючи нові робочі місця, підприємство отримує певну вигоду собі і цим самим створює благо приємний образ в країні партнера. По-третє, підприємство налагоджує більш глибокі



відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками. По-четверте, підприємство зберігає повний контроль капіталовкладеннями, а також може розробляти політичні установки в області виробництва та маркетингу, які будуть відповідати її довго строковим задачам в міжнародному масштабі. Стратегія прямого інвестування застосовується підприємствами у випадках потреби оновлення існуючих і створених нових благ та створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств. Також дана стратегія використовується підприємствами тоді, коли вони мають на меті дізнатися й використовувати виробничі й торговельні секрети в діяльності своєї фірми. [15]

Кожна із розглянутих вище стратегій міжнародної діяльності підприємств має свої переваги та недоліки, які потрібно розглядати в кожній конкретній ситуації окремо. Від стратегії міжнародної діяльності підприємства залежить і його конкурентоспроможність, і попит на продукцію, і рівень прибутку та в загалом вся життєздатність і подальша діяльність підприємства як на внутрішньому, так й на зовнішньому ринках. Неправильно обрана та розроблена стратегія міжнародної діяльності підприємства може привести його до неуспішної діяльності та банкрутств.

## **1.2. Характеристика міжнародних стратегій підприємств металургійної галузі**

Міжнародна стратегія підприємств металургійної галузі базується на основних принципах стратегії міжнародної діяльності, але має і свої особливості, які пов'язані з тим, що металургійні компанії пропонують продукцію виключно для організацій-споживачів, тобто орієнтована на вузьке коло споживачів.

Металургійна промисловість є головним постачальником матеріалів для підприємств машинобудування, авіаційної, автомобільної, електротехнічної, хімічної промисловості, для підприємств військово-промислового комплексу та одним із основних постачальників конструкційних матеріалів для будівництва та деяких інших видів господарської діяльності.

Металургійна галузь є найважливішим компонентом світової економіки, в якій виробляється майже половина всієї продукції промисловості. За оцінками спеціалістів на метали припадає понад 90 % конструкційних матеріалів, а в промислово розвинутих країнах виробни з металів складають 2/3 продуктової структури ВВП.

Ринок металургійної промисловості має свої особливості:

По-перше, покупцями продукції металургійної галузі є організації, компанії, заводи, корпорації. Продукція закуповується через підприємства, установи та організації з метою їхнього безпосереднього або опосередкованого використання для виробництва інших товарів та послуг.

По-друге, це один з найбільших світових ринків, грошові обсяги угод якого значно перевершують обсяги угод на споживчому ринку.

По-третє, цей ринок об'єднує ринки засобів виробництва та послуг. Маркетинг засобів виробництва охоплює широкий перелік промислової продукції довільного рівня обробки - від сировини і напівфабрикатів, різноманітних допоміжних матеріалів, включаючи залишки від основного виробництва, до продукції металургійної промисловості – металопрокату, чавуну, сталі тощо.

По-четверте, маємо сегментування ринку, тобто виділення окремих груп споживачів.

По-п'яте, ринок металургійного підприємства географічно сконцентрований.

По-шосте, на ринку набагато менше споживачів, ніж на ринку товарів масового призначення. Однак вони мають значно вищу купівельну спроможність. На ринку менше покупців, але вони значно потужніші.

По-сьоме, в цій сфері існує багато потужних виробників і покупців, крупних міжнародних компаній,

По-восьме, попит організацій залежить від попиту кінцевих споживачів. Якщо попит на кінцевий товар послаблюється, падає попит і на відповідні товари промислового призначення.

По-дев'яте, на ринках металургійної продукції мають свої особливості не лише товари, методи продажу, встановлення цін, але й маркетингові дослідження, які

складають аналітичну функцію підприємства. Аналітична функція підприємства має дослідницький характер і складає основу маркетингової діяльності промислового підприємства. На підставі діагностичного аналізу всіх аспектів діяльності підприємства готується основа для прийняття рішень та розроблення загальної стратегії маркетингу промислового підприємства. [6]

З урахуванням особливостей металургійного ринку мають свої особливості і міжнародні стратегії діяльності компаній металургійної галузі. Вони досить різноманітні, хоча основний принцип, глобальний характер стратегії коли централізоване виробництво і маркетинг розташовані в країнах з найменшими виробничими витратами, витримується.

Таблиця 1.2.

### Основні стратегії металургійних компаній

| Базова стратегія | Виробнича стратегія    | Стратегія конкуренції   | Стратегія маркетингу   | Стратегія збуту |
|------------------|------------------------|---|--|-----------------|
| зростання        | вертикальна інтеграція | - фокусування<br>- лідерство у витратах<br>- диференціація продукту | - концентрованого маркетингу<br>- недиференційованого маркетингу<br>- диференційованого маркетингу | протягування    |

Джерело: складено автором на основі [ 5 ]

До базової міжнародної стратегії підприємствами металургійної галузі відноситься стратегія зростання, це щорічне нарощування обсягів виробництва і збуту. Реалізуються наміри створення нових потужностей за рахунок придбання існуючих підприємств, будівництва нових, проведення робіт з модернізації діючого обладнання. [5 ст.182]

Виробнича стратегія у всіх великих металургійних компаніях 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 процесів. В металургійній галузі часто застосовують міжнародну маркетингову стратегію утримання існуючої частки ринку і продовження бізнесу з обережністю.

Стратегія переваг – створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливостей зміни технологій виробництва, розвитку сервісу та логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які «помітні» на ринку завдяки своїм унікальним характеристикам (диференційований маркетинг)

Усі провідні ТНК світу реалізують однакову стратегію збуту – стратегію протягування, яка пов'язана з «розкручуванням» самим підприємством попиту на товар. При цьому використовуються такі засоби: організація ярмарків і виставок, реклама, безкоштовні зразки тощо. [5 ст.186]

Розглянемо міжнародні стратегії діяльності на прикладі української металургійної компанії Метінвест. Компанія Метінвест активно використовує в системі управління стратегію вертикальної інтеграції як у напрямі сировинної бази, так і в напрямі наближення до споживачів, ринків збуту продукції. При побудові такої вертикалі, вона використовує такі сприятливі умови як 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. 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, прокатним заводом Spartan UK у Великобританії та болгарським заводом Promet Steel. Стратегія придбання цих заводів дозволила не тільки зменшити собівартість продукції, але й закріпити свої позиції на Європейському ринку і збільшити свою ринкову частку на світовому ринку товстолистового прокату.

Завдяки стратегічним змінам «Метінвест» став одним з 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. «Метінвест» займає близько 2% світового ринку в сегменті сортового і фасонного прокату. Досягненню поставлених цілей

сприяють такі стратегії, як 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.

В період криз Метінвест використовує стратегію підтримки достатнього рівня рентабельності і зменшення виробництва у масштабах, що відповідають цим цілям, а також застосовує міжнародну маркетингову стратегію утримання існуючої частки ринку і продовження бізнесу з обережністю. Для підвищення конкурентоспроможності і збуту продукції компанія Метінвест використовує конкурентну стратегію міжнародного маркетингу, яка передбачає фокусування на обраних ринках на основі диференціації. Метінвест фокусується на двох цілях – збереженні традиційних клієнтів на ринку Європи та виходу на китайський ринок та інші ринки збуту металургійної продукції як альтернативні ринки збуту.

[5 ст.191]

Отже, за останні роки найбільших гравці металургійної галузі підтверджують, що вони сконцентровані на реалізації таких стратегій:

- 1) посилення позицій на ринках, що розвиваються;
- 2) вертикальної інтеграції в США і Європі, Китаї;
- 3) збереження своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках й створення умов для розвитку компаній.

Світовий ринок металургійної продукції дуже циклічний, тому при зниженні попиту на металопродукцію потрібно оперативно змінювати стратегію діяльності. Використовується стратегія стримування виробництва на деякий період, зниження цін до рівня, що встановлюються на світовому ринку; скорочення обсягів виробництва до рівня, що забезпечує рентабельність не нижче цільової, зниження собівартості продукції за рахунок впровадження заходів з енергозбереження і зниження витрат на оплату праці, збереження унікальності продукції за рахунок підтримки оптимального співвідношення «ціна-якість», підвищення якості металургійної продукції за рахунок впровадження більш досконалих технологій,

впровадження клієнт орієнтованого 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, вихід на альтернативні ринки збуту.

При цьому потрібно поступове нарощення обсягів виробництва по мірі відновлення попиту на ринку (відповідно до оптимістичного чи песимістичного сценарію), збереження своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках й створення умов для розвитку підприємства після закінчення кризи. А головне - це потрібно проводити всі заходи, щоб підприємство мало можливість підтримувати достатній рівень рентабельності і знижувати виробництво в масштабах, що відповідають цим цілям.

В металургійній галузі активно використовуються такі міжнародні стратегії, які можуть варіюватися залежно від їх масштабів, технологій та ринків збуту: експортна стратегія; стратегія спільної власності; стратегія з прямим інвестуванням; стратегія диверсифікації; стратегія акумуляції; атакуючі стратегії; захисні стратегії; розвиваючі стратегії, стратегія стандартизації. Детально викладено в Додатку J.

Підготовка стратегічного плану припускає вміння перетворювати окремі цілі та стратегії в тактичні плани і плани дій. Основна мета процесу планування полягає в тому, щоб упевнитися, що встановлені цілі не просто реальні, а прийняті стратегії приведуть до їх досягнення, а компанія одержить прибуток.

А кінцева стратегія кожної компанії металургійної галузі це 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.

## **Висновки до розділу 1**

Стратегія міжнародної діяльності кожної компанії є дуже важливою для її успішного функціонування, особливо в умовах сучасної глобальної світової

економіки, де панує висока конкуренція. Основними стратегіями міжнародної діяльності є: експортування (пряме, непряме); спільне підприємництво; пряме інвестування та інші.

З урахуванням особливостей металургійного ринку мають свої особливості і міжнародні стратегії діяльності компаній металургійної галузі. Активно використовуються базова стратегія зростання, виробнича стратегія вертикальної інтеграції, стратегія конкуренції - фокусування, лідерства у витратах, диференціації продукту; в маркетингу-стратегії - концентрованого, диференційованого і недиференційованого маркетингу; в збуті продукції – стратегії протягування.

В металургійній галузі також використовуються міжнародні стратегії, які мають свої особливості пов'язані з тим, що металургійні компанії пропонують продукцію виключно для організацій - споживачів і орієнтовані на вузьке коло споживачів. Світовий ринок металопродукції є висококонкурентним і профіцитним, і це теж враховується при розробці відповідних стратегій. Міжнародна стратегія кожної компанії розробляється на базі комплексного аналізу її діяльності, діяльності конкурентів, аналізу кон'юнктури світового ринку та його тенденцій з урахуванням всіх факторів мікро та макросередовища.

## РОЗДІЛ 2.

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Аналіз ринку металургійної галузі в Україні та світі

Один з найважливіших напрямів розвитку стратегій міжнародної діяльності металургійних компаній є активізація діяльності металургійних компаній при сприятливих умовах середовища і використання цих сприятливих умов середовища для закріплення своїх позицій на існуючих ринках, входження в нові ринку збуту і отримання високих прибутків, вирішення проблем в кризових ситуаціях, а також удосконалення свого виробництва з метою зменшення собівартості продукції і підвищення якості, щоб бути більш конкурентоздатними. Кожна компанія функціонує у середовищі, яке може бути джерелом привабливих ринкових можливостей і джерелом потенційних небезпек. Тому для успішних стратегій діяльності компаній важливе значення має аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Таблиця 2.1.*

#### Рейтинг оцінки глобальних бізнес-середовищ країн-виробників сталі за допомогою індексних показників станом на 2023 рік

|                                | Китай | Японія | Індія | США   | Корея Півд. | Німеччина | Бразилія | Турція | Італія | Україна |
|--------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------------|-----------|----------|--------|--------|---------|
| Індекс економічної свободи     | 48,3  | 69,3   | 52,9  | 70,6  | 73,7        | 73,7      | 53,5     | 56,9   | 62,3   | -       |
| Індекс глобалізації            | 65    | 75     | 63    | 81    | 78          | 88        | 64       | 71     | 83     | 73      |
| Глобальний інноваційний індекс | 55,3  | 53,6   | 36,6  | 61,8  | 57,8        | 57,2      | 32,5     | 38,1   | 46,1   | 31      |
| Індекс людського розвитку      | 0,768 | 0,925  | 0,633 | 0,921 | 0,925       | 0,94      | 0,754    | 0,838  | 0,895  | 0,773   |

Джерело: Складено автором на основі: [ [21](#), [22](#), [23](#), [24](#) ]

Згідно проаналізованих головних країн - виробників сталі, найменш сприятливі бізнес середовища є в Китаї, Індії, Бразилії; найбільш сприятливими є Німеччина, Південна Корея, США.



Проаналізуємо ринок металургійної галузі в світі і в Україні і виділимо сприятливі умови середовища, які використовують металургійні компанії в своїх стратегіях, щоб бути успішними і конкурентоспроможними.

Світовий ринок металургійної промисловості складний, циклічний, висококонкурентний, залежить від світових фінансових- економічних криз, які торкаються важливих промислових сфер, таких як будівництво, машинобудування, енергетична сфера, нерухомість, суднобудівництво, вагонобудівництво та інші важливі сфери економіки. Світова металургійна промисловість є *профіцитною*, тобто має безпрецедентним рівень надлишкового виробництва, яке сильно дисбалансиє світовий ринок і ставить під загрозу життєздатність багатьох світових виробників металургійної продукції.

Головна проблема світової чорної металургії, що зберігає свою актуальність вже багато десятиліть - це надлишок виробничих потужностей і стабільне надвиробництво, яке приводить до затоварення ринків, жорсткі цінові війни, накопичення протекціоністських бар'єрів, активна участь національних урядів і міждержавних структур у вирішенні цих проблем.

Таблиця 2.2.

**Основні імпортери та експортери сталі в світі на початок 2022 р. (млн. т)**

|                             | Китай | Японія | Індія | США  | Корея Півд. | Німеччина | Бразилія | Турція | Італія | Україна |
|-----------------------------|-------|--------|-------|------|-------------|-----------|----------|--------|--------|---------|
| ЕКСПОРТ                     | 66,2  | 33,8   | 20,4  | 8,2  | 26,8        | 23,9      | 11,5     | 22,1   | 17,2   | 15,7    |
| ІМПОРТ                      | 27,8  | 10,5   | 14,1  | 29,7 | 14,1        | 23,3      | -        | 16,2   | 20,8   | 1,3     |
| Експортно-імпортна різниця  | 38,4  | 28,3   | -     | -    | 12,7        | 0,6       | 6,6      | 5,9    | 14,5   | 14,4    |
| Імпоротно-експортна різниця | -     | -      | -     | 21,4 | -           | -         | -        | -      | 3,6    | -       |
| Виробництво ВСЬОГО          | 1033  | 96,3   | 118,2 | 85,8 | 70,4        | 40,2      | 36,1     | 40,4   | 24,4   | 21,4    |

Джерело: Складено автором на основі: [ 32 ]

Основними країнами виробниками і споживачами металургійної продукції є Китай, Японія, США, ЄС [дивись Додаток В]. За останні роки експортно-імпортна карта світу в металургійній галузі доволі змінилася. На світову арену вийшов новий потужний виробник сталі – Китай (54% виробництва світової сталі). Якщо

раніше ця країна була гарним ринком збуту металу, то тепер вона є одним з найбільших виробників та експортерів металу, а також і самим великим споживачем та диктує рівень цін на метал у світі. Китай - головний виробник сталі в світі, виробляє 1033 млн.т сталі за даними на 2022 рік, основна частина іде на потреби внутрішнього ринку, частину експортує - 66,2 млн. т в Азію, Японію, Африку, а частину імпортує - 27,8 млн. т в Азію, Африку, Америку. Для виробництва сталі Китай імпортує близько 1125 млн. т залізорудної сировини з Океанії, Америки, Азії, Африки, України. Отже, китайський ринок є гарним ринком збуту залізорудної сировини.

Таблиця 2.3.

### Географія експортно-імпоротної торгівлі сталі і залізорудної сировини Китаєм в 2021 році (млн. т)

|                                    | ЕС<br>(27) | Інші<br>європ.<br>країни | Україна<br>РФ<br>СНД | USMC<br>Н | Інша<br>Аме-<br>рика | Африка<br>Серед-<br>ня Азія | Японія | Інша<br>Азія | Океанія | Всього |
|------------------------------------|------------|--------------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------------------------|--------|--------------|---------|--------|
| ЕКСПОРТ<br>сталі                   | 1,2        | 0,2                      | 1,2                  | 0,1       | 0,1                  | 3,6                         | 4,9    | 16,5         | -       | 27,8   |
| ІМПОРТ<br>сталі                    | 3,0        | 2,0                      | 2,0                  | 2,2       | 9,8                  | 12,5                        | 0,9    | 33           | 0,9     | 56,2   |
| Імпоротно-<br>експортна<br>різниця | 1,8        | 1,8                      | 0,8                  | 2,1       | 9,7                  | 8,9                         | -4     | 16,5         | 0,9     | 38,4   |
| ІМПОРТ<br>залізоруд.<br>сировини   | 1,5        | 1,6                      | 30,6                 | 19,2      | 271,1                | 105,1                       | -      | -            | 696,6   | 1125,6 |

Джерело: Складено автором на основі: [ 32 ]

Велика залежність світового ринку від китайської металургійної продукції та поступове поліпшення інфраструктури та торговельної політики Китаю сприяли зростанню можливостей для експорту металургійних товарів в світі.

Протягом останнього десятиліття Китай пройшов значний шлях у розвитку свого бізнес-середовища і створенні сприятливих умов для експорту і імпорту металургійної продукції. Але показник економічної свободи Китаю становить 48,3, що ставить його економіку на 154-те місце серед найвільніших в Індексі 2023 року. Китай посідає 34-те місце з 39 країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, і його загальний бал значно нижчий за середні світові та регіональні показники, що ускладнює ведення бізнесу для країн-імпортерів.

Оцінюючи

сприятливість бізнес–середовища Китаю в 2023 році для металургійної промисловості, потрібно відмітити, що Індекси ділової активності свідчать про зростання. Китайський промисловий індекс менеджерів із закупівель (PMI) у лютому зріс до 52,6 пункту, набагато сильніший за прогнози. Значення індексу перевищує в промисловому секторі цей рівень другий місяць поспіль. Індекс менеджерів із закупівель (PMI) для металургійної промисловості зріс вище 50, вказує на розширення, (показання нижче 50 відображає скорочення сектора). Індекс закупівельних цін на металургійну сировину досяг 66,5, т, індекс нових замовлень та виробничий індекс також зросли, що вказує на зростання попиту на ринку сталі. Можна спостерігати відновлення економічної активності в Китаї після ковідного спаду. Макроекономічні показники країни за перші місяці 2023 року показують, що спостерігається певне покращення за окремими показниками: зростання в промисловості становило 2,4% р./р.; роздрібні продажі зросли на 3,5% р./р.; інвестиції в основний капітал збільшились на 5,5% р/р. Отже світовий металургійний ринок і ринок Китаю на початку 2023 року має тенденцію на покращення для металургійних компаній світу. На сьогоднішній день також найбільш сприятливими ринками збуту металопродукції залишаються ринки Індії та країни Близького Сходу.[ 34 ]

Одним з найважливіших в металургійному світі є також металургійний ринок Євросоюзу, який є одним з головних споживачів сталі, а також важливим експортером і імпортером металургійної продукції. Так за 2021 рік Євросоюз експортував 134 млн т сталі, а імпортував 156 мл т сталі, також імпортував залізорудної сировини 131,6 млн т за рахунок поставок з України, Росії, країн СНГ, Америки, Африки, Східної Азії. На території ЄС розташовані потужні металургійні заводи по виробництву сталі, де створюється висока додана вартість. Європейський металургійний сектор виробляє в середньому 170 мільйонів тон сталі на рік на понад 500 майданчиках для виробництва сталі у 27 країнах – членах ЄС. Виробництво сталі тісно інтегрується з європейською виробничою та будівельною галузями, які є основою розвитку регіону та зростання зайнятості в Європі.

Лідерами з виробництва сталі серед країн ЄС станом на 2021 рік є Німеччина (40,1 млн. тон), Італія (24,4 млн. тон), Франція (13,9 млн. тон), Іспанія (14,2 млн. тон) та Польща (8,5 млн. тон). Імпорт сталі до ЄС здійснюється переважно з інших європейських країн та країн СНД (15,2 млн. тон за 2021 рік), а також із азіатських країн (12,3 млн. тон за 2021 рік). Продукція металургійної промисловості ЄС експортується переважно до інших європейських країн та країн СНД (7,6 млн. тон за 2021 рік), а також Північної та Центральної Америки (5,4 млн. тон за 2021 рік). Основні імпортери сталі до ЄС в 2022 році Південна Корея, Туреччина, Китай, Індія, Тайвань, Японія. Географія експортно-імпортних операцій сталі і залізородної сировини Євросоюзом відображена в Додатку А.

Європейський Союз, як виробник сталі різних типів, є світовим лідером у галузі інновацій та екологічної безпеки. Європа розвиває напрямок виробництва сталі з металобрухту, виробництво так званої зеленої сталі є пріоритетним, воно більш екологічне, економічне і ефективне з точки зору енергетики.

Незважаючи на те, що металургійна промисловість ЄС залишається високоенергоємною галуззю, в Європі цей сектор характеризується сучасним енергозберігаючим обладнанням, яке здатне забезпечити виробництво продукції з високою доданою вартістю для світового ринку, базуючись на інноваційній мережі науково-дослідних розробок, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств металургійної промисловості.

Євросоюз за підсумками 2022 року скоротив імпорт готової сталевих продукції із третіх країн на 5% у порівнянні з 2021 роком. Скорочення загального імпорту металопрокату до ЄС у 2022 році зумовлене падінням поставок плоского прокату на 9% р./р. Імпорт довгого прокату за рік зріс на 11% р./р. Найбільше сталі за цей період Євросоюз імпортував з Туреччини, Південної Кореї, Китаю, Тайваню та Японії. На ці країни разом припало 52% загального обсягу імпорту сталі в ЄС у четвертому кварталі 2022 року. Серед інших імпортерів - Велика Британія. В кінці 2022-го постачання сталі до ЄС з Туреччини знизилася на 40% р./р., Індії - на 72% р./р., Великої Британії - на 14% р./р., а Тайваню - на 9% р./р.

Імпорт з Японії зріс на 47% р./р., Китаю - на 10,6% р./р., а Південної Кореї - на 5%.

Імпорт сталі в ЄС був нестабільним протягом 2021-2022 р.р. продовжуючи тенденцію, яка спостерігалась у 2019 році. Експортно-імпортна структура ЄС змінюється в залежності від змін зовнішнього середовища. За 2021-2022 рік зміни відбулись за рахунок пандемії «Ковід», за рахунок військових дій в Україні (зруйновані заводи або частково призупинили виробництво, змінилися логістичні шляхи вивозу продукції через залізницю), землетрус в Туреччині (зруйновані металургійні заводи, які виробляли і поставляли продукцію в ЄС), санкції проти Росії і в металургійному секторі частково скоротили поставки. В Євросоюзі за останні роки економічна ситуація в металургійній галузі менш сприятлива: зменшення попиту на сталь, зменшення виробництва, закриття заводів. Це пов'язане з падінням будівництва в Європі ще до війни, зараз попит тримає лише машинобудування та автомобілебудування. Проте це відкладений попит з ковідних часів, що зараз наздоганяється і тому ринок трохи рухається, підтримуючи європейську економіку. За прогнозами EUROFER, у 2023 році очікується падіння видимого споживання сталі в ЄС на 1%, а у 2024 році – зростання на 5,4%, проте за умови позитивних змін в галузі та відновлення попиту на сталь. [ 33, 39 ]

Україна входить до числа найбільших виробників сталі, її питома вага у світовому виробництві чорних металів становить близько 3% (після повномасштабного воєнного вторгнення в Україну - 1%). Вона довгий час входила в 10 - топ найбільших виробників сталі (але після початку війни на території України позиції змістились на 12 - 13 місця, в 2022 році маємо ще більше падіння - 25 місце) [Дивись Додаток F]. Сприятливі умови для українського металургійного виробництва і спеціалізація України на виробництві сталі обумовлені значними запасами сировини (залізні й марганцеві руди, вугілля), вдалим географічним розташуванням, а також значною виробничою базою, отриманою від Радянського Союзу. Сприятливими умовами для українських металургійних компаній є також вертикальна інтеграція (яскравим прикладом є компанія «Метінвест»), яка дозволяє управляти всім виробничим ланцюжком від видобутку сировини до роздрібного продажу металопрокату, що вможливорює прийняття рішень, оптимальних для всієї, а не окремих підприємств, близькістю сировинної бази, низькою вартістю ресурсів

і зручним розташуванням щодо цільових ринків, наявність власної збутової й сервісної інфраструктури з мережею представництв у всьому світі.

Після військового вторгнення РФ в Україну український металургійний комплекс постраждав з перших днів. Відбулося суттєве скорочення виробництва в 2022 році на 70%, перебудована логістика, яка зросла в 4-5 разів після блокування морських портів. Розрив логістичних ланцюжків також вплинув на постачання сировини і потужності на першому етапі – це брак коксівного вугілля, імпортована сировина, запчастин; брак енергетичних потужностей. Втрачені маріупольські підприємства, де виробляли 40% продукції зі сталі, втратили 30% експорту слябів, 30% експорту гарячекатаного рулону – це те, що приносило найбільші експортні доходи Україні та відігравали важливу роль у ланцюжках доданої вартості європейських та американських партнерів.

Пропорції українського експорту на внутрішньому ринку і далі зберігаються приблизно на тому самому рівні, але змінилась географія експорту, після втрат українських портів поставляти продукцію на дальні ринки стало набагато складніше. Якщо раніше на європейський ринок поставляли третину продукції, то цього року це буде 60% – країни ЄС, в іншу Європу – 10%, Туреччина та інші країни – теж 10%.

Раніше українська металургійна галузь була дуже гнучкою – коли на якомусь ринку були проблеми, компанії швидко переорієнтовувались на інші ринки (Китай, азійські країни, Північна Африка та країни затоки). Були порти, що давали таку змогу, зараз же напряму залежать від європейської економіки та її розвитку. Зараз в ЄС відбувається погіршення економічної ситуації, як і в світі, призупинено виробництво на 25 металургійних європейських заводах що привело до зниження попиту на сталь, на залізорудну сировину і це зменшення виробничих потужностей напряму впливає на Україну. Це і було однією з причин закриття влітку 2023 року гірничозбагачувальних комбінатів і зменшення потужностей в Україні.

Євросоюз підтримав в 2022-2023 році українську металургію зняттям з України всіх торговельних обмежень та антидемпінгових мит. ЄС стає перспективно головним ринком для українських металургів, особливо після вступу

України після війни до Євросоюзу. Одним з важливих стратегічних напрямків української металургії є також відновлення і відбудова України після наслідків війни з використанням ресурсу вітчизняних металургійних виробників і для цього важлива підтримка держави, важливо залучення міжнародних інвестицій. Для відновлення української металургії є також великі можливості: найбільші поклади залізорудної сировини; дуже розвинена база трудових ресурсів, створюваних десятиліттями; великі підприємства з великими потужностями, які конкурують і вже давно інтегровані в світовий металургійний ринок. [ 39 ]

*Розглянемо аналіз і дамо оцінку, як використовують сприятливі умови середовища в розробці своїх стратегій міжнародної металургійної діяльності на прикладі аналізу діяльності великих металургійних компаній України, які приближуються до рівня транснаціональних компаній це: «МЕТІНВЕСТ Холдінг»; «АкселорМіттал Кривий Ріг»; «Ferreхро». Працюючи в здоровому ринковому середовищі, компанії показували сильні фінансові результати і мали важливий стратегічний і фінансовий прогрес.*

Компанії «Метінвест», «Ferreхро» та «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшими виробниками залізорудної сировини та сталі в Україні і експортерами. Завдяки зростанню світових цін в 2 рази на руду та сталь вони опинилися серед найприбутковіших компаній України за підсумками 2020 року і 2021 року. Ціни на метал зросли за рахунок зростання ринку збуту, розвинені країни вирішили боротися з економічною кризою за допомогою інвестицій в інфраструктуру, а метал – один із основних будівельних елементів. Також, ріст цін спровокували аварії, що відбулися на кількох великих залізорудних родовищах Бразилії, а також в одному з чилійських портів Guacolda і обвалили постачання руди на світовий ринок. Попит підживлювався потребами у сировині Китаю, що нарощує обсяги будівництва. З кінця 2019 року КНР скуповувала на світовому ринку всю вільну руду і навіть металовмісну сировину, такої активації діяльності на світовому ринку не було із середини 2000-х років. Такі сприятливі умови середовища допомоги українським металургійним компаніям укріпити свої позиції в 2020 - 2021 роках на світових ринках. Але військові дії на території України,

особливо на сході, де розташовані виробництво і добича, змінили ситуацію, компанії перетерпіли в 2022 році великі збитки та втрати, що відбилося на фінансових показниках. Виникла необхідність зміни стратегій діяльності, вирішення нестандартних проблем, пошук нових ринків і зміна логістичних шляхів. Потенціал вирішення цих проблем є при правильно побудованих і реалізованих стратегіях.

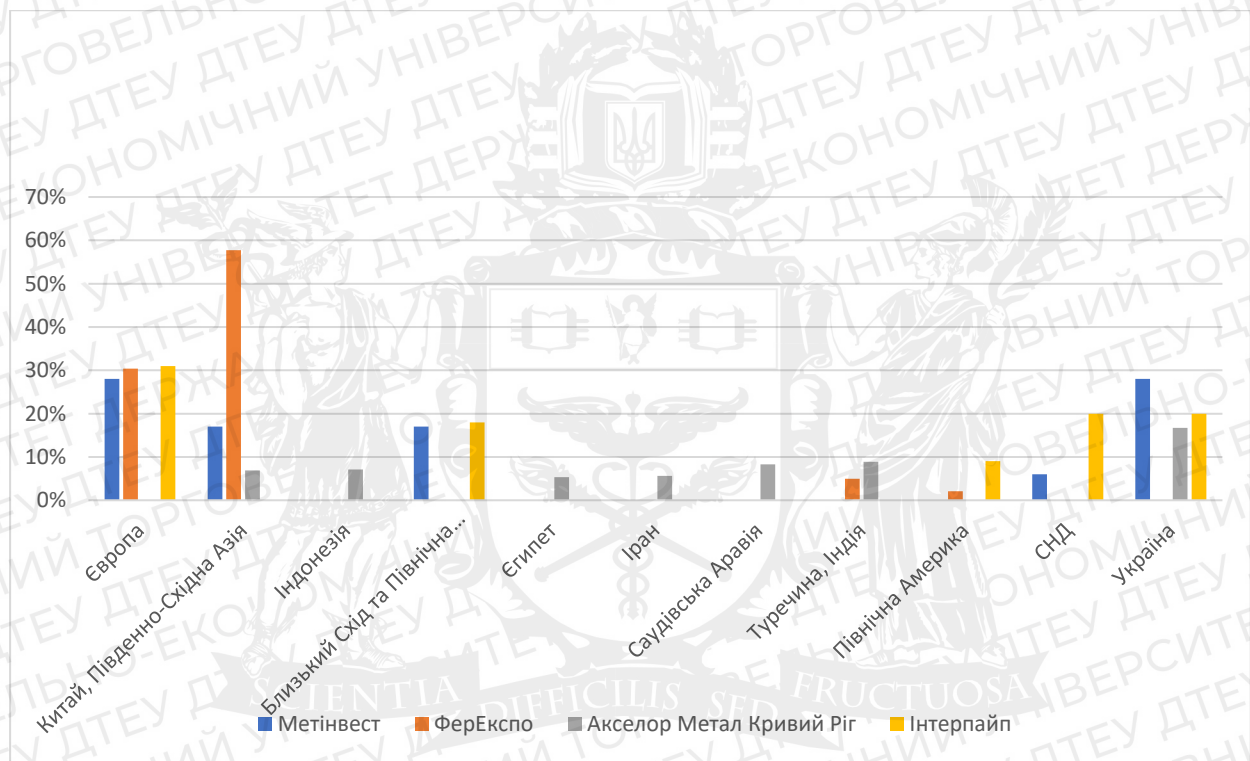


Рис. 2.1. Географічна структура експорту металургійних компаній України станом на 2021 рік

Джерело: складено автором на основі [ 33, 36, 37 ] . [див. Додаток G]

**Компанія «Метінвест»** є одним з провідних металургійних підприємств в Україні, яке займається виробництвом та продажем чорних металів. Метінвест є глобальною Групою компаній з представництвом в 100 країнах світу. Але центр бізнесу Групи - в Україні, де розташовані 12 з 17 промислових підприємств Групи, та 3 асоційованих підприємства. За підсумками 2020 року Група «Метінвест» входить до ТОП - 45 виробників сталі у світі, а в 2021 році - 42 місце. Конкурує з такими компаніями як Voestalpine, ThyssenKrupp, ArcelorMittal. До структури Групи входять видобувні та металургійні підприємства, розташовані в Україні, Великій



Британії, ЄС та США, а також мережа продажів, що охоплює всі основні світові ринки. Стратегічне бачення Групи спрямоване на те, щоб стати провідним європейським вертикально інтегрованим виробником сталі, який, попри циклічність ринків, забезпечує стійкі показники зростання і прибутковості, а також дохідності інвестицій вище за галузеві стандарти. Компанія продає продукцію майже 7 200 покупцям приблизно в 100 країнах через свою мережу офісів продажу та центрів дистрибуції у Європі, Африці, Азії та Північній Америці. У всьому світі Метінвест відомий як бренд постачальника дуже складних марок сталі. Ключові ринки збуту продукції є країни ЄС, Україна, країни Близького Сходу; основна продукція - плоский прокат, чавун, довгий прокат.

2021 рік для компанії МЕТІНВЕСТ був найсприятливішим за всі роки, ЕБІТДА зростає в 3,2 рази, переваживши за 7 млрд. USD. 2022 рік Метінвест закінчив із - за війни в Україні зі збитком 2.2 млрд USD (втрата заводів Азовсталь і Маріупольського заводу ім. Ілліча, які давали 40% українського експорту сталі).

Таблиця 2.4.

**Динаміка ключових фінансових показників Групи «МЕТІНВЕСТ»  
з 2011 по 2020 роки (млн USD)**

| ПЕРІОД                | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| Виручка               | 14189 | 12565 | 12807 | 10565 | 6832  | 6223 | 8931 | 11880 | 10757 | 10453 |
| ЕБІТДА                | 3565  | 1985  | 2361  | 2702  | 525   | 1153 | 2044 | 2513  | 1213  | 2204  |
| Рентабельність ЕБІТДА | 25,1% | 16 %  | 18 %  | 26 %  | 8 %   | 19 % | 23 % | 21 %  | 11 %  | 21 %  |
| Чистий прибуток       | 1854  | 435   | 392   | 159   | -1003 | 118  | 617  | 1188  | 341   | 526   |
| Рентабельність        | 13,1% | 3%    | 3 %   | 2 %   | -15 % | 2 %  | 7 %  | 10 %  | 1,3%  | 1,3%  |

Джерело: Складено автором на основі: [ 36 ]

По компанії Метінвест в [Додатках С, D, E, F, G] відображені також результати аналізу виробництва і експортної діяльності в динаміці за останні 10 років. Географічна структура експорту за 10 років майже не змінювалась, відбувались незначні коливання, що свідчить про закріплення позицій компанії на певних світових ринках. Станом на 2021 рік географія експорту складала: Україна - 28%; ЄС - 28%; Близький Схід та Північна Африка - 17%; Південно-Східна Азія - 14%; СНГ

- 6%; Інші - 7%. Виробництво за останні 10 років також мали незначні коливання, за винятком 2022 року. Структура продажів за продуктами має такий вигляд: плоский прокат - 38,4%, концентрат - 13,4%, сляби - 8,6%, окатиші - 8,6 %, довгий прокат - 7,8%, чавун - 6,3%, квадратна заготовка - 5,5%, інше - 11,2%. Аналізуючи ці показники, можна відмітити, що успішність компанії на висококонкурентному металургійному ринку забезпечують успішні стратегії.

Так наприклад, фінансовий прибуток 2021 року Metinvest планував влити \$411 млн капітальних інвестицій в ремонт, модернізацію і придбання устаткування. Ця стратегія повинна була допомогти в майбутньому, незалежно від кон'юнктури ринку і могла б рятувати «Metinvest», коли ціни впадуть на світовому ринку, якщо б не відбулось повномасштабне військове вторгнення РФ і компанія в 2022 році не втратила у Маріуполі 2/3 металургійного бізнесу.

В сучасному стані компанія розглядає напрями стратегій для виходу із кризових ситуацій, пов'язаних з війною. Так в «Metinvestі» з власної сировини маріупольські заводи виробляли сталеву продукцію з більшою доданою вартістю. Тільки чверть цієї продукції продавалась в Україні, решта йшла на експорт – в тому числі у вигляді слябів для перекатних заводів «Metinvestу» в Англії та Італії. «Metinvest» купував такі металургійні активи в Європі, з розрахунку, що вони будуть працювати на напівфабрикатах із заводів у Маріуполі. Європейські активи, на які «Metinvest» відправляв сляби без квотування, дозволяли обходити обмеження на поставки прокату в ЄС. Така бізнес-модель надавала «Metinvestу» перевагу в конкуренції з російськими металургійними компаніями. Тому втрати великі. Не всі європейські заводи «Metinvestу» залежать від маріупольських комбінатів. Наприклад, болгарський перекатний завод Promet Steel «Metinvestу» працює на продукції з «Каметстали» в Дніпропетровській області.

Війна практично зруйнувала вертикальну інтеграцію групи. Тому заводи «Metinvestу» в Англії та Італії опинились у скрутному становищі. Вони змушені шукати сляби у всьому світі за більш високими цінами. Без доступу до дешевих напівфабрикатів закордонним підприємствам «Metinvestу» буде важко витримувати конкуренцію. Один з варіантів вирішення проблеми – розширення Promet Steel «Metinvestу» в Болгарії і

створення на його базі сталеплавильного виробництва, яке забезпечуватиме потреби італійських і англійського заводів. Реалізація такого проекту, може тривати 4 – 5 років і коштуватиме від \$ 5 до \$ 10 млрд.

Інший варіант – продати перекатні заводи в Англії та Італії. Ще один варіант – це ставка на руду, потрібно буде сконцентруватись на своїх видобувних активах, які є другим важливим ядром компаній. Якщо українські порти будуть деблоковані якомога раніше, то це дозволить ГЗК «Метінвесту» працювати на повну потужність і експортувати всю свою продукцію. Експерти вважають, що після завершення війни такі компанії, як «Метінвест», зможуть швидко відновитись. [ 40, 41, 42, 43 ]

Отже, в своїй діяльності компанія «Метінвест» використовує такі основні міжнародні стратегії: горизонтальна і вертикальна інтеграція; розвиток нових ринків; розвиток нових технологій; диверсифікація; акумуляція; стандартизація [Див. Додаток К].

МетІнвест також застосовує міжнародні стратегії в області експорту та інвестицій. Компанія активно працює на зовнішніх ринках, екпортуючи свою продукцію в більше ніж 80 країн світу. Крім того, МетІнвест здійснює інвестиційні проекти в інших країнах, зокрема в США та Європі, що дозволяє їй розширювати свої бізнес-інтереси та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» - найбільше гірничо-металургійне підприємство України, розташоване в місті Кривий Ріг, працює у складі міжнародної корпорації ArcelorMittal яка є головним постачальником сталі на світовий ринок (10%) і займає друге місце в світі серед виробників сталі після китайської компанії China Baowu Steel Group. «АрселорМіттал Кривий Ріг» - металургійне підприємство повного циклу, діяльність комбінату охоплює весь виробничий ланцюжок від видобутку залізної руди і виробництва коксу до виготовлення готової металопродукції. Підприємство виробляє напівфабрикати, а також сортовий і фасонний прокат. Основна продукція – квадратна заготовка (поставляється переважно до Туреччини і країн Північної Африки), арматура та катанка (1/3 продукції продається на внутрішньому ринку, решта екпортується до країн

Європи, Азії, Африки). Продуктивність праці - 241 т сталі на рік. [27] Аналіз виробництва і прибутку в динаміці [див. Додаток Н].

Структура продаж по видам продукції на початок 2021 року склала: заготовка квадратна - 41,2%; арматура - 28,9%; катанка - 14,0%; кутик - 2,8%; чугун - 13%. З виготовленої продукції 16,7% пішло на задоволення внутрішніх потреб ринку України, а 83,3% - на експорт, в т.ч.: Турція - 8,9%; Саудівська Аравія - 8,3%; Індонезія - 7,1%; Китай - 6,9%; Ірак - 5,6%; Єгипет - 5,3%; Інші - 41,2%.

АО «АрселорМіттал Кривий Ріг» завершив 2021 рік з чистим прибутком в розмірі 25,3 млрд грн. (2022 рік був проблемним в зв'язку з військовими діями на території України і тому рік закінчили з чистим збитком 48 млрд. грн, але материнська компанія виділила 600 млн USD для підтримки підприємства. Через війну в Україні з 2022 року і блокаду морських портів і здорожчання вп'ятеро логістики, комбінат переорієнтував постачання з Азії в Європу. Пріоритет на 2023 рік – збільшення поставок до ЄС.

Ferrexpo plc – материнська компанія групи Ferrexpo. З 2007 року акції Ferrexpo plc торгуються на Лондонській фондовій біржі. Сировинна база Ferrexpo включає 9 родовищ залізної руди з прогнозними ресурсами 19,7 млрд т. Група «Ferrexpo» - третій у світі експортер окатишів (котунів). Сприятливими умовами компанії є унікальність продукції преміум рівня і відсутність великої конкуренції. Частка світового ринку – 8,5%. Ключова продукція – окатиші, ключові ринки збуту - країни Європи, Китай, Близький Схід. Весь обсяг продукції експортується. В 2018 р. вироблено 10,6 млн т окатишів. В 2020 року до 12 млн т на рік, а в довгостроковій перспективі планується наростити виробництво 20 млн т на рік.

Орієнтована структура продажів за географією на початок 2021 року складала: Китай та Південно-Східна Азія - 57,7%, Центральна Європа - 21,6%, Західна Європа - 8,8%, Туречина, Близький Схід, Індія - 5%, Північно - Східна Азія - 4,8%, Північна Америка - 2,1%.

Компанія має стабільно дуже високу рентабельність EBITDA з тенденцією до зростання, що бачимо з Таблиці [див. Додаток І]. Військові дії на території України не особливо вплинули на діяльність компанії. В 2022 - 2023 роках Ferrexpo

знаходить покупців на великі обсяги в Європі, змінює стратегію доставки використовуючи логістичні шляхи залізницею та баржами по Дунаю до Європи.

Отже, аналізуючи металургійний ринок, можна виділити такі сприятливі умови середовища, які враховуються і використовуються компаніями при розробці своїх стратегій та при прийнятті стратегічних рішень:

1. Стабільний або підвищений попит на світовому ринку на продукцію металургійної промисловості з боку машинобудування, суднобудування, транспорту, будівельного сектору, сектору нерухомості та інших галузей промисловості, які є споживачами металургійної продукції. Зростання споживання на продукцію металургійної галузі в світі та зростання світових цін на неї.

2. Стабільна фінансово-економічна ситуація на світовому ринку, особливо в таких промислових сферах, які є традиційними споживачами продукції металургійної промисловості і це стимулює попит. Сприятливими є також низькі процентні ставки банківських кредитів, сприятливий інвестиційний клімат. Наприклад, світові фінансові кризи змушують сталеві компанії скорочувати виробництво.

3. Стабільна політична ситуація в регіонах, де розміщено гірничо-металургійне виробництво і видобування сировини та на ринках збуту.

4. Приріст попиту на продукцію металургійної промисловості після економічних криз і оживлення ринків в галузях, які є традиційними споживачами. Враховуючи циклічність попиту на металургійну продукцію на світовому ринку найбільш сприятливим є період циклічного росту.

5. Закінчення пандемії COVID-19 було також сприятливим, приріст попиту на металопродукцію відбувся завдяки відкладеному попиту після ослаблення карантину та оживлення промисловості. Тому 2021 рік був фінансово успішним для багатьох міжнародних металургійних компаній.

6. Відсутність на ринках збуту в регіонах, країнах протекціоністської політики урядів країн, яка перешкоджає входу на ринок та збуту металургійної продукції, відсутність тиску зі сторони розвинених країн через введення мит, ембарго, та інших обмежень.

7. Низький рівень інфляції, стабільні або знижені ціни на енергоносії, доступність до дешевої сировини та матеріалів, якість яких задовольняє вимоги металургійного виробництва, розвинута логістична структура, близькість до морських портів та залізниць, дешева та кваліфікована робоча сила, наявність виробничих потужностей, які перевищують існуючий і прогнозований рівень виробництва, стандартизація та сертифікація продукції згідно зі світовими стандартами ISO, використання на виробництві сучасних технологій, модернізація, інновація, діджиталізація виробничих процесів з метою зниження собівартості продукції та сучасна ефективна система управління з ефективною стратегічною концепцією, розширення асортименту продукції згідно з потребами ринку, глибокий аналіз світових ринків та правильно розроблена та реалізована маркетингова стратегія - все це є сприятливими умовами для успішної діяльності металургійних компаній на світовому ринку.

8. Сприятливими умовами є географічне розміщення металургійного виробництва по відношенню до джерел сировини, дешевих енергоресурсів, дешевої сировини рудних копалин, до морських портів, що значно здешевлює собівартість продукції, що ми бачимо на прикладі підприємств металургійної галузі України.

9. Ринок металургійної продукції є більш успішним для компаній з вертикально інтегрованою системою управління. Це коли в структурі однієї компанії є і видобування сировини (руди) і виробництво по її збагаченню, виробництво напівфабрикатів та металевої продукції, є дешеві енергоресурси і є ланцюги дешевої логістики, тобто близьке розташування виробництва до морських портів. Коли весь ланцюг від добичі сировини, її збагачення та виробництва напівфабрикатів і металевої продукції а також експорту знаходиться в єдиній вертикальній системі управління, то це не тільки здешевлює собівартість продукції, а й дає можливість корегувати кожну ланку в залежності від кон'юнктури ринку, наприклад при необхідності призупиняти виробництво з меншими збитками. А також сприятливими є для міжнародної діяльності розміщення заводів однієї корпорації в різних країнах світу, і можливість реалізувати продукцію через своїх

представників, через свої дочірні компанії або через дистриб'юторів в різних кінцях світу. Аналітики компаній відслідковують ціни на світових металургійних біржах в різних країнах і регіонах і знаходять привабливі ринки, роблять прогнози.

10. Сприятливими умовами є використання високо-технологічних і наукових співробітників, існування наукових центрів з науковими розробками в структурі компаній в металургійному виробництві з метою постійного інноваційного удосконалення технологічних процесів, інноваційних розробок для здешевлення собівартості продукції, зниження енергоємності, трудових затрат, підвищення якості продукції, оптимізація витрат, ресурсозбереження, зменшення забруднення навколишнього середовища.

11. Залучення інвесторів для оновлення виробничого обладнання та розвитку виробничої бази, вкладання інвестицій в нові підприємства металургійної галузі, а також відновлення підприємств, які постраждали під час воєнних дій. Удосконалення та розширення логістичних шляхів, як спосіб бути більш привабливими серед інших гравців ринку.

12. Сприятливими умовами є і надійний імідж металургійної компанії серед клієнтів і партнерів на міжнародному ринку, репутація надійного постачальника якісної металургійної продукції з вчасним виконанням всіх зобов'язань, збереження всіх своїх позицій вже на існуючих ринках.

13. Сприятливими умовами компаній металургійної галузі України є також фінансова стабільність, висока рентабельність підприємства, високі темпи приросту виробництва і продажу, стабільне збільшення експорту, особливо експорту готової продукції, тверді позиції на світових ринках і розширення їх за рахунок нових ринків.

14. Високий рівень менеджменту управління компанією, правильно розроблені стратегії компанії в усіх напрямках та успішна їх реалізація. Це і головна стратегія компанії, а також стратегія виробництв, (виробничих процесів), стратегія виходу на ринки збуту, стратегія продажу, стратегія ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності, стратегія в сфері екології, стратегія підвищення іміджу на світових ринках.

15. Сприятливими умовами для діяльності металургійних компаній є також підтримка вітчизняного українського виробника Державою, Урядом, Торгово-промисловою палатою та іншими організаціями, які допомагають і сприяють виходу компанії на ринки збуту, укріплюють імідж і позиції компанії на світовому ринку за допомогою державних ресурсів, піару і реклами, популяризації країни через посольства, торгові представництва, спільні з іншими країнами торгово-економічні асоціації, через виставки, конференції. Вступ України до Світової Організації Торгівлі та інші світові організації, покращує і захищає інтереси українських металургійних виробників на світовому ринку.

16. Підтримка Держави і Уряду України важлива і в зниженні або скасуванні мита, податків на добичу, виробництво та експорт продукції гірничо-металургійних компаній з метою зниження собівартості продукції, щоб бути більш конкурентоздатними на світовому ринку. Особливо така підтримка важлива у важкі часи для гірничо-металургійних підприємств, таких як світові кризи та воєнні дії на території України. Така підтримка є важливою стратегією держави для підтримки виробників ще і тому, що металургійна промисловість України є експорт залежною галуззю, 80% продукції йде на експорт і металургійна галузь є одним із основних постачальників валютних надходжень в державну казну від експортної виручки.

Отже, проаналізувавши діяльність провідних металургійних компаній України, таких як Група «МЕТІНВЕСТ», «Акселор Міттал Кривий Ріг», Група «Фертехро» можна відзначити, що результативність і успішність компаній залежить не тільки від кон'юнктури ринку, а й від вірних управлінських рішень, від ефективних професійних стратегій, які базуються на глибокому досвіді найкращих практик, також побудованих з урахуванням і використанням сприятливих умов середовища.

## **2.2. Пропозиції щодо активізації міжнародної діяльності металургійних підприємств за участі Торгово-промислової палати України.**

Ще одним з важливих напрямків розвитку стратегій міжнародної діяльності металургійних компаній України є активізація міжнародної діяльності за участі



Торгово-промислової палати України, яка допомагає українським експортерам закріплювати свої позиції на існуючих ринках, знаходити нових партнерів та нові ринки збуту в різних країнах світу, допомагає в вирішуванні різних проблем, пошуку інвесторів, піднімає імідж українських металургійних компаній. Це дуже актуально, особливо зараз, коли в Україні відбувається повномасштабне військове вторгнення і металургійні компанії сильно постраждали, зменшили виробництво по різних причинах, мають логістичні проблеми вивозу продукції і шукають нові ринки збуту.

Крім того, міжнародні споживачі продукції дивляться новини і не впевнені в своєчасності отримання своїх замовлень. В таких ситуаціях підтримка і допомога Торгово-промислової палати України, яка взаємодіє з Торгово-промисловими палатами інших країн світу, з різними торговельними міжнародними організаціями, дипломатичними представництвами, урядами країн, дуже актуальна. В даний час з боку США, ЕС Україна отримала скасування мита на українську сталь, для розширення діяльності на цих ринках потрібно гнучко і динамічно активізувати пошук нових клієнтів на цьому ринку, давати рекламу, відвідувати клієнтів, презентувати компанію, продукцію і все це буде більш ефективно при підтримці ТПП України. Потрібно також урегулювання логістичних проблем і пошук нових шляхів експорту металу, розробка маршрутів постачання на нові, нетипові ринки. Раніше металургійні компанії фокусувалися на таких ринках, як Єгипет, Туреччина, Ізраїль, країни Близького Сходу, Африки й Азії. Але без портів в Україні постачати дуже складно, зараз на різних рівнях йде дискусія щодо можливості відкриття коридору для доставки в Одеський порт окремої продукції, в тому числі вугілля. Спільно з польським урядом виробляються інструменти, які допоможуть забезпечити експорт, коли Україна працюватиме на повну потужність. Для збільшення пропускнуєї спроможності і для інших цілей потрібні додаткові інвестиції. В Європі металургійні компанії України бачать великі можливості, до того ж відвантажувати будуть туди залізницею. Також є потенціал розвивати ринки Великої Британії, Канади і намагатися втримати клієнтів із традиційних ринків, хоча до них дістатися наразі складніше. Отже,

напряв стратегії активізації міжнародної діяльності металургійних компаній за участі ТПП України дуже важливий і актуальний.

Співпраця українських металургійних компаній з ТПП України потрібна і для підвищення своєї конкурентоспроможності на світовому металургійному ринку, де панує висока конкуренція. Особливо це важливо тому, що українська металургія забезпечує 20% ВВП країни, є експорт залежною (80% експорту) і є одним з важливих постачальників валюти державного бюджету. Експортні надходження металургійної промисловості України складають більш ніж 6 млрд доларів США щорічно.

Україна раніше входила в ТОП-10 найбільших світових виробників сталі в світі, але з кінця 2014 року із-за військових дій на території нашої держави, де знаходиться багато підприємств гірничо-металургійного комплексу, Україна змістилась на 12-14 сходинки, а в 2022 році на 25 місце.

ТОП-10 найбільших світових виробників сталі – відображено у Додатку В.

Для утримання та укріплення своїх позицій на світовому ринку металургійної продукції та для розширення ринків збуту велике значення має не тільки зниження собівартості продукції за рахунок впровадження сучасних технологій виробництва, що потребує великих капіталовкладень та інвестицій, але і стратегія зміцнення іміджу підприємств гірничо-металургійного комплексу України, як надійного постачальника якісної металургійної продукції.

І в цьому велику роль відіграє Торгово-промислова палата України (скорочено - ТППУ), місія якої полягає в наданні допомоги підприємствам-експортерам під час виходу їх на міжнародний ринок та укріплення своїх позицій на традиційних ринках збуту своїх товарів.

Особливо важливою є роль ТПП не тільки в пошуках нових партнерів і розширенні ринків збуту, але і в лобіюванні інтересів українських компаній в країнах, які проводять протекціоністську політику та створюють перешкоди українським компаніям для входу та присутності на ринку. Проведення антидемпінгових компаній є одним із інструментів усунення конкурентів на ринку, особливо останнім часом це пов'язано з темою екології та захисту клімату.

*Торгово-промислова палата України* - недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка на добровільних засадах об'єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання.

*Мета ТППУ* - розвинений і конкурентоспроможний на світових ринках український бізнес. До регіональної структури торгово-промислових палат входять центральна ТПП України та 25 регіональних ТПП. Сьогодні система Палат об'єднує в своїх рядах понад 8000 членів, з них більше 70 - це підприємства металургійної галузі України. Більше 1000 представників бізнесу з усіх куточків України щодня отримують професійні консультації та допомогу експертів торгово-промислових палат в самих різних напрямках. [26]

*ТПП України забезпечує* своїм членам захист і представлення інтересів бізнесу, допомога у розвитку зовнішньоекономічних зав'язків і експорту, пошук національних та закордонних партнерів, участь у бізнес-заходах і міжнародних делегаціях разом з тисячами однодумців - членами Палати, отримання комерційних пропозицій зарубіжних та вітчизняних компаній, вплив на нормотворчий процес через надання пропозицій органам виконавчої влади.

*Місія ТПП України* - це забезпечення сприятливого бізнес-середовища для українських експортерів, створення та розширення можливостей розвитку бізнесу через відкриття нових ринків для вітчизняного експорту, сприяння динамічній інтернаціоналізації українського бізнесу та активній інтеграції в світову економіку, вдосконалення інституційного середовища в процесі діалогу бізнесу та влади, а також надання послуг, які потребує бізнес. [26]

ТППУ захищає інтереси бізнесу на національному та світовому рівнях, надаючи платформу для комунікацій з урядом різних країн, потенційними українськими та міжнародними партнерами. Активна участь у засіданнях Федерації світових палат та Європалати сприяє більш плідній співпраці з Європейським Союзом й іншими державами світу, з метою подальшої інтеграції України в європейські регіональні ринки. ТПП активно співпрацює з українськими компаніями з метою сприяння їх виходу на світові ринки або укріплення своїх позицій на вже існуючих ринках та розширення. З метою покращення позицій

українських експортерів за кордоном та просування української продукції на іноземних ринках працюють 65 представництв ТППУ в різних країнах світу. [26]

Торгово-Промислова Палата України активно сприяє розвитку міжнародної діяльності металургійних підприємств в Україні шляхом забезпечення різноманітних послуг та підтримки експортної діяльності. Основні напрямки роботи ТППУ приведені в Додатку L.

Торгово-промислова палата України (ТППУ) взаємодіє з багатьма українськими металургійними компаніями, включаючи Групу «Метінвест», та надає їм підтримку в їхній міжнародній діяльності.

Ось кілька прикладів, як Торгово-промислова палата України допомагала українським металургійним компаніям в останні 5 років:

- У 2017 році ТППУ спільно з МЕТІНВЕСТОМ взяла участь в міжнародній виставці "Метал-Експо", що відбулася в Польщі, де компанія мала змогу презентувати свої продукти та знайти нових партнерів з Європи та Азії.
- У 2018 році ТППУ організувала бізнес-місію для українських металургійних компаній до Туреччини. Мета місії полягала у зміцненні співпраці між українськими та турецькими компаніями у галузі металургії. Учасники місії відвідали відомі турецькі металургійні підприємства та взяли участь у бізнес-форумі.
- ТППУ провела "День металурга", під час якого українські металургійні компанії та компанія МЕТІНВЕСТ змогли зустрітися з представниками міжнародних компаній та обговорити можливості співпраці.

На міжнародній виставці "Металургійний форум", МЕТІНВЕСТ виставив свої продукти та зміг знайти нових клієнтів і партнерів з різних країн світу. ТППУ також організувала для МЕТІНВЕСТУ зустріч з представниками компанії ArcelorMittal, що дозволило створити нові можливості для співпраці між цими компаніями.

- У 2019 році ТППУ організувала участь українських металургійних компаній у міжнародній виставці «Метал-Експо» в Польщі. Ця виставка є однією з найбільших

в Центральній та Східній Європі та надає можливість показати продукцію та знайти нових партнерів.

- ТППУ разом з Українським клубом експортерів організувала місію до Індії, де українські металурги мали змогу зустрітися з потенційними партнерами та домовитися про співпрацю. Компанія МЕТІНВЕСТ також приймала участь в цій місії і мала змогу зустрітися з потенційними партнерами та домовитися про співпрацю. ТППУ допомогла МЕТІНВЕСТУ отримати статус експортера за програмою "Зелений коридор", що значно спростило процедури експорту металургійної продукції.

- У 2020 році ТППУ організувала онлайн-семінар для українських металургійних компаній про вимоги та стандарти ринків країн-експортерів. Семінар надав важливу інформацію для успішного входження на нові ринки та зміцнення позицій на існуючих. ТППУ організувала онлайн-конференцію "Металургійний бізнес в умовах кризи", де учасники обговорювали вплив пандемії на галузь металургії та можливості виходу на міжнародні ринки.

У 2020 році ТППУ допомогла МЕТІНВЕСТУ здійснити експорт металургійної продукції до країн Європи та Азії, підтримала МЕТІНВЕСТ у питанні введення антидемпінгового мита Європейським Союзом на імпорт залізорудної продукції з України, ТППУ взяла участь в організації для МЕТІНВЕСТУ зустрічі з делегацією з Італії з метою розширення співпраці в галузі металургії та машинобудування.

- У 2021 році ТППУ організувала бізнес-місію для українських металургійних компаній до США. Метою місії було знайти нових партнерів та розширити географію експорту українських металургійних продуктів.

У 2021 році МЕТІНВЕСТ брав участь у місії до Туреччини, організованій ТППУ та Українським клубом експортерів, де компанія зустрілася з представниками турецьких компаній та обговорила можливості співпраці, взяла участь в організації зустрічі між МЕТІНВЕСТОМ та делегацією з Індії з питань співпраці в галузі металургії

У 2021 році ТППУ сприяла укладенню угоди між МЕТІНВЕСТОМ та компанією Thyssenkrupp Steel, що дозволило компанії збільшити свій обсяг експорту на європейський ринок.

- ТППУ спільно з Українським клубом експортерів організувала місію до Туреччини, де українські металурги зустрілися з представниками турецьких компаній та обговорили можливості співпраці.

- ТППУ провела онлайн-конференцію з представниками індонезійської металургійної галузі з метою залучення нових інвестицій та розширення співпраці між компаніями двох країн.

- У 2022 році ТППУ створила спеціальний "Металургійний клуб" для об'єднання українських металургів та підтримки їх на міжнародних ринках. У рамках клубу проводяться регулярні зустрічі, конференції та місії за кордон. Такі заходи допомагають МЕТІНВЕСТУ і іншим металургійним компаніям виходити на різні міжнародні ринки та зміцнювати свої позиції на існуючих міжнародних ринках металургійної продукції.

Торгово-промислова палата України активно співпрацює з Українською асоціацією металургів (УАМ), до якої входить, і забезпечує підтримку її діяльності. Надає МЕТІНВЕСТУ і іншим металургійним компаніям інформаційну підтримку та консультації з питань експорту металургійної продукції на різні ринки світу, консультаційну підтримку з питань митної, логістичної та правової підтримки у міжнародній діяльності.

За даними Державної митної служби України, валютні надходження від експорту металургійної продукції України складають більше 1/3 всіх валютних надходжень. За останні 10 років, з 2011 по 2021 рік, МЕТІНВЕСТ був одним з найбільших експортерів металургійної продукції в Україні.

Таблиця 2.4.

**Валютні надходження в державну скарбницю від експорту металургійної промисловості України, в т.ч. Групи «Метінвест» (млн USD)**

|   | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Валютні надходження від експорту металургійної продукції України                                | 15,1  | 12,5  | 11,1  | 9,8   | 5,2   | 4,7   | 7,1   | 7,4   | 7,2   | 6,6   |
| Валютні надходження від експорту металургійної продукції Групи «Метінвест»                      | 1,9   | 2,1   | 2,1   | 2,2   | 1,7   | 1,4   | 2,1   | 2,7   | 2,3   | 1,7   |
| Доля валютних надходжень від «Метінвест» в загальній сумі експортних надходжень від ГМК України | 12,3% | 16,8% | 18,9% | 22,5% | 32,7% | 29,8% | 29,6% | 36,5% | 31,9% | 25,6% |

Джерело: складено автором на основі [ [31](#), [32](#), [36](#) ]

Завдяки успішній експортній діяльності, Група «Метінвест» є одним з найбільших платників податків та зборів в Україні, що є важливим чинником для забезпечення стабільності державного бюджету та розвитку національної економіки. За останні 15 років, з 2006 по 2020 рік, МЕТІНВЕСТ сплатив до державного бюджету України 156 млрд. грн податків та зборів, в тому числі в 2019 році податки склали - 4,2 млрд гривень, в 2020 році - 4.6 млрд грн.

Отже, допомога ТППУ дуже суттєва і важлива і українським металургійним компаніям потрібно більш активно використовувати потенціал ТПП України та її міжнародних організацій - партнерів для вирішення проблем укріплення своїх позицій на світових ринках.

Пропозиції щодо активізації міжнародної діяльності металургійних компаній за участі ТПП України:

1. Компаніям металургійного комплексу України потрібно збільшити співпрацю з ТПП України, а через неї і з іншими міжнародними організаціями, країнами, їх урядами, бізнесом з метою розширення, а можливо і зміною ринків збуту металургійної продукції, що особливо актуально зараз. Це пов'язано із важкою ситуацією в галузі в зв'язку з активними бойовими діями, що ведуться в регіонах, де розташовані гірничі та металургійні підприємства.
2. Потрібно більш активно взаємодіяти з фахівцями ТППУ, які спеціалізуються на металургійному напрямку, аналізувати нові можливі ринки збуту і співпрацювати

з профільними структурами в інших країнах і готувати підґрунтя для входження в ринок цих країн. За допомогою ТПП України та її представників за кордоном, проводити в цих країнах в ділових колах презентації українських підприємств металургійної галузі, круглі столи, конференції, ділові зустрічі, профільні виставки, проводити піар і рекламні компанії з інформуванням про українську металургійну галузь і українські металургійні компанії. Особливо потрібно більше сконцентрувати свою увагу і діяльність на китайському ринку, як головного споживача продукції металургійної галузі в світі. На глобальному ринку відбуваються динамічні процеси, які тісно пов'язані зі зміною експортно-імпоротної політики Китаю та його потреб. Тому співпраця в цьому напрямку українських металургійних компаній з ТПП України є дуже важливою. Також цікавими і перспективними є ринки Азії, Африки, Близького Сходу.

3. За допомогою ТППУ потрібно посилити взаємозв'язки світового рівня в науково-практичній сфері, яка пов'язана з виробництвом продукції металургійної галузі. Проводити обмін досвідом між науковцями різних країн щодо удосконалення технологічних процесів виробництва, удосконаленням інноваційної діяльності, модернізації обладнання, діджиталізації, зменшення шкідливих викидів підприємств металургійної промисловості, переходу до технологій зеленої економіки, приведенням екологічних показників випуску продукції українських металургійних підприємств до світових стандартів (металургійна промисловість України за рахунок використання застарілих технологій на більшості заводів, що побудовані ще в другій половині ХХ ст., дає значну кількість викидів шкідливих речовин в навколишній простір).

4. Через ТПП України українські металургійні підприємства мають використовувати можливість отримати доступ до мережі міжнародних контактів з консалтинговими та спеціалізованими організаціями з налагодження міжнародної торгівлі, отримувати оперативні консультації з фахових питань від авторитетних фахівців, використовувати досвід експортерів на конкретних ринках. Організувати зустрічі з потенційними компаніями покупцями презентуючи і допомагаючи зайняти більш вигідні позиції серед конкурентів за рахунок



протекціонізму ТППУ та її зв'язків, підтримувати діловий імідж українських виробників металургійної продукції.

5. Металургійним підприємствам України потрібно більше використовувати потенціал висококваліфікованих спеціалістів ТПП України в питаннях експорту та сертифікації, міжнародної логістики та митних процедур, юридичної підтримки та міжнародної реєстрації підприємств за кордоном, співпраці з фінансовими установами. Також, важливе значення має і розширення географії міжнародної взаємодії, коли ТПП допомагає в супроводі експортерів на нові ринки, в яких є свої особливості і тонкощі. За допомогою ресурсів ТПП українські компанії мають можливість користуватися інструментами та потенціалом Мережі європейських підприємств (Enterprise Europe Network), яка є найбільшою мережею підтримки бізнесу в Європі і в світі.

6. За допомогою ТПП України металургійним компаніям потрібно налагодити співпрацю з інвесторами та підвищити привабливість галузі для нових, що дасть можливість вдосконалити технології та розширити можливості металургійних підприємств щодо розвитку взаємодії з підприємствами інших галузей.

7. Українським металургійним компаніям необхідно збільшити співпрацю з ТПП України, з державними органами влади по створенню Державної Програми стратегічного розвитку металургійної галузі України на 10 – 15 років. Програма має бути дієвою і вирішити багато внутрішніх проблем української металургійної промисловості (енерго-, матеріало-, трудоємність, зношеність виробничих активів, застаріла номенклатура, податкове, митне, та екологічне навантаження, транспортна складова та інші). Програма повинна допомогти в проведенні структурних реформ, відкрити нові ринків для експорту металопродукції і створити умови для постійного росту внутрішнього споживання. А це в свій час дозволить українським металургійним компаніям укріпити свої позиції на світових ринках і стати більш конкурентоспроможними.

Також, важливою була б розробка Програми стратегічного позиціонування підприємств української металургійної галузі відносно світових виробників, розробка стратегії розвитку в умовах глобалізації.

Отже, Торгово-промислова палата України є однією з найважливіших ланок в системі стимулювань підприємницької діяльності в Україні, активізації діяльності на зовнішніх ринках, сприяє більш успішному просуванню української металургійної продукції на світовому ринку, захищає українських виробників, відстоює національні інтереси на різних етапах світової інтеграції, підвищує конкурентоспроможність української продукції, підвищує імідж українських металургійних компаній і Держави в цілому.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діяльність великих українських металургійних компаній можна зробити висновок що розробка і використання успішних міжнародних стратегій діяльності і сприятливих умов середовища дозволяють компаніям успішно балансувати на світовому висококонкурентному металургійному ринку, незважаючи на великі проблеми і складнощі компаній.

Для укріплення своїх позицій на міжнародному металургійному ринку, для пошуку нових ринків збуту, для підвищення свого ділового іміджу, українським металургійним компаніям потрібно більш активно використовувати стратегію співпраці з Торгово-промисловою палатою України, використовуючи її високопрофесійний потенціал в вирішенні експортних питань, а також використовуючи авторитет і зв'язки в міжнародній економічній спільноті.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному глобальному світі міжнародні стратегії важливі для успішної діяльності кожної компанії. Особливо важливі міжнародні стратегії в такій сфері як металургійна галузь, яка є дуже складною, висококонкурентною, профіцитною. Розробка міжнародних стратегій повинна ґрунтуватися на глобальному досвіді кращих практик, на аналізі створення найбільш сприятливих умов розвитку, на професійних дослідженнях для досягнення бажаних результатів, а також на постійному аналізі світової економіки, світової ділової активності металургійних та інших ринків, бізнес-середовища країн- експортерів і імпортерів металургійної продукції. Широко використовуються в металургійній галузі такі міжнародні стратегії, як експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування. З урахуванням особливостей металургійного ринку мають свої особливості і міжнародні стратегії діяльності компаній металургійної галузі. Активно використовуються базова стратегія зростання, виробнича стратегія вертикальної інтеграції, стратегія конкуренції - фокусування, лідерства у витратах, диференціації продукту; в маркетингу - стратегії концентрованого, диференційованого і недиференційованого маркетингу; в збуті продукції – стратегія протягування.

Українська металургійна промисловість, незважаючи на глобальні виклики, пов'язані з постійним коливанням кон'юнктури світового ринку, військовими діями на Сході України, а також внутрішніми проблемами, що пов'язані з високою енергоємністю виробництва, зношеністю обладнання, іноді застарілими технологіями виробництва і обмеженістю фінансових ресурсів для інвестицій, все ж мають великий потенціал, особливо за допомогою підтримки держави, Торгово-промислової палати України, утримувати свої позиції на глобальному металургійному ринку.

Для цього металургійними компаніями України використовуються ефективні стратегії міжнародної діяльності, які досить актуальні і в головних глобальних напрямках, і в кожному сегменті діяльності компаній. Це стосується і

відповідності жорстким вимогам якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, і забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, і пошуку нових ринків збуту і укріплення своїх позицій на існуючих ринках, удосконалення технологічних процесів, інновації, діджиталізації виробництва, удосконалення логістичних шляхів, а також гнучкість і можливість швидко трансформувати свою діяльність в залежності від несприятливих умов середовища.

На прикладі аналізу діяльності металургійних гігантів Української металургійної промисловості, таких як компанія «Метінвест Холдинг», «АкселорМітал Кривий Ріг», Ferrexpo та інші, ми побачили високий рівень менеджменту в поєднанні з командою висококваліфікованих спеціалістів в тому числі науково-іноваційного напрямку, успішно побудовану вертикально-інтегрована стратегію управління, яка дозволяє управляти всім виробничим ланцюжком від видобутку сировини до роздрібного продажу металопродукції. Все це дозволяє приймати оптимальні рішення для всього холдингу, а не для окремих підприємств, оперативно реагувати в найскладніших умовах, приймати нестандартні рішення, міняти глобальну стратегію діяльності, ефективно використовувати сприятливі умови середовища і дуже гнучко змінювати свої стратегії при несприятливих умовах навколишнього середовища. Все це сприяє досягати прибутковий ріст бізнесу.

Потрібно ефективно використовувати всі сприятливі умови середовища, свої можливості, свій потенціал.

Для реалізації всіх поставлених цілей і для успішного функціонування на міжнародній арені металургійним компаніям потрібно виділити такі напрямки розвитку стратегій міжнародної діяльності:

- 1.** Постійно удосконалювати та своєчасно перебудовувати напрямки розвитку стратегій міжнародної діяльності в залежності від обставин навколишнього середовища, забезпечити їх реалізацію.
- 2.** Залучати до розробки стратегій та їх реалізації сучасних висококваліфікованих спеціалістів світового рівня, особливо топ-менеджерів, маркетологів, кризових

менеджерів, які мають досвід і можливість виводити компанії із складних ситуацій, які ми спостерігаємо під час військових дій на Сході України.

3. Використовувати досвід успішних компаній для удосконалення своїх міжнародних стратегій в усіх напрямках.

4. Залучати висококваліфікованих наукових спеціалістів світового рівня, співпрацювати з ними в сфері діджиталізації, іноваційних та цифрових технологій для удосконалення виробництва і підтягування під світові стандарти з метою виготовлення якісної продукції з використанням енергозберігаючих технологій, зменшення шкідливих викидів від виробництв металургійної галузі.

5. Потрібно робити ставку на стимулювання виробництва й продажу більш високотехнологічної металургійної продукції з відносно вищою часткою доданої вартості у її ціні, спеціальних сортів сталі тощо, а не таких сировинних товарів як залізна руда і металобрухт.

6. Використовувати ресурс повноважень і зав'язків Торгово-промислової палати України, дипломатичних і торгових представництв України для підвищення свого іміджу, для укріплення своїх позицій на світових ринках, для підтримки, супроводу і допомозі в вирішенні різних питань.

7. За допомогою ТПП України співпрацювати з державними органами влади для підтримки металургійних компаній України на внутрішньому ринку (це зменшення податкового навантаження, митних тарифів, підтримка світовими фінансовими грантами та іншими інструментами), лобіювання інтересів металургійних компаній України при підписанні торгово-економічних угод між Україною та іншими країнами, підтримка в арбітражних судах.

Все це дасть можливість українським компаніям своєчасно перебудувати стратегії їх діяльності, укріпляти свої позиції на зовнішніх ринках. Особливо актуальними для підтримки українських виробників вище приведені заходи є в даний час, коли на Сході України продовжуються військові дії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинг підприємства: навч. посіб./ Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. - К.: Київ, Центр учбової літератури, 2012.- 612 с.
2. Міжнародні економічні відносини: підручник для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – К.: Київ, КНТЕУ, 2017. - 612 с.
3. Зовнішньо-економічна діяльність підприємства: навчальний посібник/ М.І.Дідківський - К.: Київ, видавництво Знання, 2006. - 462 с.
4. Стратегія підприємства: підручник / Саєнко М. Г. - Тернопіль, Економічна думка, 2006. - 390 с.
5. Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навч. посіб. / Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. - Київ Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 352 с.
6. Промисловий маркетинг: навч. посіб. / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко – К.: Київ, Центр учбової літератури, 2011. – 364 с.
7. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко - Київ, вид., Лібра, 2004. - 193 с.
8. Амоша О.І., Нікіфорова В.А. Розвиток металургійної смарт-промисловості в Україні: передумови, проблеми, особливості, наслідки: Науково-аналітична доповідь, НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К., 2019., 8 – 43 с.
9. Чередніченко С.В. Прогнозування та тенденції світового ринку металопродукції та експертної діяльності металургійної галузі України. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2014. Вип. 1 (16).
10. Гринько Т.В., Андросова І.О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. Проблеми економіки. № 2 (40), 2019.
11. Хижняк О.С. Проблеми і перспективи розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Молодий вчений. № 5 (45) травень, 2017 р.
12. Мала І.Б. Шляхи розвитку експортного потенціалу металургійного підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ. Вчені записки Університету «КРОК». №2 (62), 2021.

13. Янголь Г.В. Глобальні та національні фактори впливу на результативність підприємств металургійної галузі. наук. видання “Стратегія економічного розвитку України”. № 44, 2019.
14. Мироненко М.А. Розвиток металургії України в умовах глобалізаційних викликів за підсумками 2021 рок. Економічний вісник. №1, 2022.
15. Гринюк Н.А., Залялова В.І. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. Молодий вчений. № 11 (99). листопад, 2021 р.
16. Довгань Д.А. Світовий ринок чорних металів: тенденції розвитку та перспективи для України. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство, вип. №7, 2016. – 6 с.
17. Рижкова Г.А. Про підвищення ролі торгово-промислової палати у розвитку експортного потенціалу регіону. Університет ім. А. Нобеля (м. Дніпро) ISSN 2074-5354 (print), ISSN 2522-9745 (online). Академ. огляд, 2018. № 2 (49).
18. Болдирь Г.М. Моделі поведінки торгово-промислової палати як інформаційного агента в системі взаємодії бізнесу та влади. Вісник економічної науки України. – 2009. № 1 (15). - 39–43 с.
19. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. “Ефективна економіка”, № 4, 2019. - 8с. [Ел. наукове фахове видання] - Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
20. Маліч Л. А., Толпежнікова Т. Г., Балашов М. І., Тараторін О. М. Шляхи розвитку експортного потенціалу металургійного підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ». “Ефективна економіка”, № 4, 2020. [Електрон. наукове фахове видання] -Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
21. 2023 INEX OF ECONOMIC FREEDOM. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/country/china>
22. Індекс глобалізації KOF. ETH zürich KOF. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
23. Індекс человеческого развития ИРЧП. UDNP. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index/>

24. Global Inovation Index 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
25. Офіційний сайт Міністерства економіки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://me.gov.ua/>
26. Офіційний сайт ТПП України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/>
27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. ДІЯ «Бізнес». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://export.gov.ua/>
29. Укрметалургпром. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrmetprom.org/>
30. Всесвітня асоціація виробників сталі (Worldsteel Association). Статистичні звіти (2009 – 2019 роки). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/steel-statistical-yearbook/>
31. Worldsteel Association. Статистичні звіти (2018 - 2022 роки). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/annual-production- steeldata/?ind=P1\\_crude\\_steel\\_total\\_pub/CHN/IND](https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/annual-production- steeldata/?ind=P1_crude_steel_total_pub/CHN/IND)
32. Worldsteel Association. Едвін Бассон. Світова сталь в цифрах 2022”. Аналітичний огляд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures-2022/>
33. GMK Center. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/>
34. GMK Center. «Китай може підтримати розвиток світової металургії у 2023 році». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/posts/kitaj-mozhet-podderzhat-razvitie-mirovoj-metallurgii-v-2023-godu/>
35. Українська металургія в 2030: що що чекає на галузь через 10 років. Бізнес-портал ua.prom.info [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uaprom.info/article/8217-ukrainskaya-metallurgiya-2030-zhdet-otrasl-cherez-10-let.html>
36. МЕИНВЕСТ ХОЛДИНГ. Звіти фінансові та виробничі. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults>



37. АрселорМіттал Кривий Ріг. Газета Металург. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://metalurg.online>
38. Корпорація «Інтерпайп». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://interpipe.biz/>
39. CASE Україна. Дискусія «Що з металургією?» С.Зінченко, О.Каленков, С.Боярчук. 19.01.2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://case-ukraine.com.ua/publications/shho-z-metalurgiyeyu/>
40. Forbes Ukraine. І.Орел., В.Ланда, К.Гненний «Без «Азовсталі» та ММК ім. Ілліча. Що залишилось від металургійного бізнесу Ріната Ахметова і скільки він тепер коштує». стаття, 16.05.2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forbes.ua/ru/inside/bez-azovstali-ta-mmk-im-illicha-shcho-zalishilos-vid-metalurgiynogo-biznesu-rinata-akhmetova-i-skilki-vin-teper-koshtue-16052022-5999>
41. Forbes Ukraine. Л.Петрушко «"Метінвест" рапортує про надприбутки: за перше півріччя компанія заробила \$2,7 млрд. Звідки такі гроші». Стаття, 01.09.2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forbes.ua/ru/news/metinvest-raportuet-o-sverkhpribyli-za-pervoe-polugodie-kompaniya-zarabotala-27-mlrd-otkuda-takie-dengi-01092021-2353>
42. Forbes Ukraine. Д.Ульяницький «Мінус \$3 млрд. Україна стрімко зменшує експорт металу – одного з головних постачальників валюти. Чи є надія на злам тенденції ?» Стаття, 25.07.2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/minus-3-mlrd-ukraina-strimko-zmenshue-eksport-metalu-odnogo-z-golovnikh-postachalnikiv-valyuti-chi-e-nadiya-na-zlam-tendentsii-25072022-7198>
43. Forbes Ukraine. Д.Ульяницький «Минулий рік – найуспішніший для Метінвесту та Ferrexpo. Що чекає на бізнес Ахметова і Жеваго у 2022-му». Стаття, 10.01.2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forbes.ua/richest/skolko-zarabayut-na-zheleznoy-rudye-bogateyshie-ukraintsy-v-2022-godu-10012022-3147>
44. Forbes Ukraine. Д.Ульяницький «Війна не обвалила виробництво Ferrexpo Костянтина Жеваго. Що допомогло компанії». Стаття, 09 квітня 2022.

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forbes.ua/news/pochemu-nesmotrya-na-voynu-ferrexpo-prakticheski-ne-snizila-proizvodstvo-zhelezorudnykh-okatyshey-08042022-5364>



## ДОДАТОК А

**Географія експортно-імпоротної торгівлі сталі і залізорудної сировини  
Євросоюзом в 2021 році (млн т)**

|                                    | ЕС<br>(27) | Інші<br>європ.<br>країни | Україна<br>РФ<br>СНД | USMC<br>Н | Інша<br>Аме-<br>рика | Африка<br>Серед-<br>ня Азія | Китай | Японі<br>я | Інша<br>Азія | Океанія | Всього |
|------------------------------------|------------|--------------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------------------------|-------|------------|--------------|---------|--------|
| ЕКСПОРТ<br>сталі                   | 108        | 11,5                     | 0,8                  | 5,9       | 1,1                  | 2,5 / 1,2                   | 1,2   | 0          | 1,6          | 0,3     | 134    |
| ІМПОРТ<br>сталі                    | 108        | 12,4                     | 16,9                 | 0,1       | 0,6                  | 2,4                         | 3,0   | 1,0        | 11,6         | 0       | 156    |
| Експортно -<br>імпортна<br>різниця | -          | - 0,9                    | - 16,1               | + 5,8     | + 0,5                | + 1,3                       | - 1,8 | - 1,0      | 10,6         | 0,3     | - 22   |
| ІМПОРТ<br>залізоруд.<br>сировини   | 32,2       | 3,8                      | -                    | 0,9       | -                    | 7,1                         | 1,5   | 0,4        | -            | -       | 45,9   |
| ЕКСПОРТ<br>залізоруд.<br>сировини  | 38,2       | 2,2                      | 3,0                  | 22,8      | 23,3                 | 20,4                        | -     | -          | 0,4          | 0,2     | 131,6  |
| Експортно –<br>імпортна<br>різниця |            | - 1,6                    | 30                   | 21,9      | 23,3                 | 13,3                        | - 1,5 | - 0,4      | 0,4          | 0,2     |        |

Джерело: Складено автором на основі: [ 32 ]

## ДОДАТОК В

ТОП-10 найбільших світових виробників сталі  
(млн. тон)

| №   | Країна                             | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|-----|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 1   | Китай                              | 724,7  | 815,4  | 822,7  | 803,8  | 807,6  | 870,9  | 928,2  | 995,4   | 1064,7  | 1032,8  | 1018,0  |
| 2   | Японія                             | 107,2  | 110,6  | 110,7  | 105,2  | 104,8  | 104,7  | 104,3  | 99,3    | 83,2    | 96,3    | 89,2    |
| 3   | Індія                              | 77,3   | 81,3   | 83,2   | 89,6   | 95,5   | 101,5  | 109,3  | 111,4   | 100,3   | 118,2   | 125,1   |
| 4   | США                                | 88,7   | 86,9   | 88,3   | 78,9   | 78,5   | 81,6   | 86,6   | 87,8    | 72,7    | 85,8    | 80,7    |
| 5   | РФ                                 | 69,1   | 66,1   | 71,0   | 71,1   | 70,5   | 71,5   | 72,0   | 71,7    | 71,6    | 77,0    | 71,5    |
| 6   | Південна<br>Корея                  | 70,4   | 68,9   | 70,7   | 70,7   | 68,6   | 71,0   | 72,5   | 71,4    | 67,1    | 70,4    | 65,9    |
| 7   | Німеччина                          | 42,7   | 42,6   | 42,9   | 42,7   | 42,1   | 43,3   | 42,4   | 39,6    | 35,7    | 40,2    | 36,8    |
| 8   | Турція                             | 35,9   | 34,7   | 34,0   | 31,5   | 33,1   | 37,5   | 37,3   | 33,7    | 35,7    | 40,4    | 35,1    |
| 9   | Бразилія                           | 34,5   | 34,2   | 33,9   | 33,2   | 31,6   | 34,8   | 35,4   | 32,6    | 31,4    | 36,1    | 34,0    |
| 10  | Україна<br><i>Місце в рейтингу</i> | 33,0   | 32,8   | 27,2   | 22,9   | 24,2   | 21,4   | 21,1   | 20,8    | 20,6    | 21,4    | 6,3     |
| ... | ...                                | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...     | ...     | ...     | ...     |
|     | ВЕСЬ СВІТ:                         | 1560,4 | 1650,4 | 1671,1 | 1621,5 | 1629,1 | 1732,2 | 1828,5 | 1 887,2 | 1 882,1 | 1 962,3 | 1 885,0 |

Джерело: складено автором на основі [ [30](#), [31](#), [32](#) ]

## ДОДАТОК С

**Динаміка обсягів виробництва Групи «МЕТІНВЕСТ»  
з 2011 по 2022 роки (тис тон)**

|                                  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Сталь                            | 14375 | 12459 | 12394 | 9205  | 7669  | 8393  | 7361  | 7323  | 7578  | 8268  | 9533  | 2918  |
| Темпи приросту виробн. сталі, %  | -     | -13,3 | -0,5  | -25,7 | -16,7 | +9,4  | -12,3 | -0,5  | +3,5  | +9,1  | +15,3 | -69,4 |
| Чугун                            | 12385 | 11010 | 11500 | 9213  | 8050  | 8821  | 7941  | 8205  | 7928  | 8475  | 9709  | 2743  |
| Темпи приросту виробн. чугуну, % | -     | -11,1 | +4,5  | -19,9 | -12,6 | +9,6  | -10   | +3,3  | -3,4  | +6,9  | +14,6 | -71,7 |
| Залізнорудний концентрат         | 35744 | 36224 | 36926 | 34888 | 32208 | 29640 | 27464 | 27353 | 29028 | 30501 | 31341 | 10712 |
| Темпи приросту вироб з/р конц%   | -     | +1,3  | +1,9  | -5,5  | -7,7  | -8,0  | -7,3  | -0,4  | +6,1  | +5,1  | +2,8  | -65,8 |
| Вугільний концентрат             | 11339 | 14623 | 5513  | 4098  | 3285  | 3051  | 2461  | 2683  | 2961  | 2883  | 5542  | 4959  |
| Темпи приросту вироб вуг. конц % | -     | +29,0 | -62,3 | -25,7 | -19,9 | -7,1% | -19,3 | +9,0% | +10,4 | -2,6% | +92,2 | -10,5 |

Джерело: Складено автором на основі [ 36 ]

## ДОДАТОК Д

### Частка України і Групи «Метінвест» в світовому виробництві сталі (МЛН ТОН)

| № | Показники                                       | Од-вим.  | 2013   | 2014   | 2015    | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|---|---|----------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | Виробництво сталі в світі                       | млн. тон | 1650,4 | 1671,1 | 17621,5 | 1629,1 | 1732,2 | 1828,5 | 1887,2 | 1882,1 | 1962,3 | 1885,0 |
|   | Темпи приросту                                  | %        | -      | +1,25% | +0,47%  | +0,47% | +6,33% | +5,56% | +3,2%  | -0,3%  | +4,26% | -4,0%  |
| 2 | Виробництво сталі в Україні                     | млн. тон | 32,8   | 27,2   | 23,0    | 24,2   | 21,4   | 21,1   | 20,8   | 20,6   | 21,4   | 6,3    |
|   | Місце в рейтингу країн виробників               |          | 5      | 10     | 10      | 10     | 12     | 13     | 13     | 12     | -      | 25     |
|   | Темпи приросту                                  | %        | -0,6%  | -17,1% | -15,4%  | +5,2%  | -11,6% | -1,4%  | -1,4%  | -1%    | +3,9%  | -70,6% |
|   | Частка України в світовому виробництві сталі    | %        | 1,99%  | 1,63%  | 1,42%   | 1,49%  | 1,24%  | 1,15%  | 1,1%   | 1,1%   | 1,1%   | 0,33%  |
| 4 | Експорт сталі Україною                          | млн. тон | 24,7   | 21,5   | 17,7    | 18,2   | 15,2   | 15,1   | 15,6   | 15,2   | 15,7   | -      |
|   | Місце в рейтингу Країн - експортерів            |          | 5      | 7      | 7       | 7      | 12     | 10     | 10     | 9      | 10     | -      |
|   | Темпи приросту                                  | %        | -%     | -13%   | -17,7%  | +2,8%  | -16,5% | -0,7%  | +3,8%  | -2,6%  | +3,3%  |        |
| 5 | Виробництво сталі Групою «Метінвест»            | млн. тон | 12,4   | 9,2    | 7,7     | 8,4    | 7,4    | 7,3    | 7,6    | 8,3    | 9,5    | 2,9    |
|   | Частка Метінвесту в виробництві сталі в Україні | %        | 37,8%  | 33,4%  | 33,5%   | 34,5%  | 34,6%  | 34,6%  | 36,5%  | 40,3%  | 44,4%  | 46%    |
|   | Частка Метінвесту в світовому виробництві сталі | %        | 0,75%  | 0,55%  | 0,48%   | 0,52%  | 0,43%  | 0,4%   | 0,4%   | 0,44%  | 0,48%  | 0,15%  |

Джерело: складено автором на основі [ [36](#), [30](#), [31](#), [32](#) ]

## ДОДАТОК Е

### Аналіз експортної діяльності Групи «Метінвест» з географією продажу по країнам в динаміці

(млн USD)

|  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Всього обсяг продажу<br/>Метінвест млн USD</b>                  | 10538 | 9291  | 9727  | 10565 | 6832  | 6223  | 8931  | 11880 | 10757 | 10453 |
| <b>Продаж в Україні млн SD</b>                                     | 2176  | 2415  | 2330  | 2496  | 1619  | 1606  | 2467  | 3340  | 3156  | 2939  |
| <b>Експортний продаж<br/>всього млн USD</b>                        | 8362  | 6876  | 7397  | 8069  | 5213  | 4617  | 6464  | 8540  | 7601  | 7514  |
| <b>Експорт в тому числі:</b>                                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| - Європа   | 3601  | 2410  | 2761  | 2950  | 2255  | 2267  | 3219  | 3991  | 3609  | 2851  |
| Частка ринку Європи в<br>загальному експорті                       | 43,1% | 35,1% | 37,3% | 36,6% | 43,3% | 49,1% | 49,8% | 46,7% | 47,5% | 37,9% |
| - Близький Схід і Північна<br>Африка                               | 1213  | 1577  | 2131  | 1872  | 1305  | 949   | 1469  | 2195  | 1656  | 1800  |
| Частка ринку Близького Сходу і<br>Північної Африки в заг. експорті | 14,5% | 22,9% | 28,8% | 23,2% | 25,0% | 20,6% | 22,7% | 25,7% | 21,8% | 24,0% |
| - Країни СНД   | 1930  | 1875  | 1471  | 1074  | 602   | 591   | 775   | 758   | 825   | 635   |
| Частка ринку країн СНД в<br>загальному експорті                    | 23,1% | 27,3% | 19,9% | 13,3% | 11,5% | 12,8% | 12,0% | 8,9%  | 10,9% | 8,5%  |
| - Південно-східна Азія   | 1380  | 802   | 792   | 1666  | 751   | 413   | 505   | 701   | 941   | 1467  |
| Частка ринку країн Південно-<br>східної Азії в загальному експорті | 16,5% | 11,7% | 10,7% | 20,6% | 14,4% | 8,9%  | 7,8%  | 8,2%  | 12,4% | 19,5% |
| - Північна Америка   | 72    | 82    | -     | 405   | 229   | 320   | 437   | 757   | 464   | 569   |
| Частка ринку країн Північної<br>Америци в загальному експорті      | 0,9%  | 1,2%  | -     | 5,0%  | 4,4%  | 6,9%  | 6,7%  | 8,9%  | 6,1%  | 7,6%  |
| - Інші регіони   | 166   | 212   | 242   | 102   | 71    | 77    | 60    | 138   | 106   | 192   |
| Частка ринку інших регіонів в<br>загальному експорті %             | 2,0%  | 3,1%  | 3,3%  | 1,3%  | 1,4%  | 1,7%  | 0,9%  | 1,6%  | 1,4%  | 2,6%  |
| <b>Частка продукції Метінвест<br/>на експорт</b>                   | 79,4% | 74%   | 76%   | 76,4% | 76,3  | 74,2% | 72,4% | 71,9% | 70,7% | 71,9% |
| <b>Частка продукції Метінвест<br/>для внутрішнього ринку</b>       | 20,6% | 26%   | 24%   | 23,6% | 23,7  | 25,8% | 27,6% | 28,1% | 29,3% | 28,1% |

Джерело: складено автором на основі [ 36 ]

## ДОДАТОК F

### Валютні надходження в державну скарбницю від експорту металургійної промисловості України, в т.ч. Групи «Метінвест» (млн USD)

|   | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Валютні надходження від експорту металургійної продукції України                                | 15,1  | 12,5  | 11,1  | 9,8   | 5,2   | 4,7   | 7,1   | 7,4   | 7,2   | 6,6   |
| Валютні надходження від експорту металургійної продукції Групи «Метінвест»                      | 1,9   | 2,1   | 2,1   | 2,2   | 1,7   | 1,4   | 2,1   | 2,7   | 2,3   | 1,7   |
| Доля валютних надходжень від «Метінвест» в загальній сумі експортних надходжень від ГМК України | 12,3% | 16,8% | 18,9% | 22,5% | 32,7% | 29,8% | 29,6% | 36,5% | 31,9% | 25,6% |

Джерело: складено автором на основі [ 36 ]



## ДОДАТОК G

**Орієнтовна Експортна структура продажів  
металургійних компаній України за географією станом за 2021 рік**

| №  |                                     | МЕТІНВЕСТ | FERREXPO | АкселорМіттал<br>Кривий Ріг | ІНТЕРПАЙП |
|----|-------------------------------------|-----------|----------|-----------------------------|-----------|
| 1  | Європа                              | 28 %      | 30,4 %   | -                           | 31 %      |
| 2  | Китай<br>Південно-Східна Азія       | 17 %      | 57,7 %   | 6,9 %                       | -         |
| 3  | Індонезія                           | -         | -        | 7,1 %                       | -         |
| 4  | Близький Схід<br>та Північна Африка | 17 %      | -        | -                           | 18 %      |
| 5  | Єгипет                              | -         | -        | 5,3 %                       | -         |
| 6  | Іран                                | -         | -        | 5,6 %                       | -         |
| 7  | Саудівська Аравія                   | -         | -        | 8,3 %                       | -         |
| 8  | Туреччина<br>Індія                  | -         | 5 %      | 8,9 %                       | -         |
| 9  | Північна Америка                    | -         | 2,1 %    | -                           | 9 %       |
| 10 | СНД                                 | 6 %       | -        | -                           | 20 %      |
| 11 | Україна                             | 28 %      | -        | 16,7 %                      | 20 %      |

Джерело: складено автором на основі [ 36, 33 ]

**Динаміка ключових фінансових показників АТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
з 2013 по 2020 роки (млн USD)**

|                          | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Виручка                  | 3531        | 3087        | 2122        | 2069        | 2488        | 2499        | 2415        | 2356        |
| ВІТДА                    | 242         | 511         | 341         | 362         | 464         | 655         | 177         | 364         |
| Рентабельність<br>ЕВІТДА | 6.9%        | 16.5%       | 16.0%       | 17.5%       | 18.7%       | 26.20%      | 7.3%        | 15,5%       |
| Чистий прибуток          | -190        | -99         | 64          | 106         | 190         | 350         | -88         | 32          |
| Рентабельність           | -5.4%       | -3.2%       | 3.0%        | 5.1%        | 7.6%        | 13.99%      | -3.6%       | 1,3%        |
| CAPEX                    | 145         | 231         | 181         | 184         | 235         | 337         | 272         | 208         |

Джерело: Складено на основі [ 33 ]

## ДОДАТОК І

**Динаміка ключових фінансових показників Групи «Ferrexpo»  
з 2013 по 2020 роки (млн USD)**

|                          | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Виручка                  | 1581        | 1388        | 961         | 986         | 1197        | 1274        | 1507        | 1700        |
| ВІТДА                    | 506         | 496         | 313         | 375         | 551         | 503         | 586         | 859         |
| Рентабельність<br>ЕВІТДА | 32.0%       | 35.7%       | 32.6%       | 38.0%       | 46.0%       | 39.5%       | 39%         | 50.5%       |
| Чистий прибуток          | 264         | 184         | 31          | 189         | 394         | 335         | 403         | 635         |
| Рентабельність           | 16.7%       | 13.3%       | 3.2%        | 19.2%       | 32.9%       | 26.3%       | 27%         | 37.4%       |
| CAPEX                    | 278         | 235         | 65          | 48          | 103         | 135         | 247         | 206         |

Джерело: Складено на основі [ 33 ]

## ДОДАТОК J

### Міжнародні стратегії, які використовуються підприємствами металургійної галузі

→ **Експортна стратегія.** Підприємства металургійної галузі можуть експортувати свою продукцію на зовнішні ринки. Ця стратегія є простою та найменш ризиковою, оскільки не потребує значних вкладень у зовнішні ринки.

→ **Стратегія спільної власності.** Підприємства можуть входити в партнерство з місцевими компаніями на зовнішніх ринках. Ця стратегія може дозволити підприємствам знизити ризики та витрати на вхід на нові ринки.

→ **Стратегія з прямим інвестуванням.** Підприємства можуть встановлювати свої філії та заводи на зовнішніх ринках. Ця стратегія може дозволити підприємствам збільшити свою глобальну присутність та знизити витрати на транспортування товару та інші витрати.

→ **Стратегія диверсифікації.** Підприємства можуть диверсифікувати свою діяльність на зовнішніх ринках, наприклад, переходячи від виробництва одного типу металевих виробів до виробництва інших типів виробів.

→ **Стратегія акумуляції.** Підприємства можуть зосередитися на розвитку своєї основної діяльності та накопиченні капіталу для подальшого розвитку на зовнішніх ринках. Це може включати інвестування в нові технології виробництва або розширення виробничих масштабів для підвищення продуктивності та ефективності виробництва.

→ **Стратегія стандартизації** – це підхід до міжнародної стратегії, який базується на стандартизації виробничого процесу та продукції з метою зниження витрат та поліпшення якості продукції.

→ **Захисні стратегії** використовуються для того, щоб запобігти втраті існуючих покупців: поліпшення репутації компанії; підвищення якості продукції; неухильне використання зобов'язань з доставляння товарів.

→ **Розвиваючі стратегії** припускають розширення пропонованого покупцям асортименту товарів і послуг.

→ **Атакуючі стратегії** це: зміна політики ціноутворення; використання нових каналів продажів; пошук нових можливостей розподілу; вихід на нові географічні ринки; до нових галузевих сегментів

### Основні міжнародні стратегії, які використовує в своїй діяльності Група «МЕТІНВЕСТ»

**Горизонтальна і вертикальна інтеграція.** Підприємство здійснює горизонтальну інтеграцію шляхом здійснення злиття та поглинання інших металургійних компаній, що дозволяє їй розширити свою присутність на ринку та збільшити свою виробничу потужність. Крім того, компанія здійснює вертикальну інтеграцію, придбавши компанії, які займаються виробництвом вугілля та залізної руди, що дозволяє їй забезпечити сировинну базу та знизити витрати на її закупівлю.

**Розвиток нових ринків.** Підприємство розширює свою діяльність на зовнішні ринки, в тому числі в Європі та Азії. Компанія встановлює дочірні підприємства та здійснює інвестиції в інші металургійні компанії, що дозволяє їй збільшити свою присутність на зовнішніх ринках та отримати доступ до нових клієнтів.

**Розвиток нових технологій.** Підприємство зосереджується на впровадженні новітніх технологій виробництва та ефективного управління, що дозволяє їй знизити витрати на виробництво та поліпшити якість продукції.

**Диверсифікація.** Підприємство займається виробництвом не тільки чавунів та сталі, але й займається виробництвом інших металевих виробів, таких як арматура, проволока, профілі та інші. Крім того, компанія розширює свої бізнес-інтереси на інші галузі, наприклад, нафтогазову та машинобудівну галузі.

**Акумуляція.** Підприємство зосереджується на накопиченні капіталу для подальшого розвитку та розширення своїх бізнес-інтересів в металургійній та інших галузях. Компанія також веде активну роботу з привабленням інвестицій та кредитів для фінансування своїх проектів.

**Стандартизація.** Підприємство прагне до забезпечення високої якості своєї продукції та дотримання відповідних стандартів у виробництві та управлінні. Компанія отримала сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001, які підтверджують її зобов'язання до якості, охорони навколишнього середовища та безпеки праці.

**Міжнародні стратегії в області експорту та інвестицій.** Компанія активно працює на зовнішніх ринках, експортуючи свою продукцію в більше ніж 80 країн світу. Крім того, МетІнвест здійснює інвестиційні проекти в інших країнах, зокрема в США та Європі, що дозволяє їй розширювати свої бізнес-інтереси та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

## Основні напрямки роботи Торгово-промислової палати України

*Надання інформаційної підтримки:* ТППУ забезпечує металургійні підприємства актуальною інформацією про потенційних замовників, ринки збуту, кон'юнктуру цін на металопродукцію та інші аспекти експортної діяльності, забезпечує металургійні компанії інформаційною підтримкою, пов'язаною з вимогами та стандартами різних країн, що сприяє успішному входженню на нові ринки.

*Організація та підтримка участі у міжнародних виставках та ярмарках:* ТППУ сприяє участі металургійних підприємств в міжнародних виставках та ярмарках, де вони можуть презентувати свою продукцію та знайомитись з потенційними замовниками, знайти нових партнерів та розширити географію експорту.

*Пошук замовників:* ТППУ проводить різноманітні заходи з метою залучення потенційних замовників для металургійних підприємств України.

*Підготовка документації для експорту:* ТППУ забезпечує консультації металургійних підприємств з питань оформлення документів для експорту, забезпечує сертифікатами якості згідно з світовими стандартами ISO.

*Залучення інвестицій:* ТППУ активно сприяє залученню інвестицій для розвитку металургійної галузі в Україні.

*Сприяння укладанню контрактів:* ТППУ надає підтримку металургійним підприємствам під час укладання контрактів з зарубіжними партнерами.

*Організація бізнес-місій.* ТППУ організовує бізнес-місії для українських металургійних компаній, які дозволяють побувати на місці та побачити, як функціонують партнерські компанії, зустрітись з партнерами та дізнатися про місцеві вимоги та стандарти, а також сприяють укладенню нових контрактів.

*Розвиток міжнародних партнерств.* ТПП України сприяє встановленню міжнародних партнерств між українськими металургійними компаніями та зарубіжними партнерами.

*ТППУ проводить різні заходи, такі як форуми, конференції, семінари, круглі столи, тренінги, які спрямовані на просування українського металургійного виробництва на світових ринках та залучення іноземних інвесторів до розвитку галузі. Також ТППУ співпрацює з міжнародними організаціями та заходами, які сприяють розвитку міжнародної торгівлі та зовнішньоекономічних зв'язків, що в свою чергу сприяє розвитку металургійної галузі в Україні*