

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для  
металургійного підприємства»

Виконав: студент IV курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

БЕРЕСТОВЕНКО Єгор

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ Владислав

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО Олена

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри д.е.н., професор**

**Тетяна ПУЛІНА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

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

**Берестовенко Єгора Денисовича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства»

керівник проекту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти №86 від 10 березня 2025.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30. 05. 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з питань зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного управління підприємствами, матеріали науково-практичних конференцій, аналітичні звіти міжнародних організацій, публікації спеціалізованих Інтернет-ресурсів у сфері металургії та експорту, а також дані фінансової та управлінської звітності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2019–2024 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи формування стратегії виходу на зарубіжний ринок підприємства металургійної галузі. Аналіз стану та стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародний ринок. Розробка та вдосконалення стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 10 рис., 16 табл., 89 джерело, 2 формул, 2 додаток.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормо контроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент

\_\_\_\_\_ Єгор БЕРЕСТОВЕНКО \_\_\_\_\_  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ Владислав КОРОЛЬКОВ \_\_\_\_\_  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства» складається: 109 сторінок, 10 рис., 16 табл., 89 джерел, 2 формули, 2 додатки.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю металургійного підприємства в умовах функціонування глобального ринку сталі.

**Предметом дослідження** механізми формування, реалізації та вдосконалення стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки збуту з урахуванням міжнародної конкуренції, логістичних бар'єрів та екологічних стандартів.

**Мета написання роботи** – формування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інтернаціоналізації діяльності ПАТ «Запоріжсталь», спрямованих на підвищення її результативності на міжнародних ринках у складних економічних умовах.

**Результати і їх новизна.** У роботі обґрунтовано напрями удосконалення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки з урахуванням його конкурентного потенціалу, зовнішньоекономічного середовища та галузевої специфіки. Розроблено пропозиції щодо диверсифікації каналів збуту, адаптації продукції до міжнародних екологічних стандартів, удосконалення логістичної моделі, впровадження гнучкого підходу до витрат та розширення географії присутності на ринку.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, проаналізовано стан і динаміку зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», виявлено сильні та слабкі сторони поточної стратегії. Запропоновано комплекс заходів щодо її удосконалення в умовах нестабільного міжнародного середовища.

**Значущість роботи і висновки.** Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, знизити ризики, адаптуватися до регуляторних вимог зовнішніх ринків, зміцнити позиції в міжнародному конкурентному середовищі та забезпечити довгострокове зростання.

**Ключові слова:** ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЕКСПОРТ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», SWOT-АНАЛІЗ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

## ANNOTATION

Qualification work «Formation of a strategy for entering foreign markets for a metallurgical enterprise»: 109 pages, 10 figures, 16 tables, 89 references, 2 appendices.

**The object** of the study is the processes of strategic management of foreign economic activities of a metallurgical enterprise in the conditions of the functioning of the global steel market.

**The subject** of the study is the mechanisms for forming, implementing, and improving the strategy of a metallurgical enterprise entering foreign markets, taking into account international competition, logistical barriers, and environmental standards.

**The purpose** of writing the work is to form practical recommendations for improving the internationalization strategy of PJSC «Zaporizhstal», aimed at increasing its effectiveness in international markets in difficult economic conditions.

**Results and their novelty.** The work substantiates the directions for improving the strategy of the enterprise's entry into foreign markets, taking into account its competitive potential, foreign economic environment and industry specifics. Proposals are developed for diversifying sales channels, adapting products to international environmental standards, improving the logistics model, implementing a flexible approach to costs and expanding the geography of presence in the market.

**Main provisions of the work.** The theoretical foundations of the formation of the enterprise's strategy for entering foreign markets are considered, the state and dynamics of foreign economic activity of PJSC «Zaporizhstal» are analyzed, the strengths and weaknesses of the current strategy are identified. A set of measures for its improvement in an unstable international environment is proposed.

**Significance of the work and conclusions.** The implementation of the proposed measures will allow the enterprise to increase the efficiency of foreign economic activity, reduce risks, adapt to the regulatory requirements of foreign markets, strengthen its position in the international competitive environment and ensure long-term growth.

**Keywords:** FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, STRATEGY, EXPORT, METALLURGICAL ENTERPRISE, PJSC «ZAPORIZHSTAL», SWOT-ANALYSIS, INTERNATIONAL MARKET, COMPETITIVENESS.

## ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні основи формування стратегії виходу на зарубіжний ринок підприємства металургійної галузі.....	12
1.1 Теоретичні аспекти формування зарубіжного ринку металургійної продукції.....	12
1.2 Основні форми виходу металургійного підприємства на зовнішній ринок .....	20
1.3 Теоретичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки .....	29
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2 Аналіз стану та стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародний ринок .....	39
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» .....	39
2.2 Аналіз конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь» та вибір перспективних зарубіжних ринків.....	47
2.3 Характеристика поточної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» .....	56
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3 Розробка та вдосконалення стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки.....	65
3.1 Визначення напрямів стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках.....	65
3.2 Розробка моделі міжнародного маркетингу для ПАТ «Запоріжсталь».....	71

3.3 Формування стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародний ринок.....	77
Висновки до розділу 3.....	83
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	88
Додатки .....	98

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах поглиблення інтеграційних процесів, зміни геополітичної ситуації, трансформації логістичних маршрутів і зростаючих екологічних вимог до промислового виробництва, особливої актуальності набуває питання формування ефективної стратегії виходу українських металургійних підприємств на зарубіжні ринки. Металургійна галузь є однією з ключових для національної економіки України, оскільки забезпечує значну частину валютних надходжень і підтримує зайнятість у промислових регіонах.

Сьогодні українські металурги змушені функціонувати в умовах збройної агресії, порушення виробничих ланцюгів, обмеженого доступу до морських портів, посилення міжнародної конкуренції та нових європейських вимог щодо декарбонізації виробництва сталі. У цьому контексті стратегія інтернаціоналізації діяльності, адаптація до вимог «зеленого курсу» ЄС та гнучкість зовнішньоекономічної політики стають вирішальними для збереження експортного потенціалу підприємств.

Питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств досліджували такі науковці, як О.І. Амоша, А.А. Мазаракі, Т.С. Клебанова, Л.Г. Мельник. Вони акцентували увагу на значенні експорту, формуванні конкурентних переваг та ролі державної політики у підтримці галузі. Водночас, недостатньо розкритими залишаються питання практичної реалізації стратегії виходу на зарубіжні ринки в умовах збройного конфлікту, логістичної перебудови та посилення екологічних вимог, зокрема пов'язаних з впровадженням механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ).

Недостатньо дослідженими залишаються також питання оптимізації логістики, диверсифікації експортних ринків, розробки механізмів адаптації продукції до міжнародних стандартів, створення стратегічних альянсів та

інтеграції у ланцюги доданої вартості.

У цьому аспекті досвід і результати діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є репрезентативними для розробки практичних рішень. Саме ці обставини визначили вибір теми дипломної роботи та обумовили її актуальність.

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії виходу металургійного підприємства на зарубіжні ринки.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю металургійного підприємства в умовах функціонування глобального ринку сталі.

**Предметом дослідження** є стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки збуту.

Відповідно до мети роботи поставлені такі завдання:

- розкрити теоретичні засади формування зарубіжного ринку металургійної продукції;
- дослідити основні форми виходу металургійного підприємства на зовнішній ринок;
- узагальнити підходи до формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінити конкурентні переваги ПАТ «Запоріжсталь» і визначити пріоритетні зарубіжні ринки;
- проаналізувати чинну стратегію зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити напрями стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках;
- розробити модель міжнародного маркетингу для ПАТ «Запоріжсталь»;

– сформувати стратегію виходу підприємства на міжнародний ринок з урахуванням сучасних викликів.

**Методи дослідження.** У роботі використано методи термінологічного аналізу (для уточнення понятійного апарату теми), стратегічного аналізу (SWOT, PEST), методи економічного аналізу (для оцінки показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства), а також методи прогнозування та логічного узагальнення (для формулювання рекомендацій).

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці:

– практичних рекомендацій щодо адаптації стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на нові зарубіжні ринки з урахуванням ризиків та регуляторних бар'єрів;

– розробці пропозицій щодо диверсифікації каналів збуту та інтеграції екологічних вимог СВAM у зовнішньоекономічну стратегію підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних вчених, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, публікації міжнародних організацій (OECD, World Steel Association), офіційні документи ПАТ «Запоріжсталь», інформація з відкритих джерел (GMK Center, Metinvest), а також власні аналітичні розрахунки автора.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства при перегляді зовнішньоекономічної стратегії, формуванні політики збуту та позиціонування продукції на міжнародному ринку. Їх реалізація сприятиме зниженню зовнішньоекономічних ризиків, оптимізації витрат на експортну логістику, зростанню конкурентоспроможності та підвищенню прибутковості зовнішньої торгівлі.

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** За результатами дослідження підготовлено тези доповіді «Формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства» та прийнято участь в роботі III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка проходила в Національному

університеті “Києво-Могилянська академія” 23-24 квітня 2025 року в режимі он-лайн. За підсумками участі в роботі конференції отримано сертифікат.

Результати дослідження можуть бути рекомендовані для практичного використання під час формування та вдосконалення стратегій інтернаціоналізації, зокрема в умовах змін зовнішнього середовища, логістичних обмежень і посилення міжнародних екологічних вимог

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Повний обсяг роботи – 109 сторінок, включає 16 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел 89 – 10 сторінок, 2 додатки – 12 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК ПІДПРИЄМСТВА МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1 Теоретичні аспекти формування зарубіжного ринку металургійної продукції

У сучасному світі глобалізація та інтеграція світових економічних процесів роблять вихід підприємств на міжнародні ринки одним із ключових напрямків розвитку як країн, так і окремих компаній. Це особливо важливо для металургійної галузі, яка відіграє значну роль у формуванні промислового потенціалу країни та постачає сировину для багатьох інших секторів економіки. Металургійна продукція, завдяки своїй універсальності, а також високій конкуренції та попиту, активно торгується на міжнародному рівні, стаючи частиною великого та динамічного зарубіжного ринку.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств у металургійній галузі набуває великої важливості саме в умовах жорстокої конкуренції на світовому ринку сировинної та промислової продукції.

З огляду на глобалізаційні виклики, для підприємств вихід на зовнішні ринки стає стратегічною необхідністю. Такий процес потребує не лише бажань, а й чітко продуманої стратегії. До ключових факторів належать економічна стабільність країни-імпортера, наявність торговельних бар'єрів, митна політика та рівень політичної підтримки національних виробників. [30, с.1].

Реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємства вимагає комплексного аналізу умов функціонування міжнародного ринку, його структури, динаміки розвитку та галузевих особливостей. Лише за таких умов можливо забезпечити ефективну інтеграцію підприємства у глобальні економічні процеси.

За теорією представницького попиту С. Ліндера, зовнішній ринок — це всього лише продовження внутрішнього ринку, а міжнародний обмін — тільки продовження міжрегіонального [31, 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.

Зосереджуючись саме на металургійній галузі у площині вітчизняних підприємств, які мають потенціал або плани виходу на зарубіжні ринки можна узагальнити на основі різних наукових джерел, зокрема на статтях «Металургійна галузь України на світовому ринку: проблеми та пріоритети» та «Проблематика та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні».

Аналіз міжнародного ринку в металургійній галузі виявляє ряд специфічних характеристик, які формують конкурентне середовище та визначають стратегію виходу компанії на зовнішні ринки.

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

По-перше, це високий рівень конкуренції з боку транснаціональних корпорацій і національних виробників з таких країн, як Китай, Індія, Туреччина та держави Європейського Союзу. Наявність потужних гравців на ринку зумовлює його насиченість, що створює додатковий тиск на вітчизняні підприємства й вимагає системного вдосконалення технологій, продукції та бізнес-процесів для збереження конкурентних позицій.

По-друге, експортна орієнтація національної економіки, зокрема металургійної галузі, обумовлена обмеженим внутрішнім попитом. Зарубіжні ринки відіграють вирішальну роль у забезпеченні реалізації продукції, тому ефективна зовнішньоекономічна політика є ключовою умовою стабільного розвитку підприємств.

По-третє, суттєвими бар'єрами залишаються високі технічні вимоги й стандарти якості. Вихід на міжнародні ринки передбачає дотримання вимог сертифікації ISO, EN, ASTM тощо, а також відповідність технічним

регламентам цільових країн. Це зумовлює необхідність модернізації виробничих потужностей і впровадження систем контролю якості.

По-четверте, екологічне регулювання стає дедалі жорсткішим у більшості країн-імпортерів. Вимоги щодо викидів, енергоефективності та сталого виробництва стимулюють підприємства до інвестування в екологічно безпечні технології, зокрема без коксові методи виробництва сталі.

По-п'яте, нестабільність зовнішньоекономічної кон'юнктури проявляється через зміну митної політики, торговельні обмеження, санкції та інші регуляторні рішення з боку міжнародних партнерів. Це створює додаткові ризики для експортерів і вимагає адаптивних стратегічних рішень.

По-шосте, логістичні обмеження значно впливають на рентабельність зовнішньоекономічної діяльності. Зростання транспортних витрат, ускладнення митного регулювання та недостатня інфраструктура створюють суттєві труднощі у забезпеченні безперебійного постачання продукції на зовнішні ринки.

По-сьоме, слід враховувати регіональну специфіку споживання металургійної продукції. Наприклад, за даними 2018 року, країни Європейського Союзу забезпечували понад 34 % обсягів експорту української сталі, що свідчить про концентрацію на окремих ринках та потребу у подальшій географічній диверсифікації [10,6].

Саме тому, зарубіжний ринок для металургійної продукції є надзвичайно складним і конкурентним, він вимагає від вітчизняних підприємств адаптації до сурових міжнародних вимог.

Для зберігання та розвитку вітчизняних підприємств потрібно приділити увагу особливостям регіонального та світового ринку.

Отже, робимо висновок, що серед ключових ознак зарубіжного ринку є:

- конкуренція;
- жорсткі стандарти якості у виробництві;
- екологічні норми та обмеження;
- велика залежність від зовнішньої економічної кон'юнктури.

У цих умовах саме здатність підприємства ефективно реагувати на виклики, впроваджувати інновації, та визначати його успіх на міжнародній арені.

Разом з тим, розуміння специфікації зарубіжного ринку вимагає врахування не тільки географічного, а й продуктивного поділу у металургійній галузі. У контексті цього доцільно розглянути поділ металургійної продукції на сегменти у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Поділ металургійної продукції на сегменти

Поділ металургійної продукції на сегменти	
Чорна металургія	Вибуток і переробка залізних руд, виробництво чавуну та сталі [57, с. 126].
Кольорова металургія	Виробництво кольорових, рідкісних і дорогоцінних металів та сплавів з них [32, с.178].
Напівфабрикати	Сталеві заготовки, отриманні за допомогою лиття або прокатом [33].
Вироби глибокої переробки	Легована сталь і сплави з високими технологічними властивостями [57].

Кожен сегмент має свої особливості у споживанні та виготовлені продукції, технічні вимоги та ринкові перспективи, що є важливим при формуванні стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки, а також розуміння сфер використання металургійної продукції.

На прикладі України, продукція металургійної промисловості, застосовується у різних галузях промисловості, наприклад таких як:

- машинобудування;
- транспортній галузі;
- будівництві [29, с.261].

Таким чином, врахування сегментного поділу металургійної продукції не лише дозволяє глибше зрозуміти внутрішню структуру галузі, але й забезпечити більш обґрунтований підхід до виходу підприємства на зарубіжні ринки. Кожен сегмент має свої вимоги до якості, що формує різні канали збуту

та визначає економічну доцільність експорту конкретних видів металургійної продукції.

Отже, оптимізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств металургійного комплексу вимагає надійного теоретичного підґрунтя, яке можуть забезпечити класичні моделі зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ст. 1) від 1991 р. зовнішньоекономічна діяльність — це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, основана на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами [19,с.5]. Тому зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) може бути охарактеризована як комплекс виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства, спрямованих на його інтеграцію у міжнародний ринок і участь у зовнішньоекономічних операціях.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, особливо в умовах глобалізації та інтеграції національної економіки у світове господарство. Для українських підприємств, зокрема в галузі металургії, ЗЕД стає не лише засобом розширення ринків збуту, а й інструментом підвищення інвестиційної привабливості, запровадження новітніх технологій та зміцнення конкурентних переваг. Оскільки діяльність у сфері міжнародної торгівлі передбачає взаємодію з іноземними партнерами, дотримання вимог контрактного права, валютного регулювання, митного законодавства та міжнародних стандартів, питання правового регулювання ЗЕД набуває особливої актуальності.

У контексті правового регулювання, ЗЕД суб'єктів господарювання в Україні здійснюється відповідно до комплексу нормативно-правових актів, які встановлюють правові засади її ведення та забезпечують відповідність національного законодавства міжнародним зобов'язанням. Ці документи визначають механізми регулювання ЗЕД, порядок розрахунків, умови укладення зовнішньоекономічних договорів тощо. Основні законодавчі та

нормативні акти, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність в Україні, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують  
зовнішньоекономічну діяльність в Україні**

Закони України та інші нормативно-правові акти	Дата прийняття
Указом Президента України від 04.10.1994 року № 567/94 «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів», зі змінами і доповненнями [38].	04.10.1994
Законом України від 23.12.1998 року № 351-XIV «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності» [39].	23.12.1998
Законом України від 23.09.1994 року №185/94-ВР «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», зі змінами і доповненнями [41].	23.09.1994
Законом України від 16.04.1991 року № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами і доповненнями [40].	16.04.1991

Отже, завдяки цим та багатьом іншим нормативно-правовим актам, які забезпечують правову базу ЗЕД в Україні можливо повноцінне здійснення діяльності вітчизняних підприємств на світових та зарубіжних ринках.

У контексті металургійного сектору ЗЕД вимагає не лише суворого дотримання усіх законодавчих норм, а і впровадження моделей зовнішньоекономічної діяльності, які повноцінно враховують специфіку галузі та особливості ринку. Вивчення цих моделей дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію до умов зовнішнього середовища.

Зокрема, в науковій літературі виділяють такі основні моделі ЗЕД, які перед усім застосовуються підприємствами металургійної галузі.

Експортно орієнтована модель економічного розвитку, при якій виникають проблеми проникнення на ринки розвинених країн, а сировинна

орієнтація призводить до занепаду машинобудування та переробної промисловості, внутрішнє економічне зростання залежить від кон'юнктури міжнародних ринків рис. 1.3 [62, с.588].



Рис. 1.3 Експортно орієнтована модель [62, с.588]

Цей вид моделі має втілюватись паралельно до проведення політики імпортозаміщення. Саме тому впровадження експортно орієнтованої моделі має велику залежність від держаної політики, як всередині, так і зовні країни і основними елементами якої, має бути:

- інтеграція економіки в європейські та світові економічні об'єднання;
- створення могутнього економічного сектора;
- залучення іноземних інвестицій;
- гнучка податкова, цінова, кредитно-фінансова та валютна політика, що стримує диверсифікацію;
- кадрове забезпечення ЗЕД;

– формування розгалуженої зовнішньоекономічної структури [14, с.288].

Наступна модель є можливо більш актуальною для нашої держави за принципом міжнародних та партнерських відносин, а саме модель стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство (англ. Strategicalliance) – загальна назва форм кооперації ресурсів і координації діяльності компаній з метою отримання взаємної вигоди (ефекту синергії) [12, с.373]. Інший підхід до сутності стратегічного партнерства можливо зобразити у вигляді рис. 1.4.



Рис. 1.4 Інтерпретація концептуального підходу до відображення сутності стратегічного партнерства [36, с.43]

Модель стратегічного партнерства є особливо актуальною для України, оскільки саме вона сприяє розвитку та використанню міжнародних зв'язків та відносин з міжнародними партнерами.

У металургійній галузі, це партнерство може бути використано для створення спільних підприємств з компаніями зарубіжного походження для модернізації виробництва, або залучення інвестицій в наявне виробництво та доступ до нових ринків збуту. Саме тому ця модель повністю відповідає

потребах України в інтеграції до глобальної економіки, особливу в сучасних умовах великої необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Отже, у результаті аналізу теоретичних аспектів формування стратегії виходу підприємств у металургійній галузі на зарубіжні ринки, можливо сказати, що цей процес є складним і багатофакторним. Вихід на зовнішні ринки потребує розуміння головних розбіжностей між поняттями «світового», «зовнішнього» та «зарубіжних» ринків.

Крім того, для ефективного виходу саме на зарубіжні ринки підприємство повинно врахувати сегментну структуру металургійної продукції, що і визначає її головні особливості у виробництві та споживанні. Щодо реалізації зовнішньоекономічних стратегій, їх побудова має базуватись на відповідних теоретичних моделях, зокрема вище згаданих експортно орієнтованій моделі розвитку, та моделі стратегічного партнерства, що надають змогу адаптуватись до міжнародного ринку.

Таким чином, теоретичні основи формування стратегії на зарубіжний ринок створюють підґрунтя для обґрунтування подальших кроків металургійного підприємства в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції.

## **1.2 Основні форми виходу металургійного підприємства на зовнішній ринок**

Для успішного виходу металургійного підприємства на зовнішній або зарубіжний ринок важливим є правильно обрана форма зовнішньоекономічної діяльності, яка визначає характер взаємодії з іноземними партнерами, обсяг інвестиції у підприємство, рівень контролю над операціями та ступінь ризиків. Виходячи з цього різні форми виходу на зовнішні ринки мають, як свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх глибокого аналізу в контексті стратегічного планування. З огляду на це, важливим є розглянути

класифікацію форм виходу підприємства на зовнішній ринок та проаналізувати їхню актуальність у сфері металургійних підприємств.

У сучасній науковій літературі форми виходу підприємства на зовнішні ринки розглядаються крізь призму стратегічної відповідності між потенціалом суб'єкта господарювання та зовнішніми викликами глобалізованої економіки. Згідно з підходами авторів, таких як Котлер Ф., Томсен А., Біллі Дж., вибір конкретної форми ЗЕД повинен ґрунтуватися на поєднанні таких факторів, як рівень ризику, потреба в контролі, обсяг ресурсів та стратегічні цілі підприємства. Відтак, застосування спрощених форм, таких як експорт, підходить для підприємств з обмеженим доступом до капіталу, тоді як складніші моделі (ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, повна власність) вимагають розширеної інфраструктури та стратегічної гнучкості. Теоретичний аналіз цих форм дозволяє сформулювати системне уявлення про механізми міжнародного зростання компаній.

Для систематизації підходів виходу підприємств на зовнішні ринки доцільним є використання класифікаційної моделі, що охоплює основні форми зовнішньоекономічної діяльності відповідно до ступеня залученості підприємства у міжнародну господарську систему. Така класифікація дозволяє не лише структурувати наявні підходи, а й забезпечити об'єктивну оцінку їхньої релевантності залежно від умов галузі, конкурентного середовища та регуляторного ландшафту. Особливо це актуально для підприємств металургійної промисловості, де рішення щодо форми ЗЕД мають значний вплив на обсяги інвестицій, тривалість виходу на ринок, ступінь ризику, а також адаптивність до зовнішніх шоків.

У цьому контексті класифікація форм виходу на зовнішні ринки, подана на рис. 1.5 [26, с. 64], надає структуровану основу для подальшого аналізу доцільності застосування кожної з форм у металургійній галузі. Вона враховує не лише рівень інтеграції у міжнародне середовище, а й здатність підприємства реагувати на виклики глобальної конкуренції, логістичні обмеження та регуляторну політику на цільових ринках.

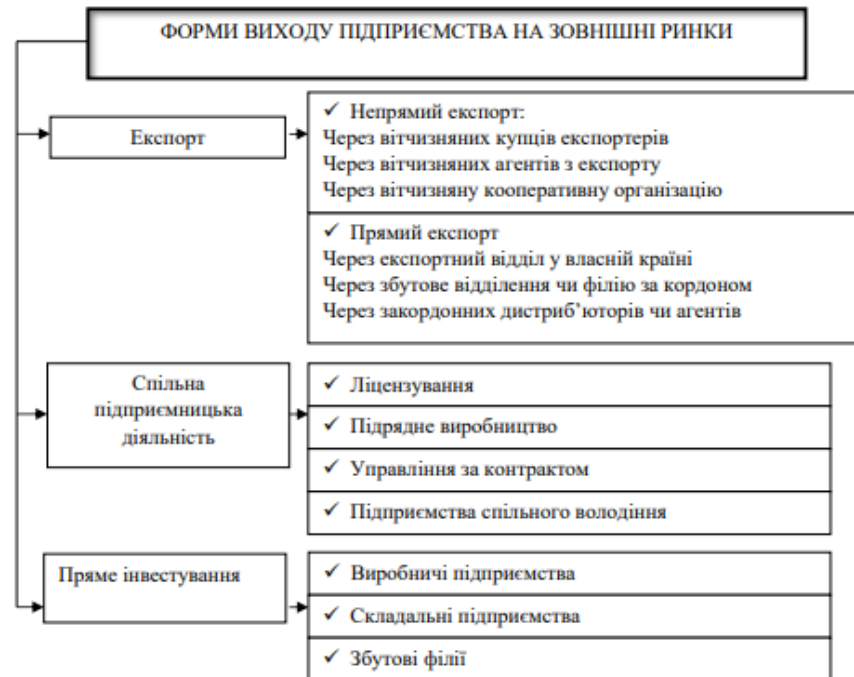


Рис. 1.5 Форми виходу на зовнішні ринки [26, с.64]

У межах цієї класифікації кожна з цих форм є особливою, та має власні економічні характеристики, рівень залученості підприємства у міжнародній діяльності, а також свої особливі переваги та специфічні ризики. Для повноцінного розуміння їх застосування саме в металургійній галузі, важливим є більш детально зупинитися на основних положеннях кожної з них. Таким чином, це дозволить виявити ті форми, що є найбільш ефективними за умов функціонування вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках.

Першою та розповсюдженою формою участі металургійного підприємства у зовнішньоекономічній діяльності є експортування, яке є базовим інструментом виходу на зовнішній ринок та дозволяє підприємству реалізовувати свою продукцію без значного залучення іноземного капіталу та створення закордонних виробничих структур.

Експортування – діяльність, спрямована на вивезення і продаж сировини, напівфабрикатів чи готової продукції за кордон та передача їх у власність іноземному контрагенту для продажу, перероблення чи споживання. Експорт буває прямий і непрямий [18, с.102].

Непрямий експорт передбачає такі основні форми реалізації продукції як:

- торгівлі через посередників (торгівельні компанії та інші посередницькі фірми);
- торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатню інформацію про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою [43, с.42].

На відміну від вище згаданого, прямий експорт передбачає великий рівень залученості підприємства у процесі реалізації власної продукції на зарубіжному ринку, що суттєво вплине як на складність в організації, так і на потенційні вигоди від зовнішньоекономічної діяльності.

Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через відділ зовнішньоекономічної діяльності, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої експортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику [43, с.91].

Для наочного розуміння відмінностей між прямим і непрямим експортом, доцільно розглянути схему, щоб наочно показати розподіл функцій між ними на рис. 1.6.

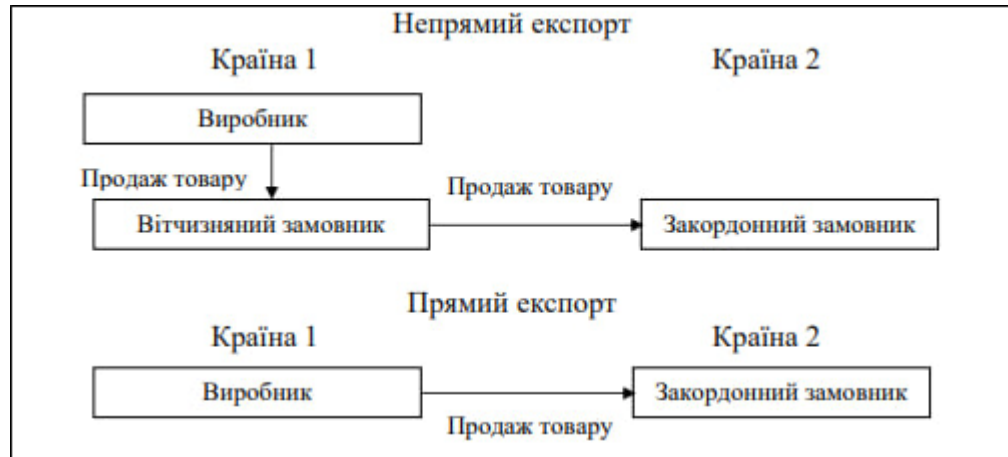


Рис. 1.6 Прямий та непрямий експорт [27].

Виходячи з цієї схеми, головною розбіжністю між прямим і не прямим експортом є наявність або в іншому випадку відсутність посередника у ланцюгу постачання. У випадку прямого експорту виробник має взаємодіяти із закордонним контрагентом напряду, що забезпечує кращий рівень контролю над каналами збуту, але потребує більших витрат та ресурсів і управлінської компетенції. Натомість непрямий експорт дозволяє знизити фінансове навантаження та операційні ризики, натомість зменшує гнучкість при прийнятті стратегічних рішень на зовнішньому ринку.

У цьому контексті, окрім експортного підходу, що передбачає різний ступінь участі посередників, важливим є розглянути більш гнучку форму міжнародної співпраці, серед яких ключове місце займає стратегія спільної підприємницької діяльності.

Спільна підприємницька діяльність є тим видом стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок, яка базується на співпраці з комерційними фірмами країни-партнера з метою створення спільних виробничих та маркетингових можливостей [34, с.100]. Існують чотири види

такої співпраці: ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом і підприємства спільного володіння [13, с.211].

У випадку металургійного підприємства науковці виділяють цей вид співпраці, основними аргументами на користь цього є:

- велика актуальність при бажанні закріпитися підприємством на стратегічно важливому ринку;
- дає можливість розділити витрати та ризики з іноземним партнером;
- використовується при поглиблені інтеграції або локалізації металургійного виробництва.

З огляду на це, насамперед доцільно ознайомитись з визначенням кожної з форм спільної підприємницької діяльності, що застосовуються на практиці, з можливим урахуванням їхньої сутності, механізму функціонування та потенційної придатності для металургійного підприємства.

Ліцензування — це домовленість, згідно з якою іноземний партнер отримує право на процес виробництва або користування торговою маркою, патентом і другими нематеріальними активами в обмін на комісійні виплати або роялті (ліцензійні платежі) [44,с.166]. Цей інструмент часто характеризується такими перевагами, як швидкий вихід на зовнішні ринки, порівняно низька вартість та знижений рівень ризику для підприємства. Проте, серед недоліків виділяють обмежений контроль за діяльністю ліцензіата, ризик виникнення конкуренції, а також залежність від стабільного правового середовища.

Варто зазначити, що для металургійної галузі цей інструмент має обмежене практичне застосування, оскільки реалізація ліцензійних домовленостей часто передбачає передачу складних технологій та створення відповідної виробничої інфраструктури, що потребує значних інвестицій та будівництва нових виробничих потужностей.

Наступним є виробництво за контрактом, насамперед воно полягає в тому, що зарубіжне підприємство бере на себе зобов'язання виготовляти на власних потужностях продукцію, придбання якої гарантує іноземна фірма-замовник відповідно до укладеного договору [5, с.81]. Цей метод насамперед продовжує тренд, та зберігає всі переваги та додає можливість обходу торговельних бар'єрів (мит або квот) внаслідок локалізації металургійного виробництва. Також зберігає недоліки, які характерні і ліцензуванню.

Управління за контрактом (передбачає надання консультаційних послуг для іноземних компаній, які мають фінансові можливості та кадрове забезпечення, але потребують інноваційних програм та продуктів) [7, с.161]. Саме ця форма кооперації є актуальною для металургійного підприємства, що прагне реалізувати свої інвестиції чи виробничі ініціативи та інновації, не вдаючись до залучення зовнішніх власників або змін в організаційні структури. Це дає розуміння основних переваг, що мають деяку різницю з минулими, а саме залучення висококваліфікованих експертів в управлінні, збереження контролю над власністю та велика орієнтація на результат. А насамперед недоліки теж змінили свій вигляд у випадку управлінського контракту, до прикладу це висока вартість таких послуг, ризик залежності для підприємства та можливий конфлікт інтересів.

Останнім є модель спільного підприємства. Спільне підприємство — це підприємство, яке створюється й управляється спільно іноземними і місцевими інвесторами [23,с.5]. У вітчизняній металургійній галузі не є актуальною формою співпраці через переважання акціонерних товариств, які частіше за все реєструються в офшорних зонах, таких як Кіпр чи Люксембург. До прикладу підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» власником якого є ArcelorMittal [15].

Таким чином, кожна з цих форм спільної підприємницької діяльності має, як власні, так і спільні організаційні особливості, ступінь залученості підприємства до міжнародної співпраці, рівень контролю над операціями та підприємством, а також свої характерні ризики та недоліки. Вибір кожної з цих

моделей залежить безпосередньо від стратегії та цілей підприємства, готовності на його інтеграцію, ресурси наявні в нього та бажань контролю над ним. Отже, незалежно від обраної форми, вони мають свою перевагу саме при використанні на підприємстві металургійної галузі.

Однак, коли підприємство прагне максимальної присутності на іноземному ринку, більшого стратегічного контролю та до значних інвестицій, доцільним стає застосування більш глибокої форми виходу на зовнішній ринок – прямого інвестування.

Пряме інвестування — це розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії, величиною у понад як 10 відсотків статутного капіталу, що дає зацікавленій стороні право на участь в управлінні підприємством. У металургійній галузі така форма інвестування зазвичай реалізується через придбання існуючих підприємств або будівництва нових металургійних потужностей на території іншої країни. Залежно від типу вкладених ресурсів та рівня частки в капіталі, розрізняють стратегії з частковим та повним контролем. До стратегій з частковим контролем належить, зокрема, створення спільного підприємства. Натомість повний контроль забезпечують стратегії придбання місцевої компанії або створення власного підприємства рис. 1.7 [11, с.155].



Рис. 1.7 Типологія інвестиційних стратегій [11, с.155]

У продовження попередньої думки варто зазначити, що для більшості українських металургійних підприємств пряма інвестиція і іноземні виробничі потужності є менш поширеною практикою. Це зумовлено високим рівнем фінансових витрат, тривалим інвестиційним циклом, складною логістикою та ризиками, пов'язаними з регуляторним середовищем у країнах-приймачах. Така форма виходу на зовнішні ринки може бути доцільною за наявності кількох факторів:

- дешевої робочої сили;
- доступу до сировини;
- сприятливого інвестиційного клімату.

Важливо зазначити, що Україна нині переважно виступає як реципієнт іноземного капіталу в металургійній сфері. Так, компанія ArcelorMittal інвестувала понад 250 млн доларів США у модернізацію «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2022 – 2023 років [74]. Крім того, у січні 2024 року на Vibrant Gujarat Global Summit представники українського уряду закликали індійський бізнес до інвестування в металургійні та інфраструктурні проєкти в Україні [65].

Натомість українські металургійні підприємства мають обмежені можливості для прямих інвестицій за кордоном, що зумовлено як внутрішніми економічними обмеженнями, так і складністю виходу на віддалені ринки. Потенційно такими напрямками можуть бути окремі країни Африки чи Південної Азії, однак практична реалізація таких інвестицій залишається епізодичною.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що саме вибір форми виходу металургійного підприємства на зовнішній ринок є одним із ключових стратегічних рішень у його зовнішньоекономічній діяльності.

Кожна з розглянутих форм — експорт прямих і непрямих, спільна підприємницька діяльність: ліцензування, контрактне виробництво, управління за контрактом, спільне підприємство, а також пряме інвестування — має свої унікальні характеристики: рівень контролю над операціями,

ступінь залученості до міжнародного середовища, інвестиційне навантаження та ризику.

Для металургійних підприємств, які функціонують в умовах жорсткої міжнародної конкуренції, обмежених фінансових ресурсів, логістичних складників і високих екологічних вимог, найбільш доцільними виступають форми, що поєднують гнучкість, помірний ризик та можливість адаптації до ринку – зокрема, прямий або не прямий експорт.

Пряме інвестування може бути виправданим у випадках, коли йдеться про країни з привабливими умовами інвестування – зокрема, дешевою робочою силою, сприятливим регуляторним середовищем та доступом до сировини. Проте для більшої частини українських підприємств воно залишається менш типовим через капіталомісткість і довгий інвестиційний цикл.

Отже, ефективність зовнішньоекономічної стратегії підприємства значною мірою залежить від виваженого вибору форми виходу на зовнішній ринок, який повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов цільового ринку.

### **1.3 Теоретичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки**

В умовах сучасної глобалізації та високого тиску конкуренції на світовому ринку стратегія планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства має велику вагу у діяльності підприємства та його розвитку. Вихід на зовнішні ринки надає нові можливості вітчизняними підприємствами нові можливості для розширення обсягів реалізації продукції, залучення іноземних партнерів та диверсифікації ринкових зв'язків, що насамперед надасть підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Водночас цей процес також пов'язаний з необхідністю глибокого аналізу зовнішнього середовища, адаптації до відповідних економічних, культурних та

нормативно-правових особливостей країни цільового ринку, а також ефективного управління ресурсами підприємства.

У такому випадку однією з ключових умов успішної зовнішньоекономічної експансії є чітко сформульована стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок. Стратегія виходу на зовнішній ринок – це комплексний план дій, який визначає цілі та завдання підприємства на цільовому ринку, а також способи їх досягнення [8, с.392].

Виходячи з цього, для повного розуміння створення та виконання стратегії необхідно розглянути її складові частини, а саме:

- стратегічні цілі;
- інструменти реалізації зовнішньоекономічної стратегії;
- ресурсний потенціал підприємства;
- часовий горизонт.

Кожен зі згаданих елементів виконує свою унікальну функцію у побудові стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, та потребує розуміння. Їх зв'язок та практичне значення доцільно проілюструвати на прикладі табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні компоненти стратегії

Компонент	Визначення	Практичне значення
Стратегічні цілі	— це чітко та довгостроково сформовані наміри щодо присутності, розвитку та позиціонування на зовнішніх ринках, які узгоджуються із загальною стратегією підприємства та враховують його внутрішні ресурси й зовнішні виклики [24,с.123].	Практичним значенням можна схарактеризувати: завдання чіткого напрямку розвитку; завдання цілей, що формують логіку використання інструментів; орієнтація при розподілі ресурсів; оцінка результатів за допомогою цілей.
Інструменти Реалізації зовнішньоекономічної стратегії	— це сукупність методів, засобів та механізмів, які підприємство застосовує для досягнення своїх стратегічних цілей на міжнародних ринках. До них відносяться форми виходу на ринок (експорт, спільні підприємства, ліцензування), методи просування продукції,	Практичним значенням можна схарактеризувати: забезпечення відповідності стратегії та її реалізації; зниження ризиків під час виходу на зовнішній ринок; раціональне використання ресурсів підприємства; можливість адаптації та гнучкості до змін в середовищі.

## Продовження табл. 1.3

	цінова політика, адаптація товару до вимог ринку, управління ризиками тощо[21,с112].	
Ресурсний потенціал підприємства	— це характеристика стану системи, яка одночасно відображає сутність теоретичних засад безлічі реальних процесів та явищ[47,с.98-99].	Практичним значенням можна схарактеризувати: оцінка спроможності підприємства до розвитку; є основою конкурентоспроможності підприємства; гнучкість у діяльності підприємства.
Часовий горизонт	— це амбіції творців стратегії щодо передбачення актуальних векторів безпеко-орієнтованого управління мають враховувати надзвичайну мінливість умов ведення бізнесу у сучасних реаліях[3,с.47].	Практичним значенням можна схарактеризувати: пряме значення при плануванні стратегії; краща адаптація до змін; визначення ресурсного забезпечення на потрібний період; оцінка результатів та перспектив діяльності.

Отже, кожен із компонентів стратегії виходу на зовнішній ринок виконує свою окрему, але пов'язану з усіма функцію, що забезпечує цілісність і результативність стратегічного підходу. Практичне значення компонентів полягає не лише в формальному структуруванні стратегії, а й у забезпеченні її ефективної реалізації в умовах динамічного міжнародного середовища.

Своєю чергою, процес формування стратегії виходу на зовнішній ринок має з початку вивчити попит на продукцію підприємства на цільових ринках. Це дозволяє оцінити ринкову доцільність виходу, визначити потенційний обсяг реалізації, пріоритетні споживчі сегменти, вимог до якості та технічних характеристик продукції.

Без реального попиту – наявність найсильніші внутрішні можливості підприємства не гарантуватимуть успіху на зовнішньому ринку [22, с. 382-387].

Після оцінки ринкових перемовин доцільно перейти до аналізу внутрішніх ресурсів та обмежень, які формують реалістичне підґрунтя для вибору стратегії. Це дозволяє визначити, чи здатне підприємство забезпечити

стали присутність на зовнішньому ринку, адаптуватися до його вимог і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

У науковій літературі відділяють такі внутрішні фактори впливу при обранні стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки як:

- організаційна структура підприємства;
- організація міжнародного маркетингу;
- виробничі потужності;
- фінансові ресурси[24,37];

Ці фактори визначають ступінь готовності підприємства до міжнародної діяльності. Наприклад, обмежені фінансові ресурси суттєво ускладнюють можливості прямого інвестування, тоді як недостатній розвиток функції міжнародного маркетингу знижує ефективність прямих форм експорту. З іншого боку, розвинена організаційна структура та гнучкість управління сприяють застосуванню складніших стратегічних моделей [22, с. 397-400].

Разом із тим, слід враховувати, що внутрішні чинники не є єдиним визначним елементом. Важливу роль відіграють також зовнішні фактори, серед яких:

- економічні;
- політико-правові;
- науково-технічні;
- конкуренти на ринку;
- кон'юнктура міжнародного ринку;
- торгівельні бар'єри [45,9].

Таким чином, внутрішні та зовнішні чинники є взаємопов'язаними та мають однаково великий вплив на формування стратегії та їх обрання. Їх комплексне врахування дозволяє підвищити реалістичність стратегії та забезпечити готовність підприємства до дій в умовах міжнародного середовища. Ігнорування цих аспектів може призвести до стратегічних помилок, втрати ресурсів або провалу експансії.

Також не зважаючи на урахування усіх факторів, при формуванні стратегії існують ризики, які повноцінно впливають та супроводжують діяльність будь-якого підприємства, а саме:

- ризик країни контрагента;
- митний ризик;
- валютний ризик;
- ризик міжнародного маркетингу;
- логістичний ризик або транспортний;
- ризик міжнародних контрактів;
- ризик міжнародного середовища [1,с.144].

Врахування потенційних ризиків є критично важливим для забезпечення гнучкості стратегії та її адаптації до змін зовнішнього середовища. Своєчасна ідентифікація ризиків дозволяє мінімізувати можливі втрати, сформувавши більш стійку стратегічну модель та посилити конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку.

Саме на етапі виявлення ключових чинників та оцінки ризиків постає необхідність застосування стратегічних моделей, які дають змогу систематизувати аналіз, порівняти альтернативи та обрати оптимальні варіанти виходу на зовнішній ринок. Особливо актуальним це є для підприємств металургійної галузі, де необхідно враховувати не лише внутрішні резерви та зовнішні загрози, а й можливість для ефективного позиціонування у високо конкурентному середовищі.

При вивченні різних наукових джерел найбільш вдалим та слушним моделями для металургійного підприємства були обрані: SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Саме вони можуть надати чітке розуміння, та оцінку стратегії.

SWOT-аналіз являє собою узагальнену оцінку для розуміння навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, та ефективного управління підприємством у ньому. Така модель матричного аналізу допомагає управлінцям встановлювати ланцюжки зв'язків між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, між можливостями та

загрозами й сильними та слабкими сторонами. Це є основою формування пріоритетних напрямків розвитку підприємства [56, с.67].

Цей вид аналізу має велику перевагу у погляді та порівнянні усіх частин підприємства, навіть назва цієї моделі і є поясненням її складників:

- strengths – сильні сторони;
- weaknesses – слабкі сторони;
- opportunities – можливості;
- threats – загрози.

Метод цього аналізу дозволяє візуально показати їх положення один до одного на прикладі рис. 1.8 [35, с.4].



Рис. 1.8 Вигляд матриці SWOT [35, с.4]

Отже, SWOT-аналіз дозволяє провести, як повноцінну оцінку наявної стратегії, так і служити інструментом формування нових, які базуються на поєднанні внутрішніх характеристик підприємства з чинниками зовнішнього середовища. Також надалі на основі початкової моделі SWOT-аналізу формується так звана матриця стратегій, тобто матриця TOWS, яка дозволяє:

- максимізувати використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей (S-O стратегії);

- використання можливості для подолання внутрішніх слабкостей (W-O стратегії);
  - нейтралізувати загрози шляхом сильних сторін (S-T стратегії);
  - мінімізувати слабкості та уникати зовнішніх загроз (W-T стратегії)
- [46,56].

Саме тому, SWOT-аналіз є корисним як на етапі стратегічного аналізу, так і момент вибору конкретного типу стратегії виходу на зовнішній ринок. Однак для глибшого розуміння зовнішніх факторів PEST-аналіз є ще одним ефективним методом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити ключові чинники макросередовища, що напряму вплинуть на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

PEST-аналіз є аббревіатурою наступних показників галузі: політичні (P), економічні (E), соціально-культурні (S) і технологічні (T) [2, с.189]. Кожен з цих показників є вагомим прикладом зовнішнього впливу на підприємство і зазвичай при проведенні PEST-аналізу оцінка кожної складової показника відбувається за шкалою оцінювання від 1 до 5 балів відповідно. Так після побудов основної матриці, для більш чіткого розуміння впливу та важливості кожного фактору додаються розрахунки «вагового коефіцієнта»  $w_i$  формула 1.1, оцінка впливу за шкалою від -5 до +5, а також зважена оцінка за формулою 1.2 [4, с.32-47]:

$$w_i = \frac{s_i}{\sum s_i} \quad (1.1)$$

де  $w_i$  – це ваговий коефіцієнт

$s_i$  – це оцінка і-го фактора.

$$\text{Зважена оцінка} = r_i * w_i \quad (1.2)$$

де  $w_i$  – це ваговий коефіцієнт

$r_i$  – це оцінка впливу.

Загалом, при повному наданні оцінок усім факторам кожної категорії та розрахунку основних показників, PEST-аналіз можливо буде зробити у вигляді табл. 1.4

Таблиця 1.4

### PEST-аналіз

Категорія	Фактор	Оцінка важливості	Вага	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні					
Економічні					
Соціально-культурні					
Технологічні					
Разом					

Отже, PEST-аналіз в такому виконанні надає системне уявлення про зовнішнє середовище, в якому підприємство планує функціонувати при виході на зовнішній ринок. Розрахунок показників вагового коефіцієнта та зважених оцінок дозволяє чітко встановити пріоритетність впливу окремих чинників, що допоможе у формуванні більш стійкої та виваженої стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Саме тому, це особливо актуальне для підприємств металургійної галузі, які функціонують у середовищі багатьох факторів впливу. PEST-аналіз не лише формує якісну інформаційну базу до формування стратегії виходу на зовнішні ринки, але й забезпечує високу адаптивність до змін економічного, політичного та технологічного середовища.

Таким чином у процесі формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки більш важливим стає комплексний підхід, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики міжнародного середовища. Теоретичний аналіз довів, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності має ґрунтуватися на чітко визначених компонентах, таких як: стратегічні цілі, інструменти реалізації, ресурсний

потенціал, а також часовий горизонт. Саме ці елементи забезпечують логістичну структуру та системність у процесі розробки та реалізації стратегії.

Ключовими умовами успішності будь-якої стратегії виступають урахування впливу різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Їх недооцінка може спричинити підвищення ризиків та втрати конкурентних переваг на зарубіжних ринках.

Значну цінність в аналітиці цих факторів мають моделі такі моделі стратегічного аналізу, як: SWOT- та PEST-аналізи. Вони дозволяють ще на етапі підготовки стратегії ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливі зовнішні загрози та можливості, а також сформуванати адаптивну стратегію, яка здатна ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, теоретичне обґрунтування формування зовнішньоекономічної стратегії є ключовим етапом у підготовці підприємства до виходу на зовнішній ринок, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішньоекономічного середовища, що має свою особливу актуальність для підприємств металургійної галузі.

## **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що процес виходу підприємств металургійної галузі на зарубіжні ринки є багатофакторним і вимагає систематичного підходу. Визначено, що успішна зовнішньоекономічна стратегія повинна ґрунтуватися на врахуванні специфіки зарубіжного ринку металургійної продукції, що характеризується високою конкуренцією, суровими стандартами якості, екологічними вимогами та залежністю від зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Узагальнено ключові форми виходу на зовнішні ринки: прямий та непрямий експорт, ліцензування, контрактне виробництво, управління за

контрактом, створення спільних підприємств і пряме інвестування. Зроблено висновок, що для більшості українських металургійних підприємств найбільш прийнятними залишаються експортні форми, оскільки вони забезпечують гнучкість, помірний рівень ризику та не потребують значних інвестицій. Натомість пряме інвестування, хоча й забезпечує високий рівень контролю, часто є малодоступним через високу капіталомісткість та зовнішні обмеження.

Теоретичне обґрунтування формування стратегії виходу базується на поетапному врахуванні попиту, внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішнього середовища, а також аналізі потенційних ризиків. У дослідженні окреслено роль ключових інструментів стратегічного аналізу – моделей SWOT та PEST – як ефективних засобів ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Отже, теоретичні засади формування стратегії виходу на зарубіжний ринок створюють необхідну базу для подальшого аналізу практичних аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства у металургійній галузі та формування рекомендацій щодо удосконалення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

#### 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» посідає провідне місце в економіці України як один із найбільших виробників сталі та металопродукції. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є важливим для оцінки ефективності управління та ринкової позиції. ПАТ «Запоріжсталь» - це публічне акціонерне товариство (ПАТ), яке входить у склад Групи Метінвест, що забезпечує йому стабільне фінансування та доступ до сучасних технологій виробництва [71].

Для аналізу господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у контексті впливу на економіку регіону та рівень конкурентоспроможності, важливим є урахування ролі експортної стратегії підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, розширенні його присутності на міжнародних ринках та нарощуванні виробничих потужностей. Саме активна експортна політика сприяє не лише появі нових каналів збуту, але й покращення позицій підприємства на вже раніше освоєних ринках, що є важливим чинником стабільного стратегічного росту ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішньому ринку.

Успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії також створює додану вартість для національної економіки через надходження валютної виручки та розвиток суміжних галузей — логістики, енергетики, фінансових послуг. Крім того, конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні стає індикатором його ефективності та адаптивності до глобальних змін.

За останньою публічною інформацією на 2020 рік загальний обсяг експорту ПАТ «Запоріжсталь» становив 28 240 402 тис. грн, що на той момент

складало приблизно 60% від загального обсягу реалізації продукції підприємства. Приблизний розподіл ринків зображений на рис. 2.1 [54].

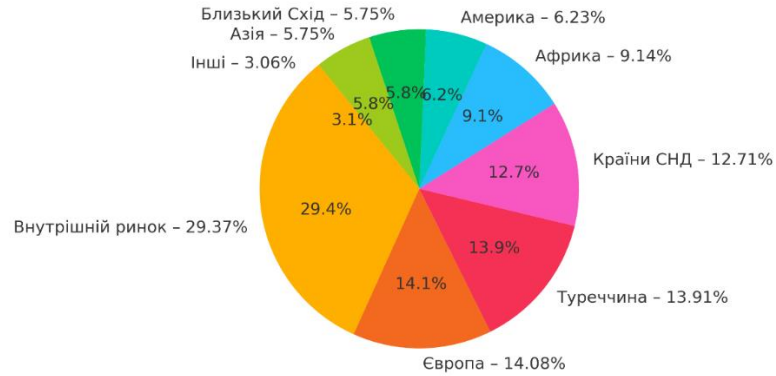


Рис. 2.1 Розподіл ринків ПАТ «Запоріжсталь» на 2020 р. (побудовано автором на основі [54])

Попри це з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році, логістичні ланцюги були суттєво порушені, що призвело до змін як у географії, так і логістичних шляхах експорту які до моменту початка своєї повноцінної роботи не відповідали попереднім показникам експорту. Насамперед експорт до країн СНД, який у 2020 році становив – 12,7% від загального відсотка експорту, був повністю припинений через політичні та економічні обставини, що завдало підприємству суттєвих втрат у вигляді втрати великого ринку збуту.

У нових геополітичних реаліях ПАТ «Запоріжсталь» здійснює поступову переорієнтацію на інші стратегічні ринки збуту. Зокрема, зросла увага до розширення присутності на внутрішньому ринку, а також на території країн Європейського Союзу, Туреччини, Близького Сходу та Азії, де попит на продукцію чорної металургії залишається стабільним або має позитивну динаміку. Варто зазначити, що у відповідь на нові виклики підприємство змушене шукати альтернативні шляхи логістики — через використання Дунайського шляху, перевалку через порти Румунії та розширення

залізничного транзиту до країн ЄС. Окрім цього, активізовано співпрацю з дистриб'юторами в Польщі, Болгарії та Італії. Станом на сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» на шляху відновлення обсягів виробництва, які наблизять підприємство до довоєнного рівня виробництва. Ключову роль у відновленні відіграють виробничі цехи підприємства та продукція, яку вони виготовляють, які наочно представлені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Головні виробничі цехи ПАТ «Запоріжсталь» та їх специфікація [78]**

№	Цех	Опис/призначення	Тип продукції
1.	Агломераційний цех	Складається з шести агломашин та виробляє залізорудний агломерат, який є основною сировиною для доменних печей.	Агломерат
2.	Доменний цех	Займається виплавою чавуну з агломерату, руди та коксу	Товарний чавун
3.	Мартенівський цех	Цех потужністю 7 мартенівських печей і 1 двох ванний сталеплавильний агрегат. Сталь розливається в злитки, які використовуються для виробництва листового прокату.	Сталь, сляби
4.	Цех гарячої прокатки	Виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм.	Гарячий лист, стрічка, чорна жерсть
5.	Цех холодної прокатки	У цеху виробляються тонкі сталеві листи та рулони для автомобільної, будівельної та інших галузей.	Прокат готовий до реалізації
6.	Цех підготовки составів	Відповідає за подачу составів під розлив сталі, переміщення напівфабрикатів та виливниць між цехами.	—

Одним із ключових структурних викликів для ПАТ «Запоріжсталь» залишається використання застарілих технологій, зокрема мартенівського способу виплавлення сталі, що все ще застосовується в одному з головних цехів підприємства. Мартенівський метод, хоча й забезпечує базову функціональність сталеплавильного процесу, є одним із найменш

енергоефективних і найбільш забруднюючих способів виробництва сталі. Згідно з аналітичними даними World Steel Association, з 2010-х років мартенівський спосіб практично повністю виведено з експлуатації у розвинених країнах, зокрема в ЄС, США, Японії та Південній Кореї, де переважають конвертерні (BOF) та електродугові (EAF) технології [68].

Продовження експлуатації мартенівських печей на ПАТ «Запоріжсталь» зумовлене як високою вартістю модернізації, так і необхідністю збереження виробничих потужностей у воєнних умовах. Однак така ситуація негативно впливає на рентабельність підприємства та екологічні показники. У перспективному плані розвитку, оприлюдненому Групою «Метінвест», передбачається поступове виведення з експлуатації мартенівського цеху та впровадження сучасного конвертерного виробництва сталі, яке відповідає міжнародним вимогам щодо енергоефективності, екологічної безпеки та якості готової продукції. Водночас реалізація цього плану вимагає залучення значних інвестицій, модернізації інфраструктури та оновлення технологічного парку, що наразі ускладнено внаслідок макроекономічних та військових чинників [79].

Таким чином, продукція ПАТ «Запоріжсталь», зокрема вище згадані агломерат, товарний чавун, сталь, сляби, холоднокатаний лист, стрічка та чорна жерсть, досі залишаються популярною на зовнішньому і внутрішньому ринках. Саме цей вид продукції використовується у сферах будівництва, автомобілебудуванні, машинобудуванні, а також у сфері виробництва побутової техніки.

Отже, попри виклики, ПАТ «Запоріжсталь» продовжує адаптуватися до складних умов сучасності та встає на шлях переформування своєї виробничої та експортної стратегії зберігаючи важливі позиції у металургійній галузі України.

Оцінка виробничої структури та експортного потенціалу підприємства створює базис для більш глибокого аналізу фінансово-економічних показників ПАТ «Запоріжсталь», а саме основних показників: дохід, собівартість,

валовий, операційний і чистий прибуток, його рентабельність та динаміка обсягів виробництва (див. табл. 2.2 та табл. 2.3 «Основні фінансово-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь»» та «Показники рентабельності ПАТ «Запоріжсталь»»).

Таблиця 2.2

**Зведена таблиця вертикального та горизонтального аналізу пасиву балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2024 р.р.**

ПАСИВ	Код рядка	2023р.		2024р.		відхилення 2023р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,вага,
1	2	5	6	7	8	11	12
<b>I, Власний капітал</b>							
Зареєстрований капітал	1400	660920	0,85	660920	0,7	0	0
Капітал у дооцінках	1405	9759341	12,57	19218340	20,38	9458999	96,92
Додатковий капітал:	1410						
Резервний капітал	1415	506200	0,65	506200	0,54	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	25794767	33,23	27010310	28,65	1215543	4,71
Неоплачений капітал	1425						
Вилучений капітал	1430						
<b>Усього за розділом I</b>	1495	36721228	47,31	47395770	50,27	10674542	29,07
<b>II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364014	0,47	2517422	2,67	2153408	591,57
Пенсійні зобов'язання	1505						
Довгострокові кредити банків	1510						
Інші довгострокові зобов'язання	1515		0	135	0	135	
Довгострокові забезпечення	1520	1416066	1,82	2259570	2,4	843504	59,57
Цільове фінансування	1525	209	0		0	-209	-100
<b>Усього за розділом II</b>	1595	1780289	2,29	4777167	5,07	2996878	168,34
<b>III, Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Короткострокові кредити банків	1600	2193195	2,83	2365621	2,51	172426	7,86
Довгостроковими зобов'язаннями	1610						
Товари, роботи, послуги	1615	33989963	43,79	32757019	34,74	-1232944	-3,63
Розрахунки з бюджетом	1620	132384	0,17	131148	0,14	-1236	-0,93
У тому числі з податку на прибуток	1621						
Розрахунками зі страхування	1625	19219	0,02	20051	0,02	832	4,33
Розрахунками з оплати праці	1630	90327	0,12	83507	0,09	-6820	-7,55
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1889882	2,43	5897611	6,26	4007729	212,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	0,02	13974	0,01	0	0
Поточні забезпечення	1660	242257	0,31	264742	0,28	22485	9,28
Доходи майбутніх періодів	1665						
Інші поточні зобов'язання	1690	544755	0,7	578042	0,61	33287	6,11
<b>Усього за розділом III</b>	1695	39115956	50,4	42111715	44,66	2995759	7,66
<b>IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>							
Баланс	1700	10	0		0	-10	-100
<b>Баланс</b>	1900	77617483	100	94284652	100	16667169	21,47

Примітка. Розроблено автором по інформації балансу підприємства (Додаток А та Б).

Горизонтальний аналіз свідчить про загальне зростання обсягу активів на 21,5 %, що є позитивним сигналом для фінансового розвитку підприємства. Найбільш динамічно зросли необоротні активи (+50,9 %), що свідчить про інвестиції у виробничу інфраструктуру. Водночас власний капітал збільшився на 29,1 %, а зростання довгострокових зобов'язань (+168,3 %) вказує на можливе залучення зовнішнього фінансування на розвиток.

Вертикальний аналіз показує зміну структури активів і пасивів у напрямку довгострокової стабільності. Частка необоротних активів у загальному обсязі активів зросла на 6,7 в.п., що свідчить про стратегічні капіталовкладення. Також частка власного капіталу зросла до 50,3 %, що означає покращення фінансової незалежності підприємства.

Аналіз Звіту про фінансові результати (Додаток Б) свідчить про істотне покращення фінансової ефективності ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 році. Зокрема, чистий дохід збільшився на 24,7 %, валовий прибуток зріс у понад три рази, а збитки 2023 року було замінено чистим прибутком у розмірі 880,6 млн грн. Сукупний дохід зріс на понад 14 млрд грн, що є ознакою стабілізації та зростання прибутковості.

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності ПАТ «Запоріжсталь» у 2023-2024 рр.  
(побудовано автором на основі [55])**

Показник	2023 рік (%)	2024 рік (%)
Рентабельність продажів	-6,47	1,25
Рентабельність активів	-4,7	0,93
Рентабельність власного капіталу	-9,47	2,09

При детальному вивченні цієї таблиці ми можемо спостерігати позитивну динаміку у фінансово-економічних результатах діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 році. Зокрема, дохід в порівнянні зі звітністю 2023 року зріс на 24,6% відсотки відповідно, що свідчить про явне покращення ринкової

ситуації. Всупереч зростанню собівартості, темп приросту валового прибутку випереджає темпи зростання витрат, що позитивно впливає на рентабельності. Також про ефективність управлінських рішень та зростання попиту на продукцію свідчить перехід від чистого збитку у 2023 році, до прибуткової діяльності у 2024 році. Окрім того, покращення показників операційної рентабельності та прибутковості активів підтверджує позитивні тенденції, хоча їх рівень помірним, що вказує на потенціал та потребу для подальшого вдосконалення фінансової стратегії підприємства для збереження позитивної динаміки.

Насамперед з метою комплексної оцінки ефективності функціонування ПАТ «Запоріжсталь» потрібно звернути увагу та проаналізувати фінансовий стан підприємства табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Фінансові коефіцієнти ПАТ «Запоріжсталь» у 2023-2024 рр. ( побудовано автором на основі [55])**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Тенденція
<b>Поточна ліквідність</b>	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1,43	1,46	Покращення
<b>Швидка ліквідність</b>	(Оборотні активи-Запаси) /Поточні зобов'язання	1,30	1,37	Покращення
<b>Абсолютна ліквідність</b>	Грошові кошти/ Поточні зобов'язання	0,01	0,02	Покращення
<b>Фінансова стійкість</b>	Власний капітал/ Позиковий капітал	0,90	1,01	Покращення
<b>Платоспроможність (автономія)</b>	Власний капітал/Всього активів	0,47	0,50	Покращення
<b>Оборотність запасів</b>	Виручка/Запаси	10,96	19,70	Покращення
<b>Оборотність дебіторської заборгованості</b>	Виручка/Дебіторська заборгованість	1,54	1,68	Покращення
<b>Оборотність активів</b>	Виручка/Всього активів	0,73	0,75	Покращення

Згідно з даними табл. 2.4, у 2024 році стан ПАТ «Запоріжсталь» в аспекті фінансів демонструє загальну позитивну динаміку. Наприклад поліпшення

показників ліквідності вказує на підвищення здатності виконанням підприємством короткострокових зобов'язань. Фінансова стійкість зросла шляхом зростання власного капіталу, а рентабельність активів підвищилась, даючи показники, що свідчать про ефективніше використання наявних ресурсів. Також зростання оборотності запасів демонструє підвищення ефективності управління запасами на складах та збутом. Таким чином усі зміни є позитивними та напряду свідчать про поступову стабілізацію після критичних 2022 та 2023 років.

Також про це свідчить і поступовий вихід на більший рівень використання виробничих потужностей. За офіційним підсумком виробництва ПАТ «Запоріжсталь» станом на грудень 2024 року досягли рівня використання 75% своєї потужності та виробили 3,1 млн тонн чавуну, 2,9 млн тонн сталі та відвантажили понад 2,4 млн тонн прокату, хоча за аналогічний період 2023 року підприємство вийшло на 70% від максимальної потужності та виготовило 2,7 млн тонн чавуну, 2,5 млн тонн сталі та понад 2 млн тонн прокату [51]. Наведені дані свідчать про поступове покращення виробничої ситуації, що відкриває перспективи для подальшого розвитку підприємства та розширення ринків збуту продукції.

Зростання обсягів виробництва супроводжується пропорційним зростанням обсягів реалізації, що свідчить про розширення або відновлення ринків збуту продукції. Це, своєю чергою, вказує не лише на покращення внутрішніх виробничих процесів, а й на ефективну зовнішньоекономічну стратегію підприємства. Таким чином, можна зробити висновок про поступову стабілізацію діяльності ПАТ «Запоріжсталь» після кризових 2022 – 2023 років та формування умов для подальшого розвитку й зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Не зважаючи на те, що у 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» здійснило перехід від чистого збитку до прибуткової діяльності, загальний стан залишається нестабільним. По-перше, низький показник рентабельності згідно з таблицею 2.2 складає лише 1,25% від рентабельності продажів, та

0,93% рентабельності активів, що свідчить про обмежену продуктивність, яка зумовлена високою собівартістю продукції, залежності від імпортової сировини, зменшення попиту та логістичних обмежень. По-друге, підвищення собівартості на 19% у 2024 році, яка є наслідком глобального зростання цін на енергоносії та сировину. По-третє, підприємство продовжує стикатися з викликами, пов'язаними з втратою традиційних для себе ринків, зокрема країн СНД, великим дефіцитом кваліфікованого персоналу у зв'язку з мобілізацією або міграцією великої частки працівників, та великих геополітичних ризиків. З урахуванням чинників зазначених вище, для підприємства стратегічно важливим стає диверсифікація ринків збуту, оптимізація власних витрат та залучення інвестицій і нових спеціалістів для стабілізації фінансового стану підприємства.

Враховуючи зазначені обставини, для підприємства стратегічно важливим є розширення ринків збуту, оптимізація витрат, залучення інвестицій і відновлення кадрового потенціалу для подальшої стабілізації.

Отже, Фінансовий аналіз підприємства, зокрема вертикальний і горизонтальний аналіз балансу, свідчить про покращення фінансової структури у 2024 році. ПАТ «Запоріжсталь» наростило обсяги необоротних активів, що вказує на інвестиції у виробничі потужності, а також збільшило частку власного капіталу, що позитивно позначається на фінансовій стійкості. Перехід від збитку у 2023 році до чистого прибутку у 2024 році формує сприятливі умови для реалізації стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. Отримані результати демонструють фінансову готовність підприємства до зовнішньоекономічної експансії.

## **2.2 Аналіз конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь» та вибір перспективних зарубіжних ринків**

В умовах сучасності глобальний ринок та нестабільність зовнішнього середовища є великим викликом для підприємства, що тестує його здатність

зберігати та посилювати свої конкурентні переваги та позиції на міжнародному ринку. Зокрема, вітчизняні металургійні компанії зазнають впливу геополітичних ризиків та обмеженого доступу до міжнародних ринків, що спричиняє зростання логістичних витрат і зменшує попит на продукцію, тому важливим є не лише зберігати існуючі ринки збуту, а й формувати нові, які є більш адаптованими до поточних викликів.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним із ключових учасників українського ринку чорної металургії, та залишається великим експортером своєї продукції. Саме тому аналіз його конкурентних переваг є важливим кроком для виявлення потенціалу підприємства у контексті формування та аналізу його зовнішньоекономічної стратегії.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним із провідних підприємств у сфері чорної металургії в Україні. На внутрішньому ринку підприємство забезпечує потреби як кінцевих споживачів, так і підприємств що використовують сировину для перероблення у свою готову продукцію. Основними споживачами продукції виступають підприємства машинобудування, будівництва, трубної промисловості та вагонобудування. На зовнішньому ринку ситуація зберігає тенденції зростання, зокрема за даними 2020 року частка експорту традиційно перевищувала 60% від продукції виготовленої за цей період. Не зважаючи на втрату великої частки від експорту, а саме ринок СНД, підприємство за даними GMK center, збільшила частку експорту приблизно до 70%, за 2 роки повномасштабної війни підприємство експортувало приблизно 3,1 млн тонн продукції у той час на внутрішній ринок України за відповідний період було реалізовано 1,4 млн т продукції.

Варто зазначити, що ПАТ «Запоріжсталь» працює в умовах високої конкуренції з боку вітчизняних компаній зокрема ArcelorMittal так і великої кількості світових виробників, а саме Tata Steel, Turkish Steel, що є відомими у всьому світі або мають особливий вплив у своєму регіоні. Однак завдяки великим інвестиціям в оновлення виробничих потужностей, дотриманню стандартів ISO та EN, та адаптації нових логістичних ланцюгів, компанія

зберігає свою конкурентну позицію та демонструє потенціал до подальшого росту своєї присутності на зарубіжних ринках.

Конкурентне середовище ПАТ «Запоріжсталь» формується за сумою багатьох чинників зовнішнього так і внутрішнього характеру, для аналізу їх впливу зручним і доцільним інструментом є проведення SWOT-аналіз підприємства табл. 2.5. SWOT-аналіз надасть можливість систематизувати сильні й слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози для подальшого стратегічного розвитку на міжнародних ринках.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз конкурентного середовища ПАТ «Запоріжсталь»

<p><b>Strengths – сильні сторони:</b> Широкий асортимент продукції та наявність виробничих потужностей для виготовлення гарячекатаного прокату, холоднокатаного прокату та оцинкованого металу. Дотримання міжнародних стандартів якості: Підприємство сертифіковане відповідно до стандартів ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001, що підвищує його привабливість на зовнішніх ринках. Наявність інвестиційної підтримки з боку Групи "Метінвест", яка забезпечує модернізацію та екологізацію виробництва.</p>	<p><b>Weaknesses – слабкі сторони:</b> Суттєва зношеність обладнання, зокрема збереження мартенівського способу виплавки сталі, який майже повністю ліквідовано у провідних країнах через екологічну та енергетичну неефективність. Низька рентабельність: у 2024 році рентабельність продажів склала лише 1,25%, що свідчить про низьку прибутковість Висока енергозалежність: підприємство значною мірою залежить від стабільного енергопостачання, що є вразливим у воєнний час.</p>
<p><b>Opportunities – можливості:</b> Втрата ринку СНД може бути компенсована шляхом активнішої присутності на ринках ЄС, Туреччини, Близького Сходу та Африки. У ЄС та азійських регіонах спостерігається стійке зростання попиту на екологічну продукцію. Це створює нішу для сертифікованої та екологічної продукції. Очікуване зростання внутрішнього попиту на сталь внаслідок повоєнної реконструкції.</p>	<p><b>Threats – загрози:</b> Через війну Росії проти України експорт у цей регіон повністю припинений, що зменшило частку збуту на 12,7%. Пошкоджена інфраструктура та блокада морських портів підвищують витрати на транспортування. Посилення конкуренції з боку країн із дешевшими витратами, зокрема Китаю, Туреччини та Індії. Коливання цін на сировину та енергоносії — це значно впливає на фінансові показники підприємства.</p>

За цим SWOT-аналізом ПАТ «Запоріжсталь» можливо сказати, що підприємство має великий внутрішній потенціал для розвитку на зовнішніх ринках, зокрема шляхом якісної та сертифікованої продукції за світовими стандартами ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001, інвестиційної підтримки та диверсифікованої виробничої бази. Водночас низька рентабельність, залежність від імпортової сировини та часткове зношення обладнання

залишаються внутрішніми факторами стримування розвитку та росту підприємства.

У зовнішньому середовищі підприємство має можливість скористатись попитом на екологічну чисту продукцію, хоча і можливі складності з переходом на цей тип виробництва, також вірогідне поновлення внутрішнього попиту в умовах післявоєнної відбудови України та можливостями диверсифікації ринків. Водночас підприємство стикається з серйозними викликами зовні:

- високий рівень логістичних та геополітичних ризиків;
- загрозою посилення глобальної конкуренції та волатильністю

ринків сировини.

З огляду на вказані чинники, можливим є сформувати з результатів SWOT-аналізу у вигляді TOWS-матриці табл. 2.6, що дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між сильним та слабкими сторонами підприємства і наявними можливостями й загрозами у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.6

### TOWS-матриця ПАТ «Запоріжсталь»

Тип стратегії	Опис стратегії
SO (Сили + Можливості)	Використання кваліфікованого персоналу для освоєння нових технологій та зниження енерговитрат. Зміцнення фінансової стійкості для інвестування у нові закордонні ринки.
ST (Сили+Загрози)	Застосування досвіду управління людськими ресурсами для зменшення впливу кадрової кризи та мобілізації. Використання іміджу компанії для лобювання державної підтримки в умовах інфляції та енергетичних обмежень.
WO (Слабкості+Можливості)	Подолання технологічної відсталості шляхом адаптації зовнішніх інвестицій й партнерства. Використання змін у ринку для модернізації управлінської структури та зниження плинності кадрів.
WT (Слабкості+Загрози)	Оптимізація структури витрат для зниження впливу інфляції та нестабільності ринку. Диверсифікація постачання сировини для мінімізації логістичних ризиків та зменшення залежності від імпорту.

Проведений TOWS-аналіз надає систематизований стратегічний напрям розвитку для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням внутрішнього потенціалу та впливом із зовнішнього середовища. Сильними сторонами підприємства, зокрема відповідність міжнародним стандартам і його фінансова стабільність, надають передумови до реалізації ринкових можливостей. В той час наявність слабкостей та загроз, самі по собі пов'язані з геополітичною нестабільністю, високими витратами та обведеннями у логістиці, вимагають впровадження адаптивних та оборонних стратегій. Узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми факторами є важливою умовою для формування ефективної моделі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У процесі аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» постає важливим питання оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує це підприємство. Саме тому доцільним постає проведення PEST-аналізу табл. 2.7, який є зручним інструментом стратегічного планування, що дозволить більш системно дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які прямо або опосередковано впливають на можливості та загрози для підприємства при виході та пошуку нових зарубіжних ринків.

Таблиця 2.7

### PEST-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» (2023-2024 рр.)

Категорія	Ключові фактори	Характер впливу
Р-політичні	Військовий конфлікт на території України; Санкції проти країн СНД і відповідні торгові обмеження; Курс на інтеграцію з ЄС та нові угоди з ЄС; Митні бар'єри.	Нестабільний: Складна логістика; Нові можливості співпраці з ЄС; Втрата ринку СНД.
Е-економічні	Валютні коливання та інфляція; Нестабільний внутрішній попит; Підвищення витрат на логістику та енергоносії;	Негативний: Зростання витрат; Складність планування та розрахунку попиту.

## Продовження табл. 2.7

S-соціальні	Втрата трудових ресурсів через мобілізацію; Перехід споживчої поведінки у світі на попит на «зелену» сталь; Зростання екологічної свідомості населення.	Змішаний: Внутрішньо негативний; Відкриває нові можливості через зміну структури попиту.
T-Технологічні	Необхідність дотримання стандартів ISO, EN; Високі інвестиції у модернізації; Дефіцит необхідної сировини; Попит на продукцію з низьким вуглецевим слідом.	Позитивний. У разі продовження модернізації та дотримання стандартів виробництва – це шлях до стабільної конкуренції на ринку ЄС.

Своєю чергою, розширення базового аналізу шляхом використання вагових коефіцієнтів і розрахунку зваженої оцінки впливу факторів у табл. 2.8, забезпечує глибше розуміння структури зовнішнього середовища та дозволяє кількісно оцінити рівень його впливу. Такий підхід є логічним продовженням проведених SWOT- та TOWS-аналізів і створює підґрунтя для подальшого обґрунтування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Таблиця 2.8

**PEST-аналіз з використанням інструментів оцінки**

Категорія	Фактори	Оцінка важливості (1-5)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу (-5...+5)	Зважена оцінка
Політичні	Військовий конфлікт в Україні	5	0,31	-5	-1,55
	Політика підтримки експорту ЄС	3	0,19	+3	+0,57
	Регуляторна нестабільність	4	0,25	-4	-1
	Євроінтеграційні прагнення України	4	0,25	+2	+0,50
Економічні	Валютна нестабільність	5	0,29	-4	-1,16
	Інфляційні процеси	4	0,23	-3	-0,69
	Висока вартість енергоносіїв	5	0,29	-5	-1,45
	Попит на метал у ЄС	3	0,18	+3	+0,54
Соціальні	Міграція робочої сили	4	0,40	-3	-1,20
	Дефіцит кадрів	3	0,30	-2	-0,60
	Підвищення уваги до екології	3	0,30	+2	+0,60

## Продовження табл. 2.8

Технологічні	Модернізація виробництва	4	0,50	+2	+1,00
	Дефіцит технологічного обладнання	4	0,50	-3	-1,50
Сумарна зважена оцінка					-4,515

Оцінка важливості (1-5) та вагові коефіцієнти у наведеній PEST-матриці мають експертний характер і були сформовані на основі аналізу актуальних аналітичних оглядів, галузевих звітів (зокрема GMK Center, OECD, World Bank), поточних умов функціонування ПАТ «Запоріжсталь» та специфіки української економіки в умовах воєнного стану [63,66].

Вагові коефіцієнти визначались пропорційно до рівня значущості факторів у межах кожної категорії з урахуванням впливу на підприємство протягом 2023-2024 років. Методика розрахунку адаптивна до класичних моделей стратегічного аналізу PEST за рекомендаціями Ф. Котлера, М. Портера та українських науковців у сфері стратегічного менеджменту [25,64,48].

У результаті проведеного PEST-аналізу можливо зробити висновок про домінування зовнішніх чинників у середовищі функціонування підприємства. Негативна сукупна зважена оцінка (-4,5155) підтверджує факт того, що сукупність елементів чинить тиск на підприємство та обмежують можливості ефективного стратегічного розвитку компанії на зовнішніх ринках.

В той час перед підприємством відчиняється вікно можливостей зокрема «зелена» металургія або підтримка експорту продукції до країн ЄС, що при належному управлінні та використанні цих можливостей надасть компанії шанс на зміни.

Отже, отримані результати повинні бути враховані при обранні форм та напрямів зовнішньоекономічної стратегії підприємства, а також для покращення умов на внутрішньому ринку країни.

Обрання цільового зарубіжного ринку потребує особливої уваги у стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Беручи до

уваги результати проведених SWOT- TOWS- та PEST-аналізів, а також специфіку діяльності підприємства важливим постає аналіз та порівняння ключових регіонів діяльності: ЄС, Азії та Близького Сходу на прикладі табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Порівняльний аналіз регіонів для ПАТ «Запоріжсталь» [55,60  
-61]**

Критерій	Європейський Союз	Азія	Близький Схід
Політична стабільність	Висока	Змінна	Змінна
Митні умови	Пільгові (до 2025 року)	Високі/Помірні	Помірні (ліберальні в Перській затоці)
Попит на металопродукцію	Стабільний, але чутливий до економічних спадів	Зростаючий	Високий у будівництві
Рівень конкуренції	Високий	Дуже високий	Середній/Зростаючий
Ціни на енергоносії	Високі	Різноманітні	Низькі
Логістичні витрати	Помірні	Високі	Помірні
Доступність ринку	Висока (через інтеграцію)	Обмежена (квоти, стандарти)	Відносно вільна

Проведення порівняльного аналізу ключових ринків за регіонами, а саме: ЄС, Азії та Близького Сходу надає змогу оцінити привабливість кожного з них за вказаними та важливими критеріями. Насамперед результати аналізу свідчать про велику перспективність ринку ЄС. Цей вибір зумовлений стабільним та передбачуваним політико-правовим середовищем, високою і сталою потребою в продукції підприємства, а також наявності пільгових умов з вірогідністю їх продовження для українських експортерів, що суттєво знижує бар'єри для входу на ринок.

У висновку проведеного аналізу зовнішнього середовища, конкурентних переваг, та структурних обмежень функціонування металургійних підприємств, можливо зробити висновок, що найбільш доцільною формою виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішні ринки є модель прямого експорту із розвитком дистрибуційної мережі або налагодження партнерства із локальними дистриб'юторами на цільових ринках [49, с.183].

Саме цей вид моделі дає змогу підприємству зберегти стратегічну автономію, оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та забезпечити ефективний контроль реалізації продукції, прямий експорт також характеризується вищим рівнем гнучкості, нижчим транзакційними витратами та меншим рівнем політичного та юридичного ризику [28, с.98. 3, с.276].

У контексті сучасності, коли для металургійної галузі є характерною залежність від експортного постачання, обмежена стабільність внутрішнього ринку та висока конкуренція з боку іноземних виробників, саме розширення зовнішньоекономічної діяльності на основі експортної моделі [53] дозволяє ефективно реагувати на можливі ризики та нарощувати ринкову частку.

Також за результатами досліджень та проведення SWOT- та PEST-аналізів, можна зробити висновок, що пріоритетними для підприємства залишаються ринки країн ЄС та Близького Сходу, які насамперед демонструють стійкий попит на продукцію підприємства та зацікавлені у постачанні з України.

Отже, у висновку за проведеним аналізом та дослідженням підприємства ПАТ «Запоріжсталь» оптимальною формою виходу на зовнішні ринки є «прямий експорт» із поступовим розвитком торгівельних представництв, що відповідає умовам сучасної фінансової гнучкості, правового захисту та стратегічної незалежності підприємства.

### **2.3 Характеристика поточної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»**

У період 2023-2024 років ПАТ «Запоріжсталь» продовжувало активно розвивати експортну діяльність, беручи за основу ринки ЄС та Близького Сходу. Продукція підприємства експортувалася до 38 країн світу, серед ключових імпортерів: Польща, Болгарія, Італія, а також країни Близького Сходу (Ізраїль та Сирія) [50]. Зокрема, у 2023 році Болгарія та Польща стали ключовими споживачами продукції підприємства, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на ці ринки. За попереднім аналізом виробничих показників можна зробити висновок, що тренд на поступове відновлення обсягів експорту після значного спаду у 2022 році.

Щодо географічної диверсифікації, у 2023 році близько 50% металургійної продукції Групи «Метінвест», до складу якого входить ПАТ «Запоріжсталь», реалізувало свою продукцію на ринку Європейського Союзу. Також за рейтингом виробничих компаній України станом на 2023 рік, ПАТ «Запоріжсталь» очолив рейтинг збільшивши свої доходи на 20% досягнувши 56,4 млрд грн [16]. Також підприємство продовжує активно розширювати асортимент продукції, освоюючи виробництво нових видів металопрокату, що дозволяє задовольнити потреби різних ринків [73].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» одну з ключових ролей сталого експорту продукції відіграють ринки ЄС та країн Близького Сходу. Але через великі зміни у логістичних маршрутах спричинених військовими діями, підприємство стало на шлях адаптації. До 2022 року головними логістичними каналами реалізації слугували морські порти, однак обставини бойових дій, а також блокада Чорного моря зруйнувало традиційні логістичні маршрути, внаслідок чого на європейський ринок недоотримав близько 70% товстого листа та 50% чавуну. Шляхом розв'язання цієї проблеми для ПАТ «Запоріжсталь» і більшості вітчизняних металургійних підприємств стало активне переорієнтування на альтернативні

логістичні шляхи: залізниця, автомобільне та баржеве перевезення через порти на річці Дунай [17]. На рис. 2.2 наведено схему актуальних логістичних маршрутів.



Рис. 2.2 Актуальні логістичні маршрути ПАТ «Запоріжсталь» [79]

На зараз підприємство продовжує свою адаптацію приділяючи увагу оновленню лінійки своєї продукції та продовжує дотримуватись головних стандартів якості, як до прикладу ISO 9001, що грає ключову роль у постачанні продукції підприємства на ринок ЄС. Такий підхід дозволяє підприємству посилювати свої позиції в умовах конкуренції з іншими великими металургійними комбінатами регіону та світу [79,77,60].

Насамперед одною з ключових переваг ПАТ «Запоріжсталь» у виборі та реалізації своєї стратегії залишається географічне положення підприємства, а саме його близькість до ринку ЄС, та можливості через морські або інші диверсифіковані шляхи транспортувати своєї продукції на ринок Близького Сходу.

Також підприємство за минулі роки здійснено часткову модернізацію виробничих потужностей, яка охопила переважно прокатні та допоміжні лінії, тоді як сталеплавильне виробництво залишається залежним від застарілих мартенівських технологій, потребуючи комплексного оновлення [79, с.48].

У продовження аналізу зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» варто відзначити, що підприємство поступово диверсифікує географію ринків збуту з метою зниження залежності від традиційних напрямків експорту, таких як ЄС і країни Близького Сходу. Це зумовлено як підвищеними логістичними ризиками, так і потребою у зменшенні концентрації постачань на обмежену кількість регіонів. Зокрема, підприємство в межах загальної стратегії Групи «Метінвест» досліджує можливості виходу на нові ринки, включно з державами Азії, Африки та Латинської Америки. Попри те, що безпосередньо експорт вугілля до Індії реалізується іншими підприємствами групи, цей приклад свідчить про наявність логістичних і комерційних можливостей для налагодження довгострокових зовнішньоекономічних зв'язків у нових регіонах, що потенційно може бути використано і для сталевих продукції ПАТ «Запоріжсталь» [75]. Також перспективними залишаються країни Африки та Латинської Америки, де з'являється більший попит через нові інфраструктурні проєкти, але і зберігається велика конкуренція, до прикладу антидемпінгові мита та торговельні квоти в країнах Азії ускладнюють вихід на свої ринки. Також конкуренція з китайськими виробниками, які отримують державну підтримку, створює додатковий тиск на цінову політику підприємства [76]. Також для можливості освоєння цих ринків потребується адаптація продукції під цільову аудиторію споживачів, що може призвести до великої співпраці, або втрати великої частки інвестиції.

Для більш повної оцінки конкурентних можливостей ПАТ «Запоріжсталь» у сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглянути підходи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільшого вітчизняного виробника сталі, що є основним конкурентом на українському та міжнародному ринках.

АрселорМіттал Кривий Ріг реалізує комплексну стратегію інтернаціоналізації, орієнтуючись на понад 70 країн експорту, серед яких ЄС, Азія, Північна Африка та Туреччина. Підприємство активно інвестує у

модернізацію основних фондів, зокрема доменного та сталеплавильного виробництва, впроваджує сучасні екологічні стандарти (ISO 14001), а також готується до імплементації вимог СВМ. Значну увагу приділено маркетинговій діяльності: участі у міжнародних виставках, роботі торгових представництв, онлайн-платформах та просуванню бренду [15].

У продовження аналізу зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» варто відзначити, що підприємство поступово диверсифікує географію ринків збуту з метою зниження залежності від традиційних напрямків експорту, таких як ЄС і країни Близького Сходу. Це зумовлено як підвищеними логістичними ризиками, так і потребою у зменшенні концентрації постачань на обмежену кількість регіонів. Зокрема, підприємство в межах загальної стратегії Групи «Метінвест» досліджує можливості виходу на нові ринки, включно з державами Азії, Африки та Латинської Америки. Попри те, що безпосередньо експорт вугілля до Індії реалізується іншими підприємствами групи, цей приклад свідчить про наявність логістичних і комерційних можливостей для налагодження довгострокових зовнішньоекономічних зв'язків у нових регіонах, що потенційно може бути використано і для сталевих продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Тому для ефективного формування стратегії виходу на зарубіжний ринок необхідним до урахування постає питання географічної структури постачання і головних споживачів металургійної продукції, а також головних конкурентів. За даними «World Steel Association» станом на 2024 рік головними постачальниками є підприємства Китаю приблизно 54% від усього світового виробництва, Індія на другому місці, 8% від частки світового виробництва, Японія з 5% відсотками на третьому місці, а країни ЄС спільно експортують приблизно 7%, в той час сума усіх інших регіонів з урахуванням України з її часткою в 1% приблизно 26% від світового експорту рис. 2.3 [67].

Це підкреслює концентрацію виробництва сталі у кількох провідних країнах та високий рівень глобальної конкуренції.

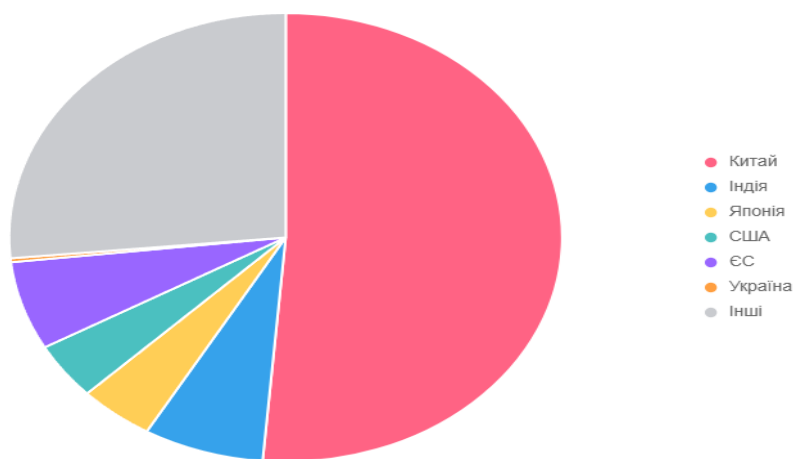


Рис. 2.3 Географічна структура експорту металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2023 році (побудовано автором на основі [67])

Щодо географії споживачів продукції вітчизняних виробництв, ключовими ринками збуту є країни ЄС, зокрема Польща, Німеччина та Італія, які складають приблизно 40% експорту, країни Азії разом із Туреччиною займають приблизно 25% від всієї частки, країни Перської затоки 15%, а інші регіони включно з Африкою та внутрішніми споживачами приблизно 20% за даними GMK Center та Forbes Україна, для зручності зображено на рис. 2.4 [52].

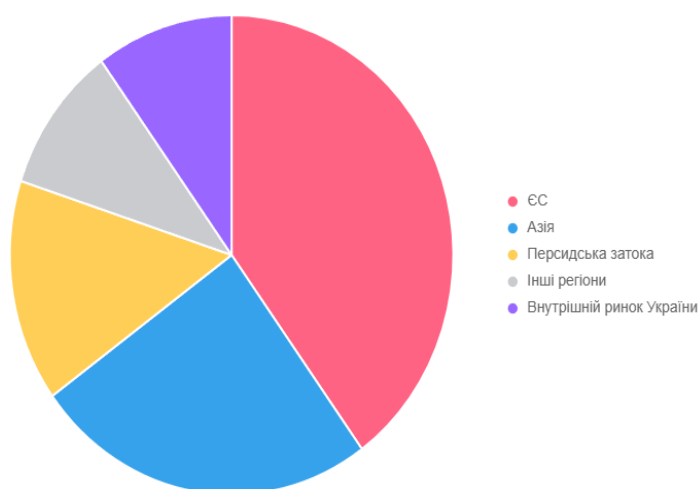


Рис. 2.4 Частка основних країн-споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь», % (побудовано автором на основі [52])

Головними світовими конкурентами для металургійних підприємств є всесвітньовідомі виробники з Китаю China Steel Baowu Steel Group, Індії Tata Steel, Туреччина Erdemir та відомий і для нашого ринку ArcelorMittal, який володіє усім відомим металургійним підприємством «АрселорМіттал Кривий Ріг». Кожен з конкурентів має свої переваги на ринку, до прикладу Китаї виграє за рахунок низької ціни на продукцію, країни ЄС відомі своїми високими стандартами та переходом на більш екологічне виробництво [68].

Порівняно з ним, ПАТ «Запоріжсталь» демонструє менш агресивну, адаптивну стратегію ЗЕД. Попри присутність на 38 ринках та спроби логістичної диверсифікації (баржеві перевезення, залізничні маршрути до ЄС), підприємство стикається з низькою гнучкістю постачання, відсутністю сертифікації ISO 14001 та лише частковою модернізацією прокатних ліній, тоді як сталеплавильне виробництво залишається застарілим табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Порівняльний аналіз ЗЕД-стратегій ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [15,73]**

Показник	ПАТ «Запоріжсталь»	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Географія експорту	38 країн, ЄС, Близький Схід	>70 країн, ЄС, Азія, Африка
Екологічна відповідність	Часткова (ISO 9001)	Повна (ISO 14001, CBAM-ready)
Участь у виставках, B2B	Обмежена	Активна
Логістична інфраструктура	Альтернативна (Дунай, ж/д)	Морські порти, хаби
Інноваційне оновлення	Часткове (прокатні цехи)	Повна модернізація

Порівняльний аналіз стратегій зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних металургійних підприємств дозволяє дійти висновку, що ПАТ «Запоріжсталь» потребує більш системного підходу до вдосконалення своєї ЗЕД-стратегії. Зокрема, доцільним є проведення глибокої технічної модернізації сталеплавильного виробництва, посилення екологічної відповідності (з урахуванням майбутньої імплементації механізму CBAM), розширення каналів маркетингової присутності на ключових зарубіжних

ринках, а також розгляд можливості створення локальних логістичних хабів на території країн-імпортерів, зокрема Польщі та Румунії.

Сформульовані висновки створюють підґрунтя для подальшої деталізації напрямів удосконалення зовнішньоекономічної політики підприємства. Водночас попри наявні зрушення у розвитку ЗЕД, ПАТ «Запоріжсталь» продовжує стикатися з низкою об'єктивних структурних обмежень, що стримують реалізацію його потенціалу на зовнішніх ринках.

Водночас незважаючи на позитивні зрушення у зовнішньоекономічній діяльності ПАТ «Запоріжсталь», підприємство стикається з рядом структурних обмежень, які стримують його розвиток на зовнішніх ринках. Насамперед це стосується недостатнього рівня локалізації — відсутність постійних торгових представництв або логістичних хабів у ключових країнах-імпортерах ускладнює оперативну взаємодію з партнерами. Окрім цього, за інформацією GMK Center підприємство не має стабільних каналів прямого доступу до ринків Північної Африки, Азії та Латинської Америки, де попит на металопродукцію є високим [53].

Додатковим стримувальним фактором є низька гнучкість логістичної моделі: у більшості випадків «Запоріжсталь» змушена адаптуватися до наявної інфраструктури, а не формувати власну, що призводить до зростання собівартості та ризиків зриву постачання [79, с. 34-75]. Також ускладнює зовнішньоекономічну експансію невисока впізнаваність бренду підприємства на нетрадиційних ринках збуту — особливо в країнах, де домінують локальні виробники або діє державна підтримка імпортерів [63].

Крім того, на фоні активного переходу світового ринку до «зеленої» металургії, підприємство поки що лише частково відповідає екологічним вимогам. Це обмежує можливості довгострокових контрактів із великими міжнародними споживачами, особливо в країнах ЄС, де вимоги до сталого виробництва є надзвичайно високими [76].

Тому, попри успіхи в адаптації до зовнішніх умов, стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» залишається

вразливою до низки викликів, які вимагають опрацювання. Це створює підґрунтя для розробки практичних заходів з удосконалення стратегії у третьому розділі дослідження.

Отже, зовнішньоекономічна стратегія ПАТ «Запоріжсталь» у 2023 – 2024 роках продемонструвала свою ефективність за багатьма параметрами, до прикладу:

- зростання експорту до країн ЄС;
- розширення асортименту продукції;
- переорієнтація логістичних маршрутів.

Ці зрушення свідчать про спроможність підприємства адаптуватися до частини зовнішніх викликів. Водночас виявлені недоліки — зокрема нестача логістичних хабів, слабка диверсифікація та часткова невідповідність “зеленим” стандартам — потребують стратегічного удосконалення, що розглядатиметься у наступному розділі дослідження.

Попри позитивні результати, підприємство стикається з низкою викликів: відсутністю локальних хабів у регіонах збуту, слабкою впізнаваністю бренду, недостатнім рівнем відповідності екологічним вимогам країн ЄС. Це створює передумови для формулювання стратегічних заходів удосконалення, які будуть детально розглянуті у розділі 3.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» з акцентом на виявлення її ключових характеристик, переваг, обмежень і перспектив розвитку в умовах сучасної глобальної економіки. Результати аналізу дали змогу оцінити поточний стан ЗЕД підприємства, визначити напрями її вдосконалення та обґрунтувати необхідність стратегічного переосмислення зовнішньоекономічної політики підприємства.

Зокрема, встановлено, що ПАТ «Запоріжсталь» у 2023–2024 роках демонструвало позитивну динаміку експорту, основними напрямками якого залишаються країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Південно-Східної Азії. Підприємство здійснило часткову модернізацію виробничих потужностей, реалізувало переорієнтацію логістичних маршрутів і розширило асортимент продукції. Проте виявлено й низку бар'єрів, зокрема технологічну відсталість сталеплавильного виробництва, відсутність повної екологічної сертифікації, низьку гнучкість логістики та обмежену присутність на нових ринках.

Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що ПАТ «Запоріжсталь» діє у висококонкурентному середовищі, де домінують транснаціональні корпорації та вітчизняні виробники з вищим рівнем інвестицій, технологій і маркетингової активності. Порівняльна оцінка з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволила ідентифікувати конкурентні слабкості та визначити напрями їх подолання.

Важливою частиною дослідження стала оцінка географічної структури експорту підприємства, яка продемонструвала залежність від обмеженої кількості ринків. У зв'язку з цим, стратегічно доцільним є диверсифікація каналів збуту, розвиток логістичної інфраструктури та адаптація продукції до вимог нових ринків.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» необхідно реалізувати комплексні заходи модернізації виробництва, розширення ринкової присутності, цифровізації управлінських процесів і посилення маркетингових стратегій. Ці аспекти будуть детально розглянуті у наступному, третьому розділі роботи, що присвячений формуванню стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

#### **3.1 Визначення напрямів стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках**

Зважаючи на результати проведених у попередньому розділі SWOT-, TOWS-, PEST-аналізів, а також загальну оцінку зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», постає необхідність у формуванні нових, адаптованих до сучасних умов напрямів стратегічного розвитку. Особливої актуальності набуває питання географічної диверсифікації експорту, модернізації виробництва відповідно до європейських екологічних стандартів, а також подолання логістичних бар'єрів, що виникли у зв'язку з військовим конфліктом та блокадою морських маршрутів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності, стратегічний розвиток підприємств, зокрема у металургійній сфері, залежить від ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Для підприємства ПАТ «Запоріжсталь», як одного з провідних вітчизняних виробників сталі, вихід на зарубіжні ринки є не лише важливим джерелом доходу, а й інструментом підвищення стійкості до внутрішніх криз, диверсифікації ризиків і технологічного оновлення виробництва. У 2023-2024 роках частка експорту в загальній структурі реалізації підприємства перевищувала 75%, що свідчить про його високу експортну орієнтацію та потребу у стратегічно обґрунтованій політиці міжнародного розвитку [79].

Всупереч збереженню експортної активності, ПАТ «Запоріжсталь» стикається з низкою викликів, що обмежують ефективність його діяльності на зовнішніх ринках. До ключових з них можна віднести: порушення логістичних ланцюгів внаслідок війни, зростання витрат на енергоносії, дефіцит сировини, підвищені екологічні вимоги з боку імпортерів та посилення конкуренції з

боку виробників із країн Азії та Туреччини [60]. Додатковим негативним фактором залишається технологічна застарілість виробничих потужностей, зокрема збереження мартенівського методу виплавки сталі, який втрачає конкурентоздатність у порівнянні з конверторними та електродуговими технологіями виробництва [25].

Одним із ключових орієнтирів стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках є збереження та зміцнення позицій у ЄС. З огляду на те, що частка експорту до ЄС протягом 2023-2024 років становило близько 40% у структурі реалізації металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» [55], стратегія компанії полягає в поглибленні інтеграції до європейського ринку. Зокрема, це реалізується шляхом дотримання технічних та екологічних регламентів, а саме: ISO 90001, ISO 14001, EN 10025, а також адаптації продукції до вимог «Європейського зеленого курсу» Green Deal [59]. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зберігати статус надійного постачальника, але й нарощувати частку ринку в умовах високої конкуренції.

Поряд із європейським напрямом, важливим стратегічним вектором для ПАТ «Запоріжсталь» є посилення присутності на ринку Близького Сходу. За інформацією GMK Center, ще у 2020 році частка експорту на цей ринок перевищувала лише 5% загального обсягу зовнішнього постачання підприємства [50]. Наразі, з огляду на логістичну доступність через дунайські порти та стабільний попит у регіоні на сталеві напівфабрикати для будівничих цілей, ринок Близького сходу розглядається як перспективний напрям розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Стратегічне залучення цього ринку також зумовлене помірним рівнем конкуренції та меншою чутливістю до екологічних обмежень, порівняно з ЄС, що відкриває додаткові можливості для розвитку експансії.

Значну увагу в рамках стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» приділено технічному оновленню виробництва відповідно до екологічних вимог європейського ринку. У відповідь на виклики «зеленого переходу», підприємство активізувало зусилля щодо поетапного виведення з експлуатації

морально застарілих мартенівських печей, які не відповідають сучасним стандартам енергоефективності та екологічної безпеки. У довгостроковій перспективі компанія планує перехід до конвертерної технології виплавки сталі, що дозволить значно скоротити викиди вуглецю та покращити загальний екологічний профіль виробництва [83,72].

Оскільки сучасні вимоги ринків, зокрема Європейського Союзу, зосереджені на екологічності та енергоефективності виробництва, стратегічно важливим напрямом розвитку ПАТ «Запоріжсталь» є поступова відмова від застарілих технологій виплавки сталі на користь більш сучасних і сталих рішень. У цьому контексті доцільним є перехід від мартенівського методу до конвертерного, що відповідає як світовим тенденціям сталеливарної промисловості, так і вимогам міжнародних стандартів щодо викидів, споживання ресурсів та продуктивності. Для аргументації цього вибору нижче наведено порівняльну таблицю основних технологічних та економічних параметрів обох способів виробництва сталі табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльна таблиця мартенівського та конвертерного способу  
виробництва сталі [82,80]**

Показник	Мартенівський спосіб	Конвертерний спосіб
Рівень екологічності	Низький, великі викиди CO <sub>2</sub>	Вищий, зниження шкідливих викидів
Енерговитрати	Високі	Низькі
Час плавки	6–8 годин	40–60 хвилин
Використання сировини	Металобрухт, рудний концентрат	Чавун, металобрухт
Витрати на утримання обладнання	Високі	Середні
Відповідність стандартам ЄС	Низька	Висока
Перспектива технології	Застаріла, поступове виведення	Сучасна, екологічно орієнтована

Отже, перехід до конвертерної технології не лише підвищує ефективність виробництва, а й забезпечує відповідність продукції екологічним

і технічним вимогам ключових зовнішніх ринків, зокрема Європейського Союзу.

З огляду на результати попереднього аналізу, стратегія виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішні ринки має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує технологічну модернізацію, диверсифікацію географії збуту, адаптацію продукції до вимог споживачів та активну логістичну трансформацію. Основними векторами цієї стратегії повинні виступати: орієнтація на ринки з прогнозованим зростанням попиту, зокрема країни ЄС та Близького Сходу, фокус на високоякісну та стандартизовану продукцію, розширення співпраці з міжнародними логістичними операторами, а також активне просування бренду підприємства через інструменти міжнародного маркетингу. Такий інтегрований підхід дозволить підприємству не лише закріпити позиції на ключових ринках, а й забезпечити довгострокову стійкість у мінливому глобальному середовищі.

Важливим чинником стратегічного планування виходу на зовнішні ринки є аналіз глобальних тенденцій попиту на металопродукцію. Згідно з прогнозами World Steel Association, у 2024–2025 роках очікується помірне зростання попиту на сталь у світі — на рівні 1,7 % у 2024 році та 1,2 % у 2025 році, при цьому найбільший приріст прогнозується саме в регіонах Близького Сходу (+3,2 %) та Південної Азії (+2,8 %) [70]. Ринок Європейського Союзу демонструє стабілізацію після спаду 2022 року, ймовірно зростання попиту в межах 0,8–1,0 % щороку, з акцентом на інфраструктуру, автомобілебудування та побутову техніку. Водночас Китай і Південно-Східна Азія мають надлишкову пропозицію, що формує жорстку цінову конкуренцію та обмежує перспективи виходу на ці ринки [85].

У цьому контексті ПАТ «Запоріжсталь» доцільно зосередити зусилля на регіонах з потенційно зростаючим попитом, зокрема на Близькому Сході та в Південній Азії, де є попит на якісну продукцію для будівництва та промисловості. Для візуалізації динаміки попиту на світову металопродукцію у ключових регіонах представлено табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Прогноз динаміки попиту на сталь у світі у 2024 р. за регіонами  
[70,85]**

Регіон	Прогноз зростання попиту, % (2024)	Коментар
Європейський Союз	+0,8 %	Стабілізація після спаду 2022 року
Близький Схід	+3,2 %	Високий попит у будівництві
Південна Азія	+2,8 %	Активне інфраструктурне будівництво
Китай	-0,4 %	Перевиробництво, експортна переорієнтація
Африка	+2,1 %	Розвиток нових галузей та урбанізація

Отже, найбільш перспективними регіонами для експорту залишаються Близький Схід і Південна Азія, які демонструють найвищі темпи зростання попиту. Європейський Союз, попри стабільність, також зберігає потенціал зростання, особливо в межах «зеленого» курсу ЄС і потреби в екологічно чистій сталі. З огляду на ці зовнішні передумови, доцільно проаналізувати внутрішні можливості ПАТ «Запоріжсталь», що можуть забезпечити відповідність очікуванням цільових ринків.

Згідно з даними розділу 2 та SWOT-аналізом, основними сильними сторонами ПАТ «Запоріжсталь» є потужна виробнича база, що дозволяє досягати обсягів понад 3 млн тонн сталі на рік, наявність міжнародної сертифікації ISO, а також входження до вертикально інтегрованої структури Групи Метінвест, яка забезпечує логістичну та сировинну підтримку. Крім того, у 2023–2024 роках підприємство реалізувало низку інвестиційних проєктів, пов'язаних із модернізацією устаткування та підвищенням енергоефективності, що є критично важливим чинником для експорту до країн ЄС, які висувають жорсткі екологічні вимоги.

Ці внутрішні переваги створюють потенціал для ефективного використання сприятливої ринкової кон'юнктури у зазначених регіонах —

насамперед у ЄС та країнах Близького Сходу, що відповідає напрямам SO- та WO-стратегій, визначених у TOWS-матриці.

З урахуванням виявлених внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх тенденцій, можна виокремити кілька стратегічних пріоритетів, які мають стати основою зовнішньоекономічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» у середньостроковій перспективі.

Першим є розширення присутності на ринку ЄС шляхом посилення партнерства з торгівельними представництвами, оптимізації логістичних маршрутів через Дунайський коридор, залізницю та впровадження екологічно чистого виробництва відповідно до «зеленого курсу» Європи.

Друге це диверсифікація експорту у країни Близького Сходу та Південної Азії, з урахуванням високих темпів зростання попиту на будівельну та промислову сталь. Це включає налагодження співпраці з регіональними трейдерами та участь у міжнародних виставках, зокрема в ОАЕ, Саудівській Аравії та Індії.

Третім є зменшення залежності від імпортової сировини через розвиток внутрішніх постачальницьких ланцюгів у межах Групи Метінвест або укладення довгострокових контрактів з альтернативними партнерами з ЄС та Туреччини.

Четверте це подальша модернізація виробництва з фокусом на підвищення енергоефективності, зниження викидів CO<sub>2</sub> та відповідність стандартам ISO 14001/50001, що відкриє доступ до європейських «зелених» квот та стимулів.

П'ятим є активізація маркетингової діяльності на цільових ринках, включно з локалізацією комунікацій, адаптацією специфікацій продукції до вимог споживачів, просуванням іміджу компанії як постачальника сталі з низьким вуглецевим слідом.

Усі ці кроки відповідають комбінації SO- та WO-стратегій, визначених у TOWS-матриці, що передбачають використання внутрішніх сильних сторін

для реалізації зовнішніх можливостей, а також усунення слабких місць підприємства через використання ринкових переваг.

Стратегічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках має ґрунтуватися на технологічній модернізації, екологізації виробництва, диверсифікації експортних напрямів і дотриманні міжнародних стандартів. Орієнтація на ринки ЄС та Близького Сходу, у поєднанні з удосконаленням логістики й міжнародного маркетингу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого позиціонування підприємства в глобальному середовищі.

Таким чином, окреслені стратегічні пріоритети ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках вимагають не лише технологічної перебудови та диверсифікації збуту, а й комплексного маркетингового забезпечення. У цьому контексті важливого значення набуває розробка ефективної моделі міжнародного маркетингу, що дозволить не лише інтегруватися у конкурентне середовище цільових країн, а й посилити ринкові позиції підприємства внаслідок підвищення цінності пропозиції для споживача.

### **3.2 Розробка моделі міжнародного маркетингу для ПАТ «Запоріжсталь»**

Успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємства неможлива без чітко структурованої моделі міжнародного маркетингу. Для ПАТ «Запоріжсталь», яке орієнтується на висококонкурентні ринки ЄС і країн Близького Сходу, маркетингова стратегія має бути спрямована не лише на просування продукції, а й на формування стабільної присутності на обраних ринках. Розробка такої моделі повинна базуватись на врахуванні галузевих особливостей, вимог споживачів у кожному регіоні, а також екологічних, технологічних і цінових чинників, які суттєво впливають на сприйняття продукції металургійного підприємства.

Для систематизації підходу до міжнародного маркетингу доцільно використати класичну модель 4P, адаптовану до умов зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У контексті продуктового блоку Product, ПАТ «Запоріжсталь» має наголошувати увагу на високій якості продукції, відповідності європейським стандартам EN 10025, ISO 9001:2015, а також на екологічності виробництва, що є критичним для країн ЄС. Перехід на енергоефективні технології та відмова від мартенівського виробництва відкриває шлях до позиціонування продукції як сталі з низьким вуглецевим слідом, що відповідає трендам «зеленої металургії» [80].

У межах європейського ринку споживачі орієнтовані насамперед на екологічність продукції, стабільність постачання та повну прозорість походження сталі. У той час як для країн Близького Сходу важливішими є конкурентна ціна, гнучкість умов постачання і технічні характеристики продукції для інфраструктурного та промислового використання. Таким чином, маркетингова стратегія ПАТ «Запоріжсталь» повинна бути адаптивною та враховувати специфіку локальних очікувань, що дозволить уникати шаблонного підходу до просування.

У ціновій політиці Price підприємству важливо зберігати конкурентне співвідношення ціни та якості, враховуючи ціновий тиск з боку Туреччини, Індії та Китаю. Це вимагає оптимізації витрат і скорочення логістичного плеча. Окрім того, для ринку ЄС можливе використання гнучких цінових стратегій, наприклад, індивідуальні ціни для великих B2B-замовників або довгострокові контракти з фіксованими умовами [20, с. 9].

При розробці маркетингової стратегії слід також враховувати бар'єри виходу на нові ринки. Серед них – технічні регламенти, національні стандарти (наприклад, сертифікація CE для країн ЄС), тарифні й нетарифні обмеження, а також політична нестабільність у деяких регіонах Близького Сходу. Зокрема, на ринку Туреччини діють протекціоністські заходи, а країни Азії часто застосовують антидемпінгові мита. У відповідь ПАТ «Запоріжсталь» має не лише демонструвати відповідність стандартам, а й комунікувати це на рівні

бренду — підкріплюючи свій імідж якісного, безпечного та етичного постачальника сталі.

Водночас необхідно враховувати, що на ключових ринках, таких як ЄС, підприємство конкурує не лише між українськими виробниками, а й зі світовими лідерами галузі. Перш за все — з АрселорМіттал Кривий Ріг, який має розвинену логістичну інфраструктуру, системний брендинг та повну екологічну відповідність вимогам СВМ. Також зростає конкуренція з боку китайських та турецьких постачальників, продукція яких значно дешевша завдяки державним субсидіям та масштабам виробництва.

У межах внутрішнього ринку важливим конкурентом ПАТ «Запоріжсталь» залишається також ПрАТ «Дніпровський металургійний комбінат», який активно розвиває прямі канали продажу через електронні торгові платформи та укладає довгострокові B2B-контракти з будівельними компаніями. Хоча за обсягами виробництва підприємство поступається ПАТ «Запоріжсталь», його стратегія агресивного маркетингу дозволяє закріплюватися в деяких сегментах.

З огляду на це, доцільним є створення на ПАТ «Запоріжсталь» маркетингової аналітичної служби, яка б оперативно моніорила дії конкурентів, аналізувала ефективність рекламних кампаній і пропонувала нові рішення — зокрема щодо бренду, інтернет-просування, адаптації комерційних пропозицій до запитів цільових ринків.

У відповідь ПАТ «Запоріжсталь» доцільно активізувати розробку нових продуктів із вищою доданою вартістю — наприклад, сталі для автомобілебудування або будівельних проєктів, адаптованої до регіональних вимог. Така стратегія дозволить уникати прямого цінового тиску та конкурувати через якість, спеціалізацію та екологічні переваги.

У контексті розподілу продукції Plase ПАТ «Запоріжсталь» має орієнтуватися на розширення логістичних каналів і створення партнерської мережі у ключових країнах експорту. Враховуючи обмеження морського сполучення та концентрацію ринку ЄС, доцільним є подальший розвиток

залізничної логістики та використання Дунайського водного коридору для постачання продукції до портів Румунії, Болгарії та Угорщини [63]. Також стратегічним кроком є налагодження співпраці з локальними дистриб'юторами або створення власних представництв у таких країнах, як Польща, Італія, Туреччина чи ОАЕ, що дозволить скоротити ланцюги постачання і підвищити оперативність обслуговування клієнтів.

Окремим напрямом розвитку маркетингової моделі підприємства може стати кооперація з іншими гравцями регіонального ринку через створення логістично-виробничих кластерів. Кластери забезпечують ефективний обмін інформацією, скорочення витрат і прискорення виходу на нові ринки [43, с.230-239]. Для ПАТ «Запоріжсталь» перспективним є партнерство з переробними підприємствами та логістичними операторами у прикордонних з ЄС регіонах.

У площині просування Promotion підприємству слід активізувати маркетингову діяльність на міжнародному рівні. Це передбачає участь у галузевих виставках та форумах, таких як Wire & Tube Düsseldorf, Middle East Iron and Steel Conference, Made in Steel Milano тощо. Водночас важливо розвивати цифрові канали комунікації — створення багато-мовних версій офіційного сайту, таргетована реклама в професійних мережах LinkedIn, B2B-платформи, а також SEO-оптимізація для ринків ЄС і Близького Сходу. Окрему роль відіграє формування бренду сталі з низьким вуглецевим слідом — як ключового елемента диференціації на екологічно чутливих ринках Європи.

Серед реальних кроків, які вже здійснено ПАТ «Запоріжсталь», варто відзначити запуск оновленого офіційного сайту з мультимовною підтримкою, активність на міжнародних платформах Metinvest Digital, а також публікацію спеціалізованих аналітичних оглядів для клієнтів. У 2023 році підприємство вперше взяло участь у Middle East Iron and Steel Conference, де було представлено новий експортний бренд сталі. Також триває налагодження зв'язків з дистриб'юторами у Польщі та Румунії [61].

У цьому контексті варто підкреслити важливість системної інвестиційної програми в інноваційне оновлення підприємства. стратегія інноваційного оновлення повинна супроводжуватись формуванням нової формули інтелектуального капіталу підприємства, яка базується на людському, структурному та споживчому капіталі. Ефективна реалізація цієї формули передбачає організацію процесів накопичення, аналізу та мотивації до використання знань в межах виробничого і маркетингового циклів [23].

Запропонована модель міжнародного маркетингу для ПАТ «Запоріжсталь», побудована на основі концепції 4P, не лише враховує поточні умови глобального ринку сталі, а й безпосередньо узгоджується з внутрішніми можливостями підприємства, визначеними у SWOT- та TOWS-аналізах. Адаптація продукту до екологічних вимог ринку ЄС, гнучка цінова політика, орієнтована логістика та системна маркетингова активність формують комплексну основу для стабільного виходу на нові ринки збуту. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики зовнішньої кон'юнктури, але й створити додану вартість через стратегічне позиціонування підприємства як екологічного та надійного постачальника сталі. Водночас ефективна реалізація даної моделі передбачає синергію з іншими напрямками корпоративної стратегії — модернізацією виробництва, оптимізацією витрат, кадровим оновленням і розвитком зовнішнього партнерства. Це забезпечить не тільки оперативне реагування на потреби цільових ринків, але й підвищить загальну конкурентоспроможність підприємства у глобальному масштабі.

Запропоновані заходи маркетингової стратегії відповідають результатам SWOT-аналізу підприємства:

- (s) географічне положення, якість продукції, підтримка холдингу «Метінвест»;
- (w) застаріле обладнання, неповна екологічна сертифікація;
- (o) зростання попиту в Близькому Сході, переорієнтація логістики, нові ринки;

– (t) конкуренція з Туреччиною та Китаєм, нестабільність логістичних шляхів, регуляторні обмеження ЄС.

З урахуванням виявлених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічно доцільними є такі напрями: адаптація продуктової лінійки до екологічних вимог країн ЄС, розвиток цифрових каналів B2B-маркетингу, розширення логістичної інфраструктури та формування сильного бренду на міжнародному ринку.

Крім просування наявної продукції, важливим напрямом міжнародного маркетингу є розробка нових продуктів, які відповідають попиту на конкретних ринках. Наприклад, на ринку ЄС набирає популярності будівельна сталь з низьким вуглецевим слідом, сертифікована відповідно до стандартів LEED або BREEAM. Також перспективною є спеціалізована сталь для машинобудування та логістичних конструкцій.

Таким чином, ефективна модель міжнародного маркетингу ПАТ «Запоріжсталь» має ґрунтуватися на принципах адаптивності, екологічності та клієнт орієнтованості. Її реалізація через модель 4P дозволяє підприємству враховувати специфіку кожного цільового ринку — зокрема, високі екологічні вимоги країн ЄС і зростаючий попит у країнах Близького Сходу. Розроблена стратегія забезпечує не лише відповідність продукції міжнародним стандартам, а й формує умови для сталого зростання обсягів експорту, підвищення впізнаваності бренду на міжнародній арені та довгострокового зміцнення позицій підприємства на глобальному ринку сталі.

Отже, маркетингова стратегія є важливим елементом загальної зовнішньоекономічної політики ПАТ «Запоріжсталь», що має забезпечити не тільки вихід на нові ринки, а й утримання вже завойованих позицій. Її успішна реалізація потребує координації з виробничими, логістичними та інвестиційними напрямами діяльності, а також постійного моніторингу динаміки попиту, цінових трендів та конкурентного середовища.

### **3.3 Формування стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародний ринок**

Формування стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародний ринок є підсумковим етапом аналітичної та маркетингової роботи, яка враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і динаміку та вимоги зовнішнього середовища. На основі попереднього аналізу виробничих можливостей, фінансової стійкості, логістичних каналів і пріоритетних регіонів, а також з урахуванням результатів SWOT- і TOWS-аналізу, доцільним є розроблення цілісної та адаптивної зовнішньоекономічної стратегії. Основною метою цієї стратегії є забезпечення сталого зростання обсягів експорту, підвищення частки підприємства на перспективних ринках, а також досягнення довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції.

Виходячи з проведеного аналізу внутрішніх можливостей ПАТ «Запоріжсталь», тенденцій світового ринку сталі та прогнозу динаміки попиту, найбільш доцільною для підприємства є стратегія інтенсивного зростання з акцентом на розширення зовнішніх ринків збуту через прямий експорт. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість, оперативно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати інвестиційні ризики та уникати складнощів, пов'язаних із прямими іноземними інвестиціями або створенням спільних підприємств, що є менш характерними для металургійної галузі України. У межах цієї стратегії підприємство може посилити свою присутність на ринках Європейського Союзу, країн Близького Сходу та Південної Азії, де спостерігається сталий або зростаючий попит на продукцію чорної металургії.

Реалізація стратегії інтенсивного зростання для ПАТ «Запоріжсталь» передбачає насамперед розширення каналів прямого експорту з одночасною оптимізацією логістичних маршрутів. З огляду на ускладнений доступ до морських портів, підприємство повинно посилити використання залізничної інфраструктури та Дунайського водного шляху, що забезпечує більш

стабільне постачання до ринків Центральної та Південно-Східної Європи. Окрім цього, доцільним є формування дистриб'юторської мережі або укладення довгострокових контрактів з регіональними оптовими партнерами в Польщі, Болгарії, Італії, Туреччині та ОАЕ, які виступають основними імпортерами металопродукції. Такий підхід дозволить скоротити логістичне плече, зменшити витрати на просування продукції та підвищити оперативність обслуговування споживачів.

В умовах загострення глобальної та регіональної конкуренції, ПАТ «Запоріжсталь» змушене конкурувати не лише з транснаціональними виробниками, а й з вітчизняними підприємствами.

У межах внутрішнього ринку України ключовими конкурентами ПАТ «Запоріжсталь» залишаються ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ПрАТ «Каметсталь». Перший є найбільшим металургійним підприємством країни, що вже розпочав реалізацію проєкту повного переходу на електросталеплавильну технологію з дотриманням вимог СВAM та ISO 14001. Це надає йому перевагу на ринках ЄС, які є найбільш екологічно вимогливими. Своєю чергою ПрАТ «Каметсталь» демонструє гнучкість у логістиці, розвиває диджиталізовані канали збуту, а також активно співпрацює з державними програмами модернізації та інноваційної підтримки.

Зокрема, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізує стратегію повної модернізації з впровадженням електросталеплавильного комплексу та активним просуванням екологічного бренду. ПрАТ «Каметсталь» (Дніпровський МК) демонструє гнучкість у логістиці та активну участь у державних програмах підтримки інновацій. На міжнародному рівні посилюється тиск з боку виробників з Туреччини, Індії та Китаю, які часто користуються перевагами державних субсидій та менш жорстких екологічних стандартів.

З метою подолання цих конкурентних переваг доцільним є розвиток унікальних для ПАТ «Запоріжсталь» компетенцій: локалізація виробництва поблизу ринків збуту, формування власної логістичної інфраструктури,

активізація просування бренду сталі з низьким вуглецевим слідом, а також розширення продуктової лінійки через освоєння нових ринкових ніш.

У середньостроковій перспективі стратегія виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародний ринок має передбачати досягнення конкретних цілей, які водночас є показниками ефективності реалізованого підходу.

Аналіз фінансово-виробничого стану підприємства, проведений у попередньому розділі, підтверджує наявність значного експортного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь», водночас вказуючи на низку структурних обмежень, які мають бути враховані при формуванні стратегії виходу на міжнародні ринки. Зокрема, попри позитивну динаміку фінансових показників у 2024 році, рентабельність підприємства залишається низькою, що вказує на потребу в подальшій оптимізації витрат та підвищенні ефективності виробництва.

Одним з інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» є освоєння нових видів продукції, адаптованих під специфіку міжнародних ринків. Для країн Близького Сходу перспективним є експорт сталі для інфраструктурного будівництва, тоді як ЄС зацікавлений у конструкційній сталі з низьким вуглецевим слідом та високими характеристиками енергозбереження.

Підприємству доцільно ініціювати запуск лінійки сталевих напівфабрикатів для машинобудування, сталевих балок для швидкокомонтованих конструкцій, а також прокату з підвищеною пластичністю для трубопроводів. Це дозволить задовольнити попит нових ринків, уникати прямого цінового демпінгу і підвищити середню маржу продукції.

Окремої уваги потребує проблема застарілих технологій, зокрема збереження мартенівського виробництва, яке стримує можливості підприємства у налагодженні довгострокових контрактів на екологічно чутливих ринках, зокрема в ЄС. Саме тому одним із ключових пріоритетів зовнішньоекономічної стратегії має стати залучення інвестицій на модернізацію виробничої бази з орієнтацією на «зелені» технології

сталеливарного виробництва, відповідно до вимог Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) [58].

Водночас із технічною модернізацією необхідно інвестувати в оновлення кадрового потенціалу підприємства. Згідно з дослідженням [23], реалізація стратегії інноваційного оновлення можлива лише за умови ефективного управління знаннями, що охоплює навчання персоналу, стимулювання внутрішніх інновацій та створення організаційних умов для поширення найкращих практик.

У цьому контексті ПАТ «Запоріжсталь» варто започаткувати навчальну програму спільно з технічними вишами, зосереджену на «зелених» технологіях, енергоефективності та управлінні міжнародними проєктами.

Також у контексті стратегічного розвитку на зовнішніх ринках критично важливим є усунення бар'єрів, виявлених під час SWOT- і PEST-аналізу: недостатній рівень локалізації, слабка логістична автономія та обмежена географія присутності. Для подолання цих викликів доцільним є створення власних представництв або дистриб'юторських центрів у країнах ЄС, Близького Сходу й Африки, що дозволить підвищити швидкість реагування на попит і зменшити витрати на транспортування.

Водночас зважаючи на високий рівень ризиків, зумовлених геополітичною та економічною нестабільністю, стратегія має залишатися адаптивною, передбачаючи сценарне планування, а також гнучкі логістичні й збутові рішення. Інституційна підтримка з боку Групи «Метінвест» може бути використана для реалізації комплексних інфраструктурних проєктів, спрямованих на покращення доступу до ключових ринків.

Для забезпечення адаптивності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, стратегія ПАТ «Запоріжсталь» має базуватися на сценарному плануванні. Зокрема, слід підготувати окремі моделі розвитку: оптимістичну (розблокування портів, доступ до дешевих кредитів ЄС), базову (збереження чинних умов) та стресову (загострення воєнної ситуації, втрата логістичних маршрутів). Такий підхід дозволить не лише зменшити стратегічну

вразливість, а й сформувати заздалегідь підготовлені пакети рішень на випадок різкої зміни умов.

Оскільки зовнішнє середовище залишається нестабільним, стратегія ПАТ «Запоріжсталь» має включати сценарне планування. Умовно можна виділити три сценарії: оптимістичний (відновлення доступу до морських портів, стабілізація валютного курсу), базовий (збереження чинних логістичних обмежень, але поступове зростання попиту), та песимістичний (ескалація воєнної загрози, повне закриття ринку ЄС). Для кожного з них мають бути розроблені альтернативні моделі постачання, маркетингу та інвестиційних витрат, що дозволить оперативно адаптувати діяльність підприємства.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів є збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації продукції до рівня не менше 70 %, що дозволить компенсувати втрати внутрішнього попиту та закриття ринків СНД [78]. Наступним очікуваним результатом є розширення географії збуту шляхом виходу на щонайменше два нових ринки у країнах Близького Сходу або Південної Азії. Для моніторингу реалізації зовнішньоекономічної стратегії доцільно запровадити систему ключових показників ефективності (КПІ), зокрема:

- частка екологічної сертифікованої продукції в загальному обсязі експорту – не менше 40 %;
- кількість підписаних рамкових контрактів з клієнтами ЄС – не менше 5 щороку;
- частка нових товарних позицій у загальному експорті – не менше 20 % до 2027 року;
- середній час виконання замовлення – не більше 7 днів для країн ЄС.

У межах реалізації зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» ключовим завданням є досягнення повної відповідності європейським

екологічним стандартам, що є критично важливим для збереження і зміцнення позицій на ринку ЄС. Це передбачає проходження сертифікації за стандартом ISO 14001, яка засвідчує належну систему екологічного управління, а також поступове зниження вуглецевого сліду на одиницю виробленої продукції шляхом впровадження енергоефективних технологій та модернізації виробничих процесів. Крім екологічного блоку, серед першочергових стратегічних цілей підприємства слід виокремити збільшення виробничого завантаження щонайменше до рівня 85 % на рік, що забезпечить оптимальне використання наявних потужностей та сприятиме зростанню обсягів реалізації.

Успішна реалізація стратегії також має на меті стабілізацію фінансових показників, зокрема рентабельності продажів, яка повинна залишатися не нижче 3–4 % навіть в умовах коливань ринкової кон'юнктури. Досягнення таких показників можливе за рахунок поєднання технологічних інновацій, розширення продуктової лінійки та вдосконалення логістичних рішень. Одночасно важливим орієнтиром стратегії є розширення довгострокових партнерських відносин з міжнародними контрагентами. Зокрема, підприємство має прагнути до укладення щонайменше п'яти довгострокових експортних контрактів із партнерами з країн ЄС, Близького Сходу та Південної Азії, що дозволить забезпечити прогнозованість доходів та стабільність експортних каналів.

Таким чином, запропонована стратегія виходу ПАТ «Запоріжсталь» на міжнародні ринки є результатом глибокого і комплексного аналізу як внутрішнього потенціалу підприємства, так і умов зовнішнього ринкового середовища. Її реалізація базується на концепції прямого експорту як найбільш адаптивної форми інтернаціоналізації, супроводжується заходами з оптимізації логістичної інфраструктури, пошуку нових ринкових ніш, а також посилення відповідності продукції міжнародним технічним, екологічним і регуляторним вимогам.

Встановлення чітких кількісних і якісних орієнтирів, таких як рівень завантаження потужностей, рентабельність, екологічна відповідність та кількість експортних контрактів, дозволяє забезпечити вимірюваність ефективності реалізованої стратегії. Це, у свою чергу, формує основу для запровадження адаптивного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах сучасних глобальних викликів, включаючи геополітичну нестабільність, зміну споживчих переваг і посилення регуляторного тиску на міжнародних ринках.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи здійснено обґрунтування стратегічних підходів до виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішні ринки в умовах трансформацій світової економіки та посилення вимог до екологічності виробництва. З урахуванням результатів попередніх аналітичних досліджень визначено стратегічні пріоритети розвитку підприємства, що відповідають сучасним викликам глобального ринку сталі.

На основі TOWS-аналізу сформульовано основні напрями зовнішньоекономічної стратегії, які включають диверсифікацію експортної географії з орієнтацією на ринки Європейського Союзу, Близького Сходу та Південної Азії, технічну модернізацію виробництва із фокусом на впровадження енергоефективних технологій, а також адаптацію продукції до міжнародних екологічних стандартів. Важливим стратегічним напрямом визнано поступову відмову від застарілих технологій виплавки сталі (зокрема мартенівського методу) на користь конвертерного способу виробництва, що відповідає вимогам «Європейського зеленого курсу».

Запропонована модель міжнародного маркетингу на основі концепції 4P забезпечує системне просування продукції ПАТ «Запоріжсталь» на цільові ринки шляхом поєднання високої якості, екологічної безпеки, конкурентного ціноутворення, оптимізації логістичних каналів та активного позиціонування

бренду. Особливу увагу приділено диджиталізації комунікаційної стратегії, участі у галузевих виставках та створенню партнерських мереж у країнах-імпортерах.

Сформована стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки має інтенсивний характер і передбачає нарощування обсягів прямого експорту, мінімізацію логістичних ризиків, залучення інвестицій у модернізацію виробництва, а також укладення довгострокових контрактів з іноземними партнерами. У межах запропонованого підходу окреслено конкретні цільові орієнтири щодо зростання частки експорту, розширення географії збуту, забезпечення відповідності екологічним стандартам та підвищення рентабельності виробництва.

Таким чином, реалізація запропонованої зовнішньоекономічної стратегії дозволить ПАТ «Запоріжсталь» не лише адаптуватися до змін глобального середовища, а й посилити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку, забезпечивши сталий розвиток підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність, цілі та принципи формування стратегії виходу на зарубіжні ринки. У роботі проаналізовано концептуальну природу зовнішньоекономічної стратегії підприємства як невід'ємної складової загальної системи стратегічного управління. Визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку, а також обґрунтовано, що ефективна стратегія інтернаціоналізації повинна базуватися на системному підході до аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, можливостей зовнішнього середовища та викликів, які постають у процесі виходу на нові ринки. Також акцентовано увагу на важливості врахування таких чинників, як глобальні ринкові тенденції, інституційні бар'єри та специфіка галузі.

2. Узагальнено сучасні підходи до класифікації стратегій інтернаціоналізації підприємств. Систематизовано основні форми зовнішньоекономічної діяльності відповідно до ступеня залученості підприємства у міжнародну господарську систему. Надано порівняльну характеристику експортної, ліцензійної, контрактної, інвестиційної моделей інтернаціоналізації та визначено їхні ключові переваги і недоліки. Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності застосування експортної стратегії як найбільш гнучкої, економічно виправданої та адаптивної форми ЗЕД для підприємств металургійної галузі України, зокрема ПАТ «Запоріжсталь».

3. Проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Проведено всебічну оцінку динаміки обсягів експорту, структури ринків збуту, логістичних каналів, а також маркетингових заходів. Встановлено, що підприємство здійснює експортну діяльність у понад 35 країн, серед яких ключовими партнерами є Польща, Італія, Туреччина, Ізраїль та Болгарія. Позитивна динаміка експортних поставок у 2023 році свідчить про

успішну адаптацію до змін зовнішнього середовища, зокрема до логістичних обмежень, викликаних воєнним станом. Також зафіксовано посилення позицій ПАТ «Запоріжсталь» у структурі експорту холдингу «Метінвест».

4. Ідентифіковано сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища (SWOT-аналіз). Результати SWOT-аналізу дали змогу сформуванню об'єктивного уявлення про конкурентні переваги підприємства: вигідне географічне розташування, якість продукції, підтримку з боку холдингу. У той же час були виявлені проблеми у вигляді застарілих технологій виробництва, обмеженого охоплення сертифікацією, недостатньої екологічної адаптації. Ідентифіковано зовнішні загрози, пов'язані з протекціонізмом на зарубіжних ринках, нестабільністю логістичних каналів та конкуренцією з боку держав-постачальників дешевої сталі (Китай, Індія, Туреччина).

5. Виявлено проблеми та недоліки чинної стратегії виходу на міжнародні ринки. У процесі аналізу було визначено, що ПАТ «Запоріжсталь» реалізує адаптивну модель ЗЕД, яка є недостатньо гнучкою з огляду на сучасні ринкові виклики. Серед головних проблем: слабкий рівень диверсифікації ринків збуту, низька участь у міжнародних виставках, невисока активність у цифровому просуванні, часткова відповідність екологічним вимогам. Також виявлено відсутність стабільної присутності підприємства у вигляді представництв чи логістичних хабів у ключових регіонах збуту.

6. Обґрунтовано напрями вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь». На основі TOWS-аналізу сформовано комплекс стратегічних ініціатив, орієнтованих на розвиток логістичних каналів через Дунайський водний коридор, вихід на нові ринки збуту у Південній Азії та Африці, модернізацію сталеплавильного виробництва з урахуванням європейських стандартів. Запропоновано посилення участі у міжнародних тендерах, створення партнерських альянсів з логістичними та торговельними операторами, використання можливостей публічної дипломатії для просування експортного бренду України.

7. Розроблено рекомендації щодо адаптації продукції до міжнародних екологічних стандартів (зокрема СВАМ) та оптимізації логістичних рішень. Підкреслено необхідність сертифікації виробництва відповідно до вимог ISO 14001, впровадження енергозберігаючих та безкокскових технологій, а також формування бренду сталі з низьким вуглецевим слідом. У галузі логістики рекомендовано перехід до мультиканальної доставки, диверсифікацію перевезень через країни Центральної Європи, а також цифрову інтеграцію в міжнародні торгові платформи.

8. Запропоновано напрями адаптації зовнішньоекономічної діяльності до екологічних вимог міжнародних ринків, зокрема в контексті механізму СВАМ. Оцінено можливі наслідки впровадження вуглецевого регулювання в ЄС для вітчизняних експортерів. Обґрунтовано необхідність інвестицій у технології декарбонізації, розвиток зелених кластерів, навчання персоналу відповідно до екологічних вимог. Визначено, що адаптація до Європейського зеленого курсу є критично важливою умовою збереження доступу до стратегічних ринків у середньо- та довгостроковій перспективі.

9. Сформовано інтегровану стратегію виходу ПАТ «Запоріжсталь» на зарубіжні ринки, що поєднує технологічну модернізацію, екологічну трансформацію та логістичну диверсифікацію. Представлено модель комплексного підходу до інтернаціоналізації, що враховує взаємозалежність виробничих, екологічних і маркетингових аспектів зовнішньоекономічної діяльності. Стратегія спрямована на досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, забезпечення гнучкості у постачанні та стійкості до зовнішніх ризиків. Її реалізація формує основу для ефективного позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» на світовому ринку металопродукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економіка і суспільство*. 2023. № 33. С. 185–193. URL: <file:///D:/Документи/Downloads/scorpio,+33-2-185-193.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. № 3. С. 45–52. URL: [file:///D:/Документи/Downloads/275747-Текст\\_статті-635630-1-10-20230321.pdf](file:///D:/Документи/Downloads/275747-Текст_статті-635630-1-10-20230321.pdf) (дата звернення: 22.04.2025).
3. Аналіз конкурентоспроможності металургійних підприємств. *Менеджмент*. 2023. № 3. С. 142–151. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32694/menedzhment223maket-142-151.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
4. 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](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11010/1/Балацький_О._В..pdf) (дата звернення: 20.04.2025).
5. Беззубченко О. А. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ. 2019. 220 с. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/license-achievements/...> (дата звернення: 23.04.2025).
6. Виплавка сталі: історія та сучасність. *Метінвест*. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/article/viplavka-stali-istoriya-i-sovremennostj> (дата звернення: 22.04.2025).
7. 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/6.pdf) (дата звернення: 19.04.2025).

8. Вплив глобалізації на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 156–162. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-4\\_0-pages-156\\_162.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf) (дата звернення: 22.04.2025).

9. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми. *Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Полтава, 28 берез. 2024 р.* Полтава : ПУЕТ, 2024. 456 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/...](https://lib.lntu.edu.ua/) (дата звернення: 21.04.2025).

10. Гринько Т. В. Вплив зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 112–118.

11. Гринько Т. В., Андросова І. О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 39–44.

12. Грінченко О. І. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 450 с.

13. Гуторов О. І., Лебединська О. І., Прозорова Н. В. Логістика : навч. посіб. Харків : Міськдрук, 2019. 322 с.

14. Діхтяр О. В., Кубрак О.О. Зовнішньоекономічна діяльність : конспект лекцій. Тернопіль : ЗУНУ. 2020. 120 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/...](http://dspace.wunu.edu.ua/) (дата звернення: 25.04.2025).

15. Для ArcelorMittal Кривий Ріг заплановано 130 млн капінвестицій на 2023 рік. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/news/dlya-arselormittal-krivij-rig-zaplanovano-130-mln-kapinvesticij-na-2023-rik/> (дата звернення: 22.04.2025).

16. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 373–378. URL: [https://chmnu.edu.ua/...](https://chmnu.edu.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).

17. Заїка О. О. Шляхи вдосконалення торговельного потенціалу в зовнішньоекономічній діяльності України. *Діяльність підприємств у*

зовнішньоекономічній сфері. Київ. 2023. С. 288–295. URL: [https://library.nusta.edu.ua/...](https://library.nusta.edu.ua/) (дата звернення: 21.04.2025).

18. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 2. С. 184–189. URL: [http://journals.khnu.km.ua/...](http://journals.khnu.km.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).

19. Запоріжсталь купує два конвертери. Uaprom.info. URL: <https://uaprom.info/digest/11322-zaporozhstal-pokupaet-dva-konvertera/> (дата звернення: 22.04.2025).

20. Запоріжсталь розширює асортимент прокату. Interfax-Україна. 2024. 15 серп. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1043820.html> (дата звернення: 22.04.2025).

21. Запоріжсталь: історія та сучасність. Метінвест-СМЦ. URL: <https://metinvest-smc.com/ua/articles/zaporizstal> (дата звернення: 21.04.2025).

22. Звіт про управління 2022 року. ArcelorMittal Кривий Ріг. URL: [https://ukraine.arcelormittal.com/...](https://ukraine.arcelormittal.com/) (дата звернення: 22.04.2025).

23. Іванова І.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри. 2020. 200 с. URL: [https://studfile.net/...](https://studfile.net/) (дата звернення: 23.04.2025).

24. Інвестиційні можливості України. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news> (дата звернення: 12.04.2025).

25. Індекс промислових компаній України 2024. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-manufacturing-2024> (дата звернення: 22.04.2025).

26. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 190 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/...](http://dspace.wunu.edu.ua/) (дата звернення: 21.04.2025).

27. 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: 25.05.2025).

28. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 10.05.2025).

29. 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.

30. Косач І. А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств виробничої сфери : метод. вказівки до практ. занять для здобувачів вищ. освіти спец. 073 «Менеджмент». Чернігів : ЧНТУ, 2021. 68 с. URL: [https://ir.stu.cn.ua/...](https://ir.stu.cn.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).

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

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

33. Кулініч О. А., Ільченко М. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : консп. лекцій для здобувачів спец. 292 «Міжнар. екон. відносини». Харків : ДБТУ, 2025. 149 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/...](https://repo.btu.kharkov.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).

34. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 560 с.

35. Мазаракі А. А., Лаптева Т. В. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2022. 352 с.

36. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 652 с. URL: [https://ur.knute.edu.ua/...](https://ur.knute.edu.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).
37. Метінвест у 2024 році налагодив виробництво 20 нових видів продукції. Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metnvest-u-2024-roc-nalagodiv-virobnictvo-20-novih-vidv-produkc> (дата звернення: 25.04.2025).
38. Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах інтеграційних процесів // Менеджмент. 2023. № 2. С. 265–272. URL: [https://sciencetst.lpnu.ua/...](https://sciencetst.lpnu.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).
39. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2023. 360 с. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/...](https://dspace.uzhnu.edu.ua/) (дата звернення: 12.04.2025).
40. Напівфабрикати. Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/products/semi-finished-products> (дата звернення: 18.04.2025).
41. 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://eco-science.net/...](https://eco-science.net/) (дата звернення: 12.04.2025).
42. Оптимізація логістичних ланцюгів у металургії. *Економіка і суспільство*. 2023. № 4. С. 112–118. URL: [https://economyandsociety.in.ua/...](https://economyandsociety.in.ua/) (дата звернення: 16.04.2025).
43. Особливості формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. *Вісник економіки*. 2020. № 29. С. 85–92. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/...](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/) (дата звернення: 18.04.2025).
44. Петруні Ю.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2022. 320 с.

45. Показники сталого розвитку металургійної галузі. World Steel Association. URL: <https://worldsteel.org/wider-sustainability/sustainability-indicators> (дата звернення: 22.04.2025).
46. Попит на сталь у Європі може покращитися лише у 2025 році. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/popyt-na-stal-u-ievropi-mozhe-pokrashchytysia-lyshe-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 22.04.2025).
47. 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/...](http://dspace.puet.edu.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).
48. Презентація фінансових результатів Метінвест за I півріччя 2024 року. Метінвест. URL: [https://metinvestholding.com/.../Metinvest\\_Presentation\\_IFRS\\_1H2024.pdf](https://metinvestholding.com/.../Metinvest_Presentation_IFRS_1H2024.pdf) (дата звернення: 23.04.2025).
49. Про державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/567/94#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
50. Про єдиний митний тариф : Закон України від 05.04.2001 № 2371-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
51. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
52. Про митний тариф України : Закон України від 19.06.2001 № 2557-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185/94-вр#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
53. Про підприємство. ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/ua/about> (дата звернення: 22.04.2025).
54. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2012.

Вип. 22.8. С. 296–302. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/...](https://nv.nltu.edu.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).

55. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.

56. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239

57. Річний звіт Метінвест 2023. Метінвест. URL: [https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/...](https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/) (дата звернення: 22.04.2025).

58. Світ наукових досліджень. Вип. 6 : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. з економіки, інформ. систем і технологій, психології та педагогіки, Тернопіль, 2021 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 100 с.

59. Сляби: розвиток зеленої металургії. Ч. 2: Технології виробництва сталі. Метінвест-СМЦ. URL: <https://metinvest-smc.com/ua/articles/sliaxi-rozvitku-zelenoyi-metalurgiyi-castina-2-texnologiyi-virobnictva-stali/> (дата звернення: 22.04.2025).

60. Стратегії виходу на міжнародні ринки: сучасні виклики. *Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 2021 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського*. 2021. С. 45–48. URL: [https://confmanagement-proc.kpi.ua/...](https://confmanagement-proc.kpi.ua/) (дата звернення: 12.04.2025).

61. Стратегії виходу на міжнародні ринки: сучасні підходи. *Молодий вчений*. 2023. № 6. С. 45–50. URL: [https://molodyivchenyi.ua/...](https://molodyivchenyi.ua/) (дата звернення: 24.04.2025).

62. Стратегії диверсифікації ринків збуту. *Міжнародні відносини, економіка, право*. 2023. № 2. С. 45–50. URL: [https://mdes.khmnu.edu.ua/...](https://mdes.khmnu.edu.ua/) (дата звернення: 06.04.2025).

63. Стратегії розвитку металургійної галузі в умовах війни. *Вісник економіки*. 2025. № 1. С. 12–18. URL: file:///D:/Документи/... (дата звернення: 12.04.2025).

64. Торгова політика ЄС. Європейська Комісія. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/index\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/index_en) (дата звернення: 22.04.2025).

65. Тюрін Н. М., Кареліна Н. С. Зовнішня економічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2021. 256 с.
66. Україна за підсумками 2023 року експортувала 1,2 млн т напівфабрикатів. GMK Center. URL: [https://gmk.center/...](https://gmk.center/) (дата звернення: 23.04.2025).
67. Україна: дефіцит металобрухту змушує металургів реалізовувати немаржинальний напівфабрикат – гендиректор Запоріжсталі. Укрмет. 2025. 28 трав. URL: [https://ukrmet.dp.ua/...](https://ukrmet.dp.ua/) (дата звернення: 28.04.2025).
68. Українська металургія: логістичні виклики та адаптація. GMK Center. URL: [https://gmk.center/...](https://gmk.center/) (дата звернення: 22.04.2025).
69. Українські підприємства у першому кварталі 2025 року збільшили споживання металопрокату на 41,4%. Forbes Україна. 2025. 10 квіт. URL: [https://forbes.ua/...](https://forbes.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).
70. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 рік. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/00191230?year=2020> (дата звернення: 22.04.2025).
71. Фінансові показники ПАТ «Запоріжсталь». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00191230/finances> (дата звернення: 22.04.2025).
72. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності // Збірник наукових праць Національного університету харчових технологій. 2023. С. 85–92. URL: [https://dspace.nuft.edu.ua/...](https://dspace.nuft.edu.ua/) (дата звернення: 22.04.2025).
73. Черновий І. Ф. Металургія кольорових металів : підручник. Запоріжжя : ЗГІА, 2007. 351 с.
74. Чорна металургія. European Environment Information and Observation Network – Eionet Portal. URL: [https://www.eionet.europa.eu/...](https://www.eionet.europa.eu/) (дата звернення: 22.04.2025).
75. Як Запоріжсталь готується до будівництва конвертерного цеху. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/yak-zaporizhstal-gotuietsya-do-budivnictva-konverternogo-cehu/> (дата звернення: 22.04.2025).

76. Carbon Border Adjustment Mechanism – Implementation Guide. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en) (дата звернення: 22.04.2025).
77. European Green Deal. Greensteel.com.ua. URL: <https://greensteel.com.ua/zelena-metalurgiya/european-green-deal/> (дата звернення: 21.04.2025).
78. GMK Center: аналітика металургійної галузі. URL: <https://gmk.center/en> (дата звернення: 24.04.2025).
79. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 26.04.2025).
80. International scientific innovations in human life : Proc. 8th Int. sci. and pract. conf., Feb. 16–18, 2022. Manchester : Cognum Publ. House, 2022. 687 p. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/6774/1/...> (дата звернення: 30.04.2025).
81. OECD. Steel Market Developments Q4 2023. URL: <https://www.oecd.org/industry/ind/steel-market-developments-q4-2023.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
82. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 432 p. ISBN 978-0-684-84148-9.
83. Vibrant Gujarat Global Summit. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/...> (дата звернення: 21.04.2025).
84. World Bank. Ukraine Economic Update – Fall 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update-fall-2023> (дата звернення: 25.04.20245).
85. World Steel Association. Steel Statistical Yearbook. Brussels : World Steel Association, 2025. 120 p.
86. World Steel Association. URL: <https://worldsteel.org> (дата звернення: 22.04.2025).
87. World Steel Association. World Steel in Figures 2024. URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures/world-steel-in-figures-2024> (дата звернення: 22.04.2025).

88. Worldsteel прогнозує відновлення попиту на сталь у 2024 році на 1,7% р/р. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/news/worldsteel-prognozuie-vidnovlennya-popitu-na-stal-u-2024-roci-na-1-7-r-r/> (дата звернення: 23.04.2025).

89. Worldsteel прогнозує відновлення попиту на сталь у 2024 році на 1,7% р/р. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/news/worldsteel-prognozuie-vidnovlennya-popitu-na-stal-u-2024-roci-na-1-7-r-r/> (дата звернення: 22.04.2025).

## **ДОДАТКИ**

**Річна фінансова звітність**  
**ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік**

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2024	01	01
Підприємство Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь»	за ЄДРПОУ	00191230		
Територія м. Запоріжжя	за КАТОТТГ	2310100000		
Організаційно-правова форма господарювання Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10		
Середня кількість працівників 8 560				
Адреса, телефон Україна, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2023 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	3 671.00	3 685.00	0
первісна вартість	1001	76 086.00	77 165.00	0
накопичена амортизація	1002	72 415.00	73 480.00	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 196 159.00	1 250 558.00	0
Основні засоби:	1010	21 042 229.00	19 521 603.00	0
первісна вартість	1011	25 713 975.00	26 090 215.00	0
знос	1012	4 671 746.00	6 568 612.00	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6 741.00	6 741.00	0
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	992 357.00	986 658.00	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
Гудвіл	1050	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	755.00	216.00	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	23 241 912.00	21 769 461.00	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	4 193 781.00	5 147 796.00	0
Виробничі запаси	1101	2 139 287.00	1 885 203.00	0
Незавершене виробництво	1102	605 348.00	1 238 077.00	0
Готова продукція	1103	1 421 387.00	2 014 280.00	0
Товари	1104	27 759.00	10 236.00	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 642 455.00	36 717 365.00	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 696.00	250 165.00	0
з бюджетом	1135	1 397 199.00	896 486.00	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	212 699.00	0
з нарахованих доходів	1140	1 725 044.00	1 725 041.00	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 258 933.00	6 564 514.00	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	121 209.00	557 750.00	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	121 209.00	557 750.00	0
Витрати майбутніх періодів	1170	531 324.00	765 809.00	0
Інші оборотні активи	1190	1 867 102.00	3 222 829.00	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	46 796 743.00	55 847 755.00	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	267.00	267.00	0

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
Баланс	1300	70 038 922.00	77 617 483.00	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10 732 785.00	9 759 341.00	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 471 882.00	25 794 767.00	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	40 371 787.00	36 721 228.00	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695 449.00	364 014.00	0
Довгострокові кредити банків	1510	0.00		0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00		0
Довгострокові забезпечення	1520	1 294 887.00	1 416 066.00	0
Цільове фінансування	1525	242.00	209.00	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	1 990 578.00	1 780 289.00	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1 959 213.00	2 193 195.00	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	24 627 846.00	33 989 963.00	0
за розрахунками з бюджетом	1620	123 799.00	132 384.00	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	10 002.00	19219.00	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
за розрахунками з оплати праці	1630	58 755.00	90 327.00	0
за одержаними авансами	1635	5 955.00	1 889 882.00	0
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	239 392.00	242 257.00	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	637 611.00	544 755.00	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	<b>27 676 547.00</b>	<b>39 115 956.00</b>	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	10.00	10.00	0
<b>Баланс</b>	1900	<b>70 038 922.00</b>	<b>77 617 483.00</b>	0

Керівник

Головний бухгалтер

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2023   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" (найменування)	за ЄДРПОУ	00191230

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 395 037.00	46 916 321.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 906 022.00	46 801 073.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1 489 015.00	115 248.00
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 057 385.00	1 351 564.00
Адміністративні витрати	2130	437 309.00	489 567.00
Витрати на збут	2150	3 125 816.00	2 160 225.00
Інші операційні витрати	2180	2 160 225.00	3 014 968.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	1 625 960.00	4 197 948.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	16 469.00	16 681.00
Інші доходи	2240	170 639.00	2 914.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	563 906.00	1 526 205.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	1 984 639.00	72 198.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	3 987 397.00	5 776 756.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	332 407.00	912 071.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	3 654 990.00	4 864 685.00

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 401.00	-7 353.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	12 804.00	1 253 032.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 403.00	1 245 679.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	972.00	224 222.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 431.00	1 021 457.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 650 559.00	-3 843 228.00

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Матеріальні затрати	2500	50 155 173.00	39 290 187.00
Витрати на оплату праці	2505	2 427 423.00	2 272 345.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	521 555.00	487 912.00
Амортизація	2515	2 259 171.00	2 493 559.00
Інші операційні витрати	2520	4 940 681.00	5 356 462.00
Разом	2550	60 304 003.00	49 800 465.00

## Додаток Б

**Річна фінансова звітність**  
**ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік**

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2025	01	01
Підприємство Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь»	за ЄДРПОУ	00191230		
Територія м. Запоріжжя	за КАТОТТГ	2310100000		
Організаційно-правова форма господарювання Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10		
Середня кількість працівників 8 577				
Адреса, телефон Україна, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.12.2024 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	3 685.00	2 444.00	0
первісна вартість	1001	77 165.00	2 444.00	0
накопичена амортизація	1002	73 480.00		0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 250 558.00	1 156 852.00	0
Основні засоби:	1010	19 521 603.00	30 692 303.00	0
первісна вартість	1011	26 090 215.00	30 692 303.00	0
знос	1012	6 568 612.00		0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6 741.00	6 741.00	0
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	986 658.00	986 658.00	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	216.00	97.00	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>21 769 461.00</b>	<b>32 845 095.00</b>	<b>0</b>

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис. грн	На кінець звітного періоду тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	5 147 796.00	3 568 105.00	0
Виробничі запаси	1101	1 885 203.00	1 959 265.00	0
Незавершене виробництво	1102	1 238 077.00	1 238 077.00	0
Готова продукція	1103	1 421 387.00	1 249 819.00	0
Товари	1104	10 236.00	9 521.00	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 717 365.00	41 783 862.00	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	250 165.00	359 507.00	0
з бюджетом	1135	896 486.00	1 750 163.00	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	8 420.00	0
з нарахованих доходів	1140	1 725 044.00	1 867 227.00	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 258 933.00	6 564 514.00	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 750.00	674 832.00	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	557 750.00	674 832.00	0
Витрати майбутніх періодів	1170	765 809.00	1 144 242.00	0
Інші оборотні активи	1190	3 222 829.00	2 531 223.00	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	55 847 755.00	61 439 292.00	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	267.00	265.00	0
<b>Баланс</b>	1300	77 617 483.00	94 284 652.00	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0	0
Капітал у дооцінках	1405	9 759 341.00	19 218 340.00	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 794 767.00	27 010 310.00	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	36 721 228.00	47 395 770.00	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364 014.00	2 517 422.00	0
Довгострокові кредити банків	1510	0.00		0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00		0
Довгострокові забезпечення	1520	1 416 066.00	2 259 570.00	0
Цільове фінансування	1525	209.00	175.00	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	1 780 289.00	4 777 167.00	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	2 193 195.00	2 365 621.00	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	33 989 963.00	32 757 019.00	0
за розрахунками з бюджетом	1620	132 384.00	131 148.00	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	19 219.00	20 051.00	
за розрахунками з оплати праці	1630	90 327.00	83 507.00	0
за одержаними авансами	1635	1 889 882.00	5 897 611.00	0
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	242 257.00	264 742.00	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	544 755.00	578 072.00	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	39 115 956.00	42 111 715.00	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	10.00		0
<b>Баланс</b>	1900	77 617 483.00	94 284 652.00	0

Керівник

Головний бухгалтер

		КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)
		2023   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"	за ЄДРПОУ
	(найменування)	00191230

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 307 933.00	56 395 037.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 364 231.00	54 906 022.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4 943 702.00	1 489 015.00
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 504 031.00	1 057 385.00
Адміністративні витрати	2130	516 087.00	437 309.00

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на збут	2150	3 229 329.00	3 125 816.00
Інші операційні витрати	2180	669 215.00	609 235.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 033 102.00	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		1 625 960.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	13 225.00	16 469.00
Інші доходи	2240	14 621.00	170 639.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	841 875.00	563 906.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	130 722.00	1 984 639.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 088 351.00	0
Фінансовий результат до оподаткування: 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	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	880 562.00	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		3 654 990.00

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 657 693.00	-7 401.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	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	972.00
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

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	56 879 202.00	50 155 173.00
Витрати на оплату праці	2505	2 751 305.00	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

