

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки

Виконав: студент 4-го курсу, групи БТЕ – 0812
Спеціальності 073 – “Менеджмент”

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

“Менеджмент організацій та адміністрування”

МАМАЄВСЬКИЙ С.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ 
Завідувач кафедри д.е.н., професор
Тетяна ПУЛІНА
«05» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

МАМАЄВСЬКИЙ Сергій Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки

Ініціатор проєкту (роботи) к.е.н., професор КОРОЛЬКОВ Владислав Васильович,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 13 » Березня 2026 року № 75

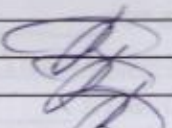
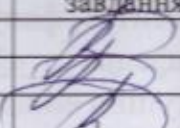
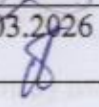
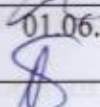
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавча база України, Статистична інформація держкомстату, інформація Мін регіону, Регулярна інформація підприємства, Фінансова звітність підприємства, Наукові публікації дослідників за темою дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки. Аналіз стану формування стратегії виходу на зарубіжні ринки металургійного підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь». Розробка рекомендацій щодо покращення стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунків – 12, Таблиць – 17.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
II	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
III	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	02.03.2026 	01.06.2026 

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	
2	Вибір теми	06.03.2026	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	06.03.2026	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04.2026	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04.2026	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	04.05.2026	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2026	
11	Нормоконтроль	20.05.2026	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05.2026	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06.2026	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026 - 12.06.2026	

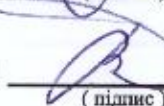
Студент(ка)


(підпис)

Сергій МАМАЄВСЬКИЙ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Владислав КОРОЛЬКОВ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота “Формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки”: с. 102, рис. 12, табл. 17, 70 джерел.

Об’єктом дослідження є процеси формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки. **Предметом дослідження** є методи формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки. **Мета роботи** – розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу металургійного підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки в умовах війни.

Методи дослідження: метод дослідження законодавчої бази, метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми; метод системного підходу; метод порівнянь; абстрактно-логічні методи, метод дослідження нормативної бази, методи дослідження регулярної інформації ПАТ “Запоріжсталь”.

Результати та їх новизна. Удосконалено методичні аспекти формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки в умовах війни. Проведено аналіз нової збутової політики в умовах війни. Визначено проблеми і надано рекомендації щодо їх вирішення.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки. Досліджено стан формування стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки. Розроблено рекомендації щодо покращення стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки.

Значимість роботи та висновки. Рекомендації, що надані роботі, дозволять сформуванню і покращити стратегію виходу на зарубіжні ринки.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ЗАРУБІЖНІ РИНКИ, ЕКСПОРТ, ЛОГІСТИКА, ОЦІНЮВАННЯ РИНКІВ, УМОВИ ВІЙНИ

ANNOTATION

Bachelor's work: “Formulation of a strategy for a metallurgical enterprise to enter foreign markets”: p. 102, fig. 12, table. 17, 70 sources.

The object of the study is the processes of forming a strategy for a metallurgical enterprise entering foreign markets. **Subject** - the methods of forming a strategy for a metallurgical enterprise entering foreign markets. **Purpose** - to develop methodological recommendations for a metallurgical enterprise entering foreign markets strategy forming a using the example of PJSC Zaporizhstal in wartime.

Research methods: method of studying the legislative framework, method of generalization and analysis of literature on this topic; method of a systematic approach; method of comparisons; abstract-logical methods, method of studying the regulatory framework, methods of studying regular information of PJSC “Zaporizhstal”.

Results and their novelty. Methodological aspects of a strategy formation for a metallurgical enterprise to enter foreign markets have been improved. An analysis of a new sales policy has been conducted. Problems have been identified, and recommendations for their solution have been provided.

Main provisions of the work. The theoretical aspects of forming a strategy for entering a metallurgical enterprise into foreign markets are considered. The state of forming a strategy for entering PJSC “Zaporizhstal” into foreign markets is investigated. Recommendations are developed for improving the strategy for entering PJSC “Zaporizhstal” into foreign markets.

Significance of the work and conclusions. The recommendations in this work will help you develop and refine your strategy for entering foreign markets.
Keywords: STRATEGY, FOREIGN MARKETS, EXPORT, LOGISTICS, MARKETS ASSESSMENT, WAR CONDITIONS

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу

Реферат

Annotation

Перелік умовних позначень

Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні аспекти формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки.....	14
1.1 Теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки.....	14
1.2 Методи оцінювання стану закордонних ринків та їх характеристики.....	22
1.3 Особливості формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства.....	29
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2 Аналіз стану формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».....	39
2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»....	39
2.2 Продукція та виробничі можливості ПАТ «Запоріжсталь» для виходу на зарубіжні ринки.....	50
2.3 Зміни умов участі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжних ринках в умовах війни.....	57
Висновки до розділу 2	65
Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо покращення стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки.....	67
3.1 Нова збутова стратегія ПАТ «Запоріжсталь» щодо реалізації	

продукції на зарубіжних ринках: проблеми та рекомендації.....	67
3.2 Рекомендації щодо виходу ПАТ «Запоріжсталь» на світовий ринок металургійної продукції.....	73
Висновки до розділу 3.....	81
Висновки.....	84
Список використаних джерел.....	87
Додатки.....	95
Додаток А Форма 1 Баланс.....	96
Додаток Б Форма 2 Звіт про фінансові результати.....	100
Додаток В Сертифікат підтвердження участі в роботі конференції	102

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Слово/словосполучення/	Скорочення	Умови використання
Національний банк України	НБУ	у тексті
Організація об'єднаних націй	ООН	у тексті
Міжнародний валютний фонд	МВФ	у тексті
Науково-дослідні, дослідно-конструкторські розробки	НДДКР	у тексті
Внутрішній валовий продукт	ВВП	у тексті
Лінія бойового зіткнення	ЛБЗ	у тексті
Збройні сили України	ЗСУ	у тексті
Доменна піч	ДП	у тексті
Приватне акціонерне товариство	ПрАТ	у тексті
Товариство з обмеженою відповідальністю	ТОВ	у тексті
Податок на додану вартість	ПДВ	у тексті
Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України	ЄДРПОУ	у тексті
Класифікатор видів економічної діяльності	КВЕД	у тексті
Публічне акціонерне товариство	ПАТ	у тексті
Теплоелектроцентраль	ТЕЦ	у тексті
Сполучені штати Америки	США	у тексті
Європейський союз	ЄС	у тексті

ВСТУП

Актуальність теми. Реалізація готової продукції є завершальним етапом діяльності будь-якого підприємства. Від визначення збутової політики та організації збутової діяльності залежить успішність роботи підприємства. Особливостями підприємств металургійної галузі є технології виготовлення продукції, які передбачають її виготовлення і підвищення ефективності при збільшенні обсягів виготовлення і реалізації.

Великі обсяги вироблення продукції часто перевищує внутрішні потреби країни і тому для їх реалізації потрібним є розширення збутової діяльності та вихід на зарубіжні ринки. Це визначає експортну орієнтованість всіх металургійних підприємств України. Особливістю металургійної продукції є великі габарити і вага. Це висуває вимоги до формування логістичних шляхів і засобів доставляння продукції споживачу. Якщо до початку війни процеси виходу на зарубіжні ринки вже були визначені і за стабілізовані, то після початку війни, яка супроводжувалась окупацією територій, морських портів, руйнуванням логістики виникли нові завдання формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки. Актуальність дослідження процесів формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки в цих умовах значно підвищується.

Теорія формування стратегій досліджувалась багатьма науковцями. Початок формування теорії формування стратегії можна віднести до середини минулого сторіччя. Однією з перших публікацій, які були присвячені розвитку стратегічного менеджменту була публікація Ансоффа І. [49].

Слід відзначити, що теорія формування стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки є складовою частиною основної стратегії розвитку. Найбільший внесок в розвиток стратегії виходу на зарубіжні ринки зроблено

такими вченими, як Е. Андерсон, Дж.-Е. Вальн, Х. Гатінйон, С. Герчіні, Дж. Даннінг, Дж. Йогансон, С. Кавусгіл, П. Калра, М. Міланезі, Ф. Рут, М. Хаммер, А. Хамфрі, А. Чандлер, і багато інших. В своїх дослідженнях закордонні дослідники активно аналізували стратегії виходу підприємств на світові ринки — від експорту та ліцензування до спільних підприємств і повністю контрольованих дочірніх компаній.

Внесок в формування теорії формування стратегії виходу на зарубіжні ринки зробили також вітчизняні науковці, такі як Ганіч С. С., Гарбузов О. С., Гавкалова Н., Гесць В., Жаліло Я., Заїка О. В., Кіпка Г., Ковбатюк М. В., Немцов В. Д., Олексєнко Р. Ю., Олійник Т. І., Проценко Д. Є., Рожко В. І., Соколова К. О., Татарко Д. Ю., Хринюк О. С., Шкляр В. В., Шпак К. О., Шуміло О. С., і інші.

Останні дослідження таких авторів, як Архипенко Т., Балацький О., Беззубченко О., Власюк Т., Гринько Т., Гуторов О., Даценко А., Двуліт З., Забашта Є., Зав'ялова М., Заїка О., Закрижевська І., Корольков В., Квасова Л., Кравченко О., Ляденко Т., Олексієнко Р., Оліховський В., Павлова В., Петруня Ю., Пуліна Т., Старостіна А., Тубольцев Л., Тюрін Н., Хринюк О., Шуміло О., Яренко А. і багатьох інших визначають особливості формування стратегії виходу підприємств на зарубіжні ринки.

Теорія формування стратегії виходу на зарубіжні ринки передбачає їх класифікацію за наступними основними напрямками:

- стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- стратегії організації бізнесу на зовнішніх ринках;
- стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок;
- стратегії розвитку на зовнішніх ринках.

Науковці визначають необхідність поетапного виходу підприємства на зарубіжний ринок. Різні науковці розглядають різну кількість етапів. Також розглядаються наступні типові стратегії:

- стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку;
- обхідна стратегія подолання бар'єрів входу;

- стратегія опосередкованого входу.

Також науковці розглядають особливості реалізації функціональних стратегій підтримки основної стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок. Розглядаються функціональні напрями, що забезпечують виробництво, маркетинг, логістику, цінову і інвестиційну стратегію.

Серед методів розглядаються суб'єктивний, дискретний та комплексний. Також розглядаються методи SWOT/PEST аналізу, метод побудови матриці привабливості ринків та позиціонування товарів.

Всі ці методи дають інструменти для проведення досліджень.

Мета і завдання бакалаврської роботи. Мета роботи – розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу металургійного підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки.

Предметом дослідження є методи формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- провести дослідження теоретичних основ формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки;
- дослідити методи оцінювання стану закордонних ринків та їх характеристики;
- визначити особливості формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійних підприємств;
- провести аналіз загальної характеристики підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести аналіз продукції та виробничих можливостей ПАТ «Запоріжсталь» для виходу на зарубіжні ринки;

- провести аналіз зміни умов участі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжних ринках в умовах війни;
- визначити нову збутову стратегію ПАТ «Запоріжсталь» щодо реалізації продукції на зарубіжних ринках, систематизувати проблеми та надати рекомендації щодо їх усунення;
- сформулювати рекомендації щодо виходу ПАТ «Запоріжсталь» на світовий ринок металургійної продукції.

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження застосовувались наступні методи проведення досліджень: метод дослідження законодавчої бази; метод вивчення аналітичних матеріалів щодо зарубіжних ринків металургійної продукції; метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми; метод системного підходу; метод порівнянь; абстрактно-логічні методи, метод дослідження нормативної бази, методи дослідження регулярної інформації ПАТ “Запоріжсталь”.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України щодо організації управління підприємствами, інформація НБУ, МВФ, ООН. Інформаційні база Всесвітньої асоціації виробників сталі, теоретичні матеріали щодо формування стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки, регулярна інформація і фінансова звітність підприємства. Роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, дискусії науково-практичних конференцій, матеріали наукових публікацій в наукових періодичних видань, інформація мережі Інтернет, нормативна і статистична інформація за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленому аналізі світового ринку сталі, визначенні тенденцій, дослідження впливу війни на зміну збутової політики підприємства, застосуванні методів та інструментів формування стратегії виходу на зарубіжні ринки металургійного підприємства. За підсумками дослідження отримані наступні результати.

Проведено аналіз нової збутової політики підприємства щодо виводу продукції на зарубіжні ринки, проведено систематизацію проблем і надано

рекомендації щодо покращення процесів виводу продукції ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки.

Удосконалено методичні аспекти формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки в умовах війни.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження було підготовлено і опубліковано тези доповіді за темою «Особливості обрання стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки в умовах війни» та прийнято участь в роботі I Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення», яка проходила в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» 5 березня 2026 року в режимі он-лайн. За підсумками участі в роботі конференції отримано сертифікат (Додаток В).

Рекомендації, що надані роботі, дозволять сформулювати стратегію виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки в умовах війни.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 102 сторінок, включаючи 17 таблиць, 12 рисунків, 3 додатка. Список використаних джерел (70 найменувань) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

1.1 Теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки

Поняття «стратегія» як визначення напрямку розвитку підприємства на тривалий період було запозичене з військової справи. У військовій справі цей термін означав «мистецтво полководця» або «керівництво військом». Найбільш відомі полководці одержували перемогу застосовуючи оригінальну стратегію ведення військових дій з врахуванням особливостей місцевості та вивченням особливостей бойових здібностей супротивника. Стратегія була пов'язана з вивченням зовнішнього середовища і супротивника та передбачала систему організації бойових дій. Цей термін спочатку використовувався тільки у військовій сфері, а, згодом, був адаптований у політиці, бізнесі та управлінні для позначення довгострокового плану дій.

В бізнесі та економіці стратегія ототожнювалась з плануванням на тривалий період. Тому плани досягнення мети відповідно до місії підприємства зазначали як плани стратегічного розвитку або стратегією розвитку.

Процеси застосування формування стратегії розвитку підприємства почали досліджуватись в середині минулого сторіччя.

В цей час з'являються публікації Ансоффа І., які присвячені розвитку стратегічного менеджменту [49].

Також заслуговує уваги робота Чандлера А. «Стратегія та структура», яка була біля витоків формування теорії даного напрямку наукової думки та формування методичних рекомендацій щодо практичної діяльності з визначення стратегії розвитку підприємства [53].

Після визначення важливості цього напрямку для розвитку підприємства серед науковців починається пошук методів, моделей та інструментів проведення досліджень для формалізації процесів формування стратегії розвитку. Працюючи у цьому напрямі професор Альберт Хамфрі (Albert Humphrey) зі Стенфордського дослідницького інституту (Stanford Research Institute) у перше запропонував модель SWOT аналізу, для формування стратегії розвитку підприємства. Під керівництвом Альберта Хамфрі з використанням елементів SWOT – аналізу у 1960-ті роки були проведені перші розробки при проведенні досліджень корпоративного планування на підприємствах в США.

Початкова назва цієї моделі була SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat). Після адаптації термінів назви моделі до сучасних умов, назву моделі було змінено на SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Основним призначенням моделі було надання допомоги компаніям системно оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність.

На той час Альберт Хамфрі не залишив класичної академічної статті у провідних журналах про модель SWOT – аналізу. Перша його ключова публікація з'явилась тільки у 2005 році. [61]. На сьогодні ця публікація є найчастіше цитованою. Саме ця публікація є основним джерелом, де він пояснює походження моделі.

Модель SWOT – аналізу набула широкої популярності як серед дослідників так і серед практиків завдяки своїм основним характеристикам.

По-перше, це простота і наочність, яка дозволяє представити результати в формі зрозумілої матриці 2x2, яку легко застосувати у будь якій сфері.

По-друге, це універсальність. Метод побудови моделі SWOT – аналізу може використовуватися як у бізнесі, так в державному управлінні, проектному менеджменті, освіті і інших сферах.

По-третє, це те, що метод дозволяє поєднати внутрішні ресурси організації з можливостями зовнішнього середовища. Метод дозволяє зробити фокус на стратегічному мисленні.

По-четверте, це гнучкість. Метод використання моделі SWOT – аналізу може бути застосований як для великих корпорацій, так і для малих підприємств і навіть особистого розвитку.

На багатьох науковців, які виконували аналітичні розробки щодо проведення аналізу простору для маневрування розвитком підприємства, вплинули праці М. Портера, які присвячені питанням стратегічного розвитку. Також заслуговують уваги дослідження результатів успіху японських підприємств, які були визначені у працях Р.Паскаля та А. Атоса [45, с.38].

В умовах глобалізації вихід на світові ринки є основою для розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1) [16, с.158].



* Джерело: [16, с.158]

Рис. 1.1 Причини виходу підприємств на міжнародні ринки

Для успішного виходу на зовнішні ринки і досягнення ефективної участі необхідним є правильне обрання стратегії, яка визначає місію, цілі та задачі підприємства. Саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що у майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення [28, с.56].

Успішна участь підприємства на різних географічних ринках є основою для диверсифікації процесів реалізації продукції різним споживачам і усунення залежності від регіональних особливостей ринку.

Теоретичні аспекти формування стратегії виходу на світові ринки розглядали такі закордонні вчені, як Андерсон Е., Вальн Дж.-Е., Гатіньон Х.,

Герчіні С., Даннінг Дж. Х., Йогансон Дж., Кавусгіл С. Т., Калра П., Міланезі М., Рут Ф.Р. і багато інших.

В своїх дослідженнях закордонні дослідники активно аналізували стратегії виходу підприємств на світові ринки — від експорту та ліцензування до спільних підприємств і повністю контрольованих дочірніх компаній.

Так, індійський вчений Калра П. в публікації «Стратегії виходу на іноземні ринки: порівняльний аналіз» провів аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки, їхні переваги та недоліки, критичні фактори успіху. За результатом порівняльного аналізу стратегій було визначено переваги і недоліки різних моделей виходу [64].

Італійські вчені Герчіні С. та Міланезі М. в публікації «Прийняття рішень щодо виходу на зовнішній ринок та евристика: огляд літератури та майбутніх напрямків» виконали систематичний огляд 32 досліджень за період з 1997 року по 2021 рік. Було проведено дослідження щодо використання евристик у прийнятті рішень про вихід на зовнішні ринки а також аналіз когнітивних обмежень і «правил великого пальця» у міжнародному бізнесі. Фокус їх дослідження був зосереджений на застосуванні евристиці у прийнятті рішень. За результатами дослідження було визначено роль когнітивних обмежень у виборі стратегії [67].

Питання обрання стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки розглядались також такими вітчизняними дослідниками як Ганіч С. С., Гарбузов О. С., Заїка О. В., Кіпка Г., Ковбатьок М. В., Олексєнко Р. Ю., Олійник Т. І, Проценко Д. Є., Рожко В. І., Соколова К. О., Татарко Д. Ю., Хринюк О. С., Шкляр В. В., Шпак К. О., Шуміло О. С., і інші.

В умовах сучасної динамічності бізнес-середовища під впливом глобалізації все більше промислових підприємств прагне розвиватися шляхом виходу на зовнішні ринки. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на такому ринку необхідною умовою є формування відповідної стратегії, яка враховуватиме, як внутрішні можливості підприємства, так і ринкові умови, в яких йому доведеться працювати.

За результатами аналізу публікацій науковців щодо визначення типів стратегій виходу на іноземний ринок можна провести їх класифікацію і систематизувати наступним чином (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Типи стратегії (клас)	Різновиди реалізації стратегії (підклас)
Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки	Специфічні стратегії: – стратегія лідерства; – стратегія «півзахисту»; – стратегія аутсайдерства. Транскордонні стратегії: – стратегія «Водоспаду»; – стратегія Спринклера.
Стратегії організації бізнесу на зовнішніх ринках	Непрямий експорт: експортні агенти / комісіонери; національні посередники-експортери; Прямий експорт: закордонний відділ продажу; зарубіжний дистриб'ютор / агент; дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном; Кооперація: ліцензійні угоди, франчайзинг, виробництво за контрактом, управління за контрактом Інтеграція: спільне підприємство, дочірнє підприємство, філія
Стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок	- стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку; - обхідна стратегія подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок; - стратегія опосередкованого входу на зовнішній ринок; - стратегія пролонгованого входу на зовнішній ринок
Стратегії розвитку на зовнішніх ринках:	- стратегії активного розширення зовнішніх ринків; - стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; - стратегії лідерства; - стратегії залишкового бізнесу

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [28, 64, 67]

Тільки правильно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення.

При обранні стратегії можуть визначаються наступні їх різновиди:

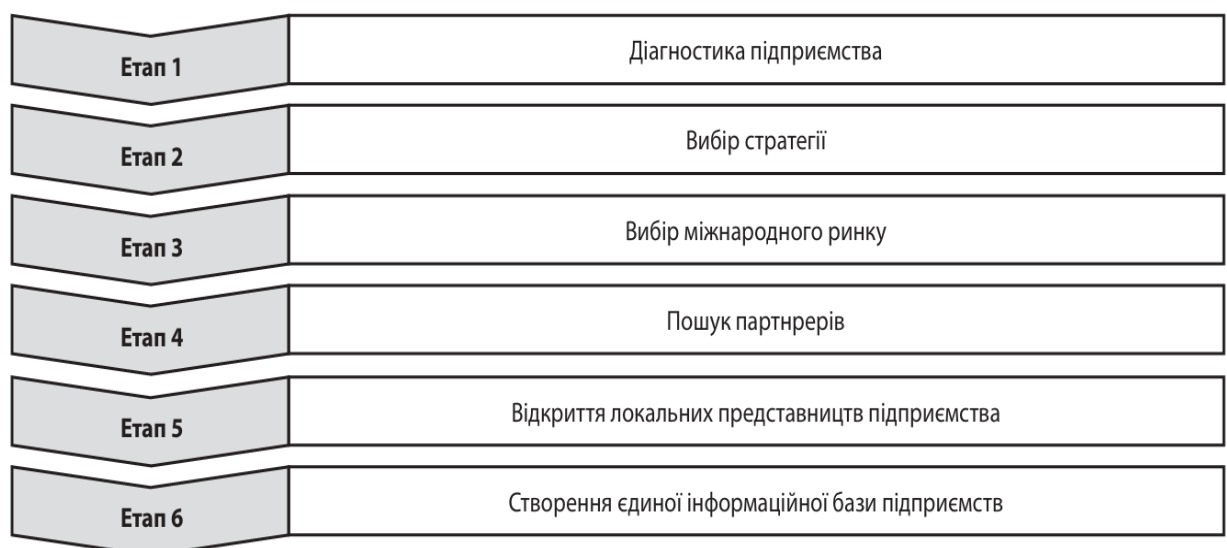
- стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку;
- обхідна стратегія подолання бар'єрів входу;

- стратегія опосередкованого входу.

Кожна з цих стратегій має наступні атрибутивні ознаки:

- мета;
- завдання;
- передумови застосування;
- умови застосування;
- функції стратегічного управління;
- способи реалізації.

Процес виходу підприємства на міжнародний ринок потребує поетапного планування (рис.1.2) [16, с.159].



* Джерело: [16, с.159]

Рис.1.2 Етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок

Отже, для обрання різновиду стратегії виходу на зовнішній ринок необхідним є вивчення і порівняння їх характеристик за атрибутивними ознаками. Атрибутивні ознаки кожної зі стратегій визначають не тільки їх характеристики. Фактично вони визначають основні положення дорожньої карти для впровадження стратегії.

Зміст стратегій за атрибутивними ознаками наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст стратегій за атрибутивними ознаками

Ознака /стратегія	Стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку	Обхідна стратегія подолання бар'єрів входу	Стратегія опосередкованого входу
1	2	3	4
Мета	Використання комплексу організаційних та економічних заходів щодо адаптації продукції до сукупності вимог усіх суб'єктів зовнішнього ринку (імпортера, споживача, конкурентів тощо)	Використання можливостей входження на цільовий ринок через транзитні ринки	Використання міжнародних та місцевих посередників відповідного ринку для входження на цільовий високо бар'єрний ринок
Завдання	Погодження стратегічних цілей підприємства з суспільними потребами та зміною зовнішнього середовища та внутрішні потреби підприємства; забезпечення адаптації стратегічних цілей підприємства до зміни середовища з мінімальними витратами в найкоротші терміни	Погодження стратегічних цілей з висотою бар'єрів входу та внутрішніми можливостями їх подолання, вибір транзитного ринку з мінімальними витратами та найкоротшим терміном входу	Вибір виду посередництва, що забезпечує найвищу ефективність при вході на зовнішній ринок
Передумови застосування	У системі бар'єрів входження на ринок присутні виключно бар'єри, які долаються або приймаються експортером. У частині бар'єрів, які долаються країною експортера та країною імпортера, процедури подолання бар'єрів є офіційно визнаними та узгодженими.	У системі бар'єрів входження на цільовий ринок присутні бар'єри заборонного характеру	Високі бар'єри входу на зовнішній ринок, високі витрати на подолання бар'єрів входу
Умови застосування	Результативність виходу зовнішній ринок за умови переважання додаткового доходу над витратами на подолання бар'єру входу	Сумарні витрати на вхід на транзитний та цільовий ринки покриваються додатковими доходами від експорту	Витрати подолання бар'єрів входу відповідний ринок перевищують величину втраченої вигоди від залучення посередників
Функції стратегічного управління	Планування дій та ресурсів на подолання бар'єрів входу зовнішній ринок. Організація процесів подолання бар'єрів. Контроль рівня бар'єрності ринків та процесів їх подолання. Аналіз результативності реалізації стратегії адаптації.	Планування дій та ресурсів на подолання бар'єрів входу на транзитний зовнішній ринок. Організація процесів подолання бар'єрів. Контроль рівня бар'єрності ринків та процесів їх подолання. Аналіз результативності реалізації обхідної стратегії.	Пошук посередників та організація співпраці з ними. Аналіз результативності реалізації опосередкованої стратегії
Способи реалізації	Прямий експорт на цільовий зовнішній ринок	Виробнича кооперація із підприємствами транзитного ринку. Інвестування у створення виробничих потужностей у цільовій країні	Опосередкований експорт

* Примітка. Побудовано автором на основі узагальнення результатів досліджень [16]

Кожна з цих стратегій виходу на зовнішні ринки знаходиться в тісній взаємодії з реалізацією наступних функціональних стратегій:

- виробнича стратегія;

- маркетингова стратегія;
- логістична стратегія;
- цінова стратегія;
- інвестиційна стратегія.

Особливості реалізації функціональних стратегій підтримки визначаються в залежності від того, яка саме стратегія виходу на зарубіжний ринок буде обрана (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Особливості реалізації функціональних стратегій підтримки

Вид функціональної стратегії	Стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку	Обхідна стратегія подолання бар'єрів входу	Стратегія опосередкованого входу
Виробнича стратегія	Стратегія пристосування	Стратегія виробничої кооперації	Обмежена спеціалізація виробництва
Маркетингова стратегія	Недиференційований маркетинг	Стратегія товарної спеціалізації	Ускладнений недиференційований маркетинг
Логістична стратегія	Стратегія оптимізації загальних логістичних витрат	Стратегія інтеграції та кооперації учасників ланцюга поставок	Стратегія логістичного аутсорсингу
Цінова стратегія	Стратегія низьких цін	Стратегія низьких цін	Стратегія проникнення ринку
Інвестиційна стратегія	Участь у реалізації інвестиційних програм країни імпортера	Будівництво підприємства у країні імпорту, поглинання, представництво	Інвестування в технологічні розробки

* Примітка. Побудовано автором на основі узагальнення результатів досліджень [16]

Отже, стратегія виходу на закордонні ринки є складовою загальної стратегії розвитку підприємства, але має особливості формування відповідно до галузі. Тому формування стратегії виходу на зарубіжні ринки залежить від особливостей галузі.

Особливостями металургійної галузі з одного боку є спеціалізація на виробленні металургійної продукції а з іншого обсяги виробництва. Відповідно до сучасних технологій металургійної галузі найбільших ефектів від

виробництва можна досягати при нарощуванні обсягів. Саме це стає метою стратегії розвитку металургійного підприємства. Враховуючи швидке насичення внутрішнього ринку країни для подальшого нарощування обсягів виробництва необхідним стає завдання пошуку ринків за межами країни для реалізації продукції. Це стає можливим на світових ринках. Тому важливою складовою загальної стратегії розвитку металургійного підприємства стає стратегія виходу підприємства на зарубіжні ринки.

Кожен продукт має свої ринки. Учасниками ринку є як продавці, так і споживачі. Світовий ринок поділяється на регіональні ринки. Ринок визначає умови участі. На кожному ринку присутні конкуренти, які борються за споживачів, намагаючись покращити якість продукту і зменшити його ціну.

На ринку також може бути присутня недобросовісна конкуренція, яка створює перепони для виходу на ринок конкурентів.

Кожен ринок має свої характеристики і потребує вивчення.

Для виходу на зарубіжні ринки підприємство має враховувати стан світового ринку металургійної продукції, його динаміку та особливості.

1.2 Методи оцінювання стану закордонних ринків та їх характеристики

Від правильного вибору ринку або ринків залежить успіх компанії, її конкурентоспроможність та довгострокові результати. Вибору ринків має передувати їх оцінювання. Оцінювання закордонних ринків є ключовим етапом у міжнародному бізнесі.

Існують різні підходи до оцінювання закордонних ринків - від простих суб'єктивних рішень до комплексних аналітичних методів. За результатами публікації багатьох авторів до основних методів оцінювання ринків відносяться:

- суб'єктивний метод;
- дискретний метод;

– комплексний метод.

Сутність суб'єктивного методу зазначається у тому, що рішення базується на інтуїції, досвіді та очікуваннях керівників. Цей метод не потребує витрат на дослідження, але недоліки цього методу містяться у максимальному ризику і низької обґрунтованості рішень, що може мати негативні наслідки для підприємства.

Дискретний метод передбачає використання невеликої кількості ключових показників. Прикладом таких показників можуть бути місткість ринку, рівень конкуренції або інші. Такий метод характеризується простотою і низькими витратами на дослідження. Недоліком методу є недостатність інформації про характеристики ринку. Обмеженість інформації приводить до неадекватного оцінювання що сприяє можливості помилок.

Комплексний метод передбачає кількісну оцінку за системою показників, які формуються з використанням економічних, політичних, культурних і правових факторів. Метод характеризується мінімізацією ризиків і високою точністю прогнозів. Недоліком методу є висока вартість і тривалість досліджень. Комплексний підхід, який мінімізує ризики та дає глибоке розуміння ринку є найбільш безпечним і надає науково обґрунтовані рішення.

Найчастіше для оцінювання ринків розглядаються найбільш важливі характеристики економічного, політико-правового, соціокультурного напрямку, а також умови впливу конкурентного середовища і технологічних інновацій.

Економічні фактори поєднують рівень доходів населення, купівельну спроможність, темпи економічного зростання та інші.

Політико-правові умови формуються такими показниками, як стабільність уряду, рівень забезпечення законодавством іноземних інвестицій, встановлення митних бар'єрів.

До соціокультурних особливостей, які впливають на поведінку учасників ринку, відносяться мова, традиції, споживчі переваги.

Вплив конкурентного середовища визначається кількістю конкурентів, їх потужністю і рівнем впливу та можливостями встановлення бар'єрів входу на ринок для нових учасників.

Технологічні та інноваційні фактори поєднують рівень розвитку інфраструктури і доступ до нових технологій.

Для оцінювання ринків використовуються наступні групи основних показників відповідно до факторів:

- економічні показники;
- соціально-демографічні показники;
- політико-правові показники;
- конкурентні показники;
- фінансові показники.

Економічні показники поєднують наступні. ВВП країни та його темпи зростання, що відображає загальний рівень економічного розвитку країни. Рівень інфляції та стабільність валюти, що впливає на цінову політику та ризики. Середній рівень доходів населення, що визначає купівельну спроможність. Платіжний баланс та зовнішньоторговельний оборот відображають ступень інтеграції країни у світову економіку.

Соціально-демографічні показники включають наступні. Чисельність населення та його структура (вікова, статевая) для визначення потенційної місткості ринку. Рівень урбанізації, що впливає на доступність споживачів та логістику. Споживчі звички та культурні особливості, які формують попит на товари та послуги.

Політико-правові показники поєднують наступні. Показник стабільності політичної системи. Наявність стабільності знижує ризики для інвесторів. Регуляторне середовище, що забезпечується митними тарифами, податками, ліцензійними вимогами. Інвестиційний клімат, який забезпечує рівень захисту прав власності та прозорість судової системи.

Конкурентні показники необхідні для оцінювання конкурентного середовища на ринку і включають наступні. Кількість і сила конкурентів, що

визначає бар'єри входу на ринок нового учасника. Рівень концентрації ринку, який визначає чи домінують великі корпорації, чи є місце для нових гравців. Для оцінювання загроз від нових учасників, постачальників, споживачів та товарів-замінників застосовується модель "5 сил Портера" – оцінка загроз.

Фінансові показники поєднують наступні. Обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що свідчить про довіру інвесторів до ринку. Міжнародна інвестиційна позиція визначає баланс активів і зобов'язань країни. Валовий зовнішній борг та міжнародні резерви визначають показники фінансової стійкості

Порівняння показників дозволяє виявити їх значення для бізнесу (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна таблиця показників

Категорія	Приклади показників	Значення для бізнесу
Економічні	ВВП, інфляція, доходи	Визначають місткість і стабільність ринку
Соціальні	Населення, урбанізація, культура	Формують попит і споживчі переваги
Політико-правові	Закони, митні тарифи, стабільність	Визначають ризики та бар'єри
Конкурентні	Кількість конкурентів, бар'єри входу	Показують рівень конкуренції
Фінансові	ПІІ, борг, резерви	Відображають інвестиційну привабливість

* Примітка. Побудовано автором на основі узагальнення результатів досліджень [28]

Аналіз показників надає основу для систематизації інформації і застосування інструментів. Для оцінювання ринків використовуються наступні практичні інструменти:

– експортна діагностика, яка передбачає оцінку готовності компанії до виходу на міжнародний ринок;

- SWOT-аналіз, який дозволяє зробити визначення сильних і слабких сторін компанії у контексті зовнішнього середовища, а також загрози діяльності щодо виходу на зарубіжний ринок і можливості підприємства;
- PEST-аналіз, який дозволяє провести оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- метод побудови матриці привабливості ринків, який дозволяє провести порівняння кількох ринків за визначеним набором критеріїв;
- метод побудови матриці оцінювання привабливості ринку для позиціонування певних товарів.

При використанні методів оцінювання завжди існують ризики та виклики, які треба враховувати при прийнятті рішень. Найбільш розповсюджені наступні ризики та виклики:

- неповна інформація, що може призвести до неправильного вибору ринку.
- висока вартість досліджень у комплексному підході, що може бути бар'єром для малих компаній.
- політична нестабільність у країні-цілі, що може швидко змінити умови бізнесу.

В практичному застосуванні для оцінювання зарубіжних ринків використовують комплекс інструментів – від збору вторинної інформації (кабінетні дослідження) до польових опитувань, SWOT/PEST-аналізів та спеціальних матриць привабливості ринків. Найбільш ефективним є поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє мінімізувати ризики та отримати повну картину ринкового середовища.

Отже, до основних інструментів оцінювання зарубіжних ринків відносяться:

- кабінетні дослідження (Desk Research);
- польові дослідження (Field Research);
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;

- матриця привабливості ринків;
- аналіз конкурентного середовища;
- прогнозування кон'юнктури.

Кабінетні дослідження передбачають використання вторинної інформації, яка міститься в інформаційних базах та електронних ресурсах. Потрібну інформацію можна знайти в інформаційних базах статистики ООН, а також на сайтах Світового банку, МВФ, торгових палат. Джерелами інформації є офіційні звіти, економічні огляди, інформація з профільних журналів та аналітичних бюлетенів. Це офіційна адміністративна інформація, яка вже зібрана. Перевагами кабінетних досліджень є низька вартість і швидкість знаходження потрібної інформації. До недоліків можна віднести те, що дані можуть бути застарілими або неповними.

Польові дослідження передбачають проведення опитування споживачів, інтерв'ю з експертами, спостереження. При проведенні польових досліджень важливим є використання методів фокус-груп та проведення тестових продажів. Перевагами методу є отримання актуальної інформації безпосередньо від ринку. До недоліків можна віднести високу вартість та тривалість.

Інструмент використання методу проведення SWOT-аналізу базується на отриманій інформації при проведенні кабінетних та / або польових досліджень. Метод дозволяє провести визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз на конкретному ринку. За результатами використання методу дає змогу оцінити конкурентні переваги та ризики.

Інструмент використання методу PEST-аналізу дозволяє провести аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів і використовується для прогнозування довгострокових тенденцій.

Матриця привабливості ринків дозволяє провести порівняння кількох ринків за критеріями: місткість, темпи зростання, рівень конкуренції,

доступність. Цей інструмент допомагає вибрати найбільш перспективний ринок для входу.

Аналіз конкурентного середовища передбачає вивчення кількості конкурентів, їхніх стратегій, бар'єрів входу. При проведенні дослідження доцільним є використання моделей Портера (5 сил) для оцінки ринкової структури.

Прогнозування кон'юнктури здійснюється на основі використання статистичних моделей для прогнозу попиту, цін, валютних коливань. Цей інструмент дає змогу планувати довгострокові інвестиції.

Порівняння інструментів надає можливість їх обрання в залежності від ситуації, а саме наявності часу, доступу до інформації, коштів і очікування ефективності від прийняття рішень (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння інструментів оцінювання світових ринків

Інструмент	Тип даних	Переваги	Недоліки
Кабінетні дослідження	Вторинні	Дешево, швидко	Можуть бути застарілі дані
Полеві дослідження	Первинні	Актуальні дані	Дорого, довго
SWOT	Якісні	Простота, стратегічність	Суб'єктивність
PEST	Макроаналіз	Враховує зовнішнє середовище	Не враховує внутрішні фактори
Матриця привабливості	Кількісні	Порівняння ринків	Потребує багато даних
Аналіз конкурентів	Галузеві	Дає картину конкуренції	Складність збору даних

* Примітка. Побудовано автором на основі узагальнення результатів досліджень [16]

Отже, якщо економічні та соціальні показники дають базове уявлення про потенціал ринку, то політико-правові та конкурентні показники надають уявлення про ризики та можливості. Жоден показник не є достатнім сам по собі. Для прийняття рішення потрібна комплексна оцінка стану ринків. Важливим є те, що суб'єктивний підхід є найризикованішим, але іноді використовується через брак ресурсів. Дискретний підхід є компромісом між простотою та обґрунтованістю. Комплексний підхід – це найкращий варіант

для великих компаній, які прагнуть мінімізувати ризики та отримати глибоке розуміння ринку. Він є найбільш ефективним і поєднує кабінетні та польові дослідження з аналітичними інструментами (SWOT, PEST, матриці).

Жоден інструмент не є універсальним – їх слід комбінувати залежно від цілей компанії, ресурсів та очікуваних вигод від виходу на ринок.

1.3 Особливості формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійних підприємств

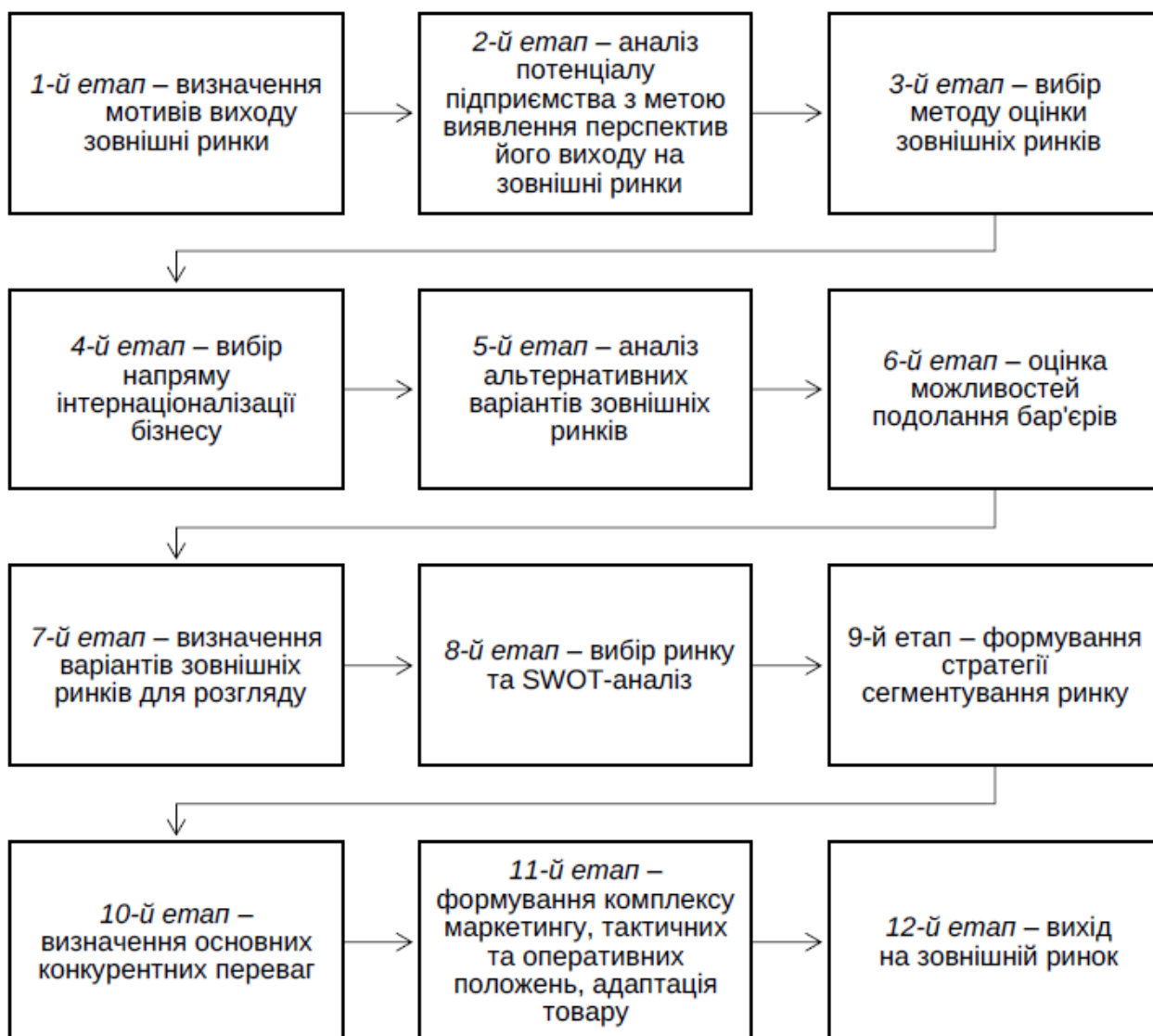
Стратегія виходу металургійних підприємств на зарубіжні ринки потребує комплексного підходу: від вибору форми міжнародної діяльності (експорт, спільне підприємництво, прямі інвестиції) до управління ризиками та адаптації до культурних і регуляторних особливостей цільових країн. Ключовим є баланс між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами ринку [46, с.48].

Процес формування стратегії виходу на зарубіжні ринки на думку науковців має передбачати проведення поетапного дослідження для визначення шляхів. Різні науковці визначають різну кількість етапів, але загальна схема та послідовність виконання робіт майже не змінюється. При формуванні торговельної політики підприємств для визначення стратегії виходу на зовнішній ринок вчені з Київської політехніки пропонують проходження десяти основних етапів (рис.1.3) [44].

Перший етап передбачає визначення мотивів виходу зовнішні ринки. Цей етап має формуватись на основі визначення місії та цілей підприємства. На цьому етапі здійснюється чітке формулювання довгострокових завдань: збільшення продажів, диверсифікація ринків, інноваційний розвиток.

На другому етапі проводиться аналіз потенціалу підприємства та його можливості виходу на зовнішні ринки. Проводиться оцінювання достатності ресурсів, а саме трудових та фінансових ресурсів. Проводиться оцінювання можливостей виробничих потужностей, стан НДДКР для пошуку шляхів

покращення стану продукції. Оцінюється готовність до інновацій та модернізації.



* Джерело [44].

Рис. 1.3 Основні етапи формування стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок

Важливим є оцінювання транспортно-логістичних та маркетингових можливостей. Важливим є визначення товарної політики, яку підприємство має проводити на зовнішньому ринку (табл. 1.6) [44].

Третій етап передбачає вибір методів оцінювання зовнішніх ринків, а також дослідження зовнішнього середовища, а саме аналіз конкурентів,

регуляторних бар'єрів, митних правил, культурних відмінностей. Вивчення попиту на металопродукцію в конкретних країнах. Метод оцінювання залежить від можливостей підприємства, а саме від наявності часу, фінансових можливостей для проведення дослідження ринків і очікуваних результатів.

Таблиця 1.6

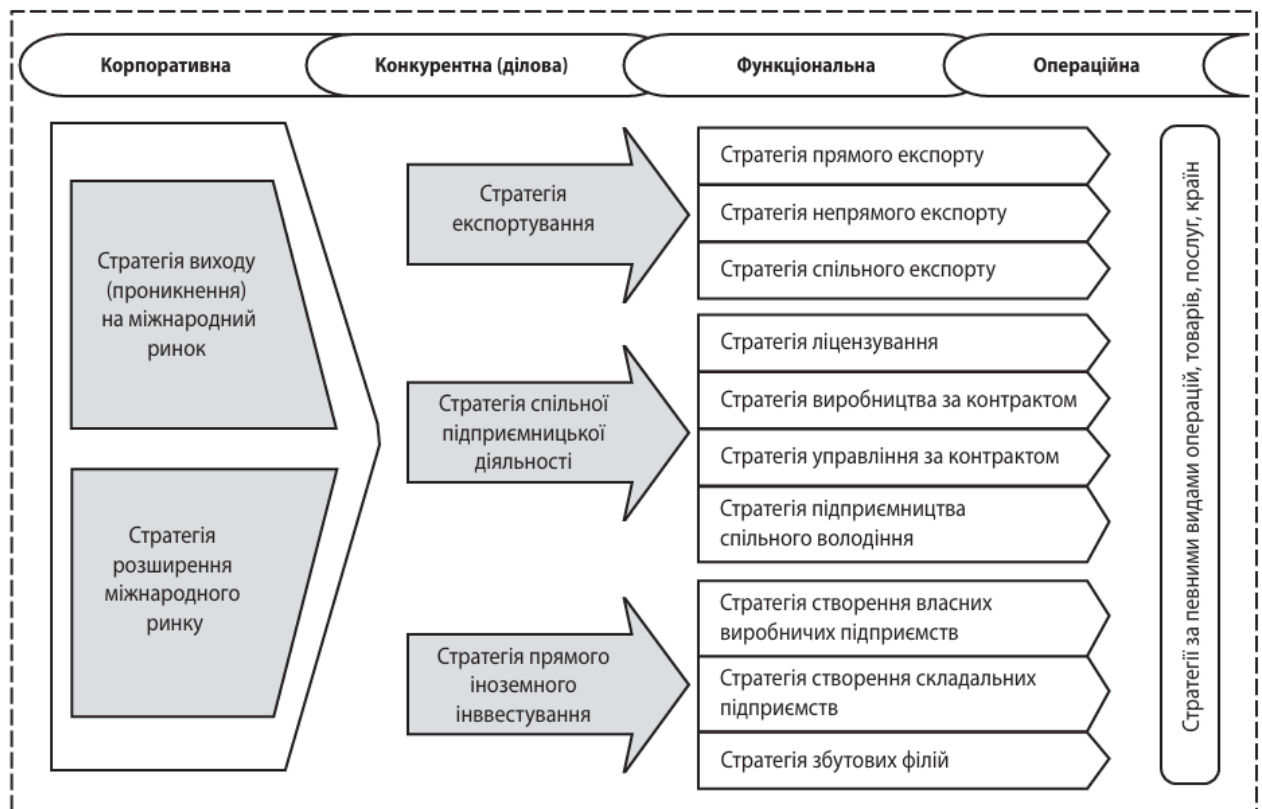
Завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на зарубіжні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	1. Вивчення структури, складу та джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості окремих джерел залучення капіталу. 3. Оцінка рівня фінансового ризику.
Трудові ресурси	1. Вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів.
Виробничі потужності	1. Визначення забезпеченості підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності товару, що виробляється вимогам споживачів.
НДДКР	1. Відповідність товарів світовим стандартам якості. 2. Рівень технічного оснащення НДДКР. 3. Інноваційна складова у розроблених НДДКР товарах.
Транспортно-логістичні можливості	1. Оцінка потужності складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємств. 3. Рівень зношеності транспортного парку.
Маркетингові можливості	1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на ринках. 3. Оцінка налагодженості зв'язків на зовнішньому ринку.
Товарна політика	1. Адаптація товару до умов зовнішнього ринку 2. Стандартизація товару 3. Проведення адаптаційної асортиментної політики

* Джерело [44].

Четвертий етап передбачає обрання напрямку інтернаціоналізації бізнесу. Здійснюється оцінювання можливостей і напрямків інтернаціоналізації бізнесу. Проводиться розробка стратегічних альтернатив. Розглядаються

питання здійснення прямого чи непрямого експорту а також створення спільних підприємств з іноземними партнерами. Практична реалізація цих стратегій виходу на міжнародний ринок формує спектр можливих альтернатив за видами управління (рис. 1.4) [16, с.160].



* Джерело [16, с. 160].

Рис.1.4 Види стратегій виходу на міжнародний ринок за рівнями управління

Всі ці варіанти мають свої переваги і недоліки, які мають бути враховані при обранні стратегії (табл.1.7).

На п'ятому етапі, після встановлення напрямів інтернаціоналізації бізнесу та формування переліку передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків необхідним є проведення аналізу альтернативних варіантів зовнішніх ринків. Для цього треба виявити та проаналізувати передумови для освоєння зарубіжного ринку, а також виявити та проаналізувати бар'єри входу на ринок. За результатами етапу визначаються найбільш перспективні зарубіжні ринки.

Таблиця 1.7

Порівняння стратегічних альтернатив

Стратегія	Переваги	Недоліки
Експорт	Низькі витрати, швидкий вихід	Обмежений контроль над ринком, залежність від посередників
Спільне підприємництво	Доступ до місцевих ресурсів, розподіл ризиків	Можливі конфлікти з партнерами, складність управління
Прямі інвестиції	Повний контроль, довгострокова присутність	Високі фінансові витрати, значні ризики

На шостому етапі проводиться оцінювання бар'єрів входу на зарубіжний ринок та можливостей їх подолання.

Сьомий етап передбачає розгляд та оцінювання множини потенційно-можливих зовнішніх ринків. З цієї множини можливих ринків виключаються ті, що є недосяжним для підприємства враховуючі наступні перепони:

- бар'єри виходу на закордонний ринок не можуть бути подолані;
- бар'єри виходу на закордонний ринок переборні, але підприємство не має необхідного обсягу ресурсів;
- бар'єри виходу на зарубіжний ринок переборні, підприємство має необхідні ресурси, але обсяг витрат перевищує очікувану доходність від виходу на ринок.

На восьмому етапі для множини можливих ринків що залишилися проводиться вибір на основі проведеного SWOT-аналізу. Основною метою цього етапу є остаточний вибір зарубіжного ринку для виходу на нього підприємства.

На дев'ятому етапі здійснюється формування стратегії та сегментування ринку. Для сегментування ринку проводиться його аналіз за такими параметрами:

- розгляд соціально-демографічних та географічних характеристик, а також поведінкові характеристики і фізичний стан цільових споживачів на зарубіжному ринку;
- обсяги потреб споживачів на зарубіжному ринку;
- фактори, що впливають на зміни попиту.

На десятому етапі здійснюється визначення основних конкурентних переваг, які формуються характеристиками та властивостями товару або торгової марки, що створюють для організації переваги над прямими конкурентами.

Одинадцятий етап передбачає формування комплексу маркетингових заходів щодо адаптації товару, яка передбачає можливість зміни характеристик продукції в залежності від умов ринку конкретної країни для отримання переваг на цільовому ринку. При підготовці маркетингових заходів можуть враховуватися релігійні переконання або існуючі заборони та національні особливості. Маркетингові заходи можуть розглядати кілька рівнів адаптації товару. Враховуючі особливості ринку підприємство може адаптувати конкретну модель товару для відповідного ринку. Це розширює перелік модифікацій продукції.

12-й етап – вихід на зовнішній ринок. Виходячи із результатів аналізу кон'юнктури ринку, підприємство має вибрати певну торговельну стратегію виходу на бажані ринки. При виході на ринок доцільним є врахування політичних, економічних та валютних ризиків. Також потрібна побудова системи контролю, моніторингу та оцінки результатів.

Таким чином, успішна стратегія виходу металургійних підприємств на зарубіжні ринки базується на поетапному розвитку: від експорту до інвестицій, з урахуванням ризиків, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії.

За теорією представницького попиту С. Ліндера, зовнішній ринок — це всього лише продовження внутрішнього ринку, а міжнародний обмін — тільки продовження міжрегіонального [23, с. 67]. Такий підхід загалом сприяє розумінню динаміки економічної системи та її розвитку – від локального, як внутрішнього, зарубіжного до рівня глобального, а саме світового ринку.

Розглядаючи стан металургійної галузі України на основі різних наукових джерел, зокрема на статтях «Металургійна галузь України на світовому ринку: проблеми та пріоритети» [5, с.7] та «Аналіз сучасного стану

металургійної галузі України» [9], у площині вітчизняних підприємств, які мають потенціал або плани виходу на зарубіжні ринки можна узагальнити їх проблеми і завдання.

Аналіз міжнародного ринку в металургійній галузі виявляє ряд специфічних характеристик, які формують конкурентне середовище металургійних підприємств України та визначають умови формування стратегій виходу компаній на зарубіжні ринки.

У процесі виходу металургійних підприємств України на міжнародні ринки виникає низка викликів, які необхідно враховувати під час формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

По-перше, це високий рівень конкуренції на світових ринках сталі та прокату. На ринках вже присутні національні виробники і транснаціональні корпорації, які мають високі обсяги виробництва металургійної продукції. На ринках вже присутні такі країни, як Китай, Індія, Туреччина, країни Європейського союзу. Це вимагає від вітчизняних виробників інноваційне оновлення технологій для підвищення якості продукції. Також потребується удосконалення бізнес-процесів для зменшення витрат і зниження собівартості виготовлення продукції.

По-друге, це залежність від світових цін на металопродукцію. Якщо загальна тенденція визначає незначні коливання цін, що визначаються змінами валютних курсів і загальною інфляцією, то для металургійних підприємств України визначається тенденція збільшення витрат у зв'язку з погіршенням логістики в наслідок війни, а також збільшення витрат на підтримку ЗСУ та волонтерського руху. Все це збільшує собівартість продукції і ускладнює конкурентну боротьбу на міжнародних ринках.

По-третє, це логістичні бар'єри. Цей фактор найбільш впливає на можливості металургійних підприємств України бути присутніми на зарубіжних ринках. Транспортування великогабаритної продукції потребує оптимізації витрат.

По-четверте, це екологічні стандарти. Країни ЄС та США висувають жорсткі вимоги до виробництва [8; 30]. Екологічне регулювання у більшості країн-імпортерів стає дедалі жорсткішим. Вимоги щодо викидів, енергоефективності та сталого виробництва стимулюють підприємства до інвестування в екологічно безпечні технології, зокрема без коксові методи виробництва сталі.

Отже, для металургійної продукції України зарубіжний ринок стає надзвичайно складним і характеризується високою конкурентною боротьбою. Це вимагає від металургійних підприємств України адаптації до сурових міжнародних вимог.

Для металургійних підприємств України для початкового виходу на зовнішні ринки доцільно застосовувати експортну стратегію з використанням посередників.

Після початкового закріплення на світових ринках доцільним є формування спільних підприємств для зниження ризиків та адаптації до місцевих умов.

У довгостроковій перспективі доцільним є інвестування у власні виробничі потужності за кордоном. Такий варіант забезпечить стабільність та контроль.

Висновки до розділу 1

З результатами дослідження теоретичних засад формування стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки розглянуто сутність поняття «стратегія». Складовою стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізація є розширення обсягів реалізації продукції через вихід на зарубіжні ринки. Для успішного виходу на зарубіжні ринки і досягнення мети доцільним є формування стратегії виходу на зарубіжні ринки.

Процес виходу на зарубіжні ринки передбачає забезпечення поетапного планування відповідно до обраної стратегії. План заходів залежить від обраної стратегії. Серед можливих стратегій розглядаються наступні їх різновиди:

- стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку;
- обхідна стратегія подолання бар'єрів входу;
- стратегія опосередкованого входу.

Реалізація стратегії виходу на зарубіжні ринки потребує визначення взаємопов'язаних функціональних стратегій за напрямками:

- виробнича стратегія;
- маркетингова стратегія;
- логістична стратегія;
- цінова стратегія;
- інвестиційна стратегія.

Конкретизація стратегії виходу на зарубіжні ринки залежить від особливості галузі. Особливостями металургійної галузі визначаються технологіями, які передбачають великі обсяги випуску продукції. Продукція є габаритною і потребує організації відповідних способів транспортування. Враховуючи швидке насичення внутрішнього ринку країни для подальшого нарощування обсягів виробництва необхідним стає завдання пошуку ринків за межами країни для реалізації продукції. Тому важливою складовою загальної стратегії розвитку металургійного підприємства стає стратегія виходу підприємства на зарубіжні ринки.

Свої особливості мають світові ринки. Світовий ринок поділяється на регіональні ринки. Кожен ринок визначає умови участі. На кожному ринку присутні конкуренти, які борються за споживачів, намагаючись покращити якість продукту і зменшити його ціну. Кожен ринок має свої характеристики і потребує вивчення.

Для оцінювання стану закордонних ринків визначаються різні методи. Найбільшого поширення набули наступні угруповання методів:

- суб'єктивний метод;

- дискретний метод;
- комплексний метод.

Якщо суб'єктивний метод базується на інтуїції, то дискретний метод вже визначає найбільш важливі ключові показники дозволяє оцінювати ринок по цим показникам. Комплексний метод має найбільш науковий характер, але потребує часу і фінансових витрат на проведення досліджень. Тому при обранні методу важливим є врахування співвідношення між обсягом витрат і очікуваними результатами збільшення доходів від виходу на зарубіжний ринок. Це дозволяє оцінювати окупність витрат на дослідження ринків. При проведенні дослідження розглядаються показники за напрямками: економічні, соціальні, політико-правові, конкурентні та фінансові.

Аналіз показників надає основу для систематизації інформації і застосування інструментів. Для оцінювання ринків використовуються наступні практичні інструменти:

- експортна діагностика, яка передбачає оцінку готовності компанії до виходу на міжнародний ринок;
- SWOT-аналіз, який дозволяє зробити визначення сильних і слабких сторін компанії у контексті зовнішнього середовища, а також загрози діяльності щодо виходу на зарубіжний ринок і можливості підприємства;
- PEST-аналіз, який дозволяє провести оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- метод побудови матриці привабливості ринків, який дозволяє провести порівняння кількох ринків за визначеним набором критеріїв;
- метод побудови матриці оцінювання привабливості ринку для позиціонування певних товарів.

Основними стратегічними альтернативами виходу на зарубіжні ринки є організація експорту, створення спільного підприємства та прямі інвестиції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ЗАПОРІЖСТАЛЬ”

2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ “Запоріжсталь”

ПАТ «Запоріжсталь» це велике металургійне підприємство, яке має майже сторічну історію. У 1929 році в Запоріжжі почалось будівництво великого промислового металургійного комплексу у складі якого передбачалось будівництво заводу листових сталей, який у подальшому став підприємством “Запоріжсталь”. Будівництво цього заводу розпочалось в січні 1931 року. І вже через два роки було проведено першу плавку чавуну. На той час доменна піч ДП №1 була найпотужнішою в Україні. До 1938 року було побудовано і введено в експлуатації піч ДП №2 та ДП №3, яка на той час була найбільшою в світі. Виплавлення чавуну – це перший етап ви плавлення сталю. Наступним етапом стало будівництво технологічного комплексу для ви плавлення сталю. На той час було прийнято рішення застосування мартенівського способу ви плавлення сталі. До 1936 року було введено в експлуатацію систему з трьох мартенівських печей, а з 1937 року було побудовано і здано в експлуатацію перший вітчизняний слябінг, а в 138 році було здано в експлуатацію перший у Європі безперервний стан гарячої прокатки тонколистової сталі. Після цього, у 1939 році, було побудовано цех холодної прокатки. Таким чином завод «Запоріжсталь» було повністю побудовано за 9 років в період з 1931 по 1940 рік. Це дозволило Запоріжсталі до 1940 року забезпечити випуск 70% сталевого листа країни.

Під час другої світової місто Запоріжжя було окуповано Німеччиною. Лінія бойових дій проходила через Запоріжжя, тому підприємство майже повністю було зруйновано. Після вій почалась його відбудова. При відбудові

не змінювались технології. Після відновлення підприємство Запоріжсталь відповідно до технологічного циклу мало доменне виробництво чавуну, мартенівський спосіб виплавляння сталі, слябінг, стан гарячої прокатки тонколистової сталі і цех холодної прокатки. До набуття Україною державності суттєвих технологічних змін у способі виробництва на підприємстві не відбувалось.

Після набуття Україною державності на порядку денному стало питання роздержавлення і створення приватного сектору економіки. На державному рівні було прийнято рішення про проведення широкої приватизації. Під час широкої приватизації державні підприємства України перетворювались у відкриті акціонерні товариства, акціонерами яких ставали в основному працівники підприємства. Основна частина акцій залишалась у власності держави і поступово розповсюджувалась серед громадян України в обмін на приватизаційні сертифікати.

Відповідно до записи у державному реєстрі відкрите акціонерне товариство зареєстровано 18.04.2000 року.

Після реєстрації акціонерного товариства власниками акцій і відповідно власниками корпоративних прав були в основному працівники підприємства. Також власність була розпорошена між кількома бізнес-структурами, включно з інтересами місцевих менеджерів та зовнішніх інвесторів. Тому в період з 2000 року по 2010 рік проходить процес концентрації корпоративних прав. Основними власниками акцій і відповідно корпоративних прав були топ менеджери комбінату, які на той час мали значний корпоративний вплив на рішення загальних зборів акціонерного товариства.

Після 2010 року проходить подальша концентрація корпоративних прав через процеси купівлі продажу акцій. Основними власниками акцій стають бізнес структури: група «Метінвест» (СКМ Ріната Ахметова) та у група «Смарт-Холдинг» (Вадима Новинського).

У 2011 році приймається новий Закон України «Про акціонерні товариства» відповідно до якого Відкрите акціонерне товариство

«Запоріжсталь» перетворюється в Публічне акціонерне товариство - ПАТ «Запоріжсталь». Вже у 2012 році власником контрольного пакету акцій ПАТ «Запоріжсталь» стає група «Метінвест» Рената Ахметова.

За результатами подальшої концентрації корпоративних прав повним власником ПАТ «Запоріжсталь» стає Ренат Ахметов.

На сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» зареєстровано в державному реєстрі і має код ЄДРПОУ 00191230 [32]. Статутний капітал підприємства визначений у статуті і дорівнює 660920444,75 грн. Підприємство знаходиться на загальній системі оподаткування і зареєстровано як платник ПДВ.

Основним видом економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» відповідно класифікатору КВЕД є:

- 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів.

Також підприємство має додаткові види економічної діяльності за КВЕД:

- 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами;
- 49.20 Вантажний залізничний транспорт.

Крім того на підприємстві здійснюються наступні види економічної діяльності:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії;
- надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- забір, очищення та постачання води; технічні випробування та дослідження.

Таким чином ПАТ «Запоріжсталь» є великим металургійним підприємством України, яке має можливості виходу на міжнародні ринки і відповідно може розглядатись як об'єкт дослідження.

Організаційна структура підприємства ПАТ «Запоріжсталь» побудована відповідно до технологічного циклу виготовлення продукції. Технологію

виробництва забезпечують цеха основного виробництва та підрозділи забезпечення.

У складі виробничої структури підприємства знаходяться наступні цеха основного виробництва:

- доменний цех;
- мартенівський цех;
- цех гарячої прокатки;
- цех холодної прокатки;
- цех металовиробів.

А також цехи забезпечення:

- агломераційний цех;
- цех підготовки составів;
- копровий цех;
- цех шлакопереробки;
- цех технологічного сервісу.

Для оцінювання загальної характеристики ПАТ “Запоріжсталь” необхідно проведення аналізу основної фінансової звітності, а саме: форма 1 баланс [32].

Динаміку змін статей балансу можна визначити за результатом вертикального і горизонтального аналізу балансу за кілька років. Баланс підприємства формується двома складовими: активом і пасивом. Актив визначає фактичні складові, що дозволяють підприємству працювати і отримувати дохід від своєї діяльності (табл.2.1).

Актив балансу складається з наступних трьох розділів:

- розділ I «Необоротні активи»;
- розділ II «Оборотні активи»;
- розділ III «Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття».

Таблиця 2.1

Результати вертикального і горизонтального аналізу активу балансу

ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.

АКТИВ	Код рядка	2022р.		2023р.		2024р.		відхилення 2022р.		відхилення 2023р.	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	пит.в ага	тис.грн	пит. Вага
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи:	1000	3671	0,01	3685	0	2444	0	-1227	-33,42	-1241	-33,68
Первісна вартість	1001	76086	0,11	77165	0,1	2444	0	-73642	-96,79	-74721	-96,83
Накопичена амортизація	1002	72415	0,1	73480	0,09	0	0	-72415	-100	-73480	-100
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1196159	1,71	1250558	1,61	1156852	1,23	-39307	-3,29	-93706	-7,49
Основні засоби	1010	21042229	30,04	19521603	25,15	30692303	32,55	9650074	45,86	11170700	57,22
первісна вартість	1011	25713975	36,71	26 090 215	33,61	30 692 303	32,55	4978328	19,36	4602088	17,64
знос	1012	4671746	6,67	6568612	8,46		0	-4671746	-100	-6568612	-100
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	0,01	6741	0,01	6741	0,01	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	992357	1,42	986658	1,27	986658	1,05	-5699	-0,57	0	0
Інші необоротні активи	1090	755	0	216	0	97	0	-658	-87,15	-119	-55,09
Усього за розділом I	1095	23241912	33,18	21769461	28,05	32845095	34,84	9603183	41,32	11075634	50,88
II. Оборотні активи											
Запаси	1100	4193781	5,99	5147796	6,63	3568105	3,78	-625676	-14,92	-1579691	-30,69
Виробничі запаси	1101	0	0	1885203	2,43	1959265	2,08	1959265		74062	3,93
Незавершене виробництво	1102	0	0	1238077	1,6	1249819	1,33	1249819		11742	0,95
Готова продукція	1103	0	0	2014280	2,6	349500	0,37	349500		-1664780	-82,65
товари	1104		0	10236	0,01	9521	0,01	9521		-715	-6,99
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19642455	28,05	36717365	47,31	41783862	44,32	22141407	112,72	5066497	13,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:											
за виданими авансами	1130	59696	0,09	250165	0,32	359507	0,38	299811	502,23	109342	43,71
з бюджетом	1135	1397199	1,99	896486	1,16	1750163	1,86	352964	25,26	853677	95,22
У тому числі з податку на прибуток	1136	212699	0,3	212699	0,27	8420	0,01	-204279	-96,04	-204279	-96,04
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		0	1725041	2,22	1867227	1,98	1867227		142186	8,24
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17258933	24,64	6564514	8,46	7760131	8,23	-9498802	-55,04	1195617	18,21
Поточні фінансові інвестиції	1160										
Гроші та їх еквіваленти	1165	121209	0,17	557750	0,72	674832	0,72	553623	456,75	117082	20,99
готівка	1166										
рахунки в банках	1167	121209	0,17	557750	0,72	674832	0,72	553623	456,75	117082	20,99
Витрати майбутніх періодів	1170	531324	0,76	765809	0,99	1144242	1,21	612918	115,36	378433	49,42
Інші оборотні активи	1190	1867102	2,67	3222829	4,15	2531223	2,68	664121	35,57	-691606	-21,46
Усього за розділом II	1195	46796743	66,82	55847755	71,95	61439292	65,16	14642549	31,29	5591537	10,01
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267	0	267	0	265	0	-2	-0,75	-2	-0,75
Баланс	1300	70038922	100	77617483	100	94284652	100	24245730	34,62	16667169	21,47

* Примітка. Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2022-2024 рік

За результатами аналізу можна визначити, що загальна сума валюти балансу зростає і у 2024 році вона зросла на 34,62% відносно 2022 року і на 21,47% відносно 2023 року.

Необоротні активи складаються з нематеріальних активів, основних засобів, незавершених фінансових інвестицій, інвестиційної нерухомості та інших фінансових інвестицій. Основні засоби і нематеріальні активи підлягають амортизації, тому окрема визначається їх первісна вартість і накопичення амортизації або знос.

Необоротні активи за станом на кінець 2024 року складають 34,84% від загальної суми активів підприємства. Основну частину необоротних активів металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь» формують основні засоби. Їх обсяг зростає і у 2024 році обсяг основних засобів зріс на 45,86% відносно 2022 року. У 2023 році спостерігалось зниження цієї суми в наслідок списання застарілого обладнання, що повністю зношено. Разом з тим у 2024 році загальна сума основних засобів дорівнює первісній вартості і займає 32,55% в загальному балансі підприємства. Така ситуація можливо або при повному новому придбання основних засобів, або після капітального ремонту. Враховуючи фізичний стан основних засобів ПАТ «Запоріжсталь» можна дійти до висновку про повне оновлення основних засобів шляхом капітального ремонту.

Оборотні активи за станом на кінець 2024 року займають 65,16%. Основну частку оборотних активів, а саме 44,32% від загальної суми балансу, займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Дебіторська заборгованість у 2024 році зросла на 112,72% відносно 2022 року. Це свідчить про суттєві зміни у збутової політиці підприємства.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття мають не значну частку.

Пасив балансу визначає джерела фінансування активів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Зведена інформація з результатами вертикального і горизонтального
аналізу пасиву балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.**

ПАСИВ	Код рядка	2022р,		2023р,		2024р,		відхилення 2022р		відхилення 2023р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,ва га	тис,грн	пит,ва ага,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I, Власний капітал											
Зареєстрований капітал	1400	660920	0,94	660920	0,85	660920	0,7	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10732785	15,32	9759341	12,57	19218340	20,38	8485555	79,06	9458999	96,92
Додатковий капітал:	1410										
Резервний капітал	1415	506200	0,72	506200	0,65	506200	0,54	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	28471882	40,65	25794767	33,23	27010310	28,65	-1461572	-5,13	1215543	4,71
Неоплачений капітал	1425										
Вилучений капітал	1430										
Усього за розділом I	1495	40371787	57,64	36721228	47,31	47395770	50,27	7023983	17,4	10674542	29,07
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення											
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695449	0,99	364014	0,47	2517422	2,67	1821973	261,99	2153408	591,57
Пенсійні зобов'язання	1505										
Довгострокові кредити банків	1510										
Інші довгострокові зобов'язання	1515		0		0	135	0	135		135	
Довгострокові забезпечення	1520	1294887	1,85	1416066	1,82	2259570	2,4	964683	74,5	843504	59,57
Цільове фінансування	1525	242	0	209	0		0	-242	-100	-209	-100
Усього за розділом II	1595	1990578	2,84	1780289	2,29	4777167	5,07	2786589	139,99	2996878	168,34
III, Поточні зобов'язання і забезпечення											
Короткострокові кредити банків	1600	1959213	2,8	2193195	2,83	2365621	2,51	406408	20,74	172426	7,86
Довгостроковими зобов'язаннями	1610										
Товари, роботи, послуги	1615	24627846	35,16	33989963	43,79	32757019	34,74	8129173	33,01	-1232944	-3,63
Розрахунки з бюджетом	1620	123799	0,18	132384	0,17	131148	0,14	7349	5,94	-1236	-0,93
У тому числі з податку на прибуток	1621										
Розрахунками зі страхування	1625	10002	0,01	19219	0,02	20051	0,02	10049	100,47	832	4,33
Розрахунками з оплати праці	1630	58755	0,08	90327	0,12	83507	0,09	24752	42,13	-6820	-7,55
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0	1889882	2,43	5897611	6,26	5897611		4007729	212,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-		13974	0,02	13974	0,01			0	0
Поточні забезпечення	1660	239392	0,34	242257	0,31	264742	0,28	25350	10,59	22485	9,28
Доходи майбутніх періодів	1665										
Інші поточні зобов'язання	1690	637611	0,91	544755	0,7	578042	0,61	-59569	-9,34	33287	6,11
Усього за розділом III	1695	27676547	39,52	39115956	50,4	42111715	44,66	14435168	52,16	2995759	7,66
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття											
Баланс	1700	10	0	10	0		0	-10	-100	-10	-100
Баланс	1900	70038922	100	77617483	100	94284652	100	24245730	34,62	16667169	21,47

* Примітка. Розроблено автором по інформації балансу підприємства

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасиву балансу дозволяє дійти до наступних висновків.

Власний капітал підприємства за станом на кінець 2024 року займає 50,27% від загальної суми балансу і має тенденцію до зростання. Горизонтальний аналіз визначає зростання власного капіталу на 17,4% відносно 2022 року і на 29,07% відносно 2023 року за абсолютним значенням. Основну частину власного капіталу складають статті «Капітал у до оцінках» і «Нерозподілений прибуток».

Зареєстрований капітал, який складає статутний капітал, не змінюється за абсолютним значенням протягом кількох років. Тому за станом на кінець 2024 року займає усього 0,7% і спостерігається зменшення його відносної частки у складі балансу підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається з резервним капіталом. Його значення в структурі балансу має тенденцію до зменшення, хоч абсолютне значення навіть має невеличке збільшення. За станом на кінець 2024 року резервний капітал в структурі балансу займає частку 0,54%.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення складають усього 5,07% і розподіляються між довгостроковим забезпеченням 2,4% та відстроченими податковими зобов'язаннями 2,67%.

Поточні зобов'язання і забезпечення займають 44,66% у складі балансу. Горизонтальний аналіз визначає у 2024 році зростання на 52,16% відносно 2022 року. Основну частину цього підрозділу 34,74% займає стаття «Товари, роботи, послуги». Стаття «Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами» займає 6,26%. Кредиторська заборгованість є значно меншою ніж дебіторська.

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття за станом на кінець 2024 року дорівнюють нулю.

Після проведення вертикального і горизонтального аналізу статей активу та пасиву балансу для уточнення характеристики стану ПАТ «Запоріжсталь» доцільним є проведення аналізу фінансових результатів.

За підсумками аналізу фінансових результатів можна визначити динаміку змін доходу, чистого прибутку і рентабельності. Також отримати співвідношення активів і зобов'язань (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові показники ПАТ «Запоріжсталь»

Роки	Дохід (тис.грн.)	Дохід (%)	Чистий прибуток (тис.грн.)	Рента- бель- ність	Активи (тис.грн.)	Зобов'язання (тис.грн.)
2020	45630637		-3678076	-8,06%	62300409	35118933
2021	86968733	90,59%	17033539	19,59%	76627234	28649686
2022	46916321	-46,05%	-3843228	-8,19%	70038922	27676547
2023	56395037	20,2%	-3650559	-6,47%	77617483	39115956
2024	70307933	24,67%	10674542	15,18%	94284652	42111715
2025	72014156	2,43%	2175610	3,02%	95899572	41930543
Прогноз на 2026 рік	77355119	7,42%				

* Побудовано автором на основі інформації [33]

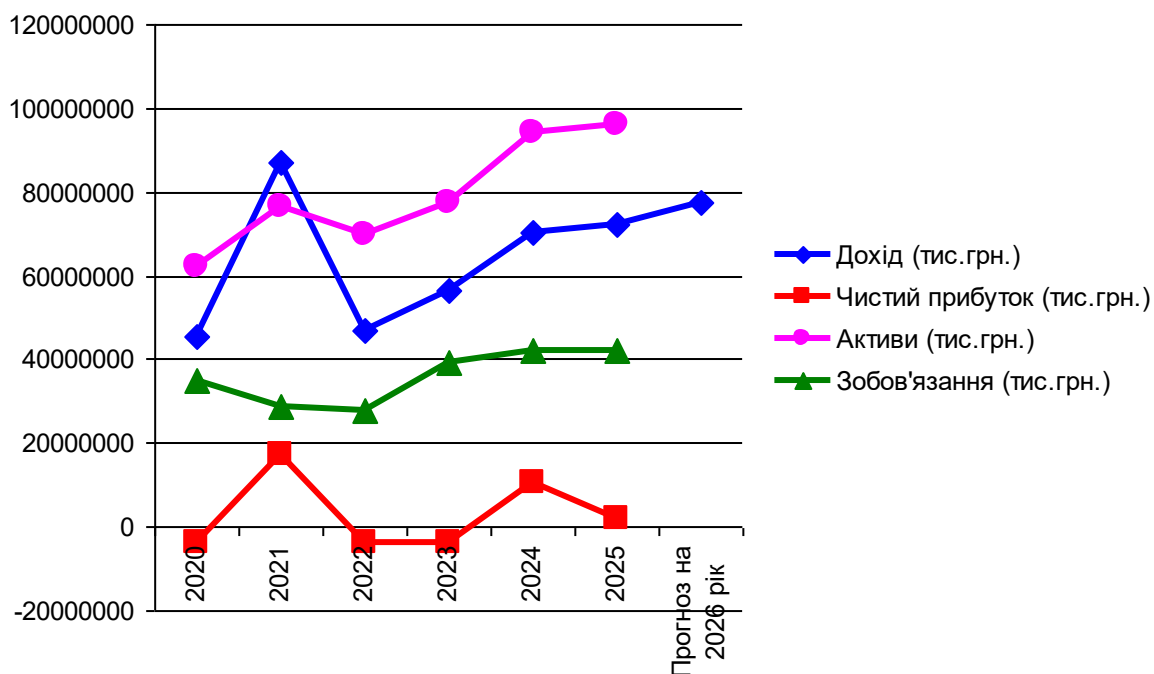
На основі фінансової звітності можна розрахувати показники фінансового стану підприємства. На офіційному сайті Opendatabot наведено значення фінансових показників за станом на кінець 2025 року (табл.. 2.4) [33].

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» за станом на кінець 2025 року

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	29.68 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.56
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.93
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.93
	Поточна платоспроможність	-44 566 837 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	7.56 %

Динаміка змін основних фінансових показників визначає їх коливання під впливом війни (рис. 2.1).



* Побудовано автором на основі інформації [33]

Рис. 2.1 Динаміка змін основних фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь»

За результатами аналізу регулярної інформації ПАТ «Запоріжсталь» за 2025 рік коефіцієнти ліквідності мають тенденцію до зростання (табл.2.5) [34].

Таблиця 2.5

Динаміка змін коефіцієнтів ліквідності

Назва коефіцієнту	На 31.12.2024 р.	На 31.12.2025 р.
Поточна ліквідність	1.46	1.56
Швидка ліквідність	1.37	1.41
Коефіцієнт автономії	0.50	0.52
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	1.01	1.07

* Побудовано автором на основі інформації [34]

За результатами аналізу можна визначити збільшення на 0,06 пунктів коефіцієнту співвідношення власних і позикових коштів відносно 2024 року. За станом на 31.12.2025 року його значення становить 1,07.

Також збільшився до значення 1,56 за станом на 31.12.2025 року коефіцієнт поточної ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в порівнянні з минулим роком збільшився та становить 1,41.

Коефіцієнт автономії становить 0.52. Збільшення за рік склало 0.02 пунктів.

Підприємство ПАТ "Запоріжсталь" працюючи четвертий рік в режимі повномасштабної війни обрало стратегію адаптації до умов що склалися. Це дозволило підприємству зберегти та покращати всі свої показники. Якщо у перші роки війни 2022-2023 роки відбувалось погіршення показників роботи підприємства, на протязі 2024 і 2025 років спостерігається їх покращення. Це свідчить про достатній рівень фінансової стійкості, здатність комбінату своєчасно погашати зобов'язання та адекватний рівень співвідношення власних та позикових коштів.

Таку саму динаміку можна спостерігати по рівню середньої заробітної плати працівників(табл. 2.6) [33].

Таблиця 2.6

Динаміка змін чисельного складу працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Роки	Середня зарплата до оподаткування	Кількість працівників	Дохід на працівника
2021	23834	10255	8480618
2022	20351	9305	5042055
2023	23631	8560	6588205
2024	26731	8577	8197264
2025	35605	8039	8958099

* Побудовано автором на основі інформації [33]

Якщо у 2022 році було падіння середньої заробітної плати, то на протязі останніх років спостерігається її зростання і навіть перевищення рівня 2021 року. З початком війни спостерігалось суттєві зменшення чисельності працюючих на підприємстві, але у наступні роки чисельність працюючих майже не змінюється і залишається на рівні 8500 робітників.

2.2 Продукція та виробничі можливості ПАТ «Запоріжсталь» для виходу на зарубіжні ринки

Вихід на зарубіжні ринки для ПАТ «Запоріжсталь» планувався майже з початку побудови підприємства. Обсяги виробництва металургійної продукції та їх нарощування відповідно до технологічних можливостей перевищували внутрішні потреби країни. Тому основними причинами виходу підприємства на міжнародні ринки були наступні: збільшення обсягів реалізації металургійної продукції, підвищення доходів та довгострокове забезпечення доходності і відповідно підвищення прибутків. Разом з тим для успішного виходу на зарубіжні ринки необхідним є підвищення потенціалу до інновацій, підвищення досвідченості людського капіталу, боротьба з конкурентами. Для підтримки підприємств що мають експортну орієнтованість необхідним є формування державних стимулів.

Для визначення можливості успішного виходу на зарубіжні ринки і отримання конкурентних переваг потрібним є оцінювання ресурсів підприємства за видами ресурсів. Основними ресурсами для оцінювання є:

- фінансові ресурси;
- трудові ресурси;
- виробничі потужності;
- рівень організації проведення НДДКР;
- транспортно-логістичні можливості;
- маркетингові можливості;

- товарна політика.

Підприємство, обравши стратегію адаптації ще у 2022 році, відновило свої фінансові показники і має можливість забезпечувати процес виробництва.

Трудові ресурси за чисельністю працівників зазнали скорочення, але підвищення середньої заробітної плати сприяло підвищенню продуктивності праці і накопиченню людського капіталу.

Виробничі потужності та засвоєні технології дозволяють випускати наступні основні види металургійної продукції:

- гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листах;
- переробний чавун та сляби;
- вироби подальшої переробки - стрічка, чорна жерсть, гнуті профілі, просічно-витяжні листи та інше;
- промислові гази, граншлак, матеріали які залишаються після виробництва, послуги та інше.

Підприємство ПАТ "Запоріжсталь" постійно працює над підвищенням якості продукції і розширенням асортименту.

На сьогодні ПАТ "Запоріжсталь" є одним з найбільших в Україні виробником гарячекатаного прокату, який використовується як підкат для виготовлення труб, у будівництві, машинобудуванні. Холоднокатаний прокат застосовується, зокрема, у виробництві меблів та побутової техніки. Стрічка для пакування товарів, гнуті профілі та просічно-витяжні листи використовуються в будівництві для створення каркасів та інших конструкцій.

За підсумками 2025 року обсяг виробництва гарячекатаного рулону складає: у натуральній формі - 1923699,96 тон, а у грошовій формі - 40882454,5 тис. грн. без ПДВ. Обсяг виробництва гарячекатаного листа складає: у натуральній формі - 185568,01 тон, у грошовій формі - 4405562,8 тис .грн. без ПДВ.

Обсяг виробництва холоднокатаного рулону складає: у натуральній формі - 462345,51 тон, у грошовій формі - 11092324,5 тис. грн. без ПДВ.

Обсяг виробництва чавуну складає: у натуральній формі - 875615,37 тон, у грошовій формі - 12892478,6 тис. грн. без ПДВ (табл. 2.7) [34].

Таблиця 2.7

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	г/к рулон	1923699,96	40882454,5	54,88	1837061,16	39955087	55,48
2	г/к лист	185568,01	4405562,8	5,91	183900,17	4436461	6,16
3	х/к рулон	462345,51	11092324,5	14,89	447798,99	10935279	15,18
4	чавун	875615,37	12892478,6	17,31	788854,53	11605298	16,12

* Побудовано автором на основі інформації [34]

Вся вироблена продукція реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Ціна реалізації залежить від обсягів та умов постачання. За підсумками реалізації визначаються середні ціни реалізації. При реалізації продукції середні ціни мають наступні значення:

- середньореалізаційна ціна гарячекатаного рулону - 21 749 грн. за тону без ПДВ;
- середньореалізаційна ціна гарячекатаного листа - 24 124 грн. за тону без ПДВ;
- середньореалізаційна ціна холоднокатаного рулону - 24 420 грн. за тону без ПДВ;
- середньореалізаційна ціна чавуну - 14 712 грн. за тону без ПДВ.

За підсумками 2025 року дохід від продажу продукції за договорами з клієнтами дорівнює 72 014 156 тис. грн.

Частина продукції у 2025 році поставлялась на експорт. Загальна сума експорту дорівнює 743 271 тис. грн. без ПДВ. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 1,03%.

Обсяги реалізації плоского прокату мають сезону залежність. З початком будівельного сезону на весні спостерігається збільшення обсягів реалізації на внутрішньому ринку. Але такі сезонні коливання не мають суттєвого впливу на загальні обсяги продажів.

Основними клієнтами, які мають більше 5 % у загальній сумі виручки від реалізації є:

- ТОВ "ДОНПРОМТРАНС";
- ТОВ "Метінвест СМЦ";
- ПрАТ "ШУ "ПОКРОВСЬКЕ";
- ТОВ "ЮНІСТІЛ";
- інші.

Основними клієнтами на зовнішньому ринку є:

- Metinvest International SA;
- Metinvest Polska Spz o. o.;
- інші.

Враховуючі, що основний власник ПАТ «Запоріжсталь» вже кілька років веде зовнішньоекономічну діяльність, то крім прямого експорту за кордоном вже створено сумісні підприємства Metinvest в різних зарубіжних країнах.

ПАТ «Запоріжсталь» постійно працює над оновленням продукції і підтримує проведення НДДКР. Науково-дослідні роботи, замовником яких є ПАТ «Запоріжсталь», направлені на вирішення конкретних питань з підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Важливим для досягнення цього є розробка програм технічного переозброєння цехів і виробництв. Дослідження також направлені на вирішення завдань розвитку ПАТ «Запоріжсталь» і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці. Науково-дослідні роботи виконується з підключенням на договірній

основі фахівці науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів та виробничих дослідних підприємств.

Сума витрат на науково-дослідну роботу у 2025 році становила 4 млн. 928 тис. грн. (в т. ч. ПДВ).

При плануванні своєї діяльності та прийнятті інвестиційних рішень ПАТ "Запоріжсталь" у обов'язковому порядку виконує оцінку потенційного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах проєкту та екологічний моніторинг.

Також здійснюються роботи зі спостереження та моніторингу стану навколишнього середовища об'єктів захоронення відходів та місць їх тимчасового зберігання для подальшого аналізу. За результатами спостереження та моніторингу при змінах навколишнього середовища визначаються заходи для своєчасного реагування. Результати моніторингу впливу місць розміщення відходів на навколишнє природне середовище у 2025 році свідчать про стабільні значення контрольованих компонентів та відсутність перевищень встановлених нормативних значень.

На виконання моніторингових досліджень з оцінки впливу діяльності комбінату на навколишнє середовище у 2025 році ПАТ «Запоріжсталь» було використано 1 662 тис. грн. власних коштів.

Транспортно-логістичні можливості підприємства мають забезпечувати з одного боку постачання сировини, а з іншого забезпечувати реалізацію продукції і доставлені її споживачу відповідно умов за договорами.

Відповідно технологічним процесам для виготовлення продукції підприємству ПАТ «Запоріжсталь» потрібна наступна сировина:

- кокс;
- металобрухт;
- залізорудний концентрат;
- окатиші;
- вугільний концентрат ККУ;
- вугілля;

- вапно;
- інші матеріали.

Також для підтримки процесу виробництва потребується додаткове обладнання і його обслуговування, що має здійснюватись спеціалізованими підприємствами. Одним з таких підприємств є ПрАТ «Запоріжавтомастика», яке спеціалізується на виготовленні наступних приборів для забезпечення процесів металургійного виробництва:

- пристрої для експрес-аналізу метала;
- пристрої для доменного виробництва;
- пристрої для феросплавного виробництва;
- засоби механізації та автоматизації управління рудничним електротранспортом.

У 2025 році основними постачальниками товарів та послуг були:

- ПрАТ "ПІВНІГЗК", який є постачальником залізорудного концентрату, окатишів (постачання з України);
- ПрАТ "ЗАПОРІЖКОКС", який є постачальником коксу, металобрухту, вугільного концентрату ККУ (постачання з України);
- ПрАТ "ЦГЗК", який є постачальником залізорудного концентрату, окатишів (постачання з України);
- АТ "ПІВДГЗК", який є постачальником залізорудного концентрату (постачання з України);
- ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ", який є постачальником залізорудного концентрату, окатишів (постачання з України);
- ПрАТ "ІНГЗК", який є постачальником залізорудного концентрату (постачання з України);
- ПрАТ "КАМЕТ-СТАЛЬ", який є постачальником коксу, вугілля, вапна та інших матеріалів (постачання з України);
- ТОВ "ЗЛМЗ", який є постачальником спеціалізованого обладнання (постачання з України).

На сьогодні ПАТ "Запоріжсталь" продовжує свою виробничу діяльність. Топ менеджментом підприємства було розглянуто існуючу невизначеність за наслідками бойовий дій на лінії бойового зіткнення, а також наслідків постійних обстрілів і руйнувань інфраструктури. За результатами розгляду ситуації було оцінено кілька можливих сценаріїв наслідків продовження виробничої діяльності підприємством і підготовлено обґрунтовані висновки, що ПАТ «Запоріжсталь» зможе продовжувати свою виробничу діяльність безперервно. Підставою для такого рішення були наступні складові.

По-перше, ПАТ «Запоріжсталь» і його основні технологічні потужності фактично та юридично безпосередньо розташовані у м. Запоріжжі, де бойові дії не відбуваються. Вироблена продукція поступає на склади, які не пошкоджені. На підприємстві збережено повний контроль над складським господарством.

По-друге. Проведена переорієнтація шляхів доставки продукції на використання залізничного та автомобільного транспорту як в межах України, так і за її межами до країн Європи. Є можливість виконувати доставку продукції до портів країн Європи для подальшого експорту морськими шляхами.

По-третє. Процес виробництва забезпечено сировиною. Постачальники сировини знаходяться на території України. Є можливість постачання енергетичних ресурсів. Підприємство має достатній ресурс робочої сили і людського капіталу. Всі ресурси доступні і достатні для виготовлення запланованих обсягів виробництва.

По-четверте. ПАТ «Запоріжсталь» має власну систему енергозабезпечення на основі власної ТЕЦ, яка має можливість забезпечувати безперервний виробничий процес в періоди часткових обмежень постачання електричної енергії при введенні графіків обмежень, а також навіть при повному від'єднанні від зовнішньої енергосистеми. Завдяки розробленим заходам з безперебійної роботи обладнання та виробництва комбінат вже працював за рахунок власного енергозабезпечення.

Все дозволило ПАТ "Запоріжсталь" на кінець 2025 року продовжувати виробляти продукцію. Виробничі потужності та технологічне обладнання повного металургійного циклу було введено до експлуатації на рівні близько 80% від максимальних виробничих потужностей. Такий рівень є достатнім для забезпечення вироблення запланованої продукції. Якщо не буде відбуватися суттєвого погіршення ситуації, то очікується, що ПАТ «Запоріжсталь» зможе виробництво на поточному рівні. При поліпшенні логістики доставки продукції і розширенні можливостей її реалізації на зарубіжних ринках ПАТ «Запоріжсталь» у 2026 році зможе збільшити обсяги виробництва продукції.

Разом з тим, одним із суттєвих ризиків є запровадження Європейською Комісією механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ). Для ПАТ Запоріжсталь» це поступово посилює фінансові та адміністративні вимоги до імпорту металургійної продукції з високою вуглецевою інтенсивністю. Таки вимоги приводять до зростання вартості викидів парникових газів. На сьогодні для ПАТ «Запоріжсталь» оцінка враховує подальше застосування безкоштовних квот у рамках Системи торгівлі викидами Європейського Союзу (EU ETS). Тому вплив СВАМ на сталеві напівфабрикати та готову продукцію залишатиметься обмеженим до 2030 року. Для усунення впливу цього ризику потрібно проводити повно переобладнання підприємства і перехід на нові технології зі зменшенням обсягів викидів парникових газів.

2.3 Зміни умов участі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжних ринках в умовах війни

Торговельна політика ПАТ «Запоріжсталь» до початку війни визначала здійснення виходу на зарубіжні ринки через стратегію безпосереднього експорту продукції. Маркетингова служба підприємства займалась аналізом та оцінюванням зарубіжних ринків. За результатом аналізу визначались їх порівняльні характеристики. Також проводився порівняльний аналіз

конкурентоспроможності видів продукції на найбільш привабливих зарубіжних ринках. ПАТ «Запоріжсталь» мало ресурси і можливості для виготовлення необхідної кількості продукції. Після визначення найбільш привабливих ринків та продукції, яка користувалась попитом визначались логістичні можливості доставляння продукції споживачам.

Продукція реалізовувалась як на внутрішньому так на зарубіжних ринках. Основні зарубіжні ринки розміщувались в країнах Європи, Африки, СНД, Близького Сходу, Азії, Америки, а також в Туреччині.

Згідно оцінки аналітичної організації World Steel Association, після падіння попиту в 2020 році в наслідок пандемії, глобальне виробництво сталі збільшилось у 2021 році на 4,5% та досягло 1 855,4 млн. т. Протягом 2021 року коронавірус практично не впливав на економіку західних країн, хоча в ряді азіатських держав, зокрема, Індії, В'єтнамі та Китаї, його вплив був помітним та деструктивним. Але у 2022 році для цього фактора почала сходити нанівець по всьому світу. Китай у середині 2022 року перейшов до політики обмеження виробництва сталі. На думку Worldsteel, це відображає об'єктивне уповільнення економіки країни, особливо її будівельного сектора. В 2022 році пройшло відновлення ринків західних країн, які після падіння у 2020 р. наростили споживання у 2021 - 2022 роках. Це дозволило їм перевищити до кризовий рівень.

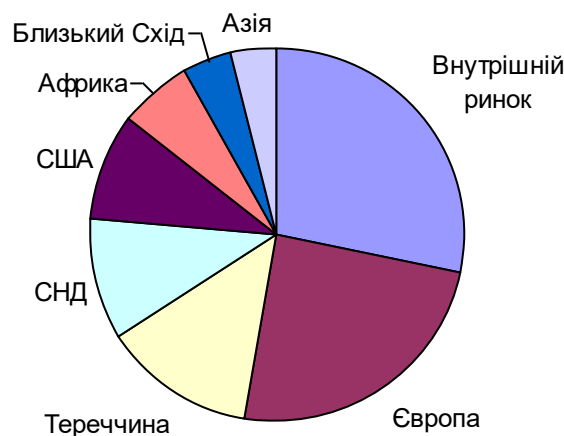
Будівництво є найбільшим сектором споживання сталі. Цей сектор залишився більш стійким, ніж більшість інших.

Основні ринки збуту продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 році до початку війни розподіляють обсяги реалізації продукції наступним чином:

- внутрішній ринок 28,24%;
- Європа 24,20%;
- Туреччина 13,47%;
- СНД 10,52%;
- Америка 9,03%;
- Африка 6,58%;

- Близький Схід 4,11%;
- Азія 3,85%.

Загалом Продаж металопрокату на експорт Дальнього зарубіжжя здійснювався в 49 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, США, Польща, Болгарія, Італія, ОАЕ, Македонія, Іспанія, Нігерія, Ірак, Єгипет, Йорданія, Ізраїль (рис.2.2) [34].



* Побудовано автором на основі інформації [34]

Рис. 2.2 Структура ринків ПАТ «Запоріжсталь» за станом на 2021 рік

У 2020-2021 роках ціни на сталь і залізну руду зазнали значних коливань. Вже відбувався збройний конфлікт в окремих частинах Луганської та Донецької областей, що почався навесні 2014 року. Частини Донецької і Луганської областей знаходились під контролем самопроголошених республік. Наслідком цього було відсутність можливості реалізації повноважень української влади і не можливість забезпечити застосування українського законодавства на території даних областей.

У березні 2014 року ряд подій в Криму призвів до анексії Республіки Крим Російською Федерацією, яка не була визнана Україною та багатьма іншими країнами.

До початку війни на внутрішньому ринку основними споживачами були (рис.2.3):

- сервісні метало-центри (45,14%);
- трубні підприємства (19,91%);
- металургійні підприємства (14,71%);
- виробництво металевих виробів (13,11%);
- хімічна промисловість (3,71%);
- машинобудування (1,02%);
- виробництво меблів (0,66%);
- техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них (0,46%);
- інші (1,28%).



* Побудовано автором на основі інформації [34]

Рис. 2.3 Структура внутрішнього ринку комбінату за станом на 2021 рік

Отже, якщо на зарубіжних ринках торгівельна діяльність здійснювалась безпосередньо ПАТ «Запоріжсталь» через прямий експорт продукції, то на внутрішньому ринку торгівельна діяльність, в основному здійснювалась шляхом відвантаження вагонними нормами. Відвантаження продукції меншими нормами здійснювалось через сервісні металоцентри.

Така схема торгівельної політики ПАТ «Запоріжсталь» була зручною і повністю задовольняла підприємство.

До початку війни основними конкурентами ПАТ «Запоріжсталь» були наступні учасники ринків:

- ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Україна);
- ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна);
- ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (Російська Федерація)
- ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (Російська Федерація);
- ПАО «Северсталь» (Російська Федерація);
- U. S. Steel Košice (Словаччина);
- ПАТ «АрселорМіттал Теміртау» (Казахстан);
- ArcelorMittal Galati (Румунія);
- металургійні комбінати Китаю та Туреччини.

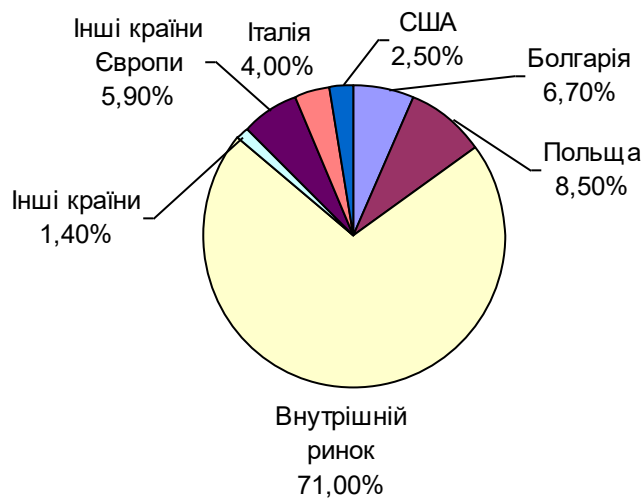
У 2022 році безпосередньо перед початком відкритої агресії російська федерація офіційно визнала дві українські сепаратистські області - Луганську та Донецьку та дозволила використання збройних сил на цих територіях.

Війна розпочалась 24 лютого 2022 року, коли російські війська вторглися в Україну та розпочали військові дії одразу у кількох місцях. Розпочались обстріли і руйнування які призвели до людських жертв. Відкриті військові дії привели до міграції населення на більш безпечні території України і навіть за кордон.

Після початку війни підприємства росії втратили свої позиції на міжнародному ринку і перестали складати конкуренцію продукції ПАТ

«Запоріжсталь». Основними конкурентами залишились: ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (Україна), ПАТ "Дніпровський металургійний комбінат" (Україна), U. S. Steel Kosice (Словаччина), ArcelorMittal Galati (Румунія), а також металургійні комбінати Китаю, Індії та Туреччини.

В умовах війни ПАТ «Запоріжсталь» змінило свою стратегію збутової діяльності, наслідком чого змінилась структура споживачів продукції (рис. 2.4)



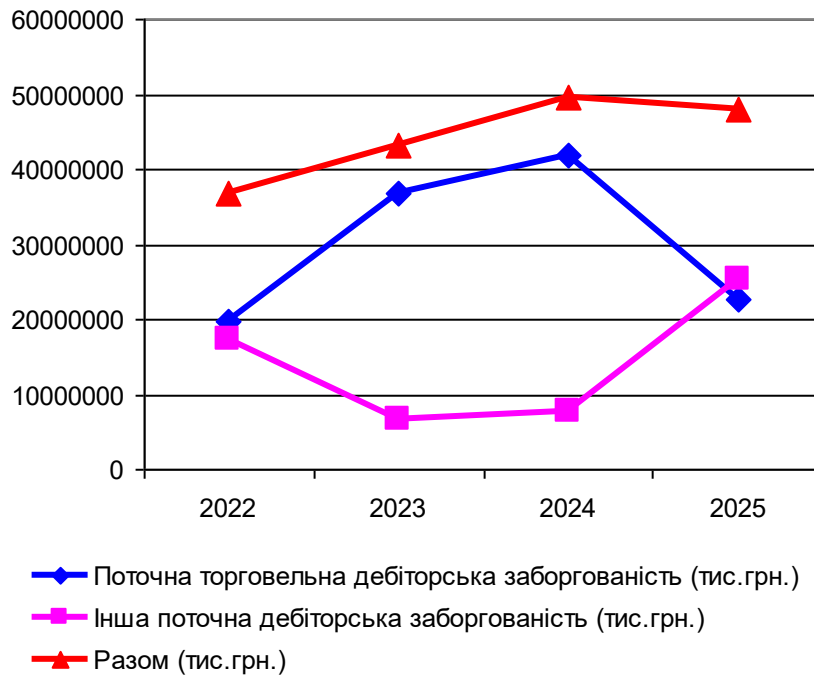
* Побудовано автором на основі інформації [34]

Рис. 2.4 Структура ринків ПАТ «Запоріжсталь» за станом на 2024 рік

Сутність зміни стратегії збуту міститься у наступному. З метою надання споживачам гнучкості умов поставки, оплати та ціноутворення, а також для задоволення потреб ринку України, Молдови, Грузії, Вірменії та Азербайджану, комбінатом укладено договір з ТОВ "Метінвест СМЦ". ТОВ "Метінвест СМЦ" має сервісні метало-центри та забезпечує продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм.

Збільшення обсягів реалізації продукції через ТОВ "Метінвест СМЦ" вплинуло на зміни збутової політики комбінату. Враховуючі корпоративні зв'язки ПАТ «Запоріжсталь» і ТОВ "Метінвест СМЦ" відвантаження

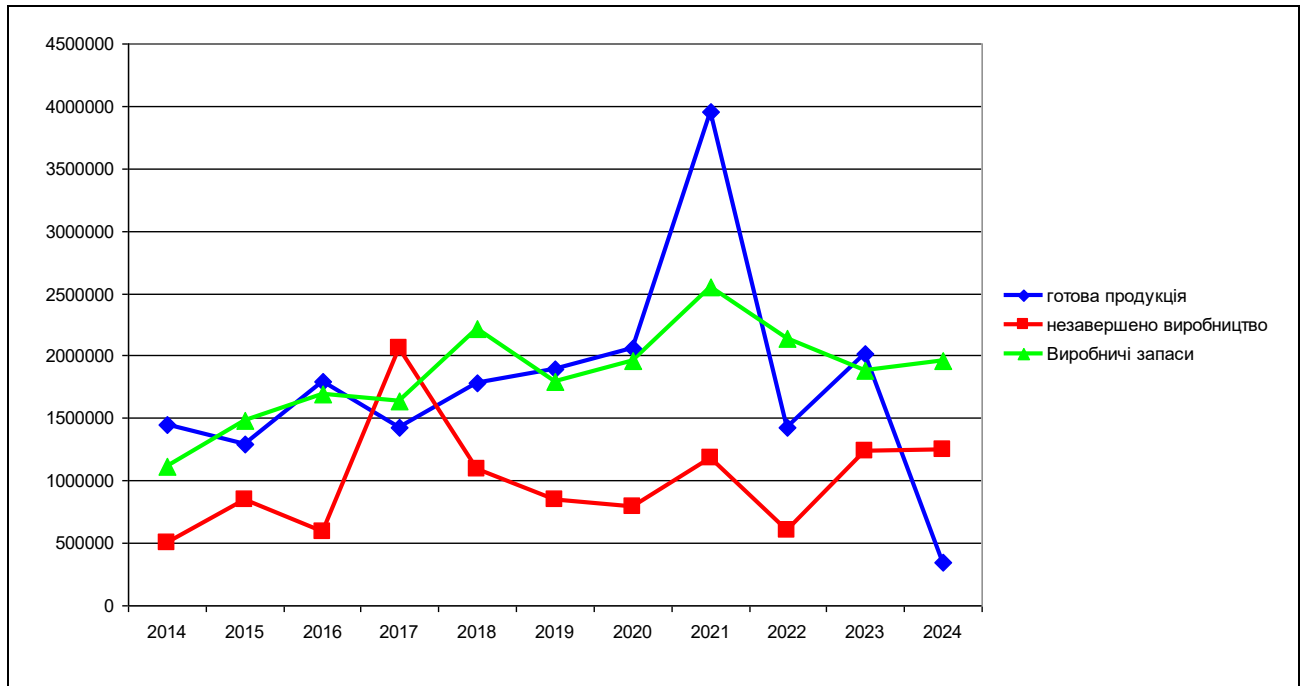
продукції проводилось в основному на умовах оплати після реалізації. Формально метало-центри почали виконувати функції розподіленого складу готової продукції. Це знайшло своє відображення в зростанні дебіторської заборгованості і зменшення запасів готової продукції (рис. 2.5)



* Побудовано автором на основі інформації [34]

Рис. 2.5 Динаміка зростання дебіторської заборгованості в ПАТ
«Запоріжсталь»

Наслідками нової збутової стратегії також є зниження запасів готової продукції на складах ПАТ «Запоріжсталь» (рис.2.6). Якщо рівень незавершеного виробництва і виробничих запасів мають незначні коливання і відповідають звичайному виробничому циклу підприємства, то обсяги готової продукції, які зростали до початку війни і зберігались в складській системі ПАТ «Запоріжсталь» після введення нової збутової політики зазнали суттєвого падіння. Це стало наслідком того, що готова продукція стала відвантажуватись на склади метало-центрів одразу після виготовлення без оплати. Така політика сприяла збільшенню обсягів реалізації, але разом з тим супроводжувалась зростанням дебіторської заборгованості.



* Побудовано автором на основі інформації [34]

Рис. 2.6 Динаміка змін виробничих запасів, незавершеного виробництва і готової продукції.

Також була змінена стратегія виходу на зарубіжні ринки ПАТ «Запоріжсталь».

Прямий експорт був змінений на опосередкований через закордонні центри Метінвест. Таким чином структура ринків ПАТ «Запоріжсталь» суттєво змінилась. Поставки на експорт в інші країни здійснювали Metinvest International SA - через регіональні представництва, Metinvest Polska Spz o. o. та інші.

Протягом 2024 року поставки здійснювались в 29 країн світу, найбільш великими ринками є: Польща, Болгарія, Італія, США, Румунія, Греція, Іспанія, Молдова, Словенія, Сербія, РП Македонія. Основні умови співпраці на ринку Дальнього зарубіжжя - базис постачання CPT/DAF/ DAP кордон України для залізничних перевезень, FOB/CPT Ізмаїльський МТП; МТП Південний; Одеський МТП.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» створено на основі Запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь», який було побудовано в період з 1931 по 1939 роки. Тому при будівництві металургійного комбінату були закладені технології того часу. Під час другої світової війни комбінат було майже повністю зруйновано. При його відновленні технології не змінювались.

Після набуття Україною державності почалось створення приватного сектору економіки шляхом приватизації підприємств. У 2000 році було зареєстрована акціонерне товариство «Запоріжсталь». У перші десять років проходив період концентрації корпоративних прав. На сьогодні кінцевим власником підприємства є Ренат Ахметов.

Не зважаючи на застарілі технології підприємство залишається металургійним гігантом. За стратегічним планом розвитку підприємства передбачалось проведення його перебудови і впровадження нових високоефективних металургійних технологій. Але з початком війни досягнення цих стратегічних цілей значно ускладнилось. У перший рік війни навіть розглядалось питання консервації підприємства.

Перший рік війни підприємство завершило падінням всіх показників. Спостерігалось подальше падіння чисельності працівників. Після зупинення наступу РФ топ менеджментом підприємства були розглянуті можливі стратегії подальшої роботи підприємства. За результатами аналізу ситуації, забезпеченості ресурсами, можливостями постачання сировини, забезпечення енергоресурсам було прийнято стратегію адаптації до нових умов і продовження виробничої діяльності. Підприємство продовжувало впровадження нових видів продукції. Було переглянуто логістику і умови виходу на зарубіжні ринки. Вихід на зарубіжні ринки було переорієнтовано з прямого експорту на експорт через агентів, мережу яких було створено групою Метінвест. Готова продукція одразу відвантажувалась на металоцентри, які мали склади розподілені по Україні. Далі реалізація продукції на

зарубіжних ринках проводилась через зарубіжних агентів Метінвест, що розміщені в Польщі, Румунії, Туреччині і інших країнах. Таки рішення дозволили у 2023 році зупинити падіння показників, а з 2024 покращити їх рівень. Зараз падіння чисельності працівників майже зупинено. Середня заробітна плата суттєво перевищує рівень 2021 року.

Разом з тим нова збутова політика змінила структуру обсягів реалізації продукції. За підсумками 2025 року майже вся продукція в обсязі 98,9% реалізується на внутрішньому ринку. Безпосереднє відвантаження в країни Європи залишилось тільки на основі раніше укладених довготривалих договорів в обсязі 0,4% і 0,7% в інші країни.

Враховуючи, що відвантаження готової продукції відбувалось одразу на метало центри на умовах оплати після реалізації, то запаси готової продукції на підприємстві значно зменшились. Це дозволило захистити збереження готової продукції в системі складів. Разом з тим за результатами господарської діяльності суттєво збільшились обсяги реалізації готової продукції, а дебіторська заборгованість значно зросла.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

3.1 Нова збутова стратегія ПАТ «Запоріжсталь» щодо реалізації продукції на зарубіжних ринках: проблеми та рекомендації

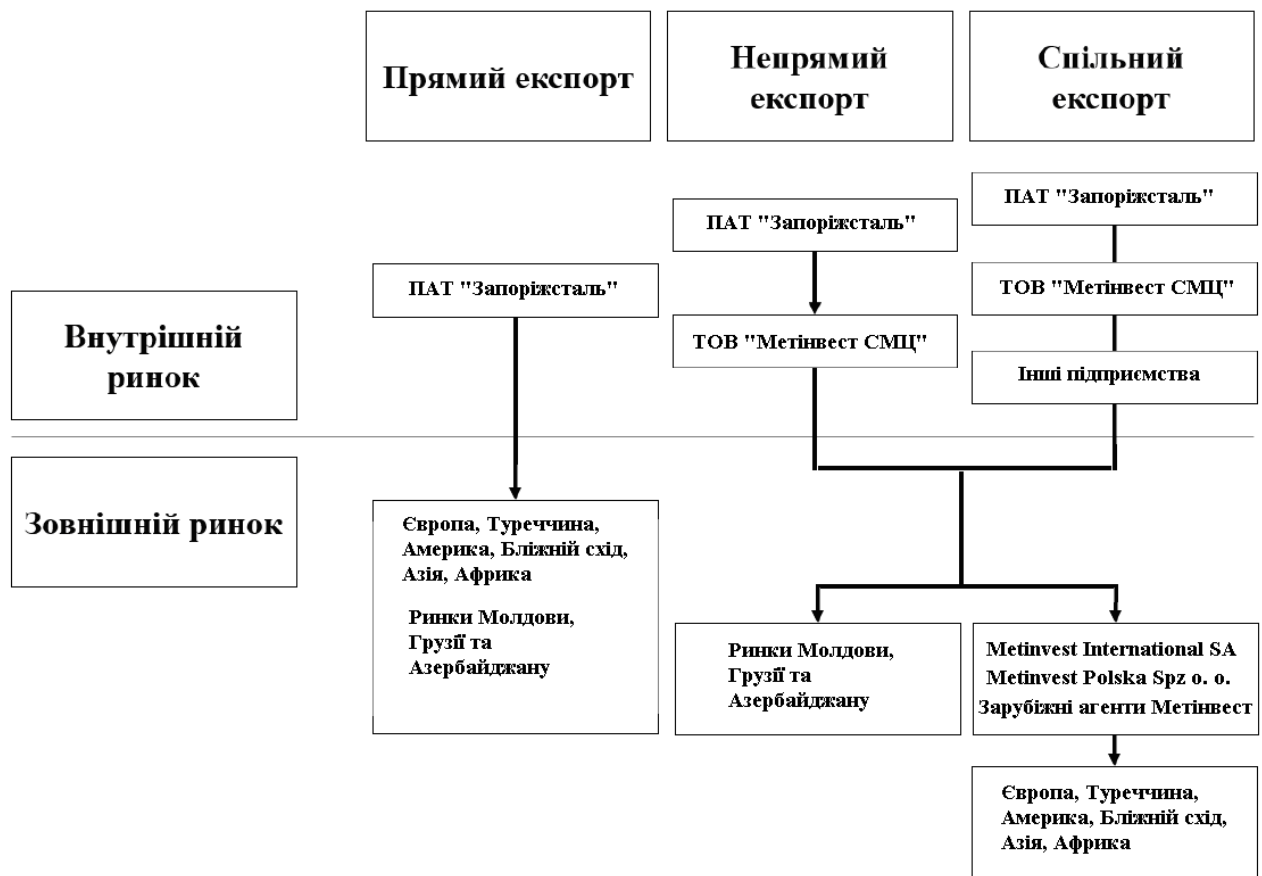
Основною концепцією нової збутової політики ПАТ «Запоріжсталь», щодо реалізації готової продукції є максимальне розосередження готової продукції по складах метало-центрів, мережа яких підтримується ТОВ «Метінвест СМЦ». Так політика дозволяє уникнути загроз втрати готової продукції під час ракетних обстрілів міста Запоріжжя. Наближеність підприємства до лінії бойового зіткнення суттєво підвищує ймовірність руйнування складської системи. Тому топ менеджментом підприємства було прийнято рішення про скорочення термінів зберігання готової продукції в складській системі безпосередньо на ПАТ «Запоріжсталь».

Враховуючі, що ТОВ «Метінвест СМЦ» не є структурним підрозділом ПАТ «Запоріжсталь» і виступає, як інший суб'єкт господарювання, то процес відвантаження готовою продукції на метало-центри супроводжується зменшенням запасів готової продукції на складах ПАТ «Запоріжсталь». Разом з тим, відвантаження готової продукції збільшує обсяги реалізації підприємства. Враховуючи, що відвантаження продукції проходить без оплати, то на підприємстві виникає дебіторська заборгованість, яка суттєво зростає в погіршує фінансові показники підприємства.

Така стратегія ведення збутової діяльності обґрунтована і доцільна тому що ПАТ «Запоріжсталь» і ТОВ «Метінвест СМЦ» є суб'єктами господарювання однієї фінансової групи. Якщо в бухгалтерському обліку ПАТ «Запоріжсталь» зростає дебіторська заборгованість, то в бухгалтерському обліку ТОВ «Метінвест СМЦ» зростає кредиторська

заборгованість. За такою схемою продукція ПАТ «Запоріжсталь» залишається під контролем групи «Метінвест» і власники групи «Метінвест» не втрачають можливості управління фінансовими потоками. За необхідністю, фінансові потоки, у будь-який час, можуть бути направлені на погашення дебіторської заборгованості ПАТ «Запоріжсталь».

Нова збутова стратегія ПАТ «Запоріжсталь» змінюється від прямого експорту до непрямого і навіть спільного експорту (рис.3.1) [44].



* Побудовано автором на основі джерела [44]

Рис. 3.1 Зміни збутової стратегії ПАТ «Запоріжсталь» для виходу на зовнішній ринок

З провадженням цієї стратегії майже вся продукція реалізується на внутрішньому ринку. Складається враження про перенесення проблем вивчення зарубіжних ринків від ПАТ «Запоріжсталь» на інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які безпосередньо співпрацюють з

іноземними споживачами. Але завдання вивчення ринків і проведення маркетингових досліджень залишаються за підприємством. Це пов'язано з тим, що виготовлення продукції здійснюється підприємством і обсяги реалізації та конкурентоспроможність продукції на зарубіжних ринках безпосередньо залежить як від номенклатури, так і від якості продукції, яка має реалізовуватися за привабливою ціною. Створення привабливої ціни регламентується собівартістю продукції. Фактична собівартість розраховується і складається безпосередньо при організації процесу виробництва шляхом накопичення витрат, що пов'язані з виробництвом.

Таким чином основними проблемами такої схеми визначаються наступні.

По-перше. Проблема забезпечення маркетингу продукції підприємства на зовнішніх ринках. На підприємстві має працювати маркетингова служба. Завданням служби має бути досліджування потенційних зарубіжних ринків та спостереження за процесами реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь». Враховуючі, що ПАТ «Запоріжсталь» безпосередньо виготовляє продукцію, формує її якість і собівартість, маркетингова служба за результатами дослідження має надавати рекомендації, щодо оновлення номенклатури продукції, її якості і формування цінової політики.

По-друге. Це проблема отримання зворотного зв'язку від підприємств, які безпосередньо реалізують продукцію ПАТ «Запоріжсталь». Потрібним є встановлення умов співпраці з підприємствами, які безпосередньо приймають участь на зарубіжних ринках і реалізують продукцію ПАТ «Запоріжсталь». Співпраця має забезпечуватись відповідними угодами по реалізації продукції і надання зворотного зв'язку про умови реалізації продукції і конкурентну продукцію інших виробників.

По-третє. Це проблема визначення логістичних шляхів транспортування продукції. Необхідним є пошук можливих шляхів доставки продукції кінцевим споживачам Америки, Африки, Азії. Також необхідним є забезпечення доставки продукції в країни Європи, Грузії, Азербайджану.

По-четверте. Це оцінювання конкурентоспроможності різних продуктів, а також визначення попиту на нові продукти ПАТ «Запоріжсталь».

По-п'яте. Проблеми пов'язані зі встановленням торговельних обмежень. З одного боку позитивним фактором визначається поступове пом'якшення торговельних обмежень щодо імпорту металопродукції в окремих країнах ЄС, що в поєднанні з адаптацією логістичних маршрутів і підвищенням енергоефективності може частково зменшити вплив ризиків у середньостроковій перспективі. З іншого боку можна виділити наступні проблеми: Українська металопродукція з асортименту ПАТ "Запоріжсталь" підлягає антидемпінговим заходам у США, Мексиці, Таїланді, Індонезії, Бразилії, Тайвані та Марокко.

По-шосте. Проблемою є запровадження Європейською Комісією механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ), який поступово посилює фінансові та адміністративні вимоги до імпорту металургійної продукції з високою вуглецевою інтенсивністю, а також зростання вартості викидів парникових газів. Як протидія цьому є врахування подальшого застосування безкоштовних квот у рамках Системи торгівлі викидами Європейського Союзу (EU ETS). Це визначає що вплив СВАМ на сталеві напівфабрикати та готову продукцію залишатиметься обмеженим

Для усунення визначених проблем доцільним є прийняття стратегій диверсифікації міжнародної діяльності. Можуть розглядатися диверсифікації за наступними напрямками:

- диверсифікація географії збуту;
- диверсифікація виробництва;
- диверсифікація портфеля продукції.

Для визначення характеристики кожного виду диверсифікації доцільним є розгляд їх наступних характеристик (табл. 3.1):

- мета стратегії;
- тип диверсифікації;
- метод диверсифікації;

- оцінювання результатів впровадження стратегії;
- переваги стратегії диверсифікації;
- недоліки стратегії диверсифікації.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз стратегій диверсифікації міжнародної діяльності

Категорія	Диверсифікація географії збуту	Диверсифікація виробництва	Диверсифікація портфеля продукції
Мета стратегії	Зниження ризику протекціонізму та запровадження торговельних бар'єрів	Зниження рівня ризику декарбонізації та СБА; підвищення конкурентоспроможності	Підвищення рівня прибутковості та зниження рівня залежності від коливань ринку та волатильності сировини
Тип диверсифікації	Збут	Технологічний	Товарний
Метод диверсифікації	Розподіл	Внутрішній розвиток	Конверсія та поглинання
Оцінювання результатів впровадження стратегії	Оцінка факторів ризику для запровадження торговельних мит країнами-експортерами українських металургійних підприємств. Визначення найбільш перспективних напрямків розвитку географії збуту та найбільш ризикованих напрямків збуту	Аналіз виробничого ланцюга з покроковою оцінкою викидів CO ₂ на тонну продукції. Диверсифікація структури використання енергетичних ресурсів для виробництва. Розробка інвестиційного проекту модернізації виробництва для мінімізації викидів CO ₂ .	Аналіз та оцінка вузьких місць у виробничому ланцюжку готової продукції для визначення напрямків розвитку. Розробка інвестиційного проекту будівництва / придбання прокатного стану для виробництва готової продукції на основі наших напівфабрикатів.
Переваги стратегії диверсифікації	Зниження рівня політичних та правових факторів ризику. Отримання можливості формування довгострокових планів співпраці та стратегічного партнерства.	Технологічна модернізація виробничого процесу. Зменшення викидів CO ₂ на тонну виготовленої сталі. Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Отримання соціального та іміджево-позитивного ефекту.	Збільшення частки готової продукції з високою доданою вартістю. Обхід імпорتنних тарифів на сировину та напівфабрикати на міжнародних ринках. Збільшення виробничих потужностей
Недоліки стратегії диверсифікації	Зниження рівня дохідності клієнтського портфеля. Ризик недостатньої компенсації нових ринків збуту від змін у географії присутності	Високі обсяги капіталовкладень та значні пов'язані з ними фінансові ризики. Відсутність інструментів часткового державного фінансування. Зменшення обсягів виробництва на момент технологічної модернізації. Тривалий термін окупності	Значні обсяги інвестиційного фінансування. Ризик перенасичення ринку. Високий термін окупності

* Побудовано автором на основі джерела [41]

Найбільшою проблемою для металургійних підприємств є запровадження Європейською Комісією механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM). Вирішення цієї проблеми неможливе з використанням застарілих технологій ПАТ «Запоріжсталь». Вирішення цієї проблеми потребує впровадження стратегії диверсифікації виробництва, яка передбачає модернізацію існуючої технології виробництва або створення оновленого виробництва шляхом розробки нового інвестиційного проєкту. Ця стратегія є однією з найбільш капіталомістких серед запропонованих [59; 60]. Глобальне вирішення проблеми значного CO₂-сліду у виробництві металургійної продукції передбачає або модернізацію доменних печей, перехід від доменних печей у сталеплавильному виробництві до електросталеплавильних печей, або будівництво нових коксових батарей для сталеплавильного виробництва. Обидва сценарії запропонованої стратегії диверсифікації виробництва розглянуті та оцінені в третьому розділі дослідження. Щодо реалізації виробничої стратегії для зниження рівня ризику фактора декарбонізації, розроблено деякі рекомендації для розгляду та застосування.

По-перше, це оцінювання сучасних технологій виробництва, яке має вирішальне значення для довгострокової стійкості. Водневі технології пропонують багатообіцяючі перспективи в Україні, враховуючи потенціал країни щодо виробництва зеленого водню з відновлюваних джерел енергії та атомних електростанцій. Однак, перед впровадженням водневих технологій уряд повинен оцінити інфраструктуру транспортування водню та надати стимули для розвитку цієї технології [68; 69].

По-друге. Технології уловлювання, зберігання та утилізації вуглецю (CCS/CCU) можуть забезпечити перехід до вуглецевої нейтральності, але є дорожчими за інші альтернативи (у 3-4 рази дорожчими), і їх слід розглядати після вжиття всіх інших заходів [69].

По-третє. Виробництво електросталі є ефективним та перспективним напрямком з низькими виробничими витратами та високою якістю продукції.

По-четверте. У металургійній промисловості приватні інвестиції є більш актуальними, оскільки потрібні значні інвестиції. Уряд повинен надати екологічні податкові пільги та частково підтримати фінансування, отримане від екологічного податку. Випуск зелених облігацій може знизити вартість капіталу, який зазвичай має нижчі процентні ставки, оскільки він фінансується іншими інституційними інвесторами, які прагнуть балансу між впливом та прибутковістю.

По-п'яте. Для підтримки металургійної галузі державою доцільним є активна участь уряду України. Необхідним є для підтримки металургійних підприємств щодо використання СБА (Коректування вуглецевого кордону) як фіскального інструменту для вітчизняних виробників.

3.2 Рекомендації щодо виходу ПАТ «Запоріжсталь» на світовий ринок металургійної продукції

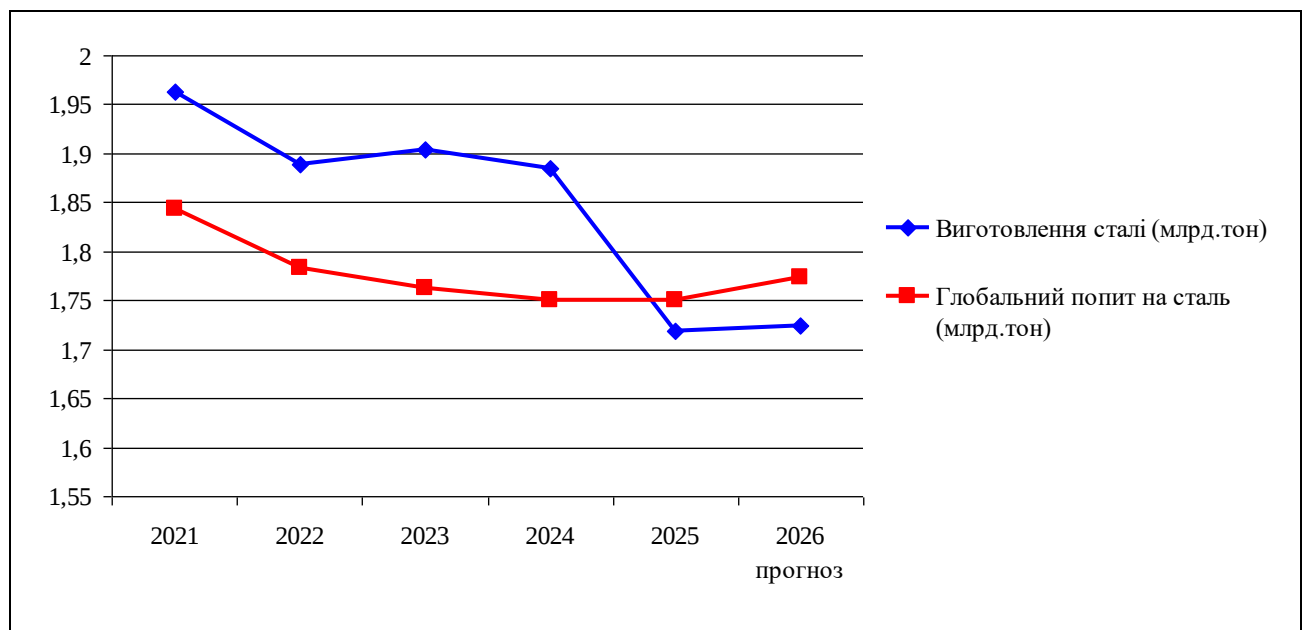
ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних комбінатів України. Враховуючи, що металургійні підприємства формують значну частку експорту, то вони визначають великий вплив на економіку України.

Основними учасниками світового ринку металургійної продукції від України є:

- ПАТ «Запоріжсталь» (Запоріжжя);
- ПАТ «АрселорМіттал» (Кривий Ріг);
- ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Дніпро).

Ці підприємства є конкурентами як в Україні так і на світовому ринку. Обсяги реалізації виробництва металургійної продукції України на світовому ринку залежать від багатьох факторів. Тренди на ринку металургійної продукції повторюють тренди ринку сталі. Тому стан світового ринку виробництва сталі та попит з боку споживачів є оцінкою загальних трендів на ринку металопродукції. Загальні тенденції

на світовому ринку металургійної продукції краще визначаються на основі спостереження динаміки світового ринку вироблення і попиту сталі. За інформацією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association) обсяги вироблення сталі визначали падіння починаючи з 2021 року [70]. Але попит на сталь починаючи з 2024 року має тенденцію до зростання [29] (рис. 3.2).



* Побудовано автором на основі джерел [70; 29]

Рис. 3.2 Динаміка обсягів виготовлення і попиту на світовому ринку сталі

Вплив на динаміку визначають зрушення попиту і пропозиції серед основних гравців світового ринку сталі.

До 2021 року світовий ринок виготовлення сталі визначав зростання. Перше суттєве падіння світового виготовлення сталі на 4% відбулось у 2022 році. Згідно даним, що опубліковані Всесвітньою асоціацією виробників сталі у 2023 році обсяги виробництва сталі стабілізувалися. Але падіння продовжувалось у наступному році. Світовий обсяг виробництва сталі у 2024 році знов скоротився на 0,8% відносно 2023 року. А у 2025 році світове виробництво сталі ще скоротилося на 2% вже відносно 2024 року.

Аналіз змін обсягів виробництва сталі основними гравцями дозволяє визначити загальні тенденції по окремим країнам. Коливання обсягів виробництва сталі по різним країнам не мали єдиної тенденції. Так, у 2024 році Китай знизив обсяги виробництва сталі на 1,7% до 1,005 мільярда тон. В той час як Індія, яка є другим за величиною виробником сталі після Китаю, визначила зростання виробництва сталі на 6,3 відсотків, унаслідок чого обсяг виробництва досяг 149 мільйонів тон у 2024 році. Разом з тим збільшення обсягів виробництва сталі у 2024 році також відбулось у більшості європейських країн. В Німеччині виробництво сталі виросло більше ніж на 5 відсотків, тоді як виробництво в Іспанії прискорилося тільки на 3,3 відсотка, у Франції, навпаки, на 7,6 відсотків. Найбільше зростання відбулось у Польщі на 10,1 відсоток та Бельгії на 21,1 відсоток. Але загальну тенденцію до збільшення обсягів виробництва сталі в Європейських країнах було порушено. Таки Європейські країни як Італія Швеція, Словаччина і Фінляндія повідомили про зниження виробництва сталі.

У 2025 році Китай продовжив зниження обсягів виробництва сталі ще на 4,4 відсотки до 960,8 млн. тон. Індія, яка займає друге місце після Китаю за обсягами виробництва сталі, визначила зростання виробництва сталі на 10,4 відсотки, унаслідок чого обсяг виробництва досяг 164,9 мільйонів тон у 2025 році.

В країнах Європи у 2025 році почала спостерігатись тенденція до скорочення обсягів виробництва сталі. Більшість країн Європейського союзу повідомили про зниження обсягів виробництва сталі на 2,6 відсотки до 126,2 млн.тон. Інші країни Європи також знизили виробництво сталі на 0,9 відсотків до рівня 42,8 млн.тон. Безпосередньо по країнам Європи спостерігались наступні зміни. В Німеччині виробництво сталі знизилось на 8,6 відсотків, у Франції - 8,7 відсотків, тоді як виробництво в Італії прискорилося на 3,6 відсотків. В Іспанії спостерігалось не значне зростання обсягів виробництва сталі лише на 0,7 відсотків.

Всесвітньою асоціацією виробників сталі прогнозується припинення падіння виробництва сталі тільки у 2026 році.

За результатами аналізу можна визначити, що загальна тенденція формувалась зменшенням обсягів виробництва сталі в Китаї.

Попит на сталь на світовому ринку також визначав падіння починаючи з 2021 року. У 2024 році падіння попиту припинилося і визначилося тенденція до зростання попиту. Всесвітня асоціація сталі прогнозувала, що 2025 року світовий попит на сталь зросте на 1,2 відсотки.

Всесвітня асоціація виробників сталі прогнозує, що 2026 року світовий попит на сталь зросте ще на 1,3 відсотки.

Отже, коливання обсягів виробництва сталі на світовому ринку відбувались як по виготовленню, так і по споживанню по різних учасникам ринку. Ці зміни не відповідали єдиної тенденції.

Одним з великих споживачів металургійної продукції є Туреччина. Її попит формується виходячи з наступних подій. Будівельний сектор демонструє падіння з 2018 року і скоротився на 8,4% у 2022 році. З огляду на зусилля з відновлення інфраструктури в районах з високим ризиком землетрусів, очікувалось, що будівельний сектор Туреччини зросте на 15,0%, що призведе до збільшення попиту на сталь.

Умови участі металургійних підприємств України на світовому ринку визначаються суттєвими викликами. Металургійна промисловість України зазнала значних структурних втрат унаслідок воєнних дій, що спричинили руйнування низки великих металургійних та гірничорудних підприємств. У Донецькій області було знищено комбінати «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча, а також істотно пошкоджено Авдіївський коксохімічний завод. Враховуючи, що на два підприємства групи «Метінвест» припадало близько 40 % виробництва сталі в країні, їх втрата мала суттєвий макроекономічний ефект.

На підприємствах гірничо-металургійного комплексу, що залишилися на контрольованій території, спостерігається зниження ефективності діяльності. У 2022 році середній рівень завантаженості металургійних заводів скоротився

приблизно на 85 %, а гірничорудних підприємств – на 75–80 %. Основними чинниками цього стали вимоги безпеки персоналу та обмеження виробничих процесів у перші місяці після початку вторгнення. Внаслідок цього експортні та виробничі можливості галузі були підірвані, що негативно позначилося на динаміці ВВП.

Додатковим фактором стало порушення енергопостачання. Металургійні підприємства, як одні з найбільших споживачів електроенергії, були змушені призупиняти виробництво під час масштабних відключень, а окремі заводи повністю припинили роботу на зимовий період. Вплив воєнних дій на металургію виявився більш масштабним порівняно з іншими секторами економіки, оскільки тимчасово окуповані регіони забезпечували близько половини доходів галузі у 2020 році. На «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча припадала майже третина виробництва чорних металів країни.

Підприємства Дніпропетровської та Запорізької областей були змушені скоротити обсяги виробництва, проте повного зупинення діяльності не відбулося. Підприємства, що залишились на підконтрольній Україні території, переглянули свої стратегії.

У 2025–2026 роках бойові дії залишаються інтенсивними, зосереджуючись переважно на сході та півдні України. Значні території Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької областей, а також Автономна Республіка Крим залишаються під окупацією. Починаючи з жовтня 2022 року, російська федерація здійснює регулярні ракетні та дроніві атаки, що спрямовані на енергетичну систему та інші об'єкти критичної цивільної інфраструктури по всій країні.

Попри триваючу війну, макроекономічні показники виявилися більш стійкими, ніж прогнозувалося на початковому етапі. У 2025 році реальний ВВП зріс на 1,8 %. Річний показник інфляції досяг максимального рівня у травні 2025 року (15,9 %), після чого знизився до 8,0 % у грудні того ж року. За прогнозами Національного банку України, інфляція продовжить спадну динаміку: 7,5 % у 2026 році, 6 % у 2027 та 5 % у 2028. Протягом 2025 року

облікова ставка НБУ була підвищена з 13,5 % до 15,5 %, а на початку 2026 року знижена до 15 % у зв'язку з послабленням інфляційного тиску.

Водночас очікується уповільнення економічного зростання через тривалість воєнного конфлікту. Фіскальний баланс зберігає значний дефіцит, що зумовлений високими витратами на оборону та безпековий сектор. Загальна економічна перспектива характеризується підвищеним рівнем ризиків, головним чином через невизначеність, спричинену війною, а також можливі затримки чи нестачу зовнішнього фінансування.

Отже, основними ринками металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» є:

- ринок країн Європи;
- ринок Туреччини;
- ринок Африки;
- ринок Америки;
- ринок Азії;
- ринок Близького Сходу.

Для оцінювання привабливості ринку визначимо наступні фактори:

- розмір ринку товару;
- ринкова перспектива;
- лояльність до товару;
- діапазон цін на ринку;
- ставлення покупців;
- потреба у товарі;
- періодичність купівлі;
- специфічні властивості;
- активність конкурентів.

Для оцінювання ринків для кожного ринку побудуємо матрицю «привабливість ринку – можливості фірми» (табл.3.2) [47, с.93].

Таблиця 3.2

Матриця «привабливість ринку – можливості фірми»

№	Фактори ринку	привабливість	Оцінка привабливості ринку, (Mi)					Вага (Gi)		Добуток (Mi*Gi)
			Дуже погано (0)	Погано (25)	Задовільно (50)	Добре (75)	Відмінно (100)	Абсолютне значення	Питома вага	
1	Розмір ринку товару			+				x1	B x1	25*Bx1
2	Ринкова перспектива					+		x2	B x2	75*Bx2
3	Лояльність до товару				+			x3	B x3	50*Bx3
4	Діапазон цін на ринку						+	x4	B x4	100*Bx4
5	Ставлення покупців						+	x5	B x5	100*Bx5
6	Потреба у товарі			+				x6	B x6	25*Bx6
7	Періодичність купівлі					+		x7	B x7	75*Bx7
8	Специфічні властивості						+	x8	B x8	100*Bx8
9	Активність конкурентів				+			x9	B x9	50*Bx9
Сума									1,00	
Результат										0 – 1,0

* Побудовано автором на основі джерела [47, с.93].

Перед початком оцінювання на основі анкетування, опитування або застосування методу Делфі на основі знань експертів визначається питома вага кожного фактору (Gi). Значення питокої ваги фактору встановлюється в залежності від його важливості в діапазоні від 0 до 1,0 таким чином, щоб сума вагових коефіцієнтів всіх факторів дорівнювала 1,0. Наступним кроком є оцінювання привабливості ринку (Mi) за кожним фактором дискретними оцінками (0, 25, 50, 75, 100), які є оцінками відповідних літеральних значень (дуже погано – 0; погано – 25; задовільно – 50; добре – 75; відмінно – 100). Після оцінювання по кожному фактору розраховується добуток (Mi*Gi).

Загальна оцінка привабливості ринку розраховується за формулою:

$$R_k = \sum_{i=1}^n G_i * M_i / 100 , \quad (3.1)$$

де i – індекс фактора;

n- кількість факторів;

k- індекс ринку.

Підсумкове значення результату оцінювання кожного ринку визначається в діапазоні від 0 до 1,0.

Результати оцінювання ринків зводяться в підсумкову таблицю (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Зведена таблиця оцінювання ринків для ПАТ «Запоріжсталь»

№ п/п	Найменування ринку	Результат оцінювання
1	Ринок країн Європи	0,85
2	Ринок Туреччини	0,8
3	Ринок Африки	0,6
4	Ринок Америки	0,85
5	Ринок Азії	0,65
6	Ринок Бліжнього Сходу	0,5

* Примітка. Побудовано автором за результатами дослідження [24].

Результат оцінювання привабливості ринків є ситуативним. Тому може використовуватись для прийняття рішення у кожен момент часу. Разом з тим не можна за результатом оцінювання обирати один ринок. Можливість участі підприємства на кількох ринках дозволяє проводити диверсифікацію ринків. У разі виникнення проблем на одному ринку завжди можна компенсувати втрати одного ринку збільшенням присутності на іншому.

Оцінювання ринків за визначеною методикою може надати інформацію, яка потрібна для підвищення привабливості ринків, які мають низькі оцінки. Для успішного забезпечення диверсифікації ринків доцільно працювати над підвищенням привабливості ринків з низькими результатами.

Прикладом може бути ситуація з запровадженням на Європейському ринку механізму СВМ [8]. Цей механізм сприяє сталому розвитку і вимагає від виробників металургійної продукції впровадження нових технологій зі зменшенням викидів і зменшення вуглецевого сліду продукції. А також впровадження «зеленої» енергетики. В умовах війни можливості ПАТ «Запоріжсталь» для повного оновлення виробничих процесів і перехід від

мартенівської технології виплавляння сталі на більш екологічні і економічні суттєво обмежені. Запровадження норм СВМ буде проведено з 1 липня 2026 року. Це буде створювати перепони для ПАТ «Запоріжсталь» для виходу на ринок металургійної продукції в Європі.

Для подальшого оцінювання участі ПАТ «Запоріжсталь» на світових ринках доцільним є проведення оцінювання привабливості ринку для позиціонування певних товарів.

Висновки до розділу 3

З початком війни суттєвих змін набули умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь». До початку війни більша частина продукції реалізовувалась на зарубіжних ринках використовуючи механізм прямого експорту. Були налагодженні логістичні шляхи а також визначений склад основних клієнтів – споживачів металургійної продукції підприємств. Зовнішньоекономічна діяльність здійснювалась на основі контрактів. Були напрацьовані методи доставляння продукції зарубіжним споживачам. Фактично ПАТ «Запоріжсталь» впевнено займав свою нішу на зарубіжних ринках.

Початок збройної агресії РФ фактично зруйнував всі напрацювання як виробничої так і збутової діяльності. В перший рік війни на підприємстві навіть розглядалось питання про консервацію і припинення діяльності. Зміна ситуації на лінії фронту, зупинення наступу агресора і навіть повернення частини окупованих територій дозволило підприємству обрати стратегії адаптації до нових умов через формування нової політики здійснення виробничої і збутової діяльності.

Компанія «Метінвест СМЦ» надала можливість використання своїх складів, що розміщені в різних районах на підконтрольній Україні території. Це дозволило підприємству повністю переглянути свою збутову політику у

напрямку відходу від прямого експорту до непрямого експорту і навіть спільного експорту з використанням закордонних компаній Метінвест.

Сутністю нової збутової політики було скорочення прямого експорту, а також передача готової продукції одразу на склади метало-центрів ТОВ «Метінвест СМЦ».

Така стратегія вплинула на показники підприємства і зміну структури балансу. На підприємстві зменшено запаси готової продукції до мінімуму. Враховуючи передачу готової продукції на метало-центри на умовах оплати після реалізації обсяги реалізованої продукції підвищились. Разом з тим суттєво зросла дебіторська заборгованість.

Реалізація продукції через метало-центри суттєво зменшило обсяги прямого експорту. Експорт на ринки Молдови, Грузії та Азербайджану проходив через метало-центри. Реалізація продукції на ринки Європи, Туреччини, Америки, Близького Сходу, Азії в Африки здійснювалась через компанії Metinvest International, що розміщені і ведуть діяльність за кордоном.

Разом з тим нова схема збутової політики визначила ряд проблем. Так опосередкована реалізація продукції на зарубіжних ринках не усунула проблем ПАТ «Запоріжсталь» пошуку шляхів і удосконалення процесів реалізації продукції на зарубіжних ринках. Для покращення процесів і пошуку шляхів необхідним є проведення маркетингових досліджень і отримання зворотного зв'язку з зарубіжних ринків про проблеми, що виникають при реалізації продукції. Такий аналіз є основою для розвитку підприємства, випуск нової номенклатури продукції, що буде користуватись попитом, а також пошук логістичних транспортних шляхів доставки продукції.

На зовнішньому ринку, враховуючі зміни зовнішніх факторів, визначаються нові проблеми, які пов'язані з реалізацією продукції. На зарубіжних ринках. З одного боку це пом'якшення торгівельних обмежень щодо імпорту металопродукції в окремих країнах ЄС, а з іншого проблемою стають антидемпінгові заходи у США, Мексиці, Таїланді, Індонезії, Бразилії, Тайвані та Марокко.

Очікуваною важливою проблемою для ПАТ «Запоріжсталь» є запровадження Європейською Комісією з 1 липня 2026 року механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM), який поступово посилює фінансові та адміністративні вимоги до імпорту металургійної продукції з високою вуглецевою інтенсивністю, а також зростання вартості викидів парникових газів.

Рекомендаціями для вирішення проблем можуть бути заходи щодо застосування стратегій диверсифікації міжнародної діяльності.

Враховуючи динаміку змін на світовому ринку сталі у найближчі роки очікується зростання попиту на продукцію, що є стимулом для збільшення обсягів виробництва. Для покращення умов виходу ПАТ «Запоріжсталь» на світовий ринок металургійної продукції доцільним є застосування методів оцінювання привабливості ринку у відповідності з можливостями підприємства. Цей інструмент дозволить не тільки сформувати рейтинг привабливості ринків для підприємства, а і визначити завдання підприємству щодо покращення факторів привабливості для всіх ринків. Це дозволить покращити позиції продукції ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжних ринках.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження визначено особливості обрання стратегії розвитку та виходу на зарубіжні ринки металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Визначено, що стратегія виходу на зарубіжні ринки є необхідною для реалізації обсягів продукції, яка виробляється підприємством. Ця стратегія з одного боку є конкретизацією загальної стратегії розвитку підприємства, а з іншого вимагає формування функціональних стратегій, що направлені на розвиток виробництва, маркетингу, логістики та інвестицій.

Після початку війни і виникнення ризиків за наслідками бойових дій в перший рік війни на підприємстві навіть розглядалось питання про призупинення діяльності і консервацію основних засобів. Але зміна ситуації на фронті, а також перегляд можливостей підприємства виконувати виробничу діяльність та переорієнтація збутової політики дозволили підприємству обрати стратегію адаптації. Це дозволило зупинити падіння обсягів виробництва і вже починаючи з 2024 року покращити їх і перейти до нарощування потенціалу.

Метою бакалаврської роботи було розроблення методичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу металургійного підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки в умовах війни. Для досягнення мети було виконано наступні завдання:

1. Проведено дослідження теоретичних основ формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки. При виконанні цього завдання було розглянуто публікації багатьох авторів, що дозволило визначити основні кроки формування стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки.

2. Досліджено методи оцінювання стану закордонних ринків та їх характеристики. Це дозволило оцінювати аналітичну інформацію про світові ринки металургійної продукції.

3. Визначено особливості формування стратегії виходу на зарубіжні ринки металургійних підприємств. Доведено необхідність експортної орієнтації металургійних підприємств для реалізації обсягів виробництва.

4. Проведено аналіз загальної характеристики підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Для оцінювання характеристик було проведено вертикальний і горизонтальний аналіз статей балансу. Це дозволило виявити особливості ведення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Визначено суттєве збільшення дебіторської заборгованості. Також визначено реформацію обліку основних засобів, яку було зроблено після списання повністю зношеного обладнання і проведення капітального ремонту обладнання, що продовжує знаходитись в експлуатації. Про свідчить той факт, що залишкова ціна основних засобів дорівнює первісній.

5. Проведено аналіз продукції та виробничих можливостей ПАТ «Запоріжсталь» для виходу на зарубіжні ринки. Визначено, що підприємство має всі ресурси для забезпечення процесу виробництва. Постачання сировини здійснюється з підприємств, що знаходяться на підконтрольній Україні території. Підприємство має власну ТЕЦ, що дозволило забезпечити можливість її підключення для забезпечення безперервного виробничого процесу у випадку тимчасового відключення основної мережі. Наявність складської системи ПАТ «Запоріжсталь» для тимчасового зберігання готової продукції, а також наявність можливості її передачі на склади метало-центрів забезпечують збереження готової продукції для наступної реалізації.

6. Проведено аналіз зміни умов участі ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжних ринках. Визначено скорочення обсягів реалізації продукції іноземним споживачам по прямому експорту і збільшення обсягів реалізації готової продукції на метало-центри. Реалізація продукції Молдові, Грузії та Азербайджану здійснюється через метало-центри.

7. Визначено нову збутову стратегію ПАТ «Запоріжсталь» щодо реалізації продукції на зарубіжних ринках. Проведено систематизацію проблем та надано рекомендації щодо усунення проблем, що виникли при реалізації нової збутової стратегії. Визначено, що нова збутова стратегія направлена на перехід від прямого експорту до непрямого експорту і навіть сумісної діяльності. Основними представниками ПАТ «Запоріжсталь», які виходять на зарубіжні ринки стають метало-центри ТОВ «Метінвест СМЦ», які безпосередньо здійснюють експортні постачання ближнім зарубіжним країнам і постачають продукцію підприємствам Metinvest, що розміщені на території Польщі і інших країн. Але опосередкований вивід продукції ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки потребує слідкування за процесами реалізації для можливості визначення необхідності її модернізації для покращення конкурентоспроможності продукції.

8. Сформовано рекомендації щодо виходу ПАТ «Запоріжсталь» на світовий ринок металургійної продукції. Визначено, що в найближчі роки формується тренд зростання попиту на металургійну продукцію. Це створює умови для збільшення обсягів виробництва і розширення частки участі на зарубіжних ринках. Запропоновано методичні рекомендації проведення порівняння ринків виходячи з можливостей підприємства. Цей механізм дозволяє з одного боку сформувати рейтинг ринків для обрання кращого, а з іншого – визначити шляхи удосконалення можливостей підприємства для покращення умов участі підприємства на інших ринках. Запропоновано збалансоване використання ринків для можливості їх диверсифікації.

Отже, за підсумками проведеного дослідження і виконання завдань для досягнення мети можна визначити, що мета дослідження досягнута. Проведений аналіз проблем, що виникли в наслідок обрання нової збутової стратегії дозволив надати рекомендації щодо покращення стратегії виходу на зарубіжні ринки. Визначено особливості і загрози впливу запропонованого механізму СВМ на встановлення бар'єрів для виводу продукції ПАТ «Запоріжсталь» на європейський ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко Т., Іванова М. Організація ланцюгів постачання металургійної промисловості з урахуванням змін зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*, 2025. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-151>
2. Балацький О. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: сучасні виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. С. 112–118. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11010/1/Балацький_О._В..pdf (дата звернення: 22.04.2026).
3. Беззубченко О. А. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ. 2019. 220 с. URL: <https://cutt.ly/QtBRsMi6> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Виплавка сталі: історія та сучасність. Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/article/viplavka-stali-istoriya-i-sovremennostj> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Власюк Т. О. Металургійна галузь України на світовому ринку: проблеми та пріоритети. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 3–15. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/6.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
6. Гринько Т. В., Андросова І. О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 39–44. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-2_0-pages-39_44.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
7. Гуторов О. І., Лебединська О. І., Прозорова Н. В. Логістика : навч. посіб. Харків : Міськдрук, 2019. 322 с.
8. Даценко А. Вплив «СВАМ» на розвиток та конкурентоспроможність металургійної галузі України. *Економіка та суспільство*, (70) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-99>

9. Даценко А. Аналіз сучасного стану металургійної галузі України. *Економіка та суспільство*, (68) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-105>
10. Двуліт З.П., Андрусак К.А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 5. №1 (9), 2023. С.261-268 DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.261>
11. Екологічна сертифікація CBAM. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 22.04.2026).
12. Забашта Є.Ю. Металургійний комплекс України: динаміка і перспективи інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство* Випуск # 71 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-88>
13. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>
14. Заїка О. О. Шляхи вдосконалення торговельного потенціалу в зовнішньоекономічній діяльності. Міжнародні наукові інновації в житті людини: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Манчестер, 16-18 лютого 2022 р.). Манчестер, Великобританія: Cognum Publishing House, 2022. С. 554- 559
15. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 2. С. 211–215. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-34>
16. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*, №4 (54), 2022. С.156-162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>

17. Корольков В. В. Модель впливу вартості енергоресурсів на економічний розвиток. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 48–53. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/12/9> (дата звернення: 25.05.2026).

18. Корольков В.В., Берестовенко Є.Д. Формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р у 2 т.* Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С.96-98.

19. Корольков, В., Нечаєва, І., Кацалап, Ю., & Лемешко, І. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (6 (57), 52-59. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7>

20. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 22.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

21. Корольков В., Тельчаров Е. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад: теоретико-методологічний аналіз та практичні імплікації. *Економічний простір*, 2025. №203. С.121-127 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.121-127>

22. Квасова Л., Курбацька Л., Лозовий Д. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. (55). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101>.

23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : підручник. Київ : Вільямс, 2021. 896 с. ISBN 978-617-522-069-6.

24. Кравченко О. О. Стратегічний менеджмент: аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 45–50.

25. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 560 с.
26. Ляденко Т. В. Особливості виробничо-збутової діяльності вітчизняних залізрудних підприємств на сучасному етапі їх розвитку. *Ефективна економіка*. №4. 2019. 8 С. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/36.pdf. (дата звернення: 22.04.2026).
27. Мазаракі А. А., Лаптева Т. В. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2022. 352 с.
28. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2014. 559 с.
29. Огляд ринку: Світ. Різновекторні тренди. *Метінвест*. URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/ua/05%20Market%20Review%20Global_UA.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
30. Олексієнко Р. Ю., Проценко Д. Є., Шпак К. О. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2024. № 4. С. 96–104. URL: <https://cutt.ly/ZtBRUc4D> (дата звернення: 22.04.2026).
31. Оліховський, В. Аналізування стану зовнішньоекономічної діяльності України. *Економіка та суспільство*, 2023., (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-16>
32. ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/ua/about> (дата звернення: 22.04.2026).
33. ПАТ «Запоріжсталь». Офіційний сайт Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191230> (дата звернення: 21.04.2026).
34. ПАТ «Запоріжсталь». Регулярна інформація. Офіційний сайт підприємства. URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/about/shareholders-info/reguljarna-informacija/> (дата звернення: 22.04.2026).

35. Павлова В.А., Вакулич М.М. Стан та стратегічні перспективи розвитку вітчизняних металургійних підприємств. *Академічний огляд*. 2018. № 1 (48). С.40-48. DOI 10.32342/2074-5354-2018-1-48-4
36. Петруня Ю.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2022. 320 с.
37. Показники сталого розвитку металургійної галузі. World Steel Association. URL: <https://worldsteel.org/wider-sustainability/sustainability-indicators> (дата звернення: 22.04.2026).
38. Прасолова С. П., Гасій О. В., Соколова А. М. та ін. Розвиток фінансового та реального секторів як ключовий фактор забезпечення економічної безпеки України : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2024. 196 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/...> (дата звернення: 22.04.2026).
39. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.
40. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239
41. Старостіна А., Дербеньова Я., & Шароян, Ф. Стратегії диверсифікації міжнародної діяльності підприємств української металургійної галузі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1(1 (222)), 2023, С.141-147. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/17>
42. Тубольцев Л. Г., Меркулов О. Є., Пригунова А. Г., Нарівський А. В. Концепція сталого розвитку чорної металургії України. *Met. lit'e Ukr.*, vol. 30, 2022. №4 (331). С. 8–14.
43. Тюрін Н. М., Кареліна Н. С. Зовнішня економічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2021. 256 с.
44. Хринюк, О.С., Ганіч, С.С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>

45. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. К.: КНЕУ. 2015 231 с.
46. Шуміло О.С., Заїка О.В., Гарбузов О.С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнесінформ* № 12 '2022. С.45-50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50>
47. Яренко А.В. Обґрунтування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків у міжнародному маркетингу. Вісник КНУТД. №2 (85), 2015. С.90-98. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/339> (дата звернення: 22.04.2026).
48. Anderson, E. & Gatignon, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions *Journal of International Business Studies*, 1986. Volume 17, pages 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
49. Ansoff, H.I.; «Strategies for Diversification»; Harvard Business Review; September-October 1957
50. Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of management*, 33(3), 395 - 425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
51. Carbon Border Adjustment Mechanism – Implementation Guide. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 22.04.2026).
52. Cavusgil, S.T. Internationalization of Firms. European Research/Marketing option Advertising. Volume 8 Number 6 November 1980. P. 273-281. URL: https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms (дата звернення: 22.04.2026).
53. Chandler A. D., Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. Cambridge, 1962.
54. Dunning, J.H. Multinational Enterprises and the Global Economy. *Addison-Wesley*, 1993.

55. European Green Deal. Greensteel.com.ua. URL: <https://greensteel.com.ua/zelena-metalurgiya/european-green-deal/> (дата звернення: 21.04.2026).
56. GMK Center: аналітика металургійної галузі. URL: <https://gmk.center/en> (дата звернення: 24.04.2026).
57. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 26.04.2026).
58. Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, P.23-32. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676> (дата звернення: 22.04.2026).
59. Haseeb M., Hussain H. I., Slusarczyk B. (2019). Industry 4.0: A solution towards technology challenges of sustainable business performance. *Social Sciences*. Vol.8(5).P.91-112.
60. Hafner C, Pidun U. (2021). Getting Family Firm Diversification Right: A Configurational Perspective on Product and International Diversification Strategies. *Journal of Family BusinessStrategy*. Retrieved from: DOI: 10.1016/j.jfbs.2021.100456.
61. Humphrey, A. (2005) SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter. SRI International, United States. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2172518>
62. OECD. Steel Market Developments Q4 2023. URL: <https://www.oecd.org/industry/ind/steel-market-developments-q4-2023.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).
63. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008. 432 p. ISBN 978-0-684-84148-9.
64. Preeti Kalra. Foreign market entry strategies: A comparative analysis. *Asian Journal of Management and Commerce*, 2023.4(1). P. 276-281. URL: Foreign market entry strategies: A comparative analysis (дата звернення: 22.04.2026).

65. Root, F.R. Entry Strategies for International Markets. Lexington Books, 1987. 269 p.
66. Sinkovics, R.R., Yamin, M. & Ghauri, P.N. Digital Internationalization: A New Paradigm for SMEs *International Business Review*, 2022.
67. Guercini S. , Milanesi M. Foreign market entry decision-making and heuristics: a mapping of the literature and future avenues. *Management Research Review*. Volume 45, Issue 9, 13 July 2022, Pages 1229-1246. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0806>
68. Sofiatin D., Putri T., Mulyati T. (2021). The effect of product diversification strategy, financial leverage, firm size, and capital structure on profitability. *JASS (Journal of Accounting for Sustainable Society)*. Vol. 2.
69. Xie Z., Wang J. (2021). Big data and emerging market firms' innovation in an open economy: The diversification strategy perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.173. P. 145–159.
70. World Steel Association. World Steel in Figures URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures/world-steel-in-figures-2025/> (дата звернення: 22.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс підприємства

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2024
			191230
			UA230600700103
			85728
Територія: ЗАПОРІЗЬКА	за за КАТОТТГ(1)	за КОПФГ	230
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство			24.1
Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД		
Середня кількість працівників (2): 8577			
Адреса, телефон: Південне шосе, 6 уд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008, тел. 2181501			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 685,00	2 444,00
первісна вартість	1001	77 165,00	2 444,00
накопичена амортизація	1002	73 480,00	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 250 558,00	1 156 852,00
Основні засоби	1010	19 521 603,00	30 692 303,00
первісна вартість	1011	26 090 215,00	30 692 303,00
знос	1012	6 568 612,00	-
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741,00	6 741,00
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6 741,00	6 741,00
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	986 658,00	986 658,00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвил	1050	0	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	216,00	97,00
Усього за розділом I	1095	21 769 461,00	32 845 095,00

Продовження додатка

П. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 147 796,00	3 568 105,00
виробничі запаси	1101	1 885 203,00	1 959 265,00
незавершене будівництво	1102	1 238 077,00	1 249 819,00
готова продукція	1103	2 014 280,00	349 500,00
товари	1104	10 236,00	9 521,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 717 365,00	41 783 862,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	250 165,00	359 507,00
з бюджетом	1135	896 486,00	1 750 163,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699,00	8 420,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 725 041,00	1 867 227,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 564 514,00	7 760 131,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 750,00	674 832,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	557 750,00	674 832,00
Витрати майбутніх періодів	1170	765 809,00	1 144 242,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	3 222 829,00	2 531 223,00
Усього за розділом II	1195	55 847 755,00	61 439 292,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267,00	265,00
Баланс	1300	77 617 483,00	94 284 652,00

Продовження додатка

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	660 920,00	660 920,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капіталу дооцінок	1405	9 759 341,00	19 218 340,00
Додатковий капітал	1410	0	-
економічний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	506 200,00	506 200,00
Резервний капітал	1415	506 200,00	506 200,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 794 767,00	27 010 310,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Випущений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	36 721 228,00	47 395 770,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364 014,00	2 517 422,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	1 416 066,00	2 259 570,00
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	209,00	175,00
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	1 780 289,00	4 777 167,00

Продовження додатка

III. Поточні зобов'язання із забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 193 195,00	2 365 621,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	33 989 963,00	32 757 019,00
розрахунками з бюджетом	1620	132 384,00	131 148,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	19 219,00	20 051,00
розрахунками з оплати праці	1630	90 327,00	83 507,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 889 882,00	5 897 611,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13 974,00	13 974,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	242 257,00	264 742,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	544 755,00	578 042,00
Усього за розділом III	1695	39 115 956,00	42 111 715,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуємою для продажу, та групами втрат	1700	10,00	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	77 617 483,00	94 284 652,00

Керівник:

Мисайська Наталія Вікторівна
(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

Амтілогова Світлана Олегівна
(підпис, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері

Додаток Б

Форма 2 Звіт про фінансові результати

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
28.02.2025
191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік: 2024

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 307 933,00	56 395 037,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховників у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	70 307 933,00	54 906 022,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	4 943 702,00	1 489 015,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховників в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	1 504 031,00	1 057 385,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	516 087,00	437 309,00
Витрати на збут	2150	3 229 329,00	3 125 816,00
Інші операційні витрати	2180	669 215,00	809 235,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 033 102,00	-
збиток	2195	(-)	1 625 960,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0

Продовження додатка

Інші фінансові доходи	2220	13 225,00	16 469,00
Інші доходи	2240	14 621,00	170 639,00
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	841 875,00	563 906,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 088 351,00	-
збиток	2295	(-)	3 987 397,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-207 789,00	332 407,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	880 562,00	-
збиток	2355	(-)	3 654 990,00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 657 693,00	-7 401,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-713 815,00	12 804,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11 943 878,00	5 403,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 149 898,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9 793 980,00	4 431,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 674 542,00	-3 650 559,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	56 879 202,00	50 155 173,00
Витрати на оплату праці	2505	2 751 304,00	2 427 423,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	595 221,00	521 555,00
Амортизація	2515	2 291 870,00	2 259 171,00
Інші операційні витрати	2520	5 608 228,00	4 940 681,00
Разом	2550	68 125 825,00	60 304 003,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 643 681 779,00	2 643 681 779,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 643 681 779,00	2 643 681 779,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,33	-1,38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,33	-1,38
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник:

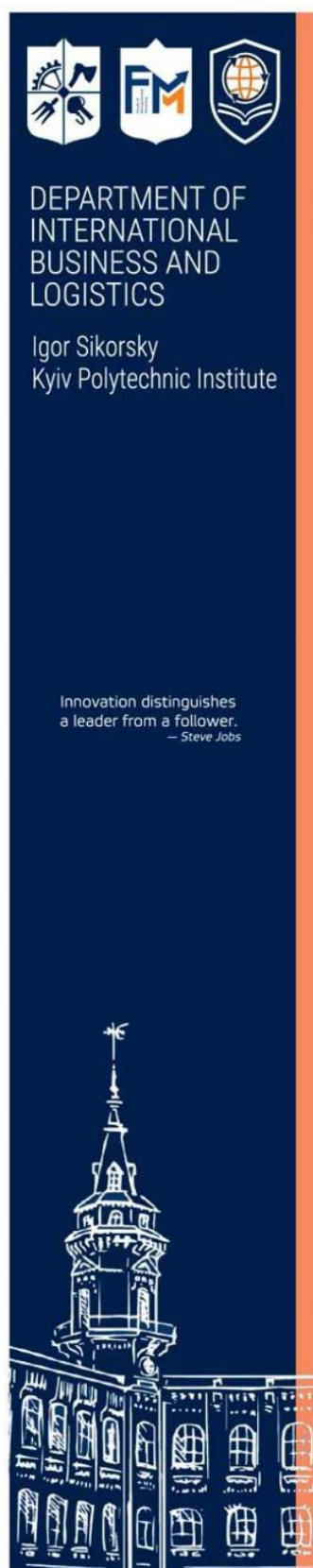
Михайська Наталя Вікторівна
(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

Алчигілов Олександр Олександрович
(підпис, прізвище)

Додаток В

Сертифікат підтвердження участі в роботі конференції



Certificate # **120 /26**
Date: March 5, 2026

CERTIFICATE

has been issued to

Mamaevsky Sergey

to a participant of the 1st International Scientific and Practical Conference "INTERNATIONAL BUSINESS AND LOGISTICS: Risks, Security, and Managerial Decisions," which was held on March 5, 2026, in Kyiv at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute," located at 37 Beresteyskyi Avenue.

This certificate certifies participation in the International Scientific and Practical Conference held on March 5, 2026, and confirms the completion of **30 academic hours (1 ECTS credit)** as part of professional development.

Dean of the Faculty
of Management and Marketing



Maryna KRAVCHENKO

Head of the Department of
International Business and Logistics

Alla DUNSKA

Alla DUNSKA

Kyiv – 2026