

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Стратегія диверсифікації експортних потоків корпорації
«Метінвест»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД
спеціальності 073 Менеджмент освітньої
програми Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності
Трет'яков Д.Е.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Жадан Р.П.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, доцент
Бікулов Д.Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

« ____ » 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Третьяков Дмитро Едуардович

1. Тема роботи «Стратегія диверсифікації експортних потоків корпорації «Метінвест»

керівник роботи Жадан Р.П. кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджена наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Срок подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВАРОПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНИХ ПОТОКІВ КОРПОРАЦІЇ «МЕТИНВЕСТ» В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНИХ ПОТОКІВ КОРПОРАЦІЇ «МЕТИНВЕСТ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

25 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видає	завдання прийняв
1	Жадан Р.П.		
2	Жадан Р.П.		
3	Жадан Р.П.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи	січень 2020	

Студент

(підпис)

Д.Е. Трет'яков

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Р.П. Жадан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С.В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Метою роботи є розробка стратегія диверсифікації експортних потоків металургійного підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно диверсифікувати наявний експортний потік продукції.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні стратегії диверсифікації експортних потоків на металургійних підприємствах.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність корпорації «Метінвест» та запропоновано стратегію диверсифікації експортних потоків.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом корпорації «Метінвест» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

**ЕКСПОРТНИЙ ПОТІК, ЕКСПОРТ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ
ДИВЕСИФІКАЦІЇ**

ресленъ)

ABSTRACT

The purpose of the work is to develop a strategy of diversification of export flows of metallurgical enterprise.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert assessments.

The relevance of the topic of this qualification work is determined by the fact that in order to increase the competitiveness of the company it is necessary to diversify the existing export flow of products.

During the work, theoretical strategies for diversification of export flows at metallurgical enterprises were considered.

On the basis of theoretical material, the activity of Metinvest Corporation was analyzed and a strategy of diversification of export flows was proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of Metinvest Corporation in practical activity and will help to improve the activity of domestic enterprises.

EXPORT FLOW, EXPORT, DIVERSIFICATION, DIVERSIFICATION STRATEGY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВАРОПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Товаропотоки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10
1.2. Сутність диверсифікації експортних потоків та способи її здійснення 19	
1.3. Теоретико-методичні засади формування стратегії диверсифікації експорту в зовнішньоекономічної діяльності	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНИХ ПОТОКІВ КОРПОРАЦІЇ «МЕТИНВЕСТ» В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	37
2.1. Моніторинг світового та внутрішнього ринків чорних металів.....	37
2.2. Історія розвитку та фінансово-економічний аналіз корпорації «МЕТИНВЕСТ».....	54
2.3. Аналіз експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ» та стратегія їх диверсифікації	71
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНИХ ПОТОКІВ КОРПОРАЦІЇ «МЕТИНВЕСТ».....	82
3.1. Оптимізація експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	82
3.2. Розроблення заходів підвищення якості диверсифікації експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ»	92
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	112
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	116

ВСТУП

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що зумовлено, насамперед, розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням глобалізації світової економіки, загостренням конкурентної боротьби, промислові підприємства прагнуть використовувати ефективні способи організування своєї діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. Актуальність здійснення диверсифікації на промислових підприємствах обумовлена можливістю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, інноваційного розвитку, підвищення рівня ефективності функціонування в умовах ринкової економіки.

Запорукою успішного функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного розвитку економіки, агресивного впливу зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності і ризиків є неперервність діяльності. Найбільш незахищеними від негативного впливу таких факторів є підприємства з одиничним спрямуванням, що обумовлює необхідність розробки та застосування особливих методів захисту та забезпечення стабільної діяльності господарюючих суб'єктів. Одним з таких методів є диверсифікація діяльності підприємств, зокрема шляхом розширення напрямів їх товарних потоків. Економічні, соціальні та політичні фактори створюють необхідні умови щодо розвитку та удосконалення диверсифікації товаропотоків на підприємствах.

Покращення міжнародних зв'язків між державами обумовлює необхідність розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Диверсифікація товаропотоків на підприємствах продиктована об'єктивними причинами, найважливішими з яких є отримання додаткових вигод як фінансового, так і нефінансового характеру. Незважаючи на те, що диверсифікація як економічний процес є не новим, а прикладів її застосування є значна кількість, сучасні тенденції розвитку економіки вимагають додаткового вивчення цього економічного поняття у сукупності та взаємодії з категорією «товаропотоки».

Наукові дослідження сутності, форм та способів диверсифікації проводяться в межах стратегічного менеджменту, маркетингу та фінансів. Вивченю проблем диверсифікації присвячені праці таких іноземних вчених як Аакер Д., Амстронг Г., Ансофф І., Боумен К., Брігхем Ю., Карлоф Б., Котлер Ф., Марковіц Г., Міллер М., Мінцберг Г., Портер М., Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А., Фатхутдінов Р.А., Шарп У., а також вітчизняних науковців Богуславського Є.І., Дерези В.М., Ковінько О.М., Корінько М.Д., Кузьміна О.Є., Немченко Г.І., Подольчака Н.Ю., Полінкевич О.М., Шершньової З.Є., Шкварчук Л.О. та ін.

Незважаючи на значні досягнення в досліджуваній сфері, недостатньо розкритим в сучасній науковій та прикладній літературі залишається проблема формування стратегії диверсифікації експортних потоків, залежно від елемента розширення. Більшість напрямів розвитку диверсифікації як категорії є загальними і не відображають її значимість для кожної ситуації. Потреба в подальшій розробці та удосконаленні диверсифікації експортних потоків зумовила актуальність кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методико-прикладних рекомендацій щодо стратегії диверсифікації експортних товаропотоків підприємства в зовнішньоекономічній діяльності.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання:

- уточнити сутність категорії «товаропотоки» та висвітлити її характеристики;
- удосконалити типологію товаропотоків підприємств;
- удосконалити стратегію диверсифікацію експортних товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності;
- розробити заходи щодо ефективності впровадження стратегії диверсифікації експортних товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси диверсифікації експортних потоків корпорації «Метінвест» у зовнішньоекономічній діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні положення обґрунтування, підготовки та реалізації стратегії диверсифікації експортних потоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та агреди Державної служби статистики України, дані фінансової та управлінської звітності корпорації «Метінвест», її внутрішні організаційно-розворядчі документи, нормативно-правові акти органів державної влади та міжнародних організацій, а також відомості із мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВАРОПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Товаропотоки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основною характеристикою розвитку сучасного суспільства є його тенденція до глобалізаційних процесів. Постійний розвиток технологій, можливість вільного переміщення товарів і капіталу та розвиток ринкових відносин сприяє налагодженню тісної співпраці між державами. Особливостями такої співпраці є безперервний обмін суспільними благами з метою отримання максимальної вигоди. Початковим етапом такої кооперації є система взаємовідносин між суб'єктами господарської діяльності. Розвитку тісних взаємозалежних зв'язків, що є основою для налагодження вигідних партнерських відносин, сприяє активна участь національних компаній на міжнародному ринку товарів. Вигідне геополітичне розташування та економічний потенціал держави відкриває для вітчизняних товаровиробників великі можливості для реалізації свого виробництва та розширення діяльності за межі країни.

Заходи держави, спрямовані на покращення доступу на зовнішні ринки, сприяють збільшенню двосторонніх товаропотоків, що виникають при експортно-імпортних операціях, та, які спонукають як виробників, так і посередників збільшувати свою асортиментну групу товарів та збільшувати кількість нових споживачів. Правильно сформований процес управління діяльністю підприємства дає можливість покращувати потік товарів на підприємстві та швидко реагувати на можливі зміни на ринку. Управління товаропотоками на підприємстві є невід'ємною частиною його прибутковості, оскільки кінцевим результатом діяльності є максимальне задоволення потреб споживачів із мінімальними витратами.

Оскільки, ефективне управління товаропотоками дає можливість зменшити витрати на збут та підвищити результативність діяльності суб'єкта господарювання в цілому, то актуальним завданням сучасної економічної науки є розробка теоретико-методологічних зasad формування оптимального товаропотоку.

Економічна категорія «товаропотік» застосовується у наукових працях багатьох вчених, які, в переважній більшості, використовують її для дослідження логістичних операцій, впродовж яких здійснюється рух товарів від постачальника матеріальних ресурсів до виробника і кінцевого споживача готової продукції [1]. Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств). Досить часто у науковій літературі застосовується й категорія «товарний потік», яка має схоже трактування. Відсутність суттєвої різниці у визначеннях дає нам підставу ототожнювати відповідні категорії та вживати їх як синоніми.

За визначенням Економічної Енциклопедії, потік товарів – це сукупність товарів, які розглядаються в процесі виконання над ними різноманітних торгово-технологічних, логістичних та інших операцій протягом певного часового інтервалу [2]. Райзберг Б. А. розглядає потік товарів як товарну масу, що циркулює протягом певного періоду часу, [3]. а Крикавський Є. В. - як частину матеріальних потоків в процесі виконання над ними логістичних процесів [4]. Російський вчений В.Н. Єрьомін розглядає товаропотік як сукупність каналів розподілу товарів фірми. Отож, спільним для всіх визначень товаропотоку є те, що товаропотік розглядають як рух товарів [5].

Залежно від виду діяльності суб'єкту господарювання товаропотоки формуються різними логістичними процесами. Потоки товарів на підприємствах охоплюють рух товарів від моменту їх випуску до надходження дистрибуторам. На підприємствах з подальшим розподілом товарів (підприємствах-дистрибуторах) потоки товарів охоплюють операції на дільницях розвантажування, зберігання, комплектування та виконання інших складських операцій. На підприємствах, що працюють без посередників систему взаємопов'язаних, послідовно виконуваних

операцій із товаром з моменту його виробництва (надходження) до моменту передання проданого товару покупцеві.

Результати дослідження поняття «товаропотоки» вказують на необхідність уточнення змістової характеристики таких категорій, як «товар» та «потік». Відповідно до визначення Великого тлумачного словника української мови, потік – це фізична величина, що характеризує рух [6]. З економічної точки зору, потік – «це економічна величина, що вимірюється з врахуванням того періоду часу, для якого робиться розрахунок» [7]. Отже, основою трактування товаропотоку є визначення поняття «потік», під яким розуміють сукупність функцій, що послідовно виконуються учасниками логістичного процесу.

Визначення поняття товару, за фінансово-економічним словником, характеризує товар як будь-який продукт виробничо-економічної діяльності в матеріально-речовій формі. Таким чином, товарні потоки і потоки, які їх супроводжують (фінансові, сервісні, інформаційні), застосовують для опису руху [8].

Багатьма науковцями ототожнюються такі категорії як «економічні потоки», «матеріальні потоки» та «товарорух» з категорією «товаропотоки». Для того, щоб визначити відмінності цих категорій варто дослідити кожну з них. Економічний потік – сукупність відносно однорідних економічних елементів, що переміщується від джерела виникнення (виробництва) до місця призначення у рамках визначеної господарської системи за заданими цією системою параметрами. За економічною природою економічні потоки поділяються на матеріальні, фінансові та інформаційні. Матеріальні потоки – це частина економічних потоків та визначаються вони як продукція, що формується в процесі реалізації стосовно неї різних логістичних операцій [9].

Азріліян А. Н. визначає товарорух як процес руху товарів від виробника через експортера, імпортера, гуртового покупця до споживача. Дослідження відповідних категорій дають підстави стверджувати, що матеріальний потік можна розглядати як товарний потік, але лише у тому випадку, коли матеріали – це готова продукція, що не потребує додаткової

переробки. Проте, матеріали, виступаючи також як сировина, мають властивість перетворюватись у запаси, що не підпадає під характеристику товару, оскільки мають зовсім інші властивості. Економічний потік можна ототожнювати з товарним потоком лише тоді, коли економічним елементом виступатиме товар [10].

Таким чином, основною характеристикою товаропотоків є їх рух, тобто переміщення в часі. Варто зазначити, що переміщення товарів може здійснюватись не тільки від виробника до споживача, можливі варіанти переміщення між складами виробника, або від виробника до посередника, в середині країні чи при перетині кордону. Враховуючи всі вище наведені визначення та характеристики товаротопоків, можна стверджувати, що товаропотоки – мультисторонній (вхідний та вихідний) рух визначеної кількості та асортиментного складу товарів від виробника до споживача за певний період часу, відповідним транспортом, включаючи всі ланки дистрибуції в процесі якого над ними виконуються логістичні операції підприємства.

Товаропотоки можуть набувати окремого виду одночасно, послідовно або розрізнено. До розрізних видів відносяться національні та міжнародні товаропотоки. Міжнародні товаропотоки виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно, рух товарів від продавця до покупця, незалежно від їх статусу, які є резидентами різних держав, доцільно називати товаропотоком у зовнішньоекономічній діяльності [11]. Такий вид товаропотоку виникає на макрорівні. Сукупність товаропотоків суб'єктів господарювання, які проводять зовнішньоекономічну діяльність, формують міжнародні товаропотоки країни. З метою детального відображення особливостей товаропотоків в ЗЕД варто розглянути їх основні характеристики.

Оскільки потік – це рух, то вимірниками товаропотоку є його величина (у натуральних одиницях) та швидкість, які сукупно визначають потужність товаропотоку – обсяг товарів, що переміщаються за одиницею часу (т/год.). Потужність товаропотоку залежить від багатьох факторів, головним з яких є вид товару. Специфічні якості товару впливають не тільки на час його

переміщення від виробника до споживача, а й на вид транспорту яким їхогоперевозять, країну, в якій здійснюють продаж, терміни доставки тощо. Оскільки у науковій літературі використовується значна кількість видів товаропотоків, їх доцільно об'єднати залежно від специфіки товару та специфіки потоку у декілька груп згідно з їх класифікаційних ознак. Загальна класифікація товаропотоків згрупована відповідно до виду товару та характеристики потоку представлена у табл.1.1 [9].

Таблиця 1.1 Загальна класифікація товаропотоків

Група	Класифікаційна ознака	Види
Специфіка товару	Залежно від консистенції вантажу	насипні, наливні, товарно штучні, навалочні
	За ступенем сумісності	несумісні, сумісні
	Залежно від натурально-речового складу	одноасортиментні, багатоасортиментні
	Залежно від кількості вантажу	середні, дрібні, масові, великі
	За питомою вагою	великовагові, легковагові
Специфіка потоку	відношенням до досліджуваної логістичної системи	внутрішні, зовнішні
	За рівнем неперервності	неперервні, дискретні
	За рівнем регулярності	детерміновані, стохастичні
	За рівнем стабільності	стабільні, нестабільні
	За рівнем міливості	станціонарні, нестанціонарні
	За характером переміщення елементів потоку	рівномірні, нерівномірні
	За періодичністю	періодичні, неперіодичні

Товаропотокам у зовнішньоекономічній діяльності притаманні особливі характеристики, які доцільно класифікувати на загальні і специфічні. Загальними характеристиками товаропотоків в ЗЕД будемо вважати всі ті, які притаманні усім видам товаропотоків незалежно від місця та часу їх виникнення, а специфічними – ті, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [12]. У свою чергу, як загальні, так і специфічні характеристики товаропотоків можна поділити на якісні та кількісні. Класифікація характеристик товаропотоків у ЗЕД представлена на рис. 1.1 [13]. До загальних якісних характеристик можна віднести переміщення товарів та види логістичних процесів (трансформації). Переміщення товарів є основною характеристикою будь-якого товаропотоку, оскільки саме рух товарів від виробника до споживача ототожнює товаропотік. Переміщення товару – це зміна фізичного місцезнаходження

товару відповідним видом транспорту згідно із потребами підприємства. Переміщення товарів може відбуватись між різними складами підприємства, між постачальником та споживачем як на території одної держави, так і з перетином кордону (кордонів).



Рис. 1.1. Загальні та специфічні характеристики товаропотоків

Логістичні процеси, які здійснюються при переміщенні товарів на підприємстві, можуть відрізнятись та виконуватись в різній послідовності, що безумовно впливає на тип товаропотоків. Під логістичними процесами розуміють процеси реалізації логістичних потоків у формі трансформації (трансферу, трансакції, циркуляції) параметрів простору, часу, форми, властивостей [14]. Логістичні процеси здійснюють виконання надтоваром таких дій, як складування, транспортування, пакування та маніпуляцій. Відповідно до цього, кожен із логістичних процесів може впливати на якісні характеристики товарів, змінюючи форму, упакування, місце знаходження товару.

Таким чином, загальні якісні характеристики притаманні всім товаропотокам, оскільки відображають їх сутність та не залежать від типу товару. До загальних кількісних характеристик належать структура, динаміка

та напрям товаропотоків. Першою загальною кількісною характеристикою структура товаропотоку, тобто наявність послідовності «виробник-споживач-партнер-дистриб'ютор-кінцевий споживач». Структуру товаропотоку відображає ланцюг поставок підприємства, який починається від кінцевого користувача і охоплює всіх постачальників товарів, послуг та інформації, додає цінність для споживачів та інших заінтересованих осіб [15]. Основою ланцюга поставок є канали розподілу, ціллю яких, за теорією Л.Бакліна, є надання споживачам необхідну їм комбінацію продукції (розмір партії, час доставки, ринкова децентралізація) при мінімальних витратах. Тридід О.М. розрізняє два види структури товаропотоків: товарно-асортиментну та географічну [9].

До загальних кількісних характеристик слід віднести динамічність товаропотоків, зокрема їх інтенсивність, детермінованість, ритмічність та рівномірність. Інтенсивність товаропотоку - відношення його обсягу (в натуральному чи вартісному вираженні) до певної часової одиниці (рік, місяць, доба, година). Встановлюють інтенсивність товаропотоку з метою визначення максимальних та мінімальних витрат часу на переміщення товарів до визначеного місця призначення. Детермінованість визначає товарну і часову конкретність товаропотоку (певний товар має надходити до певного споживача на певний час у певному обсязі). Кількісним показником детермінованості є середній час затримки поставок товару, у порівнянні з нормативом. Ритмічність означає отримання товарів точно у визначений термін, встановлені договором поставки між юридичними особами - постачальником і споживачем. Рівномірність товаропотоку - це надходження товару однаковими партіями в один і той самий час. Порушення ритмічності призводить до затоварювання або дефіциту певного товару, збільшення логістичних витрат [7].

Важливою загальною характеристикою потоку є його напрям. Розрізняють прямий то зворотний напрями товаропотоків. Прямий товаропотік виникає при переміщенні товарів від виробника до споживача, а зворотний, коли товар переміщується навпаки, від споживача до виробника.

Ріште виникає зворотний товаропотік, оскільки в більшості випадків це продукція, що рухається на обмін (бракована, прострочена).

Специфічні характеристики визначають товаропотоки в ЗЕД із врахуванням перетину кордонів та пов'язаними з цим додатковими відмінностями. Ланки дистрибуції та ланцюги поставок охоплюють повну систему взаємодій компанії з усіма учасниками як процесу збуту товарів, так і процесу їх виготовлення. Вони будуть відрізнятись від товаропотоків, що не заручені в ЗЕД, тому, їх варто віднести до специфічних якісних характеристик. Специфічні кількісні характеристики – це вартісне обтяження та часове обтяження, які так само притаманні тільки товаропотокам, що використовуються при здійсненні ЗЕД [15].

Товаропотік у зовнішньоекономічній діяльності підприємств набуває особливих ознак, оскільки змінює свої характеристики у просторі та часі. Такі товаропотоки пов'язані із переміщенням товарів через кордон держави, що супроводжується відповідними митними процедурами. Митні процедури змінюють характеристики товаропотоку: збільшують його величину (вартість) через обкладання митом та зменшують швидкість руху через необхідність додаткових витрат часу на оформлення документів, які визначають якість, походження, виробника товару тощо. Відповідну зміну характеристик товаропотоків доцільно називати «обтяженням», оскільки супроводжується вона погіршенням показників товаропотоку.

Оцінювання обтяження товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності митними процедурами доцільно проводити окремо за кожним елементом обтяження: вартість та час. Вартісне обтяження товаропотоку визначається величиною експортного та імпортного мита, а також митного збору, що необхідно сплатити для отримання права перемістити товар через кордон.

Оскільки, ставки мита залежать від виду товару та країни експорту, то при прийнятті рішення про доцільність здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідно брати до уваги вартісне обтяження [15].

Найменша вартість обтяження характерна для здійснення експортно-імпортних операцій з країнами, що разом з Україною входять до митних

або створюють з нею спеціальні митні зони. У таких операціях застосовують преференційні ставки мита. При здійсненні експортно-імпортних операцій з країнами, що уклали з Україною торговельно-економічні угоди з наданням режиму найбільшого сприяння або національного режиму, застосовують пільгові ставки мита, які хоч і є вищими від преференційних, проте значно менші від повних ставок мита. Зокрема, у митному тарифі ЄС різниця між пільговими та повними ставками мита складає 1,5-2,0 рази. Зростає вартість обтяження товаропотоків у випадку експорту з України металобрухту, живої худоби, шкіряної сировини та насіння деяких видів олійних культур, оскільки на експорт відповідних товарів встановлено експортне мито.

Часове обтяження товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності не має єдиного кількісного визначення, оскільки час, що витрачається на здійснення відповідних процедур має ряд об'єктивних та суб'єктивних факторів, в тому числі непрогнозованих (страйк, сезонність тощо). Для розрахунку часового обтяження доцільно застосовувати відповідні показники ~~попередніх~~ періодів, що екстрапольовані для умов майбутнього із коригуванням на вид товару та країну експорту. Такий показник дає можливість, на основі проведених розрахунків, аналізувати інтенсивність товаропотоків, що впливає на вибір оптимальних партнерів співпраці для підприємства.

Отже, товаропотоки, що виникають в результаті переміщення товарів від виробника до споживача, являють собою рух товарів визначеної кількості та асортиментного складу, в процесі чого над ними виконуються логістичні операції. На нашу думку, товаропотокам притаманні характеристики, які в залежності від типу товару можна поділити на загальні та специфічні. Особливої уваги заслуговують товаропотоки підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки при їх здійсненні необхідно враховувати часове та митне обтяження. Таке обтяження негативно впливає на здійснення товаропотоків підприємств, тому, для ефективного їх функціонування варто застосовувати процес управління товаропотоків.[16].

Управління товаропотоками має містити в собі ряд заходів, спрямованих на планування, контролювання та знаходження оптимальних варіантів здійснення, з врахуванням усіх особливостей діяльності підприємства. В процесі управління товаропотоками визначається оптимальна структура товаропотоку, формуються ланцюги поставок із мінімальними витратами з метою отримання максимальної вигоди від продажів товарів споживачам. Таким чином, головним завданням управління товаропотоками є складання оптимального ланцюга поставок, що найбільш точно буде виконувати поставленні цілі підприємства.

Для постійно прибуткової діяльності підприємства недостатньо мати лише вдало сформований процес виробництва товарів, необхідно використовувати ефективне управління товаропотоками, основою якого є безперервність роботи. Основою безперервності роботи є максимальне зменшення ступеня ризику на всіх етапах руху товару. Одним із таких методів є диверсифікація. Диверсифікація дозволяє розширити напрямки роботи з метою зниження залежності від основної діяльності підприємства. Таким чином, врахування основних характеристик зовнішньоекономічних товаропотоків, формування ефективних ланцюгів поставок та впровадження диверсифікації є необхідними складовими ефективної діяльності будь-якого підприємства [13].

1.2 Сутність диверсифікації експортних потоків та способи її

На сучасному етапі розвитку економіки країни диверсифікація відіграє важливу роль. Після світової фінансової кризи в економічній сфері, підприємства та організації все частіше використовують диверсифікацію як метод зниження ризику та запобігання втратам в основній діяльності. Процес диверсифікації є не новим для українського підприємницького середовища. В кінці 90-х років ХХ ст. диверсифікація була поширена, але не як метод

зменшення ступеня ризику, а як форма організації бізнесу через вигідність створення холдингів та промислово-фінансових груп.

Сьогодні, диверсифікація є невід'ємною частиною стратегій компаній, які прагнуть застрахувати себе від негативних впливів, що можуть призвести до банкрутства. Диверсифікація дає можливість не тільки захистити бізнес від економічних коливань, збільшити конкурентоспроможність на ринку, розширити сегмент споживачів та наростили обсяги збуту продукції, але й підвищити рівень прибутковості діяльності.

Закордонні та вітчизняні вчені у своїх працях все частіше приділяють увагу процесу диверсифікації, оскільки сучасний етап розвитку економіки характеризується швидкими змінами та тенденціями до глобалізації. Диверсифікація являє собою частину таких змін і займає одне з перших місць на шляху до інтернаціоналізації економічної діяльності.

Диверсифікація здійснюється в різних формах залежно від специфіки та виду ризику, з яким пов'язана діяльність на ринку. Це визначає необхідність дослідження категорії «диверсифікації», її видів та форм [16]. Літературних джерелах зустрічається декілька підходів до визначення диверсифікації. Дослівно, слово диверсифікація з латинської мови перекладається як змінювати (diversus - різний і facio - роблю). Більшість словників трактують диверсифікацію як розширення діяльності, номенклатури товарів, послуг, регіонів тощо. Відповідно до визначення Економічної Енциклопедії, диверсифікація – це вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання [10].

У здійснюються як через створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними [17].

Шершньова З.Є. трактує стратегію диверсифікації як одну із загальних стратегій, а Герасимчук В.Г. - як стратегію, що забезпечує купівлю фірм у нових галузях для підтримування основного виду діяльності [18].

Д. Аакер виділяє диверсифікацію як стратегію виходу на товарний ринок, що відрізняється від поточних товарних ринків фірми. [19]. Також згідно з цим трактуванням, диверсифікація знаходить вираз у двох стратегіях зростання - розширення товарного асортименту і розширенні ринку.

Фатхутдинов Р.А. поділяє думку Д. Аакера, і також відносить диверсифікацію до стратегій, що дають можливість росту підприємству [20].

Більшість перелічених авторів розглядають диверсифікацію як напрям стратегічного менеджменту, тобто як стратегію, за допомогою якої можна зийти на нові ринки збуту. К.Пасс визначає диверсифікацію як розширення діяльності компанії в напрямку різних сфер виробництва, що призводить до збільшення кількості ринків, на яких працює підприємство [21]. Згідно з думкою іншого автора, Красноносова Е.Н, диверсифікація – розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг, часто прямо не пов'язаних з основною сферою їх діяльності [22]. Також диверсифікація трактується як одночасний розвиток не пов'язаних ~~спін~~ з одним видів виробництв [23].

При аналізуванні літературних джерел, виникає розбіжність при детальному вивчені категорії «диверсифікація». До загальноприйнятого визначення можна віднести трактування процесу диверсифікації як створення товарів та ринків одночасно [24]. Більшість авторів використовують термін «диверсифікація» як трактування одного з видів корпоративної стратегії. Згідно з визначенням, що наводить Мінцберг Г., диверсифікація являє собою одну з найбільш поширених корпоративних стратегій, що базується на управлінні портфелем через купівлю компанії [25]. З іншої сторони, за визначенням Томпсона А.А., диверсифікація є стратегією, що забезпечує проникнення фірми в інші галузі виробництва [26]. К. Броумен має схоже трактування диверсифікації та додає, що це процес, який дозволяє зменшити залежність організації від одного стратегічного підсобарського підрозділу [27].

Портер М., Ожегов С.І., Зуб А.Т., Петренко В.Л. , Немченко Г.І., Орлова П.А. Броумен К. розглядають диверсифікацію як стратегію виходу на нові ринки збуту через впровадження на підприємстві нових видів діяльності, що непов'язані та істотно відрізняються між собою. Таким чином, з проведеним вище аналізом, можна вивести загальне трактування процесу диверсифікації: диверсифікація – це вид корпоративної стратегії, що

забезпечує компанії вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові
поля та сфери господарювання з метою зменшення залежності організації
від одного стратегічного господарського підрозділу. Організація
використовує таку стратегію, коли планує розширити свою сферу діяльності
шляхом виходу на нові ринки збуту.

Група науковців трактують диверсифікацію як маркетингову стратегію,
що з якою підприємства, компанії розширяють асортиментну групу
товарів, тим самим збільшуючи свою конкурентоспроможність.

Голубков Е.П. визначає диверсифікацію як вид маркетингової стратегії,
що направлена на випуск нових продуктів, не пов'язаних з виробництвом
попередніх видів продуктів компанії та з виходом на нетрадиційні ринки [28].

Армстронг Г. та Котлер Ф. розглядають диверсифікацію як створення
нових напрямків бізнесу або купівлі компанії, які не мають багато спільногого з
попередніми товарами та ринками цієї компанії [29]. Сучасний економічний
словник за редакцією Райзберга А.А. розкриває сутність диверсифікації як
процесу розширення асортименту, зміни виду продукції, виробленої
підприємством, фірмою, заснування нових видів виробництв з метою
підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди,
забезпечення банкрутству [30].

Коноплицький В. трактує диверсифікацію як стратегію маркетингу,
направлену на нові види діяльності фірми поза межами основного виду [31].
Лозовський Л. Уолл Н. розглядають диверсифікацію не тільки як розширення
номенклатури товару, а ще як зміну виду продукції, яка виробляється
підприємством [32]

Габаліс В., у своїх працях наводить таке визначення диверсифікації як
переходу від одностороннього, яке часто базується лише на одному
продуктові виробничої структури, до багатопрофільного виробництва з
широкою номенклатурою продукції, що випускається. Отже, автори які
розглядають диверсифікацію як частину маркетингу Новіков В.А. Азріліян
А.Н. Портер М., Лопатін Л.І. представляють диверсифікацію як процес
розділення саме асортиментної групи товарів компанії з метою

забезпечення більшої стабільності результатів й уникнення коливань в широкому прибутку [33].

Значний вклад в розвиток диверсифікації зробив лауреат Нобелівської премії Г. Марковіц, який, в 1959 р. опублікував працю «Вибір портфеля: ефективна диверсифікація інвестицій» [34]. Разом з М. Міллером та У. Шарпом, Г. Марковіцем була сформована теорія, що була загальновизнана в економічному світі, щодо вдало сформованого портфеля, основою чого була диверсифікація. За трактуванням лауреатів, диверсифікація – “включення в портфель різних фінансових інструментів з метою підвищення прибутковості або зменшення ризику” [35]. При включенні в портфель від 8 до 20 цінних паперів, диверсифікований ризик може бути практично зведеній до нуля, так що сукупний або реальний ризик портфеля буде представлений тільки неусувним ризиком. Диверсифікований ризик може бути усунутий, навіть що із 8-20 активів обрані випадково [35].

Трактування диверсифікації, як способу зниження інвестиційних ризиків, що було сформулювало Г. Марковіцем, М. Міллером та У. Шарпом, набуло розвитку у роботах З.Боді, який визначив диверсифікацію як метод зменшення ризику інвестицій шляхом розподілу їх серед ризикованих активів замість зосередження інвестицій тільки в одному або в декількох ризикованих активах [36]. Виражалось у володінні багатьма ризикованими активами, замість концентрації усіх капіталовкладень тільки в одному з них. Таким чином, диверсифікація направлена на зменшення рівня ризику, пов'язаного з одним єдиним видом активів.

Як метод зниження ризику розглядають диверсифікацію Кузьмін О.Є., Попольчак Н.Ю. [37,38]. Зокрема, вчені зазначають, що диверсифікація – це процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Ризик – можлива небезпека втрат, що виливає зі специфіки тих або інших явищ природи і видів діяльності людини [39]. Використання диверсифікації дає можливість зменшити рівень природних, політичних, комерційних та валютних ризиків.

Природними ризиками є такі, що виникають в наслідок

негативних явищ природи (стихійних сил). Найбільшого прояву ризики набувають для суб'єктів господарювання, діяльність яких є сезонний характер. Оскільки існують сезонні коливання ділової діяльності, тобто величина доходу змінюється залежно від пори року, здійснювати непов'язану диверсифікацію. Це дає можливість застосувати грошові потоки та зменшити залежність діяльності підприємства від сезонності. До такого виду діяльності можна віднести господарство, мисливство, харчову промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів, транспорт, діяльність туристичних підприємств та бюро подорожей. Тобто всі напрями діяльності, які так чи інакше залежать від погодних факторів.

Політична ситуація в країні значною мірою впливає на стан економіки.

Законодавча база країни регулює і контролює будь-які дії в цій сфері.

на нестабільність, постійні зміни влади і зміни в законодавстві відбуваються на економічних процесах. До політичних ризиків віднести неможливість здійснення господарської діяльності внаслідок основних дій, введення ембарго, відмовлення нового уряду виконати підприємствами зобов'язання, несприятливі зміни податкового законодавства і т.д. Для уникнення коливань в роботі компанії через такі підізнюючі фактори, впровадження процесу пов'язаної диверсифікації є вигідним рішенням. Передбачити, який з напрямку сфери бізнесу буде ускладнений фактором політичної нестабільності досить складно, тому, що компанія, що здійснює діяльність в різних країнах, більш застрахована від негативних впливів, ніж компанія, що зосереджена на одному виді діяльності в одній країні [40].

Комерційні ризики – це ризики, які виникають у результаті фінансово-господарської діяльності та несуть в собі загрозу втрат. Вони характеризуються невизначеністю результату від даної комерційної операції. Непов'язана диверсифікація є одним з дієвих методів зниження рівня комерційного ризику, оскільки дає можливість компанії отримувати дохід від різних напрямків діяльності, у випадку негативного результату основної діяльності. Обґрунтування такої позиції можна здійснити за допомогою

використання моделі Шарпа, в якій представлена залежність між очікуваною прибутковістю активу (виду діяльності) й очікуваною прибутковістю ринку (економіки в цілому) [41]. Це дає можливість спрогнозувати результат, та у разі негативних очікувань перекрити збитки іншими видами діяльності.

Валютні ризики пов'язані з небезпекою валютних втрат та зміною валютного курсу однієї закордонної валюти до іншої при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [39]. Якщо компанія диверсифікувала свою діяльність так, що деякі її сфери не залежать від коливань валютного курсу, при валютній нестабільності вона буде більш захищеною, ніж компанія, діяльність якої повністю залежить від однієї валюти. При існуванні валютних ризиків варто використовувати експортну диверсифікацію, яка дає можливість розширити номенклатуру та напрямки експортних товарів і послуг, що сприяє веденню розрахунків в різних іноземних валютах. Найбільш незахищеними є компанії, діяльність яких повністю або частково пов'язана з експортно-імпортними операціями, реекспортом та реімпортом, фінансовими операціями та операції з давальницькою сировиною.

Отже, диверсифікація дозволяє зменшити ступінь деяких видів ризику, що думку поділяє Карлоф Б. і в науковій праці „Ділова стратегія“ розглядає процес диверсифікації як прагнення зменшити ступінь ризику і вигідно інвестувати свої капітали [42]. Великий економічний словник дає таке визначення: диверсифікація - це розподіл грошових капіталів, що інвестується або скорочується між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього [43]. З іншого боку, диверсифікація - це є одна з форм концентрації капіталу. У широкому сенсі - стратегічна орієнтація на створення багатопрофільного виробництва або портфеля цінних паперів [44].

Деякі автори об'єднали погляди різних вчених на трактування категорії «диверсифікації» та навели загальне твердження. Одним із таких вчених є Корінько М.Д., який визначає диверсифікацію як інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу [45].

Також, Ковінько О.М. вважає, що найбільш точним визначенням диверсифікації є розвиток діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.

Таким чином, розглядаючи диверсифікацію як економічну категорію, можна зробити висновок, що диверсифікація є різностороннім поняттям. Більшість авторів розглядає даний процес зі сторони своїх власних наукових напрямів, через те, диверсифікація охоплює широкий спектр економічних можливостей

1.3 Теоретико-методичні засади формування стратегії диверсифікації експорту в зовнішньоекономічної діяльності

Дослідження категорії «диверсифікація» показали, що більшість науковців визначають диверсифікацію як стратегію підприємства. Диверсифікація як стратегія може бути направлена на збільшення ринків збути та/або на збільшення асортиментного складу. Але, основним об'єднуючим елементом всіх трактувань цієї категорії є те, що диверсифікація є основним методом зниження рівня різних видів ризиків втрат.

Отже, під диверсифікацією – це стратегія, що забезпечує компанії вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання, розширення асортиментної групи товарів компанії з метою уникнення коливань в отримувані прибутків та зменшення ступеня ризику.

Економічна категорія «диверсифікація» використовується багатьма науковцями та має значну кількість трактувань, що наведені вище. Відповідно, різновидів диверсифікації є теж багато. Але, незважаючи на те, що сутність диверсифікації розглядалась з різних напрямів економіки,

Диверсифікація – це випуск нової продукції, що відповідає технологічним і маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній. Конгломерантна диверсифікація, згідно Котлером Ф., це проникнення в нові сфери діяльності, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні із продукцією компанії й не відносяться до її ринку [48].

Схожий погляд на класифікацію диверсифікації має Ансофф І., який виділив такий поділ диверсифікації:

- диверсифікація, «пов'язана з потребами», - є освоєння нової для фірми технології з метою продовження обслуговування традиційного ринку;
- диверсифікація, пов'язана з технологією, полягає у застосуванні нової технології фірми до задоволення нових потреб;
- конгломератна диверсифікація - перехід в область, не пов'язану з існуючим бізнесом фірми, до нових технологій або потребам ринку. Як правило, такий перехід здійснюється за допомогою придбання компаній [16].

Один із перших науковців, що детально розглянув процес диверсифікації, Карлов Б. дає тільки визначення вертикальній диверсифікації – зростання компанії на основі вертикальної диверсифікованості, що є ефективним способом завоювання нових ринків.

Вітчизняний вчений Корінько М.Д. класифікує диверсифікацію за критерієм ефекту синергізму [49]. За даним критерієм, диверсифікацію можна поділити на синергічну та конгломератну. Сутність синергічної диверсифікації полягає у тому, що проекти диверсифікованої компанії мають функціонувати існуючі в технологічному чи комерційному плані з метою створення ефекту синергізму [49]. Прихильники такого підходу доводять, що якщо ефект синергізму при диверсифікації не досягається, то диверсифікація є невіправданою, тому суспільство не одержує додаткової користі від диверсифікації.

Конгломератна диверсифікація розглядається як стратегія пошуку широкого вигідного бізнесу, поза залежністю від наявних у підприємства конкурентних переваг. Конгломератна диверсифікація, як зазначає Корінько М.Д. [49], не підлягає подальшій класифікації, тоді як синергічна диверсифікація може мати три напрямки, залежно від елемента, що є

диверсифікацію для одержання синергічного ефекту: існуючи потреби, існуючі макропотреби та макропотреби та одержання синергічного ефекту від використання залог, що передують чи ідуть за існуючим виробничим циклом. До змін з даних елементів пропонується застосування різних видів стратегій диверсифікації, таких як стратегія концентричної диверсифікації, стратегія вертикальної диверсифікації або ж стратегія вертикальної диверсифікації.

Полінкевич О.М., Коноваленко П.В. виділяють наступні види диверсифікації міжнародної торгівлі:

- за напрямом товаропотоку: диверсифікація експорту та диверсифікація імпорту;
- за рівнями прояву: глобальна, наднаціональна, міждержавну, регіональну та корпоративну;
- за структурою товаропотоків: товарну та регіональну диверсифікацію [50].

Українські та закордонні словники, за редакцією Мочерного С.В. [17], Білозір М.Г., Никольского П.С. [51]. Азріліяна А.Н. [10] наводять такі види диверсифікації, як банківська, багатогалузева, інвестиційна, фінансова. Також виділяють диверсифікацію валютних резервів, кредитів, підприємств виробництва, ризиків, цін, експорту. Тобто, види диверсифікації залежно від елемента, який необхідно вдосконалити (зменшити, змінити). Такими елементами можуть виступати будь-які аспекти виробництва та збуту продукції, вкладення капіталу, фінансування, залізничне забезпечення тощо.

Для кожного підприємства підбір стратегії диверсифікації здійснюється залежно до поточних проблем, з якими стикається підприємство. Залежно до напрямку діяльності підприємства та поставлених цілей, підприємство обирає вид диверсифікації. Зоренко О.В. [52] зазначає, що диверсифікацію можна проводити в трьох наступних напрямках: виробничу, фінансову та маркетингову, до кожного з яких можна застосувати окремий вид диверсифікації.

Цікаво розрізняють такі різновиди диверсифікації:

- диверсифікація закупівель сировини і матеріалів – розширення діяльності постачальників;
- диверсифікація ринків збуту – одночасна робота на декількох товарних ринках та з багатьма споживачами та контрагентами;
- диверсифікація діяльності – можлива двох видів: виробнича та фінансова [37].

Виробнича диверсифікація має такі напрями: однорідна диверсифікація, порівняно однорідна диверсифікація, умовно різнорідна диверсифікація та різнорідна диверсифікація. Умовно різнорідна диверсифікація класифікується на горизонтальну та вертикальну диверсифікацію, а різнорідна на полярну та безпосередньо-різнорідну диверсифікацію. Фінансова диверсифікація відбувається двома шляхами: отриманням частини активів підприємства або придбанням цінних паперів у фінансових установах та реєстрації в них депозитів. Аналізування видів, компонентів та модифікацій диверсифікації, дає можливість чітко визначити, що основною метою диверсифікації є управління ризиком. Незважаючи, в якій формі застосовується диверсифікація, основоположним для цього поняття є розширення напрямів діяльності з метою зниження ризику.

Як і будь-яка зміна стратегічного напрямку діяльності підприємства, запровадження диверсифікації може бути як негативним, так і позитивним, залежно від застосування стратегії диверсифікації має свої переваги і недоліки.

До переваг диверсифікації слід віднести:

1. Зменшення рівня ризику. Основою впровадження диверсифікації є розподіл рівня ризику між існуючим видом діяльності та новим. Введення нового напряму діяльності підприємства дозволяє не тільки збільшити споживачів, ресурсну базу та прибутки, але й забезпечити можливих втрат при несприятливих умовах роботи одного з видів діяльності.

2. Збільшення конкурентоспроможності компанії. Запровадження диверсифікації товаропотоків дає можливість компанії не тільки розширити діяльність, але й розширити кількість клієнтів, партнерів, ринків збуту та постачальників, що дає значні переваги над конкурентами та дозволяє

шинувати безперервний процес роботи та зменшувати втрати у зв'язку з пристоями.

3. Обмін технологіями та досвідом. Співпраця з новими споживачами, постачальниками та компаніями, що допомагають у ведені бізнесу, дає можливість здобувати новий досвід та отримувати знання про нові технології. А при застосуванні стратегії диверсифікації, як методу виходу на нові ринки збути, що містить у собі купівлю існуючого бізнесу, можна отримати вже існуючі технології, що були невідомі або мали секретні компоненти продукції конкурентів.

4. Досягнення ефекту синергізму. При будь-якому виробництві завжди існує така точка, після якої приріст випуску починає зменшуватись - на масштабах змінюється втратами від масштабу. Науковці висловлюють, що впровадження стратегії диверсифікації дає можливість досягнути ефекту синергізму, при якому ефект від кількох суміщених видів діяльності буде більшим, ніж ефект від кожного з них поодинці. Запобігання від сезонних коливань. В деяких випадках, застосування диверсифікації дозволяє зменшити втрати від сезонних коливань в діяльності, оскільки розширивши ринків збути, постачальників, та видів діяльності підприємство стабілізує грошові потоки.

5. Вплив бренду або торгової марки – може бути як перевагою, так і недоліком при купівлі компанії, або при тісній співпраці з нею, в залежності від репутації компанії. Репутація компанії позитивна, коли її діяльність є надійною тощо [53].

Поряд з наявністю значної кількості переваг не позбавлена диверсифікація і певних недоліків, зокрема:

1. Зменшення кількості обігових коштів – щойно придбаний бізнес потребує значних інвестицій на початку своєї діяльності. Це може негативно вплинути на всіх видах діяльності суб’єкта господарювання, оскільки обігових коштів в першу чергу впливає на рівень товарних запасів та земельної землі зменшенням яких, є можливість виникнення простою діяльності, а значить і втрат прибутків. Також, зменшення обігових

штів впливає на збутові витрати, недостатність фінансування яких зменшує рівень продаж.

2. Складність в управлінні. Зі збільшенням компанії, збільшуються свої витрати, в тому числі і адміністративні. Складність управління великим колективом, збільшення потреб у персоналі та можлива втрата контролю є агомим недоліком розширення діяльності підприємства.

Однією з пріоритетних цілей застосування диверсифікації є зниження рівня ризиків при здійсненні діяльності підприємства. Товаропотоки на підприємстві виникають при продажі виготовленого товару, тобто через його передачу у власність та/або користування споживача, що здійснюються згідно з умовами договору та в процесі чого над ним виконуються логістичні операції. Оскільки, на кожному етапі процесу виготовлення та продажу товару існує можлива небезпека втрат, тобто ризик, ефективним методом зниження його рівня є диверсифікація. Визначення характеристик товаропотоків дозволяє оцінити їх проблемні місця, а застосування диверсифікації – зменшити ймовірність ненастання очікуваних результатів. В сукупності, ці дві категорії можна розглядати як стратегічний напрям підприємства, який дозволяє розширити напрямки діяльності підприємства з мінімальним рівнем ризику. Відповідно до наведених означень та характеристик категорій «диверсифікація» та «товаропотоки», вважаємо, що диверсифікація товаропотоків – це розширення та різноманіття руху товарів на всіх стадіях мережової структури ланцюга поставок, включаючи кінцевого споживача з метою збільшення економічної вигоди від діяльності. Оскільки товаропотокам, що виникають при переміщенні товарів закордон, притаманні специфічні характеристики, вважаємо необхідним розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності та визначити основні зміни в управлінні диверсифікацією товаропотоків [54].

Розглянувши основні мотиви та фактори при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, залишається мало розробленим питання класифікації основних проблем, з якими зіштовхуються вітчизняні підприємства при виході на ринки зарубіжних країн. Одним з можливих

шодів може бути поділ цих проблем на дві групи: зовнішні та внутрішні (табл. 1.3) [54].

Таблиця 1.3 Поділ основних обмежень виходу підприємств на зовнішні ринки

Зовнішні обмеження 1	Внутрішні обмеження 2
Недостатність з боку держави кредитної, правової і політичної підтримки вітчизняних компаній-виробників, які прагнуть до освоєння світових ринків, та відповідних преференцій у сфері податкового і митного регулювання	Низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів
Слабкість інфраструктури для забезпечення світового рівня наукових досліджень	Брак оборотних коштів
Процедура отримання експортних кредитів в банку дуже ускладнена	Відставання у впровадженні сучасних технологій
Не забезпечується достатня державна підтримка вітчизняних підприємств, які беруть участь у міжнародних виставках та ярмарках	Відставання в області досліджень і розробок
Незадовільна якість продукції, пов'язана з екологічною ситуацією в країні	Вузький асортимент продукції
Запровадження країнами-імпортерами політики протекціонізму	Труднощі транспортного обслуговування експортних поставок
Складна процедура сертифікації для вітчизняних фірм відповідно до міжнародних стандартів	Незнання вимог закордонних ринків при виході на них

Таким чином, основні проблеми, що стоять перед вітчизняними підприємствами можна поділити на дві групи: ті, які залежать безпосередньо від самого підприємства, а саме від його керівництва та фінансових можливостей (внутрішні) та ті, які від підприємства не залежать (зовнішні). Суб'єктивні проблеми підприємство може подолати, але при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності об'єктивні чинники відіграють значну роль, залежність від яких негативно впливає на діяльність підприємства.

Отже, інформація, отримана в результаті дослідження, дає можливість зробити висновки про види диверсифікації, переваги та недоліки застосування диверсифікації, та ризики, рівень яких можна зменшити застосовуючи диверсифікацію.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про те, що єдиного трактування означення диверсифікації не має, але більшість

авторів розглядає диверсифікацію у трьох напрямках: як корпоративну стратегію, як маркетингову стратегію та як метод зменшення інвестиційного ризику [55].

Першочерговим завданням диверсифікації є зменшення рівня ризику залежності від одного напрямку діяльності, в результаті чого диверсифікацію варто використовувати як стратегію підприємства.

Розглянувши визначення, передумови та класифікацію диверсифікації вижкаємо, що стратегію диверсифікації можна застосовувати у процесі формування товаропотоку з метою зниження рівня ризику, який виникає при переміщенні товарів на підприємстві. Наступним кроком, який буде логічним продовженням попередніх, є оцінювання ефективності впровадження диверсифікації. Цей крок є надзвичайно важливим, оскільки саме від ефективності реалізації стратегії залежить прибутковість підприємства. Стратегічною метою впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві є збільшення прибутку. При застосуванні диверсифікації, ми отримаємо економічні результати, які можна поділити на фінансові та нефінансові. Фінансові результати, в переважній більшості відображаються як збільшення прибутку (за рахунок приросту чистого доходу від реалізації), а нефінансові результати – як додаткові вигоди, які не можна оцінити в пропорційному еквіваленті (рис.1.3) [49].

Нефінансові результати сприяють підвищенню вартості (цінності) підприємства, що так само позитивно впливає на збільшення чистого доходу від реалізації, адже за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару вірогідність обрання саме нашого продукту, ніж аналогічного, більша; досконалення окремих бізнес-процесів дозволяє збільшити продуктивність та виробничий потенціал на підприємстві; оптимізація затрат на персонал зменшує загальну собівартість продукції, а розширення сегменту споживачів збільшує обсяги продажів; зменшення залежності від сезонних коливань дозволяє складати бюджети надходжень та видатків та ефективно планувати майбутній розвиток підприємства.

Аналіз наукової літератури дає можливість узагальнити поняття "товаропотоки". Переважна більшість науковців ототожнюють товаропотоки зі схожими категоріями такими як матеріальний потік та економічний потік.



Рис. 1.3. Види економічних результатів від впровадження диверсифікації товаропотоків

Товаропотік доцільно розглядати як їх частину, але ототожнювати ці категорії не можна, оскільки товаропотік має ряд відмінних характеристик. Оскільки товаропотоки складаються з двох елементів, пропонуємо класифікувати їх виходячи з властивостей двох означень – специфіки товару та специфіки потоку. Товаропотокам підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність притаманні ряд специфічних характеристик, які виникають у зв'язку з митними процедурами. Врахування специфічних характеристик товаропотоків дає можливість спрогнозувати можливі небезпеки втрат коштів і часу та визначити способи мінімізації таких втрат.

Експорт є однією з найважливіших форм прояву міжнародної торгівлі, початковою стадією процесу інтернаціоналізації бізнесу. Його завдання - сприяти економічному зростанню та реалізації наявних та збільшення потенційних конкурентних переваг з метою наближення до економічного

провідних країн, налагодженню економічних зв'язків з різними країнами, створення сприятливого міжнародного іміджу [20].

Експорт – це вивіз за межі країни товарів для реалізації їх на зовнішньому ринку або кількість та вартість вивезених за кордон товарів [21].

Циганкова Т.М. [15, с.32] під експортом розуміє вивезення товарів, робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності, в т. ч. виключних прав на них, з митної території країни за кордон без зобов'язання їх зворотного повернення.

Якщо розглядати експорт як важливий впливовий фактор економічного зростання та інтеграції країни у міжнародні економічні відносини та світове господарство, то він вже набуває ознак потенціалу, тобто прихованої значності забезпечувати досягнення визначених цілей та вирішувати проблеми суспільного розвитку.

Аналізуючи наукові здобутки вітчизняних та закордонних науковців, встановлено, що однозначного трактування категорії "диверсифікації" немає. В загальному, трактування диверсифікації можна розглядати в трьох напрямках – як вид корпоративної стратегії, як маркетингову стратегію та як метод зниження інвестиційних ризиків. Вважаємо, що диверсифікацію доцільно трактувати як стратегію, пріоритетним завданням якої є зниження рівня ризиків через розширення напрямків діяльності підприємства. Диверсифікацію широко використовують у різних сферах економіки, підтвердженням чого є значна кількість видів диверсифікації. Оскільки диверсифікація є одним з основних способів зниження рівня ризиків, а товаропотокам притаманна нестабільність, то реалізація диверсифікації товаропотоків дає можливість підвищувати ефективність функціонування підприємств.

Зважаючи на вивчення трактувань категорій «товаропотоки» і «диверсифікація», встановлено, що диверсифікація товаропотоків це розширення та різноманіття руху товарів на всіх стадіях мережової структури ланцюга поставок, включаючи кінцевого споживача з метою збільшення економічної вигоди від діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКСПОРТНИХ ПОТОКІВ КОРПОРАЦІЇ «МЕТИНВЕСТ» В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Моніторинг світового та внутрішнього ринків чорних металів

Чорна металургія - основа для розвитку цілого ряду галузей в світовій економіці: оборонної промисловості, транспорту і важкого машинобудування, енергетики і будівництва (в тому числі авіа- та кораблебудівництво). Окрім того, чорна металургія тісно пов'язана з хімічною та легкою промисловістю. Це свідчить про те, що металургійна промисловість має потенціал, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних виробників і сприяє зростанню національної економіки.

Китай залишається беззмінним лідером в рейтингу найбільших сталеливарних країн світу, на основі даних World Steel Association. При цьому частка КНР у світовому виробництві сталі за підсумками 2017 року зросла - до 50% проти 49% 2016 року [56]. Основною причиною зростання виробництва сталі в Китаї стало зростання внутрішнього попиту через зростання економіки, дотримання екологічних стандартів металургійного виробництва та доступу компаній до кредитних ресурсів.

Аналіз тенденцій розвитку світового ринку чорних металів було проведено на основі даних Світової асоціації виробників сталі (World Steel Association) за 66 країнам, які у 2017 році забезпечували близько 99% світового виробництва первинної (необробленої) сталі, на Китай припадало близько половини всього світового виробництва первинної (необробленої) сталі [56].

Світове виробництво сталі в 2017 році зросло на 3,8% в порівнянні з 2016 роком. Прискорення темпів зростання виробництва, що почалося в

другій половині 2017 року супроводжувалися зростанням прибутку сталеливарних компаній, продовжилося в першій половині 2018 року. У січні-липні 2018 року виробництво сталі в світі зросло на 5,2% (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка виробництва сталі в світі

Джерело: побудовано автором на основі World Steel Association (WSA) [56]

За даними Всесвітньої асоціації виробників сталі (WSA) в 2018 році (рис.2.2) світове виробництво сталі зросло на 4,9% і склало 1 803 млн т. Дані тенденція була обумовлена в першу чергу зростанням обсягів виробництва в Китаї на 7,8% (у порівнянні з ростом виробництва в інших країнах на 1,9%). Крім зростання в Китаї, на 6,9% зросли обсяги виробництва в США.

На тлі високих цін виробництво сталі в Китаї виросло на 7,8% в 2018 році. У 2018 році виробництво сталі в країнах Азії (за винятком Китаю) збільшилася на 2,1% завдяки скороченню обсягів китайського експорту, що дозволило іншим виробникам, таким як В'єтнам і Малайзія (які ввели нові потужності в 2018 році), отримати частку на ринку. У 2018 році виробництво сталі в Індії зросла на 5%, що дозволило їй обігнати Японію як другого за величиною виробника сталі в світі.

В Японії ж виробництво сталі скоротилося на 0,3%. Регіональне виробництво Північної Америк і зросло на 3,9% в 2018 році, при цьому

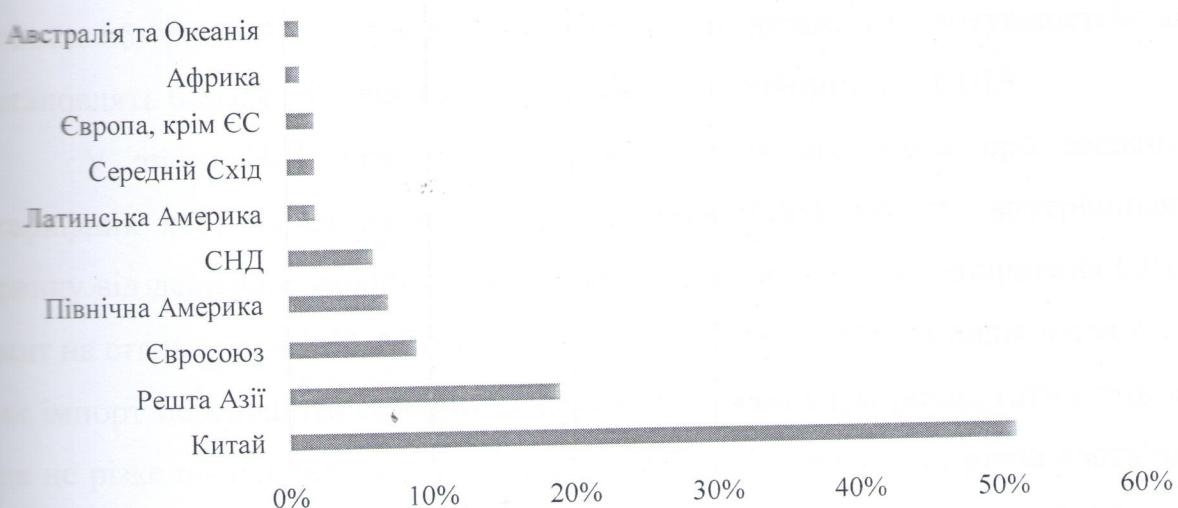


Рис. 2.2 Виробництво сталі за регіонами у 2018 році

Джерело: побудовано автором на основі [56]

зростання виробництва в США (на 6,2%) компенсувало зниження в Канаді при незмінному обсязі виробництва сталі в Мексиці. Виробники сталі в США збільшили обсяги використання виробничих потужностей, так як ціни на сталь і прибутковість металургійних компаній в США підвищилися.

У більш довгостроковій перспективі американські сталеливарні компанії розглядають можливість збільшення обсягу інвестицій в нові потужності, оскільки все частіше очікують продовження антидемпінгових заходів, введених адміністрацією США в березні 2018 року. Згідно введенним обмеженням тарифних квот на 26 видів сталевих виробів для захисту внутрішнього ринку максимально допустиме перевищення імпорту над середнім показником за останні три роки не має становити більше 5%, інакше будуть введені мита в розмірі 25%. Таким чином, це не можна назвати різким посиленням балансу попиту і пропозиції в Європі, оскільки річна квота для більшості товарів відповідає $\pm 10\%$ від рівня імпорту 2017 року.

У березні 2018 року уряд США ввів 25% ставку на весь імпорт сталі. Канади, Мексики, ЄС, Південної Кореї, Австралії, Аргентини та Бразилії, які складають більше половини загального обсягу імпорту сталі в

США. Однак в 2018 році ефект від введення мит на сталь в основному мав тільки обмежений вплив у вигляді скорочення незадіяних потужностей, що становлять близько 5% від загального обсягу виробництва в США.

У липні 2018 року Європейська комісія оголосила про введення тарифних квот на 26 видів сталевої продукції для захисту внутрішнього ринку від дешевого імпорту в якості заходів захисту після підвищення США мит на сталь і алюміній. Мито у розмірі 25% буде вводитися лише після того, як імпорт перевищить середній показник за останні три роки. Таким чином, це не різке посилення балансу попиту і пропозиції в Європі, річна квота для більшості продуктів відповідає 10% від обсягу імпорту за 2017 рік. Економічне зростання ЄС залишається стабільним, а обмеження на імпорт дозволить європейським заводам збільшити частку ринку.

За оцінками Economist Intelligence Unit, світове споживання сталі зросло на 4% в 2018 році і склало 1 792 млн т. (рис.2.3). Стійке зростання попиту спостерігається в Північній Америці і країнах, що розвиваються Азії [56].

Також, незважаючи на уповільнення темпів зростання економіки, значне зростання попиту на сталь продемонстрував Китай (5,5%).

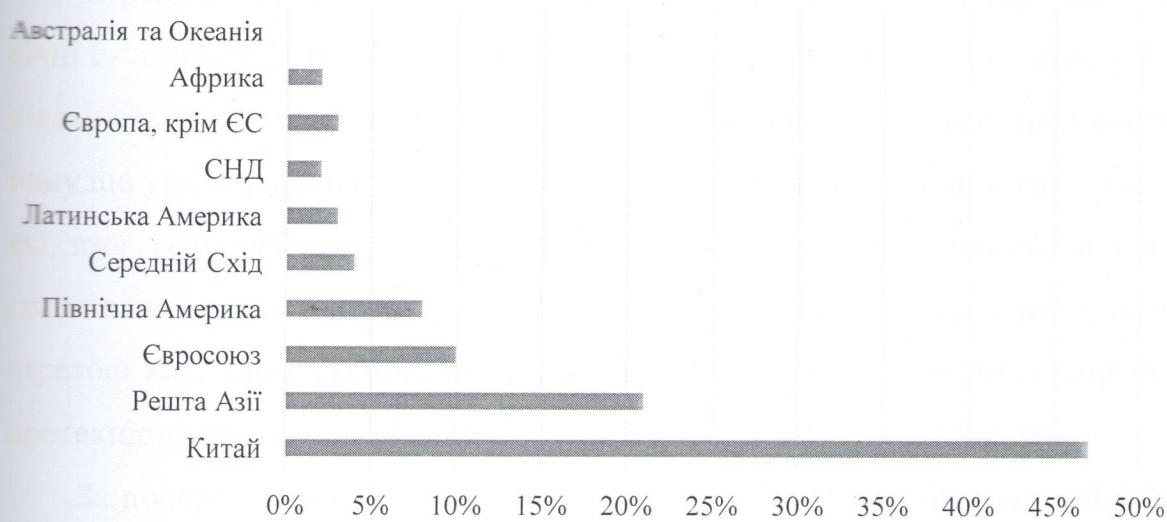


Рис. 2.3 Споживання сталі за регіонами у 2018 році [56]

Після двох років зростання попиту на сталь, випереджаючого зростання світової економіки, підвищення процентних ставок, кредитні обмеження в

Китай, торговельні конфлікти і циклічне уповільнення автомобільного сектора на розвинених ринках зроблять негативний вплив на світовий попит в 2019 році.

На Китай припадає 47% світового попиту на сталь, в той час як на країни Азії в цілому - 68%. Таким чином, перспективи цих країн мають зершальне значення для всього ринку сталі.

У країнах Азії (за винятком Китаю) попит на сталь в 2018 році збільшився приблизно на 4%.

Негативний вплив, на попит в регіоні також можуть надати торгові суперечки між США і Китаєм, але це буде компенсовано триваючим збільшенням виробничих потужностей.

Споживання сталі в Індії в 2018 році зросло приблизно на 7,5%, що привело до падіння експорту і збільшення імпорту. Індія є одним з найбільш швидкозростаючих ринків сталі. Очікується, що в найближчі два роки попит на сталь залишатиметься високим завдяки більш низькими відсотковими ставками, які будуть стимулювати вкладення коштів і збільшення споживчих витрат.

Турецьке виробництво сталі скоротилося на 16% в річному численні в січні-лютому 2019 року, коли ряд сталеливарних заводів припинили свою діяльність через відсутність попиту. Ситуація, швидше за все, погіршиться, тому що уряд призупинило нові капітальні проекти, а реалізація тих проектів, які вже розпочаті, буде відкладатися, що зробить негативний вплив на споживання сталі в подальшому. Ситуація в Туреччині також посилюється втратою ключових експортних ринків в США і Європі внаслідок торгового протекціонізму.

За попередніми оцінками, споживання сталі в Північній Америці в 2018 році зросло на 4%. Збільшення обсягів споживання було забезпечене за рахунок зростання енергетичного сектора, підвищення капіталовкладень в бізнес і високих споживчих витрат. Зростанню споживання в Північній Америці 2018 році сприяв енергетичний сектор, який активно розвивається,

більш високі капіталовкладення (частково через зниження податків США) і високий рівень споживчих витрат.

В Азії (за винятком Китаю) споживання сталі в 2017 році збільшилося на 1,5%. В цілому на частку невеликих, але швидко зростаючих країн Південно-Східної Азії, таких як В'єтнам, Індонезія, Таїланд і Філіппіни, припадає 25% від загального обсягу попиту Азії, ще 20% - на Індію. При цьому в 2017 році зростання промислового виробництва в Індії впало нижче очікуваного рівня, що перешкоджало швидшому росту регіонального попиту.

Сприятиме підвищенню попиту на сталь розвинений автомобільний сектор, на який припадає майже 20% регіонального споживання. У 2019 жорсткість фіскальної і грошово-кредитної політики, швидше за все, вплине на споживчі витрати і інвестиції, що призведе до уповільнення зростання попиту на сталь до 1,5% [57].

У 2019 зростаючі процентні ставки, кредитні обмеження в Китаї і ~~науклічне~~ уповільнення автомобільного сектора на розвинених ринках будуть мати негативний вплив на світовий попит на сталь. Незважаючи на приваючий економічне зростання в більшості розвинених країн, споживання сталі в 2019 році буде зростати повільніше і складе 1,3% в річному ~~еквіваленті~~ [57].

Основною країною з виробництва сталі за підсумками 2016 року є Китай, який забезпечує 50,2% загальносвітового виробництва сталі. Крім Китаю на світовому ринку лідерами є також і інші країни: Японія, Індія і США.

Перша 20 найбільших країн-виробників сталі забезпечувала 90% світового виробництва сталі. До першої десятки виробників сталі у світі ~~після~~ року входили Китай, Японія, Індія, США, Південна Корея, Росія, Німеччина, Туреччина, Бразилія та Україна (табл. 2.2) [56].

Через скорочення внутрішнього попиту китайські металурги активно нарощували експорт своєї продукції, що призвело до посилення конкуренції

на світовому ринку, зниження цін і скорочення виробництва в більшості країн [56].

Таблиця 2.1 Топ 10 країн з виробництва сталі в 2017 – 2018 році, млн. т.

Країна	2017рік	2018 рік	$\Delta, \%$
Китай	870. 9	928. 3	6. 62
Індія	101. 5	106. 5	4. 9
Японія	104. 7	104. 3	-0. 3
США	81. 6	86. 7	6. 2
Південна Корея	71. 0	72. 5	2. 0
Росія	71. 5	71. 7	0. 3
Німеччина	43. 3	42. 4	-2. 0
Туреччина	37. 5	37. 3	-0. 6
Бразилія	34. 4	34. 7	1. 1
Іран	21,2	25,0	17,7

Японія не змогла зберегти друге місце в рейтингу, поступившись Індії, скоротивши виробництво на 0,3% через скорочення внутрішнього попиту і експортних поставок. США залишилась на четвертому місці, не дивлячись на зростання виробництва за 2018 рік на 6,2%. Зростання виробництва відбулося, в основному, через збільшення внутрішнього споживання сталевої продукції з боку нафтогазових і трубопрокатних заводів після різкого зростання нафтових цін.

США були зміщені з третього місця Індією, яка є однією з небагатьох країн, що поступово нарощувала виробництво починаючи з 2016 року. За 2018 рік індійські металурги збільшили виробництво сталі на 4,9%. Основною причиною зростання є масштабні інвестиції в інфраструктурні проекти в країні. Індійські металурги також відчувають сильний тиск з боку імпортної продукції, але останнім часом уряд країни вживив ряд протекціоністських заходів [56].

Відзначимо, що Україна в 2018 році не зберегла своє місце в десятці найбільших, оскільки спад виробництва сталі був значним, що пояснюється політичними та економічними проблемами країни.

Найбільшим експортером сталевої продукції (включаючи сталь і фабрикати) є Китай. На другому і третьому місцях - відповідно Японія і Південна Корея. Росія є четвертим у світі експортером сталевої продукції, прокидуючи впередаючи за цим показником Німеччину, яка знаходиться на п'ятому місці [56].

Експорт Китаю становив близько 23 відсотків сталі, що експортується у всьому світі в 2016 році. Обсяг експорту сталі в Китаї в 2017 році був майже на 10% більшим, ніж другий третій і четвертий за величиною експортери у світі Японія, Південна Корея і Росія - разом.

Японія є другим за величиною експортером сталі в світі. У 2017 році в Японію експортовано 37,4 млн. т. сталі - на 8% менше в порівненні з 2016 роком.

Південна Корея є третім найбільшим експортером сталі в світі. У 2017 році в Південну Корею в 2017 році експортувала 31 млн. т. - на 2% більше, ніж 30,3 млн. т. у 2016 році. Обсяг експорту сталі в Південній Кореї в 2017 році становив менше половини світового експорту Китаю. У вартісному вираженні це 4,3% загальної кількості товарів, що експортувалися Південною Кореєю в 2017 році. Південна Корея експортує сталь до більш ніж 150 країн і територій [57].

Відзначимо, що США і Індія не входять в десятку найбільших експортерів сталевої продукції. Разом з тим в десятку входить Бельгія. Варто зазначити, що експорт сталевої продукції з Бельгії майже вдвічі перевищує обсяг виробництва сталі в країні.

За даними дослідницької компанії MarketLine, світовий ринок сталі в 2016 - 2020 рр. буде темп зростати складе 2,8 відсотка на рік і досягне обсягу торгівлі в 865,5 мільярдів дол. США в кінці цього періоду [57].

Основними компаніями по виробництва сталі в світі є: ArcelorMittal, China Baowu Group, HBIS Group, Nippon Steel and Sumitomo Metal Corporation (NSSMC), POSCO, Baosteel Group, Shagang Group, Ansteel Group, JFE Steel Corporation, Shougang Group, Tata Steel Group (табл. 2.2) [56].

Таблиця 2.2 Топ 10 світових виробників сталі у 2016-2017 рр.

Компанія	Країна	Виробництво, млн. т. 2016	Місце 2016	Виробництво, млн. т. 2017	Місце 2016
ArcelorMittal	Люксембург	95,45	1	97,03	1
China Baowu Group	Китай	63,81	2	65,39	2
HBIS Group	Китай	46,18	3	45,56	4
NSSMC Group	Японія	44,65	4	47,36	3
POSCO	Південна корея	41,80	5	42,19	5
Shagang Group	Китай	33,25	6	38,35	6
Ansteel Group	Китай	33,19	7	35,76	7
JFE Steel Corporation	Японія	30,29	8	30,15	8
Shougang Group	Китай	26,80	9	27,63	9
Tata Steel Group	Індія	24,49	10	25,11	10

Компанія Arcelor Mittal, утворена в результаті злиття люксембурзької компанії Arcelor і індійської Mittal в 2006 році, була найбільшою в світі сталевидобувною компанією протягом декількох років. В 2017 році компанія Arcelor Mittal виплавила 97,03 млн. т. сталі, або 6%, в епоху глобального виробництва. Друге місце займає China Baowu Group, компанія була сформована у грудні 2016 року після злиття Baosteel Group та Wuhan Group, - 65,39 млн. т. сталі. Китайська компанія HBIS Group, раніше Hesteel Group, яка займала третє місце в рейтингу в 2016 році - 46,18 млн. т. виробництва сталі, змістилась на четверте місце в рейтингу 2017 року - 45,56. І змістила японська компанія Nippon Steel i Sumitomo Metal Co., які об'єдналися в 2012 році, та виплавили 47,36 млн. т. в 2017 році. П'ять компаній з рейтингу Топ-10 компаній виробників знаходяться в Китаї, і дев'ять з рейтингу знаходяться в Азії і Океанії. ArcelorMittal є єдиною компанією зі штаб-квартирою за межами регіону Азії і Океанії [56].

Основними тенденціями розвитку світової чорної металургії є:

- посилення масштабного «згортання» виробництва в цілому ряді країн з одночасним підвищенням цін на сталь і сировину. На цьому тлі особливо виразно зниження питомої ваги країн ЄС, Японії, країн НАФТА в світовому виробництві та споживанні металопродукції, що свідчить про

поступовbq перерозподіл сфер впливу на ринках металопродукції, який приведе до ще більшого посилення експортної експансії Китаю;

- зміна структури світової металургії під впливом процесів інтеграції та консолідації внаслідок загострення внутрішньогалузевої конкуренції через появу нових компаній;

- посилення екологізації виробництва, що проявляється у використанні безперервних процесів виробництва металопродукції, наприклад, доменних печей великого об'єму, коксовых батарей та ін.

В Україні металургія, з одного боку, залишається одним з основних видів промислової діяльності, забезпечуючи до 16% загального обсягу реалізованої промислової продукції, п'яту частину товарного експорту й більше 10 млрд дол. експортної виручки, понад 200 тис. робочих місць і приблизно 10% у загальній середньообліковій кількості штатних працівників промисловості, що робить її стратегічно важливою для майбутнього розвитку вітчизняної економіки [57].

З іншого боку, низький рівень екологічності виробництва чорних металів – близько третини викидів шкідливих речовин в атмосферу загалом припадає на металургію, отриманням від'ємної або зовсім невисокої рентабельності операційної діяльності металургійних підприємств, низький темп зростання прямих іноземних інвестицій і слабка інноваційна активність. Це спонукає металургійну промисловість до рішучих змін і змушує її підвищувати ефективність виробництва, оскільки останнім часом простежується скорочення обсягів виробництва металопродукції [57].

Призупинення діяльності або зниження ділової активності металургійних підприємств на тимчасово непідконтрольній Україні території з подальшою втратою над ними контролю і неможливістю включити результати їх роботи в офіційну українську статистику привело до негативної динаміки виробництва металопродукції у країні впродовж 2014–2018 р.р. [58].

Скорочення обсягів виробництва українських чорних металів співпадає із світовими тенденціями розвитку металургійної промисловості, де в останні роки спостерігалася стагнація. Значно гіршою залишається ситуація з обсягами і динамікою споживання металопродукції на внутрішньому ринку, які значно відстають від виробництва, призводячи до надмірного рівня перевиробництва металу в країні. Розрив між виплавкою чорних металів і їх споживанням на внутрішньому ринку у 2018 р. становив 78,2%, або 16,5 млн т. Частка профіциту в загальному обсязі виплавки металу у середньому впродовж 2013–2018 рр. становила 82,1%, або 20,5 млн т. [58], ще підтверджує відсутність попиту на металопродукцію на внутрішньому ринку, наслідком чого є життєва необхідність її експорту, що обумовлює залежність галузі від зовнішніх ринків збуту. У 2018 р., відповідно до даних Worldsteel, внаслідок істотного падіння обсягів виробництва чорних металів через військові дії на Донбасі Україна була усунута Італією, Іраном і Тайванем з десятки найбільших світових виробників чорних металів, куди входила до 2016 р. включно, посіла 13 місце.

Частка українських чорних металів в глобальному обсязі є невеликою і в останні роки не перевищувала 2%, що свідчить про їх низьку конкурентоспроможність на світовому ринку чорних металів і необхідність враховувати тенденції його змін. За загальними обсягами експорту металопродукції у 2018 р. Україна посідала 9 місце і 5 місце як неттоекспортер сталевих виробів. Ці позиції обумовлюють вразливість вітчизняної чорної металургії до коливань світової економіки. За останні п'ять років обсяг експорту чорних металів скоротився майже на 40%, що привело до скорочення частки України на світовому ринку чорних металів майже вдвічі – з 6% до 3,3% (рис.2.4) [58].

Аналіз частки української металургійної промисловості у світовому обсязі споживання готової металопродукції показав її наднизький рівень. В аналізованому періоді він не перевищував 0,5% і постійно знижувався, сягнувши у 2018 р. лише 0,3%. Це свідчить про катастрофічну

нерозвиненість внутрішнього ринку чорних металів в Україні, що не тільки робить галузь критично залежною від зовнішньої кон'юнктури, а й заважає розвитку металоспоживаючих галузей, які виробляють готову продукцію з більшою доданою вартістю [58].



Рис. 2.4 Динаміка питомої ваги України в загальносвітовому обсязі металургійних потужностей, виробництва сталі, споживання й експорту металопродукції [58].

Попри високий ступінь захищеності національного виробника та політику просування власного експорту американські виробничі підприємства зацікавлені у імпорті сировини і комплектуючих, готової продукції та послуг. Незначне зростання частки країн європейського, африканського та американського регіонів у загальній структурі вітчизняного експорту обумовлено насамперед суттєвим скороченням споживання вітчизняної металопродукції країнами СНД та азійського регіону.

У 2018 р. частка експорту до країн азійського регіону скоротилася порівняно з аналогічним періодом 2013 р. на 6,1% (або на 3,6 млн т). Основні структурні зрушення у торгівлі металопродукцією з країнами азійського регіону відбулися за рахунок суттєвого скорочення експорту до

Туреччини та Індії, що обумовлено зростанням їх власного виробництва металопродукції. Вражає темпами зростання Індія, обсяги виробництва якої за останнє десятиліття збільшилися з 49,5 млн т у 2006 р. до 105 млн т у 2018 р. В Туреччині та Індії вводяться в експлуатацію високотехнологічні потужності, які конкурують з вітчизняними підприємствами. Все вищеозначене стало причиною втрати вітчизняними виробниками азійських ринків металопродукції [58].

Перша половина 2018 року була більш успішною для українських експортерів, ніж друга. Так, якщо в першій половині року обсяги експорту металургійної продукції становили не менше 1,6 млн тонн в місяць, то в другій - вже не більше 1,5 млн тонн в місяць.

Аналіз обсягів українського експорту металургійної продукції в розрізі товарних груп (рис.3.1) показав, що у 2018 р. він збільшився на 1,8% у порівнянні з 2017 р. до 18,548 млн т.

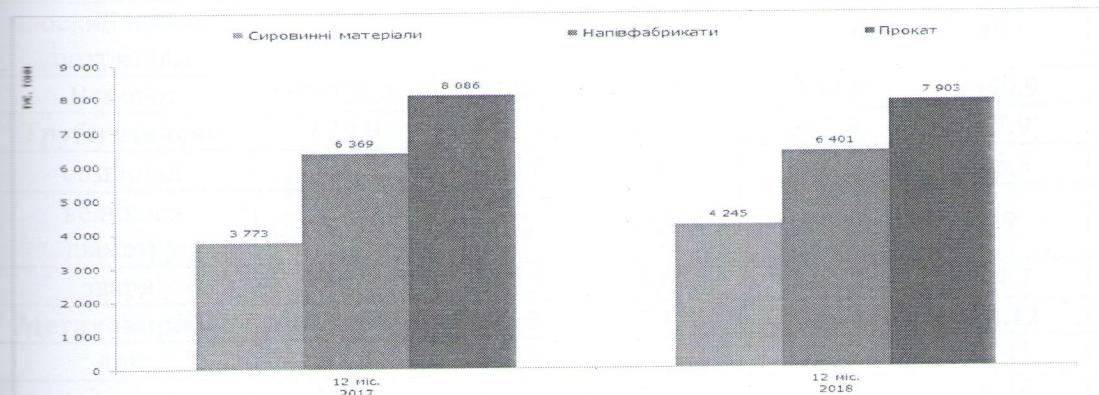


Рис. 2.5 Динаміка експорту продукції чорної металургії України в розрізі товарних груп [58]

Це збільшення в значній мірі обумовлено зростанням експорту чавуну - продукції з меншою доданою вартістю, ніж готовий прокат або напівфабрикати. У 2018 р. експорт чавуну зріс на 28,4% в порівнянні з 2017 р. до 3,007 млн т, а валютна виручка від експорту чорних металів склала 1,053 млрд. дол, що на 42,6% більше, ніж у 2017 р.

Чавун - єдиний серед сировинних матеріалів, обсяги експорту якого в 2018 р. році зросли. Зокрема, експорт феросплавів в 2018 році скоротився на 3,5% до 904,3 тис. т у порівнянні з 2017 роком, а експорт металобрухту - на третину (мінус 32,7%) до 327,6 тис. т. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Експорт металургійної продукції та металовиробів із України у 2017-2018 роках

Продукція	Маса, тис. тонн		Зміна 2018/ 2017	Вартість, млн USD		Зміна 2018/ 2017
	12 міс. 2017	12 міс. 2018		12 міс. 2017	12 міс. 2018	
Сировинні матеріали:	3773,4	4244,7	12,5%	1978,8	2140,7	8,2%
чавун	2342,5	3007,0	28,4%	738,2	1052,6	42,6%
феросплави	936,7	904,3	-3,5%	1115,6	977,9	-12,3%
брухт	486,5	327,6	-32,7%	121,3	105,7	-12,9%
інші сировинні матеріали	7,7	5,9	-23,6%	3,7	4,6	24,5%
Напівфабрикати	6369,2	6401,3	0,5%	2580,1	3066,6	18,9%
Прокат:	8086,2	7902,6	-2,3%	4036,0	4356,6	15,3%
плоский прокат	4718,4	4892,6	3,7%	2307,4	2787,1	20,8%
сортовий прокат	3118,2	2748,1	-11,9%	1570,7	1680,8	7,0%
плоский прокат з покриттям	249,6	261,9	4,9%	157,9	185,6	17,5%
Всього:	18228,8	18548,6	1,8%	8594,9	9860,9	14,7%
Труби сталеві:	629,9	657,0	4,3%	567,8	737,9	30,0%
безшовні	416,9	456,8	9,6%	448,6	605,3	34,9%
великого діаметру	8,7	9,7	11,3%	6,0	7,9	30,8%
зварні	204,3	190,5	-6,8%	113,1	124,7	10,2%
Металовироби:	156,68	145,57	-7,1%	133,73	144,12	7,8%
дріт	107,67	95,99	-10,8%	70,89	76,45	7,8%
кріплення	15,25	10,67	-30,0%	25,49	20,36	-20,1%
зварювальні дріт/електроди	11,73	10,81	-7,8%	12,84	13,98	8,9%
троси/канати	4,29	8,09	88,6%	5,51	9,98	81,1%
тканина металева	7,34	8,98	22,3%	6,60	9,11	38,0%
цвяхи	5,89	6,34	7,6%	4,28	5,39	25,9%
інші металовироби	4,49	4,68	4,2%	8,12	8,87	9,2%

Виручка від експорту феросплавів у 2018 р. склала 977,9 млн дол.(менше на 12,3% від 2017 року), від експорту металобрухту - 105,7 млн дол, що на 12,9% менше показника 2017 року.

безшовних труб в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. зросла як за обсягами експорту, так і за сумою надходжень - у 2017 році ця частка становила ~~66,2%~~ та 79% відповідно.

В цілому в 2018 році металургійні підприємства України наростили експорт чорних металів на 14,6% до \$ 9,937 млрд у порівнянні з \$ 8,666 млрд роком раніше. Чорні метали склали 20,99% в загальному обсязі українського експорту.

Частка виробів із чорних металів у структурі експорту впродовж 2008-~~2018~~ pp. зросла лише на 2 - 5%. Експорт металургійної продукції має широтинний характер. У ньому практично відсутня номенклатура високотехнологічної металопродукції: продуктів прямого відновлення ~~залізних~~ руд, листів плакованих з гальванічним покриттям та електролітичним оцинкуванням, прокату плаского з корозійностійкої ~~нержавіючої~~ сталі [58]. Варто відзначити, що на тлі тих негативних ~~політичних~~ тенденцій, що відбуваються на сході України вже простежується ~~тенденція~~ до збільшення обсягів експорту чорних металів до ЄС, оскільки він є географічно близьким та його ціни є найбільш прийнятними для ~~вітчизняних~~ чорних металів.

Але не дивлячись на позитивні тенденції варто враховувати обмеження ~~даного~~ ринку – це відсутність попиту на високотехнологічну металургійну продукцію, оскільки закупівля заготівок та слябів дозволяє самотужки виробляти цю продукцію на сучасному технологічному обладнанні за умови збереження екологічної безпеки довкілля зовнішнього природного ~~передовища~~.

Всі основні гравці світового ринку чорних металів є безпосередніми ~~конкурентами~~ України, але найбільш сильним гравцем світового ринку чорних металів залишається Китай, оскільки:

- китайський метал має відносно низьку собівартість, яка обумовлена ~~низькою~~ вартістю сировини та низьким рівнем оплати праці – 1,1 дол./год.

- асортимент продукції, що випускається, є більш широким з орієнтацією на виробництво високотехнологічної продукції (жароміцні та високолеговані сталі, сплави із заданими властивостями);
- власна сировинна база, що дає змогу впливати на світові ціни постачальників ресурсів;
- реалізації державної програми розвитку чорної металургії до 2020 року, яка направлена на взаємоузгодженість потреб розвитку основних промислових галузей китайської економіки та підвищення якісних характеристик продукції.

Переваги України на європейському ринку полягають у:

- географічній близькості регіонів, що знижує витрати на транспортування металопродукції;
- порівняно з світовими цінами низькими цінами на напівфабрикати, штотома вага яких складає від 30 до 50% від загального обсягу експорту чорних металів;
- купівлі металургійних підприємств, що розташовані на території ЄС.

Серед факторів, що зменшують конкурентоспроможність українських чорних металів варто відзначити:

- наявність власних сировинних та енергетичних ресурсів, які за якістю суттєво поступаються середньосвітовим;
- невідповідність світовим екологічним нормам металургійного виробництва, оскільки шкідливі викиди металургійних підприємств складають від 50 до 70% від загальної кількості;
- перенасичення ринку за рахунок перевиробництва Китаю та прискореного інноваційно-технологічного розвитку металургійної промисловості в світі;
- скорочення попиту на вітчизняні чорні метали із боку російських базових галузей промисловості та заміщення його більш дешевою продукцією Туреччини та Китаю;

- відсутність конкурентних переваг у галузі в сегменті високоякісної металопродукції [57].

2.2 Історія розвитку та фінансово-економічний аналіз корпорації «МЕТИНВЕСТ»

«Метінвест» – міжнародна вертикально інтегрована металургійна компанія. До її структури входять вугільні, коксохімічні, гірничодобувні, металургійні та прокатні підприємства на території України, ЄС та США.

Засноване ТОВ «Метінвест Холдинг» у 2006 році, керуюча компанія Групи Метінвест, для централізованого управління підприємствами вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної та трубної галузей Групи СКМ. Метінвест придбав 100% акцій ТОВ «Леман-Україна», провідної гуртової

у 2007 році Метінвест отримав \$1,5 млрд у рамках синдикованого кредиту. Це найбільший кредит, що будь-коли залучали приватні українські компанії. Кошти спрямовані на капітальні інвестиції та рефінансування більш дорогих позик. У 2007 році Метінвест став першим українським учасником Всесвітньої асоціації виробників сталі (worldsteel). Метінвест придбав 82,5% ВАТ «Інгулецький ГЗК», одного з найбільших гірничодобувних підприємств в Україні. Метінвест у 2007 році реструктуризував канали продажів. На базі ТОВ «Леман-Україна» створено ТОВ «Метінвест-Україна» і ТОВ «Метінвест-СМЦ». Перша компанія займається гуртовими продажами на ринках України та країн СНД за винятком Росії, друга – роздрібними продажами в Україні [59].

У 2008 році Метінвест завершив процес придбання 100% частки у прокатних підприємствах Trametal S.p.A. (Італія) і Spartan UK Ltd (Велика Британія).

У 2008 році Метінвест і провідний виробник обладнання для металургії, австрійська компанія Siemens VAI підписали угоду про партнерство.

На комбінаті «Азовсталь» у 2008 році запущено нову слябову машину безперервного лиття заготовок (МБЛЗ). Метінвест у 2008 році придбав 51% акцій ТОВ «НВО Інкор і Ко» (Україна), одного з найбільших світових виробників коксохімічної продукції.

У 2009 році Метінвест визнаний шостим найбільшим виробником залізорудної сировини у світі. Метінвест завершив угоду з придбання 100% американської вугільної компанії United Coal Company, одного з провідних виробників коксівного вугілля у США.

Метінвест у 2008 році відкрив торгові представництва в Тунісі та ОАЕ, а також дві металобази в Сочі (Росія). Метінвест упровадив Інтегровану систему управління в галузі промислової безпеки, охорони здоров'я та довкілля за стандартами OHSAS 18001 і ISO 14001.

Метінвест став першою українською компанією у 2008 році, що отримала сертифікат Climate Action Всесвітньої асоціації виробників сталі ([worldsteel](#)).

Метінвест і POSCO, один із найбільших виробників сталі у світі, у 2008 році підписали меморандум про взаєморозуміння для взаємовигідної співпраці та придбав 95,23% акцій болгарського прокатного підприємства Promet Steel AD [59].

У 2010 році Метінвест випустив перший соціальний звіт за вимогами міжнародного стандарту зі звітності у сфері сталого розвитку GRI, приєднався до Глобального договору Організації Об'єднаних Націй та размістив еврооблігації на \$500 млн.

Метінвест у 2010 році завершив будівництво нової лінії виробництва одношовних товстостінних труб великого діаметра зі сталі категорії міцності до X80 на Харцизькому трубному заводі та став єдиним виробником труб у СНД, що отримав кваліфікаційний сертифікат компанії C4Gas S.A. і якого

зали до списку довірених постачальників газового концерну Gaz de France і уперше в Україні налагодив виробництво арматурного прокату з «коксовим» допуском [59].

Метінвест зайняв 9-е місце серед 500 найбільших за обсягом виручки компаній Центральної і Східної Європи за підсумками 2009 року за версією рейтингу Deloitte TOP-500. Метінвест і ММК імені Ілліча вирішили об'єднати активи та завершив реєстрацію продукції підприємств Групи за засобами Європейського Регламенту №1907/2006 (REACH).

У 2011 році: Метінвест розпочав поставки арматури до Білорусі, запустив виробництво рейок з киснево-конвертерної сталі, вивів з експлуатації мартенівське виробництво на «Азовсталі». Під час інтеграції виробничих процесів Макіївський металургійний завод став філією Єнакіївського металургійного заводу, підписав довгостроковий контракт на постачання технічних газів для Єнакіївського металургійного заводу з компанією Air Liquide (Франція). Завершено об'єднання активів Групи Метінвест і ММК імені Ілліча.

Метінвест придбав 50% у металургійному бізнесі Групи Індустріал, що управляє ПАТ «Запоріжсталь» [59].

Метінвест ввів в експлуатацію нову шахту Affinity Mine компанії United Coal Company (США).

Метінвест визнаний 6-ю найбільшою компанією Центральної та Східної Європи за рейтингом Deloitte TOP-500.

У 2012 році: Виведено з експлуатації три застарілі коксові батареї і реконсервована аглофабрика на «Азовсталі» для зменшення впливу на довкілля у Маріуполі, придбано 49,9% частки в ПАТ «Запоріжсталь», 85,21% ЗАТ «Белгородметалопостач» - великого складського комплексу і центру перевалки металопродукції у Белгороді (Росія), чотири сервісних металоцентри в Західній Україні та відкрив металоцентр у Вінниці.

5. Метінвест і Air Liquide розпочали будівництво повітророзподільної установки для Єнакіївського металургійного заводу.

7. Метінвест розпочав продаж зварної труби виробництва Луганського трубного заводу на ринку Росії.

У 2013 році Метінвест налагодив випуск преміум-коксу для використання технології вдування пиловугільного палива, придбав 39,74% акцій ПАТ «Запоріжвогнетрив», найбільшого виробника вогнетривкої продукції в Україні.

Метінвест-СМЦ розширив перелік послуг з переробки листа. Встановлено лінії для поперечного та поздовжньої різання рулонного листа, в тому числі оцинкованого.

Групи СКМ і Смарт передали Метінвесту 23,5% акцій ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», 15% акцій ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат», 26% акцій ПАТ «Запоріжкокс», 31,3% акцій ПАТ «Донецьккокс» і 3,1% акцій ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат». Метінвест освоїв виробництво гвинтової арматури для гірничодобувної галузі.

Метінвест і канадська компанія Black Iron уклали угоду про розвиток Шимановського та Зеленовського родовищ у Кривому Розі [59].

Метінвест відкрив торговельне представництво в Білорусі.

Метінвест підписав договір з італійською компанією Termokimik Corporation, провідним виробником обладнання для промислових підприємств у сфері охорони довкілля, на проведення базового інжинірингу в рамках модернізації аглофабрики ММК імені Ілліча.

У 2014 році розпочалася реконструкція доменної печі №4 і демонтаж аглофабрики на «Азовсталі», Метінвест відкрив роздрібні склади металопродукції у Харкові, Київській області та Миколаєві, а також торговельне представництво в Румунії, запустив конкурс соціальних інвестицій «Місто – нашими руками» в дев'яти містах Донецької, Дніпропетровської і Луганської областей.

У рамках реструктуризації бізнесу дочірня компанія MetalUkr Holding Limited (Кіпр), 100% акцій якої належать Metinvest B.V., передала Metinvest

B.V. 78,31% акцій ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат», 99,48% акцій ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», 0,25% акцій ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» і 1,21% акцій ПАТ «Харцизький трубний завод».

СКМ і Смарт-Холдинг завершили злиття гірничо-металургійних активів у рамках спільно керованої компанії Metinvest B.V. Частка СКМ у Metinvest B.V. становить 71,24%, Смарт-Холдингу – 23,76%.

Комбінат «Азовсталь» отримав сертифікат відповідності міжнародному стандарту ISO 14001: 2004 «Системи управління якістю».

У 2015 році Метінвест увів у дію трубоелектрозварювальний цех на ММК імені Ілліча, відкрив новий роздрібний склад для реалізації металопродукції у Дніпропетровську, а також торговельні представництва в Іспанії та Польщі. Комбінат «Азовсталь» завершив капітальний ремонт доменної печі №4; ММК імені Ілліча замінив фільтри на агломашинах №№ 1-3 у рамках реконструкції аглофабрики. Метінвест провів реорганізацію каналів збуту продукції на ринок України. Основна діяльність з реалізації металопрокату зосереджена в компанії «Метінвест-СМЦ». Компанія «Метінвест-Україна», що раніше реалізовувала продукцію гуртом кінцевим споживачам, стала виконувати зобов'язання Групи за нішевими продуктами. ММК імені Ілліча вивів з експлуатації мартенівське виробництво. Метінвест розпочав продаж прокату з полімерним покриттям [59].

У 2016 році Метінвест продав свою частку в компанії Black Iron (Cyprus) Limited за \$6 млн., створив Операційну дирекцію на базі Гірничодобувного та Металургійного дивізіонів для централізованого управління усіма технологічними процесами; запустив лінію дробоструминної обробки та грунтuvання на прокатному заводі Trametal (Італія); розпочав постачання холоднокатаного рулонного прокату до США.

Авдіївський коксохімічний завод увів у роботу нову очисну установку, аналогів якої немає на жодному українському металургійному підприємстві.

ММК імені Ілліча та «Азовсталь» уперше в Україні розпочали виробництво атмосферостійкого прокату за євростандартом.

ММК імені Ілліча розпочав модернізацію листопрокатного цеху «1700» і будівництво машини безперервного ліття заготовки №4. У 2016 році Метінвест – перша серед українських компаній, що увійшла до рейтингу ТОП-500 найбільших у Центральній і Східній Європі за підсумками 2015 року.

У 2017 році Метінвест, і Smart Maritime Group запустили сервіс із переробки листового прокату. Центральний ГЗК розпочав випуск окатишів преміум-класу. ММК імені Ілліча підписав контракт із Primetals Technologies Austria GmbH на розробку базового інжинірингу реконструкції листопрокатного цеху «1700».

У 2017 році Метінвест втратив контроль над ПрАТ «Єнакіївський металургійний завод» і його Макіївською філією, ПрАТ «Єнакіївський коксохімпром», ПрАТ «Харцизький трубний завод», ПрАТ «Комсомольське рудоуправління», ПрАТ «Красnodonvugilля», ПрАТ «Донецьккокс» і спільним українсько-швейцарським підприємством ТОВ «Метален» після відмови перереєструвати ці підприємства на території невизнаних республік «ДНР» і «ЛНР».

В умовах зростання протекціонізму конкуренція на ринку загострюється. Уже зараз відчувається тиск з боку альтернативних постачальників, які були змушені скоротити свою присутність на традиційних ринках збути. Істотного покращення ситуації найближчим часом Група «Метінвест» не очікуємо. Тому оптимальним варіантом буде розвиток внутрішнього споживання сталі в нашій країні та захист ринку від недобросовісних постачальників дешевого імпортного матеріалу. Крім цього, компанії необхідно нарощувати перекатні потужності в країнах ЄС як найбільш зручні з погляду логістики й поставок напівфабрикатів.

Говорячи про нарощування виробництва, варто відзначити той факт, що Україна дуже багато втратила з 2014 року – зниження сягнуло понад 6

млн т сталі. При цьому високі результати, досягнуті українською Групою «Метінвест» металургійною Групою «Метінвест» в першому кварталі 2019 року, поки що можна порівняти лише з аналогічним періодом 2018-го.

Після запровадження Єврокомісією в жовтні 2017 року фіксованого антидемпінгового тарифу (€60,5/т) на гарячекатаний рулон з України Група «Метінвест» були змушені істотно скоротити свою присутність на маржинальному ринку ЄС. Основні конкуренти - російські постачальники, також підпали під дію митних тарифів (€17,6-96,5/т), що призвело до перерозподілу обсягів і посилення конкуренції в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Однак, з іншого боку, після того, як США прийняли загороджувальні заходи на імпорт певних видів металопродукції для підтримки локального виробника, нам вдалося наростили поставки товарного чавуну до Штатів.

Також варто відзначити американо-китайське протистояння, яке має колосальний негативний вплив на всіх гравців на ринку, включаючи «Метінвест». Воно вже призвело до зниження споживання в таких галузях, як автомобілебудування і побутова техніка. Подальше загострення може призвести до ще більш плачевних наслідків у вигляді глобальної кризи у сфері торгівлі.

Щоб зберегти свої позиції на світовому ринку і залишатися конкурентоспроможними, необхідно постійно працювати над якістю, сортаментом продукції, що випускається, і зниженням її собівартості. Також слід робити акцент на роботі з клієнтами – покращувати свій сервіс і відкривати нові металоцентри за кордоном, щоб бути біжчими до покупців.

Фінансування капітальних інвестицій у 2018 році здійснювалося переважно за рахунок власних коштів. Угода з рефінансуванням боргу, успішно укладена на початку 2018 року, продовжила терміни погашення боргів на період до 2026 року. Завдяки цьому Група може фінансувати свої інвестиційні проекти з операційного грошового потоку [59].

Крім цього, «Метінвест» активно працює над залученням фінансування на свої інвестиційні проекти під гарантії експортних кредитних агентств. Зокрема, у 2018 році «Метінвесту» вдалося залучити кредитну лінію на суму €43,2 млн терміном на сім років для фінансування будівництва машини безперервного ліття заготовки (МБЛЗ) №4 на ММК ім. Ілліча компанією Primetals Technologies Austria GmbH, світовим лідером у сфері рішень для металургійних підприємств. Це відносно тривала кредитна лінія, і наша стратегія передбачає нарощування такого фінансування в борговому портфелі Групи.

У липні 2019-го «Метінвест» залучив кредитну лінію на суму €34,4 млн для фінансування ММК ім. Ілліча. Покриття кредитної лінії здійснюється за рахунок Австрійської експортної гарантії, виданої експортною кредитною агенцією (ЕКА) Oesterreichische Kontrollbank Aktiengesellschaft (OeKB) з перестрахуванням від ЕКА Euler Hermes Aktiengesellschaft для німецької частини транзакції. Єдиним кредитором виступив банк ODDO BHF Aktiengesellschaft (ODDO BHF).

Процентна ставка за кредитною лінією, термін погашення якої настає в серпні 2028 року, встановлена на рівні шестимісячної ставки EURIBOR плюс маржа. Залучені кошти будуть спрямовані на фінансування масштабної реконструкції листопрокатного цеху (ЛПЦ) 1700 на ММК ім. Ілліча.

Серед інвестиційних проектів 2019-2020 років варто відзначити капітальний ремонт доменної печі №3 на «Азовсталі» вартістю понад \$145 млн з одночасним запуском установки вдування ПВП для зниження споживання природного газу. Крім цього, можна виділити проекти на ММК ім. Ілліча: реконструкцію газоочисних систем аглофабрики вартістю \$140 млн, яка дасть можливість знизити викиди пилу на 90%.

У 2017 році «Метінвест» оновив свою технологічну стратегію до 2030 року. Ця стратегія передбачає розвиток власних активів Групи з метою підвищення якості продукції і зниження її собівартості.

Крім українських підприємств, до Групи «Метінвест» входять 4 європейських перекатних заводи й вуглевидобувні шахти United Coal Company в США. У планах «Метінвесту» і надалі розвивати свої перекатні підприємства в Європі, адже це дасть змогу зберегти свої позиції на місцевому ринку. Оскільки коксівний вугільний концентрат є стратегічною сировиною для групи, «Метінвест» продовжить інвестувати в розвиток United Coal Company з метою підвищення самозабезпеченості.

Що стосується угод M&A, то «Метінвест» виважено підходить до придбання активів, ретельно оцінюючи можливості купівлі активів, які можуть підвищити забезпеченість ключовою сировиною, отримати синергію від використання запасів залізної руди й напівфабрикатів і посилити портфель продажів. Так, Група «Метінвест» нулого року Група придбала 24,99% акцій шахтоуправління «Покровське» і Свято-Варваринської збагачувальної фабрики, що разом становлять найбільший в Україні вуглевидобувний і виробничий комплекс. Таким чином, «Метінвест» забезпечив собі довгострокові поставки високоякісного коксівного вугілля.

Група «Метінвест» з року в рік доводить свою ефективність і справляється з усіма викликами. Нам вдалося повністю перебудувати наші логістичні потоки після транспортної блокади на сході України. змогли диверсифікувати поставки необхідної нашим підприємствам сировини, щоб ~~не~~ залежати від одного-двох ринків. Група «Метінвест» продовжує шукати для себе нові ринки сировини і збуту, і багато з цих спроб виявляються успішними. Група «Метінвест» провела масштабну модернізацію нашого діючого виробництва.

На тлі цього у 2018 році було проведено рефінансування наших боргових зобов'язань на суму \$2,3 млрд. Транзакція вже була визнана журналом International Financing Review угодою року з випуску облігацій серед емітентів країн Європи, Близького Сходу й Африки, а видання TXF назвало її «європейською угодою року з фінансування сировинних товарів». А у 2019 році міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings підвищило

рейтинг «Метінвесту» в національній та іноземній валюті та рейтинг її єврооблігацій до рівня B+. Це вище за суверений рейтинг України і найвищого рівня країни B- уже на дві сходинки [59].

Але, безумовно, Група «Метінвест» має справу і з викликами. На міжнародних ринках основним з них став протекціонізм. Торгові війни й обмеження в США та Євросоюзі, куди Група «Метінвест» здійснює поставки нашої продукції, не можуть не позначатися на діяльності українських металургійних підприємств з огляду на їх переважно експортну орієнтацію.

У 2017 році Група «Метінвест» затвердила нову технологічну стратегію розвитку Групи до 2030 року і вже істотно просунулися в цьому напрямку. Однак нам ще є над чим працювати. І кінцева мета – це не просто традиційні підвищення якості продукції та розширення виробництва сталі. Одним з найважливіших аспектів під час модернізації для нас є зниження навантаження на довкілля.

Питання екології важливі для будь-якої компанії. Наша технологічна стратегія передбачає покращення екологічних показників роботи наших підприємств і поступове впровадження європейських норм роботи. «Метінвест» має намір рухатися за всіма цими напрямками, щоб зробити наші підприємства максимально екологічно чистими» завдяки впровадженню нових технологій.

Модернізація виробництва неможлива без кваліфікованого персоналу. На жаль, Україна загалом і «Метінвест» зокрема сьогодні відчувають гострий дефіцит працівників з високою кваліфікацією. Ключових причин дві: трудова міграція та значне погіршення якості освіти. «Метінвест» має рішення обох проблем, і Група «Метінвест» вже досягла певних успіхів.

По-перше, Група «Метінвест» навчилася працювати з відтоком кадрів і утримувати найкращих співробітників у Групі. Упродовж останніх двох років зарплати персоналу наблизилися до східно-європейського рівня. Завдання «Метінвесту» - створити конкурентні та привабливі умови роботи,

мотивувати наших співробітників до внутрішнього кар'єрного і професійного зростання. По-друге, Група «Метінвест» в кілька разів збільшила інвестиції в ремонт робочих місць та інфраструктури на виробничих майданчиках, щоб зробити роботу безпечнішою та комфортнішою [59].

У питанні розвитку системи освіти Група взяла на себе роль ініціатора й лідера в підготовці нових професійних стандартів навчання. Важливим кроком є впровадження програм, які популяризують галузь і робітничі професії серед молоді. Група «Метінвест» вже уклала угоди з провідними профільними закладами вищої освіти країни на розроблення навчальних програм та впровадження дуальної системи навчання для потреб «Метінвесту». Попереду плани зі створення власного корпоративного політехнічного університету та програм розвитку технічних фахівців для задоволення потреб всієї країни.

І ще одна проблема, яку українським металургам необхідно вирішувати – це протекціонізм, про який я вже говорив. Попри те, що низка наших підприємств знаходиться в Європі, «Метінвест» все одно стикається з обмеженнями щодо поставок окремих видів своєї продукції до країн цього регіону.

За 12 років Група «Метінвест» вклади в соціальні проекти майже 1,5 млрд грн (блізько \$60 млн), з яких лише минулого року – понад 350 млн грн (блізько \$14 млн).

Від часу свого заснування «Метінвест» використовував механізми Кіотського протоколу. На металургійних і коксохімічних підприємствах діють технології, які дають змогу з газів, що відходять, виробляти тепло й електроенергію. На всіх наших підприємствах реалізуються проекти з підвищення енергоефективності.

Технологічна стратегія «Метінвесту» до 2030 року передбачає максимальне покращення всіх екологічних показників роботи наших підприємств, включаючи викиди парникових газів – за рахунок впровадження нових технологій і закриття застарілих неефективних

потужностей. Тільки в період з 2014 до 2018 року «Метінвест» вклав в екологічну модернізацію виробництва понад \$1,2 млрд.

Як компанія, що входить до World Steel Association, «Метінвест» бере участь у дослідженнях, які визначать пріоритетні заходи та технології, спрямовані на зниження викидів парникових газів до 2050 року.

Крім того, вже другий рік три підприємства «Метінвесту» – «Запоріжсталь», «Запоріжкокс» і Центральний ГЗК – беруть участь у пілотному проекті Світового банку з моніторингу та звітності викидів парникових газів в Україні – «Партнерство заради ринкової готовності» (PMR). Метою цього проекту є навчання і практична підготовка підприємств до впровадження системи моніторингу та звітності викидів парникових газів і системи торгівлі викидами парникових газів на державному рівні.

Сьогодні промисловим підприємствам, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, вже не обійтися без цифрової модернізації виробництва. У компанії є своя IT-компанія «Метінвест Діджитал». Це не просто централізація функції IT, а створення центру цифрової експертизи і бізнес-партнера, який займається трансформацією для всієї Групи підприємств.

На підприємствах «Метінвесту» зміни впроваджуються на всіх рівнях виробництва – від автоматизації устаткування і технологічних процесів до об'єднання агрегатів, цехів і підприємств у єдині інформаційні системи. Ці технології приносять цілком конкретні результати: дають змогу знижувати собівартість продукції і підвищувати її якість. А також роблять роботу співробітників більш безпечною, інтелектуальною і комфортною. Цифрові інновації у виробництві – це більше, ніж нові технології. Це перехід від концентрації зусиль на покращенні продукту до створення найкращих результатів для клієнтів і суспільства.

У «Метінвесті» прагнуть вибудувати взаємопов'язану багаторівневу автоматизацію всіх процесів. На кожному нашому підприємстві вже впроваджуються проекти автоматизації і цифрової трансформації. Наразі

шлотний проект триває на Авдіївському КХЗ, проект з контролю комплексних показників технологій та обладнання – на наших ГЗК, концептуальне проектування системи MES – на металургійних активах Групи.

Цифрову трансформацію підтримують інновації та технологічні рішення, але драйвером таких змін стають насамперед лідери, відкриті до змін і здатні швидко адаптуватися до мінливих умов ринку й галузі. Для успіху недостатньо одного лише впровадження. Ефективне функціонування будь-яких сучасних систем залежить передусім від того, наскільки активно кожен співробітник буде їх використовувати у своїй щоденній роботі.

Виручка Метінвесту генерується від продажу метало-, залізорудної, вугільної та коксової продукції, а також від перепродажу продукції третіх сторін. Якщо не заявлено інакше, виручка не включає ПДВ, знижки та внутрішньо групові продажу [59].

Таблиця 2.5 Результати операційної діяльності корпорації «МЕТИНВЕСТ»

Результати операційної діяльності	2018		2017		зміна	
	US \$ млн	% від виручки	US \$ млн	% від виручки	US \$ млн	% від виручки
Виручка	11 880	100%	8 931	100%	2 949	35%
Валовий прибуток	2 787	23%	2 175	24%	612	28%
Витрати на дистрибуцію	-885	-7%	-721	-8%	-164	23%
Загальні і адміністративні витрати	-226	-2%	-193	-2%	-33	17%
Інші операційні витрати / доходи	-120	-1%	39	0%		
Прибуток від основної діяльності	1 556	13%	1 300	15%	256	20%
Прибуток до оподаткування	1 463	12%	841	9%	622	74%
Податок на прибуток	-275	-2%	-224	-3%	-51	23%
Чистий прибуток	1 188	10%	617	7%	571	93%

На тлі сприятливих цін на металопродукцію та залізорудну сировину, а також триваючого економічного підйому в Україні, в 2018 році (табл. 2.5).

Група продемонструвала значні фінансові результати. Виручка виросла на 3% в порівнянні з попереднім роком за рахунок посиленої уваги до пріоритетних ринків. Показник EBITDA виріс на 23%, тоді як внесок металургійного і гірничодобувного сегментів в досягнення цього показника був рівним. Вільний грошовий потік за звітний період досяг US \$ 673 млн, збільшившись майже в п'ять разів за рік завдяки високому показнику EBITDA і дивідендами, отриманими від спільного гірничодобувного підприємства [60].

У 2018 році чистий прибуток виріс на 93% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 1 188 млн - головним чином, завдяки збільшенню виручки на 33% (або на US \$ 2 949 млн.) і відсутності негативного ефекту від втрати контролю над активами на тимчасово неконтрольованої території (US \$ 329 млн). Крім того, фінансові доходи виросли на US \$ 39 млн, тоді як фінансові витрати знизилися на US \$ 16 млн. Ці фактори були частково нівельовані зростанням операційних витрат на US \$ 2 693 млн, зростанням витрат з податку на прибуток на US \$ 51 млн, а також зменшенням частки в результатах асоційованих компаній та спільних підприємств на US \$ 18 млн.

У 2018 році собівартість реалізованої продукції зросла на 35% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 9 093 млн, що було, в основному, пов'язано зі:

збільшенням вартості товарів і послуг для перепродажу на US \$ 1 339 млн, переважно чушкового чавуну і металопродукції;

ростом споживання закупованого сировини зважаючи на збільшення виробництва коксу, агломерату, рідкого чавуну і сортового прокату, а також зростання цін на лом і феросплави (US \$ 311 млн); зростанням витрат на енергоресурси на US \$ 175 млн на тлі підвищення цін і обсягів споживання; збільшенням витрат на персонал на US \$ 166 млн через підвищення заробітної плати на виробничих активах (двічі як в 2017 році, так і в 2018 році за підсумками піврічної оцінки персоналу: на 15% в червні 2017 року, на 5% в жовтні 2017 року, на 25% в квітні 2018 року і 10% в жовтні

2018 року) і відповідних соціальних внесків; і зростанням витрат на транспортування сировини і матеріалів на US \$ 87 млн, головним чином, на тлі збільшення витрат на залізничні перевезення в США, пов'язані з внутрішніми поставками вугілля, збільшенням плати за користування вагонами в Україні, а також зростанням обсягів залізничних перевезень [60].

У 2018 році витрати на дистрибуцію зросли на 23% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 885 млн - в основному, через зростання вартості послуг з транспортування. Зростання витрат на ж / д послуги на US \$ 54 млн переважно обумовлений збільшенням плати за користування вагонами в Україні на тлі збільшення перевезень залізорудної і металопродукції залізницею. Витрати на фрахт виросли на US \$ 52 млн через збільшення на 27% обсягів реалізації металопродукції в Європу, Близький Схід і Північну Африку, Південно-Східну Азію, Північну Америку та інші регіони, а також глобального зростання ставок фрахту на тлі підвищення цін на нафту на 31%, що було частково компенсовано скороченням обсягів реалізації залізорудної продукції в Китай на 50%. Інші транспортні витрати, пов'язані з навантаженням, розвантаженням та зберіганням, виросли на US \$ 54 млн через збільшення обсягів реалізації чушкового чавуну в Північну Америку, а також плоского прокату і квадратної заготовки в країни Близького Сходу і Північної Африки і Південно-Східної Азії, що також було частково компенсовано скороченням обсягів реалізації залізорудної продукції в Китай. У 2018 році загальні та адміністративні витрати зросли на 17% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 226 млн - головним чином, через збільшення витрат на оплату праці та професійних послуг [60].

У 2018 році виручка металургійного сегменту виросла на 36% в порівнянні з 2017 роком (табл. 2.4) - до US \$ 10 064 млн, що було обумовлено більш високими цінами на сталь, сильним попитом на продукцію Метінвесту. Таким чином, продаж напівфабрикатів, готової продукції, коксу та інших продуктів і послуг виросли на 73%, 25%, 38% і 35%

відповідно. Металургійний сегмент у 2018 році складав 85% зовнішніх продажів (83% у 2017 році) [60].

Таблиця 2.6 Динаміка продажів корпорації «МЕТИНВЕСТ» в розрізі продуктів

Продаж по продуктам	2016		2017		зміна		2018		зміна	
	US \$ млн	тис тонн								
Напівфабрикати	1 448	3 492	675	2 423	773	1 069	2 497	5 392	1 050	1 900
чушковий чавун	606	1 689	350	1 392	256	297	1 071	2 717	466	1 028
сляби	521	1 146	227	711	294	435	724	1 320	203	174
квадратна заготовка	321	657	98	320	223	337	701	1 356	381	699
Готова продукція	4 990	8 681	3 778	8 791	1 128	-255	6 238	9 617	1 248	935
плоский прокат	4 198	7 328	2 954	6 854	1 257	497	5 173	7 981	975	653
довгий прокат	708	1 209	824	1 937	-129	-751	973	1 493	266	284
Трубна продукція	84	144	-	-			92	142	7	-2
Кокс	461	1 427	171	1 080	290	347	635	2 009	174	582
Інші продукти і послуги	512	-	403	-	194	-	694	-	182	-
РАЗОМ	7 411	13 600	5 027	12 294	2 384	1 161	10 064	17 018	2 653	3 418

У 2018 році продаж чушкового чавуну зріс на 77% в порівнянні з минулим роком (табл. 2.4) - до US \$ 1 071 млн - у основному, завдяки зростанню обсягів реалізації на 61%. Збільшення замовлень від існуючих і нових клієнтів призвело до зростання продажів в країни Північної Америки, Близького Сходу та Північної Африки і Європи - на 684, 168 і 90 тис. тонн відповідно.

У 2018 році продаж слябів зріс на 39% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 724 млн. Обсяги зросли на 174 тис. тонн - до 1 320 тис. тонн - на тлі зростання попиту і збільшення виробництва, а також зниження реалізації в 2017 році, що призвело до зростання складських запасів. Частка Європи в загальному обсязі реалізації досягла 71% (+1 пп) через збільшення продажів в регіон на 139 тис. тонн на тлі зростання замовлень від споживачів в Італії і продажів новим клієнтам у Франції і Великобританії [60].

У 2018 році продаж квадратної заготовки виріс більш ніж в два рази в порівнянні з минулим роком - до US \$ 701 млн. Обсяги зросли на 699 тис.

- до 1 356 тис. тонн. Основними ринками збуту були країни Близького Сходу і Північної Африки і Південно-Східної Азії, на які довелося 76% і 17% обсягів продажів, відповідно.

У 2018 році продаж плоского прокату зрос на 23% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 5 173 млн. Загальні обсяги зросли на 653 тис. тонн - до 7 981 тис. тонн. Продажі в Україні зросли на 264 тис. тонн на тлі зменшення попиту з боку будівельної, транспортної та машинобудівної галузей. Продажі в Європу скоротилися на 76 тис. тонн через перенаправлення гарячекатаного рулону (ГКР) на ринки Близького Сходу і Північної Африки, а також Південно-Східної Азії, що було частково компенсовано збільшенням обсягів реалізації гарячекатаного товстого листа і покованого плоского прокату [60].

У 2018 році продаж довгого прокату зрос на 38% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 973 млн. Обсяги зросли на 284 тис. тонн - до 1 493 тис. тонн.

У 2018 році продаж трубної продукції збільшився на 9% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 92 млн - через зростання середньої ціни реалізації. Це було частково нивельовано зменшенням обсягів продажів, які скоротилися на 1% - до 142 тис. тонн - з огляду на зниження попиту в регіоні [61].

У 2018 році продаж коксу зрос на 38% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 635 млн - завдяки збільшенню обсягів реалізації на 41%. Обсяги зросли на 582 тис. тонн - до 2 009 тис. тонн - з огляду на збільшення кількості підприємств в Україні.

Грничодобувний сегмент генерує виручку від продажів залізорудної, залізової та іншої продукції і послуг. У 2018 році виручка сегменту зросла на 19% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 1 816 млн.

В результаті зовнішні продажу окатишів виросли на US \$ 285 млн, при цьому продажі залізорудного концентрату скоротилися на US \$ 42 млн. У той же час реалізація вугільного концентрату знизилася на US \$ 12 млн через

зростання внутрішньогрупового споживання. Продажі іншої продукції і послуг виросли на US \$ 64 млн. У 2018 році на Гірничодобувний сегмент забезпечив 15% зовнішніх продажів (17% у 2017 році) [60].

У 2018 році продаж залізорудного концентрату скоротився на 6% в порівнянні з 2017 роком - до US \$ 603 млн - через зниження обсягів реалізації на 13%. Обсяги впали на 1 157 тис. тонн - до 7 988 тис. тонн - на тлі скорочення виробництва і збільшення внутрішньогрупового споживання. З урахуванням розміру попиту в Україні та Європі, продаж на ці ринки виріс на 308 і 363 тис. тонн відповідно. Продажі на інші ринки зросли на 152 тис. тонн. Решту обсягу були продані в Південно-Східну Азію, хоча вони знизилися на 1 979 тис. тонн.

У 2018 році продаж окатишів зрос на 46% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 905 млн. Обсяги зросли на 1 543 тис. тонн - до 7 446 тис. тонн - завдяки збільшенню попиту на стратегічних ринках. Зокрема, обсяги продажів в Україні і Європі виросли на 744 і 662 тис. тонн відповідно. Крім того, обсяги продажів в Південно-Східну Азію, яка є опортуністичним ринком для цього продукту, зросли на 137 тис. тонн. У 2018 році продаж вугільного концентрату скоротився на 12% в порівнянні з минулим роком - до US \$ 84 млн. Обсяги скоротилися на 37% - до 432 тис. тонн - через зростання внутрішнього споживання [60].

2.3 Аналіз експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ» та стратегія їх диверсифікації

В процесі диверсифікації експорту, країна інтегрується в міжнародне економічне середовище, використовуючи при цьому активно-лібералізаційну політику. Країни ЄС досить стрімко розпочали використання цієї політики, а країни Південно-Східної Азії впроваджували її поетапно (від сільського господарства, трудомісткого виробництва, капіталомісткого, і врешті-решт до високотехнологічного експорту).

У 2018 році продажі в Україні виросли на 35% - до US \$ 3 340 млн - завдяки збільшенню попиту на внутрішньому ринку, так як економічне зростання продовжилося третій рік поспіль. Реальний ВВП зрос на 3,3%. Видиме споживання металопродукції (без урахування труб) в Україні зросла на 4,0% - до 5,7 млн тонн, що обумовлено зростанням промислового будівництва на 9,0% і виробництва вагонів на 32,0%. В результаті, обсяги продажів плоского і сортового прокату Групи продемонстрували стійке зростання, чому також сприяли високі ціни реалізації. Крім того, обсяги продажів окатишів і коксу збільшилися на 58% і 41%, відповідно. При цьому частка України в консолідованому виторзі не змінилася в порівнянні з минулим роком і склала 28%.

У 2018-му році міжнародні продажі збільшилися на 32% - до US \$ 8 540 млн, забезпечивши 72% консолідованої виручки [60].

Продажі в Європу зросли на 24% на тлі зростання цін на металопродукцію та залізорудну сировину, а також збільшення обсягів реалізації напівфабрикатів, довгого прокату і залізорудної продукції на 25%, 50% і 15% відповідно. При цьому частка регіону в консолідованому виторзі склала 34%, що на 2 пп нижче в порівнянні з минулим роком. Продажі в країни Близького Сходу і Північної Африки зросли на 49% через збільшення обсягів реалізації напівфабрикатів і плоского прокату на 71% і 12% відповідно, а також зростання цін на всю продукцію. Таким чином, частка цього регіону в консолідованому виторзі збільшилася на 2 пп - до 18%. Продажі в Північну Америку виросли на 73%, завдяки росту цін реалізації чушкового чавуну, а також його обсягів на 70%, при цьому частка регіону в загальній виручці зросла на 1 пп - до 6%. Продажі в Південно-Східну Азію зросли на 39%, в основному, завдяки збільшенню цін на сталь і залізну руду, а також дворазового зростання обсягів реалізації плоского прокату і квадратної заготовки. При цьому частка цього ринку в консолідованому виторзі збереглася на рівні 6% [60].

Таблиця 2.7 Обсяги експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ» в розрізі регіонів [60]

Продаж по ринках	2016		2017		zmіна		2018		zmіна	
	US \$ млн	% від виручки								
РАЗОМ	6 223	100%	8 931	100%	2 708	44%	11 880	100%	2 949	33%
Україна	1 606	26%	2 467	28%	861	54%	3 340	28%	874	35%
Європа	2 267	36%	3 219	36%	952	42%	3 991	34%	772	24%
Близький Схід і Північна Африка	949	15%	1 469	16%	520	55%	2 195	18%	727	49%
СНД (крім України)	591	9%	775	9%	184	31%	758	6%	-17	-2%
Південно-Східна Азія	413	7%	505	6%	93	22%	701	6%	196	39%
Північна Америка	320	5%	437	5%	117	37%	757	6%	320	73%
Інші регіони	77	1%	60	1%	-17	-22%	77	1%		

Продаж в регіон СНД (крім України) (табл. 2.5) впали на 2% через зниження обсягів реалізації готової продукції на 8%, при цьому частка регіону в консолідованому виторзі скоротилася на 3 пп - до 6%. Продаж в інші регіони виросли більш ніж в два рази, в основному, завдяки збільшенню продажів залізорудного концентрату, чавуну і плоского прокату, в той час як їх частка в консолідованому виторзі залишилася на рівні 1%.

Товарна структура експорту практично не змінилася, основний обсяг, як і раніше припадає на напівфабрикати.

Географія експорту також не зазнала істотних змін, ключовим ринком для збути Української продукції залишаються країни Близького Сходу і Північної Африки. Країни СНД перемістилися з другого на третє місце за значимістю: за рік відвантаження на цьому напрямку скоротилися більш ніж на третину. У тому числі поставки до Росії склали близько 2 млн. тонн, що на 34% нижче рівня попереднього року, з цього обсягу більш половини - це арматура і фасонний прокат [60].

"Метінвест" є, найбільшим експортером гарячекатаного листа в Україні. За підсумками року поставки склали 4,7 млн. тонн. Із трьох

підприємств групи найбільше зниження експорту відзначено у ММК ім. Ілліча (-18%, до 2 млн. тонн), відвантаження з "Азовсталі" знизилися на 10%, до 0,5 млн. тонн, а "Запоріжсталь" наростила поставки на 13%, до 1,9 млн. тонн. Близько 35% всього обсягу відвантажено на Близький Схід, у тому числі найбільшим ринком збути в регіоні за підсумками минулого року стала Туреччина, куди відвантажено 0,8 млн. тонн продукції. Експорт листового прокату здійснюють два підприємства компанії «Метінвест» – «Запоріжсталь» відвантажила близько 0,7 млн. тонн, що відповідає обсягам попереднього року, ММК ім. Ілліча скоротив поставки на 40%, до 0,1 млн. тонн. Ключовими ринками збути холоднокатаного листа є Туреччина (-21%; 0,14 млн. тонн). Крім того, практично дворазове зростання поставок відзначено до Індії - до 120 тис. тонн.

Основну частку експорту плоского прокату займає холоднокатаний лист. Географія експорту плоского прокату з України: 34% Близький Схід і Північна Африка 31% СНД 17% Європа 12% Далекий Схід. Поставки в країни СНД скоротилися на третину.

Частка експорту в загальному обсязі відвантажень плоского прокату досягла 81%, що є максимальним показником за останні роки. Уесь обсяг експорту відвантажується підприємствами "Метінвеста", з яких "Запоріжсталь" зуміла зберегти показники на рівні минулого року (1,3 млн. тонн, + 1%), "Азовсталі" збільшила експорт товстого (+ 15%, 0,3 млн. тонн), а ММК ім. Ілліча скоротив відвантаження на 34%, до 0,9 млн. тонн. Тонкий гарячекатаний лист становить близько 55% експорту, незважаючи на скорочення обсягів до 1,4 млн. тонн (-20%). Найбільшим ринком збути даної продукції в поточному році стала Італія (+2,1 р., до 230 тис. тонн).

Дерегуляція міжнародної торгівлі та міжнародних інвестицій призводить до появи нових вітчизняних і зарубіжних конкурентів. Це може посилити конкуренцію на місцевому ринку до точки, коли фірми не мають достатньо можливостей, щоб продати на внутрішньому ринку, тому будуть змушенні шукати зовнішні ринки для поширення їх продукції. Тим не менше,

для досягнення цієї мети вітчизняним підприємствам необхідно переглянути свої стратегії, щоб підвищити міжнародну конкурентоспроможність.

Стратегія розвитку експорту повинна бути цільовою орієнтацією, що відображає довгострокові цілі, напрям розвитку металургії та стати запорукою зростання якості життя і стійкого економічного росту.

Стратегія розвитку конкурентоспроможності експорту – це документ, що визначає бачення, цілі, завдання, які будуть проведені за допомогою української влади та інших відповідальних суб'єктів розвитку вітчизняного конкурентоспроможного виробництва.

Розвиток українського ринку сприятиме полегшенню виходу української металургії на світовий ринок, впровадженню заходів щодо стимулування експорту, створення для експортерів сприятливого правового середовища і адміністративних важелів, з метою сталого промислового розвитку України і підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Мета стратегії ефективного і цілеспрямованого розвитку конкурентоспроможного експорту продукції чорної металургії - підвищення конкурентоспроможності підприємств і створення умов з меншими витратами для ефективної співпраці з іноземними партнерами із забезпеченням позитивного сальдо зовнішньої торгівлі. Експорт, при цьому, стане двигуном довгострокового зростання країни.

Основною ціллю цієї стратегії має стати пом'якшення наслідків економічного спаду на світовому ринку чорних металів внаслідок його перенасичення.

Стратегія диверсифікації експортних потоків повинна передбачати заходи для суб'єктів щодо заохочення їхньої експортної діяльності.

Ці заходи повинні збільшити обсяги експорту та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності.

Стратегія конкурентоспроможності вітчизняного експорту повинна бути орієнтована на наступні основні цільові результати: пошук нових

експортних партнерів та ефективних методів управління компанією, стимулювання залучення інвестицій.

Стратегія розвитку конкурентоспроможності експорту України повинна встановити реально досяжні цілі. Основний обсяг експорту повинен бути зосереджений в тих секторах, які генерують нову продукцію чорної металургії і можуть стати фактором, що забезпечить зростання економіки за умови спаду найбільш прибуткових секторів чорної металургії на сьогодні.

На думку експертів МВФ, побоювання щодо зростання протекціонізму є суттєво перебільшеними. Адже в умовах глобалізації діяльність на зовнішніх ринках збільшує кількість робочих місць у розвинених економіках.

Економічне зростання в країнах Азії та Африки, що розвиваються, сприятиме зростанню експорту на азійські ринки, яке спостерігалося вже протягом останніх п'яти років. Запорукою позитивних прогнозів має стати подальший розвиток економічних контактів з Китаєм та Індією, які інтенсифікувалися з 2016 року.

В процесі диверсифікації експорту, країна інтегрується в міжнародне економічне середовище, використовучи при цьому активно-лібералізаційну політику. Країни ЄС досить стрімко розпочали використання цієї політики, а країни Південно-Східної Азії впроваджували її поетапно (від сільського господарства, трудомісткого виробництва, капіталомісткого, і врешті-решт до високотехнологічного експорту).

Анексія та окупація частини території України також має негативний вплив на диверсифікацію зовнішньої торгівлі. Фактичне знищення виробничих фондів експортноорієнтованих підприємств, розрив національних та міжнародних коопераційних зв'язків, закриття підприємств призвело до суттєвого зменшення експорту у цілому та можливості його диференціації. За умов відсутності гарантії територіальної цілісності України, можливості відновлення військових дій на Сході та Півдні країни суттєво скорочуються національні та іноземні інвестиції, у тому числі в експортні галузі країни. Очевидно, що інвестори спрямовуватимуть ресурси в експортні виробництва

з коротким терміном окупності та високою рентабельності з урахування премії за ризик. Таких видів виробництв в

Україні залишилось дуже мало і в основному в аграрному секторі. Очевидно, що саме цей сектор стане основою товарної та географічної диференціації експорту України у найближчі роки. Бар'єри та обмеження для експортної диверсифікації в Україні, які пов'язані з дисбалансом у розвитку факторних умов, зовнішнього попиту, суміжних та підтримуючих галузях, експортної стратегії підприємств, державних інституцій, військових дій можуть бути частково усунені за рахунок двох взаємодоповнюючих зовнішньоекономічних факторів: розширення доступу до зовнішніх ринків внаслідок лібералізації взаємного обміну факторами виробництва та інтеграції українських підприємств до глобальних, регіональних та субрегіональних виробничих мереж. Лібералізація взаємного обміну факторами виробництва з основними партнерами України з третіх країн у формах зон вільної торгівлі (як класичних, так й поглиблених та розширених) сприятиме зростанню та диверсифікації експорту. У цьому зв'язку пріоритетне значення має Угода про асоціацію України з ЄС, оскільки вона може стати ефективним інструментом розвитку українського експорту не лише до ЄС, але й до третіх країн. Адаптуючись до технічних регламентів та фітосанітарних вимог ЄС, українські підприємства розширяють свої можливості на ринках третіх країн. Одночасно вони повинні скористатися змінами у попиті на ринках ЄС внаслідок формування розгалуженої мережі зон вільної торгівлі власне ЄС. Таким чином українська проміжна продукція може опосередковано отримати доступ до ринків інших країн. У цьому сенсі велике значення для розвитку українського експорту може мати Зона вільної торгівлі ЄС та США, яка об'єднає економіки, на які припадає 70% світового ВВП. Угоди про зону вільної торгівлі сприяють участі підприємств у міжнародних ланцюжках створення доданої вартості. 25% світового імпорту припадає на частини та компоненти продукції. 51% експорту країн, що розвиваються, відбувається у межах глобальних виробничих мереж [4].

Україна бере участь у таких мережах у простих формах: або як постачальник сировини, продукції з незначною доданою вартістю (upstream goods), або як споживач фінальною продукції (downstream goods). Українські підприємства практично не інтегровані до таких глобальних мереж, які використовують переваги розвинутих форм фрагментації виробництва (за певним винятком на основі аутсорсингу). Така модель участі України у міжнародному поділі праці веде до висококонцентрованої товарної структури експорту, що створює перешкоди й на шляху його географічної диверсифікації. Входження в такі мережі може суттєво розширити присутність українських підприємств на ринках третіх країн. Зауважимо, що включення галузей та видів виробництва центрально- та східноєвропейських країн до виробничих мереж ЄС стало одним з факторів їх економічного зростання та розширення доступу на ринки третіх країн. Орієнтована на ланцюги створення вартості модель економічного зростання України створила б великі можливості для стимулування соціально-економічного розвитку. Потоки інвестицій, товарів, послуг та знань, що є невід'ємною частиною ланцюгів вартості, відкрили б шлях до «промислового переоснащення». Ланцюги доданої вартості є носіями глобальних стандартів ведення бізнесу, а тому забезпечують ліпший доступ до інформації, засвоєння нових технологічних знань та навиків. В той же час, місцеві українські компанії завдяки доступу до іноземних проміжних товарів можуть створювати нові галузі виробництва, що визначатимуть міжнародну спеціалізацію країни. Фрагментація виробництва у глобальних ланцюгах створення вартості значно інтенсивніша у галузях промисловості, де технічні характеристики товару дозволяють розділити процес виробництва на окремі стадії [57]. Модульність продукту, особливо в таких галузях як машинобудування електричних пристріїв та приладів, транспортних засобів дозволяє максимально скористатись перевагами міжнародного поділу праці і дислокувати окремі стадії. Це також стосується високотехнологічного сектору хімічної промисловості, і дещо меншою мірою, таких традиційних галузей промисловості як гірничодобувна промисловість та виробництво

сировинних товарів (нафтопереробки, чорної та кольорової металургії, хімічної промисловості, виробництва гуми та пластику). Самі по собі галузі первинного сектору не вимагають високого рівня імпортного вмісту в експорті, за винятком окремих видів послуг, однак слугують, як правило, початковою ланкою ланцюгів вартості – тобто створюють виробничий ресурс для інших галузей. У виробництві товарів вищезазначених груп іноземний фактор перевищує 30% усієї створюваної вартості. Висновки. Слід визнати, що анексія і окупація частини території, можливість відновлення військової агресії проти України суттєво зменшують привабливість українських підприємств як надійних та ефективних учасників розвинених форм міжнародних виробничих мереж, частково втрачає сенс лібералізація доступу на внутрішній ринок іноземних виробників, оскільки суттєво деформуються внаслідок цього конкурентні переваги українських виробників на національному та зовнішніх ринках. Тому без гарантування в тій або інший спосіб територіальної цілісності України та відновлення стабільності у сфері безпеки економічне зростання у цілому та поступальний структурний розвиток зовнішньої торгівлі країни стають проблематичними.

Стратегічні цілі «Метінвесту» – набуття лідерських позицій на європейському/світовому ринках, формування глобальної конкурентоспроможності холдингу – визначають рівень вимог до продукції асоційованих підприємств в різних країнах. Напрямок розвитку «Метінвесту» передбачає подальшу вертикальну інтеграцію до поглиблена технологічного переділу, збільшення обсягів виробництва шляхом будівництва або придбання підприємств [59].

Прямі інвестиції Метінвесту в європейські підприємства обумовлені, як цілями зі збільшення виробничих потужностей, так й намаганням уникнути тарифних бар'єрів при здійсненні прямого експорту металургійної продукції. Наприклад, виробництво арматурного та якісного товстолистового прокату забезпечують підприємства Італії та Великобританії. Нещодавно «Метінвест» спільно зі своїм італійським партнером (Fratelli Cosulich) реалізувала проект

збільшення допустимого розміру судів для входу в порт Porto Nagaro (Італія), що забезпечить зменшення обсягу витрат на постачання металопродукції в Італію на 4,4 млн євро на рік, та відповідно сприятиме зміщенню конкурентних позиції Метінвесту в європейському регіоні [58].

Військові дії на сході України привели до того, що Метінвест втратив контроль над діяльністю своїх підприємств, розташованих на тимчасово неконтрольованій території України. Це стосується діяльності ПрАТ «Єнакієвський металургійний завод» (включаючи його Макіївську філію – ПрАТ «Макіївський металургійний завод»), ПрАТ «Єнакіївський коксохімпром», ПрАТ «Харцизький трубний завод», ПрАТ «Комсомольське рудоуправління», ПрАТ «Краснодонвугілля», ПрАТ «Донецьккокс» і Спільнотого українсько-швейцарського підприємства ТОВ «Метален» [58].

Аналіз діяльності холдингу Метінвест вдзволив зробити наступні висновки:

залізорудні виробничі потужності холдингу локалізовані в Україні;

потужності холдингу з видобутку коксівного вугілля є лише в США внаслідок втрати контролю над підприємством «Краснодонвугілля»;

металургійні виробничі потужності холдингу найбільш диверсифіковані між різними країнами ЄС та Україною. Це дозволяє зменшити негативний вплив втрати контролю над підприємствами «Єнакіївський металургійний завод» та «Харцизький трубний завод»;

Авдіївський коксохімічний завод, а також науково-виробниче об'єднання «Інкор і Ко» (один із найбільших виробників коксохімічної продукції - нафталіну й феноло-крезолів у світі) перебувають в безпосередній близькості до зони військових дій, що підвищує ризики зупинки підприємств та визначає доцільність пошуку варіантів компенсації коксохімічних виробничих потужностей.

Зазначимо, що товарні пропозиції підприємств гірничодобувного та металургійного дивізіонів холдингу суттєво відрізняються за кількістю, що визначає відмінності між концепціями їх маркетингу. Досить

обмежену за кількістю видів продукції товарну номенклатуру гірничодобувних підприємств складають окатиші, концентрати та агломерат корисних копалин. Асортимент товарної продукції визначається її якістю – вмістом цінного компоненту, наприклад заліза в залізорудному концентраті. Проте металургійні підприємства холдингу постійно розробляють нові види продукції, спрямовуючи її на споживчі потреби в сфері будівництва, машинобудування та виробництва труб.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНИХ ПОТОКІВ КОРПОРАЦІЇ «МЕТИНВЕСТ»

3.1 Оптимізація експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Категорію оптимальності можна пояснити як вибір найкращого результату з поміж усіх запропонованих. Найкращим варіантом для діяльності підприємства – є отримання максимальних результатів. Тоді, під оптимальністю діяльності підприємства можна вважати таке співвідношення результатів (доходів) та витрат, при якому суб'єкт господарської діяльності буде мати найбільші прибутки.

Основним завданням оптимізації товаропотоків є знаходження найкращого варіанту товароруху, при якому комбінація усіх затрачених ресурсів на переміщення товару буде найменшою. Оскільки застосування диверсифікації товаропотоків в ЗЕД на підприємстві передує збільшенню товарних потоків, для знаходження найкращого варіанту руху товару від виробника до споживача, доцільно здійснювати процес оптимізації товаропотоків через ряд послідовних кроків, що передбачають управління товарними потоками, ідентифікацію критеріїв оптимальності товаропотоків, визначення методів управління та шляхів оптимізації диверсифікованих товаропотоків в ЗЕД [61].

Першочерговим завданням оптимізації товаропотоків є забезпечення ефективного управління ними. Управління товарними потоками на підприємстві покладено на логістичний відділ, метою якого є визначення такого варіанту руху товару при якому підприємство буде отримувати

найкращий результат. Таким чином, оптимізація товаропотоків на підприємстві неможлива без управління запасами, координування транспорту, прогнозування збути, тобто неможлива без оптимізації логістичних процесів. Оскільки ключовим елементом оптимізації товаропотоків є управління ними, то розглядати його можна як процес планування та організування товаропотоку, координування дій учасників логістичного процесу, контролювання та регулювання виконуваних робіт.

Планування товаропотоків на диверсифікованих підприємствах в ЗЕД полягає в формуванні процесу руху товарів, розробці прогнозів та деталізації планів. До функції планування також належить облік наявного устаткування для організації потоку, планування розташування засобів виробництва і розробка варіантів системи товаропотоку, визначення параметрів систем товаропотоків та реалізація. Варто зазначити, що саме на цьому етапі відбувається реалізація стратегії диверсифікації в структурі логістичних операцій, оскільки функція планування також передбачає формування прогнозів, які в залежності від цілей можуть бути різної направленості (прогнози попиту на продукцію, прогнози матеріальних ресурсів, прогнози зміни цін) і відповідно до тенденцій, підприємство може відреагувати та збільшити або зменшити диверсифікованість своєї діяльності (розробка нових продуктів, зміна ринків збути, поглиблення диверсифікації виробництва тощо).

Організація диверсифікованого товаропотоку в ЗЕД передбачає встановлення взаємозв'язку з учасниками товароруху, а також створення системи організації виробництва, в якій матеріали, деталі, напівфабрикати або комплектуючі подаються на наступну технологічну операцію (у робочий центр або виробничий підрозділ) з попередньою (попереднього) за потребою (наприклад система «Канбан»). Завданням функції координування є формування та реалізація поставлених завдань управління товарними потоками з врахуванням цілей організації та забезпечення узгодженості всіх ланок логістичного ланцюга.

Функція контролювання спрямована на виявлення відхилень та недоліків, виявлення помилок та подолання проблем, які можуть виникнути в внутрішньоорганізаційній логістичній системі. Виявлення проблемних місць відбувається відповідно за каналами збуту, згідно із зібраною інформацією. Надалі відбувається обробка інформації, аналізування та виявлення відхилень від нормативних параметрів. Усунення відхилень відбувається за рахунок функції регулювання.

Регулювання стану виконаних робіт реалізується через сукупність операцій, які містять в собі аналізування порушень графіка робіт та усунення причин їх виникнення. Також до функції регулювання слід додати операції, пов'язані з розробкою запобіганню виникненням наступних відхилень в управлінні логістичною системою.

Отже, ефективне управління товаропотоком на підприємстві через реалізацію функцій є першою складовою процесу оптимізації товаропотоків на підприємстві. Наступною складовою є визначення основних характеристик (критеріїв) товаропотоків, що визначає ефективність управління ними. Класично до характеристик товарних потоків відносять потужність потоку, якість поставок та вартість потоку. Але, оскільки в магістерській роботі розглядається експортні товаропотоки, то необхідним є визначення саме тих характеристик (критеріїв), які мають найбільшу вагомість впливу на експортний товаропотік підприємства. З врахуванням цього вважаємо, що для оптимізації експортного потоку необхідно, щоб рух товару від виробника до споживача був доставлений з врахуванням таких характеристик (критеріїв) як час та вартість.

Вартісний критерій являє собою обмеження щодо вартості доставки товарів покупцеві. Цей критерій, як мірило оптимальності експортного товаропотоку, передбачає знаходження такого варіанту доставки товару споживачам, який відповідав би умовам та вимогам, які є найбільш прийнятними для підприємства, та приносять найбільшу вигоду. Отже, вартісний критерій може відображатись у вартості доставки товару

відповідно до видів транспорту, мінімізації відстані та максимального об'єму завантаження. Витрати на транспорт є пропорційними до часу доставки, тому вибір виду транспорту має бути узгоджений з термінами поставки.

Розрахунок мінімального шляху дозволить підприємству зменшити витрати на паливо, а, отже, і зменшаться загальні витрати на транспортування. Тому, відділ логістики на підприємстві має не тільки формувати оптимальний шлях руху товару, але й забезпечувати раціональне використання транспортних засобів шляхом формування оптимального розміру замовлення та забезпечення зворотного завантаження транспорту. Оптимальний розмір замовлення визначає необхідну кількість продукції на певний період, що дозволить удосконалити обсяги завантаженості транспорту та визначити кількість разів доставки. Таким чином, для того, щоб вартість руху товару від виробника до замовника була оптимальною, відділ логістики на підприємстві має чітко визначити вид транспорту, маршрут, розмір замовлення. Це дозволить оптимізувати загальні витрати на транспортування та зменшити сукупні витрати підприємства..

Наукові здобутки більшість авторів [61] щодо питання оптимізації логістичних витрат (LC) направлені на їх мінімізацію (3.1):

$$LC = \min LCP + \min LCB + \min LCP \quad (3.1),$$

де LCP - логістичні витрати у сфері витрат постачання (грошові одиниці);

LCB - логістичні витрати у сфері виробництва постачання (грошові одиниці);

LCP - логістичні витрати у сфері збути (розподілу) постачання (грошові одиниці).

Мінімізувати часові та транспортні витрати можна лише до певної межі, адже від виду транспорту залежить час транспортування, а від швидкості доставки залежить вартість транспортування. Метою оптимізації товаропотоків є не мінімізація витрат на рух товару від виробника до споживача, а знаходження співвідношення між витратами і доходами, при яких ця різниця є найбільшою (3.2)

$$LC = \min(optLC_{\Pi} + optLC_B + optLC_P) \quad (3.2)$$

Оскільки на наш погляд, оптимізація товаропотоків відбувається через управління ними, то наступним етапом цього процесу є визначення методів. Методи управління товаропотоками в ЗЕД на диверсифікованих підприємствах дозволяють підвищити загальну якість здійснення товаропотоку, зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність підприємства в загальному. Сьогодні, існує значна кількість відомих методів оптимізації товарних потоків, більшість з них використовується як оптимізація запасів, матеріальних та транспортних потоків. Найбільш відомими серед них є ABC та XYZ аналізи, моделі управління матеріальними потребами (планування матеріальних потреб), метод нормування, методи аналізу логістичних витрат, методи управління запасами (Just-in-Time) та методи розрахунку поставок. Застосування перерахованих методів забезпечує ефективне функціонування логістичного потоку. Проте, завданням даного дослідження є оптимізування саме експортних товаропотоків, які виникають в наслідок впровадження диверсифікації. Тому, основною ціллю дослідження буде визначення оптимальної кількості таких диверсифікованих товарних потоків в ЗЕД для підприємства. Для цього, ми пропонуємо, на основі методу оптимального економічного розміру замовлення визначити оптимальний розмір диверсифікації, тобто визначити оптимальну структуру диверсифікації для підприємства.

Як і будь-яка стратегія, стратегія диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає зміни у діяльності підприємства. Наскільки великими будуть ці зміни – головним чином залежить від масштабів стратегії, тобто від глибини диверсифікації товаропотоків. Глибиною диверсифікації вважаємо ступінь (масштаб) розширення діяльності та утворення нових додатково необхідних видів діяльності. Нами було визначено, що доцільно розглядати три рівні диверсифікацію товаропотоків, кожен з яких визначає масштаби розширення діяльності підприємства.

Диверсифікація товаропотоків в ЗЕД першого рівня глибини передбачає розширення діяльності з незначними змінами, що не вимагають додаткових капіталовкладень, або їх величина є незначною. Прикладом такої диверсифікації може бути вихід на нові ринки збуту з вже існуючим товаром, або розробка нового товару. Другим рівнем диверсифікації є збільшення масштабів діяльності, які передбачають залучення підприємств партнерів. Прикладом є вихід на нові ринки збуту з новим видом товару. Третій рівень глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД – це створення абсолютно нових підприємств, які можуть бути як пов’язані з існуючою діяльністю, так і непов’язані. Тобто третій рівень передбачає створення об’єднання підприємств (холдингів, концернів). Отож, кожен наступний рівень диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає розширення підприємства та збільшення напрямів його діяльності.

Зважаючи на таку різносторонність диверсифікації, вважаємо, що на кожному рівні глибини диверсифікації процеси, які будуть виникати у зв’язку зі змінами будуть відрізнятись між собою. Першочергово, такі зміни будуть стосуватись логістичних процесів підприємства, оскільки збільшується насамперед кількість (розмір, частота) товаропотоків підприємства в ЗЕД. Для того, щоб визначити, наскільки є вигідним застосування диверсифікації товаропотоків в ЗЕД підприємству, спочатку необхідно визначити з яким рівнем глибини буде впроваджуватись стратегія диверсифікації. При застосуванні диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, в першу чергу, відбуваються зміни в логістичних процесах, тому пропонуємо визначати глибину диверсифікації через аналізування змін саме цієї частини підприємства.

За функціональною ознакою, логістичні витрати можна розглядати в трьох сferах (аспектах) діяльності підприємства – у сфері постачання, у сфері виробництва та у сфері дистрибуції (збуту). Відповідно до такого розподілу, на кожному з трьох рівнів глибини, логістичні процеси будуть різними, що дозволяє нам означити характерні особливості змін витрат,

залежно від рівня глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 Матриця виникнення додаткових логістичних витрат (за функціональним призначенням) при застосуванні різних рівнів глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД

Групи витрат, здійснюваних для реалізації основних логістичних функцій	Види витрат, здійснюваних для реалізації логістичних функцій підтримуючого характеру	Склад логістичних витрат	Рівень глибини диверсифікації		
			I	II	III
Витрати постачання	витрати транспортування	витрати на завантажувально-розвантажувальні роботи, оплата перевезення транспортом та транспортом сторонніх організацій, витрати на перевалку вантажів, витрати на паливно-мастильні матеріали, засобів, витрати на страхування та митне оформлення вантажів	X	X	
	Витрати управління запасами на Витрати організацію інформаційно-комп'ютерної підтримки	змінні витрати на зберігання запасів на складі, витрати на приймання та розміщення запасів на складі, витрати на збір інформації про ринок закупівель, на вибір та оцінку роботи постачальників, укладання договорів постачання, оформлення документообігу, витрати на канцтовари, амортизацію комп'ютерної і копіювальної техніки відділу постачання		X	X
	витрати логістичного управління	витрати на утримання постачальницького, складського персоналу, витрати на відрядження персоналу, зайнятого у постачанні, витрати на утримання та амортизацію адміністративних приміщень служби постачання та складування		X	X
Витрати виробництва	витрати транспортування	витрати на внутрішньовиробниче переміщення запасів, готової продукції (зі складу у виробництво і навпаки), витрати на експлуатацію і амортизацію паливно-мастильні матеріали		X	X
	витрати логістичного управління на витрати інформаційні комп'ютерну підтримку	витрати на утримання, відрядження, преміювання персоналу, зайнятого логістичною витрати на складання графіків виробничого процесу, збір інформації про протікання виробничого процесу		X	X
Витрати розподілу	витрати транспортування	транспортні витрати, аналогічні що виникають у сфері постачання	tim,	X	X
	витрати складування	витрати на складування готової продукції та інші аналогічні витратам у постачанні			X
	витрати організацію інформаційно-комп'ютерної підтримки	витрати на збір інформації про ринки, витрати на вибір та оцінку роботи логістичних посередників, укладання договорів, обробку замовлень споживачів та копіювальної техніки відділу збути	pro	X	X

В представленій в табл.3.1 інформації можна визначити, що збільшення додаткових логістичних витрат відбувається пропорційно до зростання рівня глибини диверсифікації. На першому рівні глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД додаткові логістичні витрати мінімальними та виникають тільки за рахунок збільшення транспортних та трансакційних витрат. Оскільки другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає можливість створення нового виду продукту, частка додаткових логістичних витрат другого рівня збільшується і виражається у збільшенні витрат на виробництво та витрат розподілу. Додаткові логістичні витрати третього рівня глибини диверсифікації є ідентичними до основних витрат підприємства – якщо застосовується пов'язана диверсифікація. У випадку, коли диверсифікація буде непов'язаною, логістичні витрати можуть відрізнятись залежно від виду діяльності підприємства.

Таким чином, завдяки розподілу додаткових логістичних витрат згідно з матрицею, можна визначити, який рівень глибини диверсифікації використовує підприємство. Якщо компанія тільки планує застосовувати стратегію диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, можна визначити, які додаткові витрати необхідно буде понести для її здійснення та порівняти їх із можливостями підприємства.

Диверсифікація товаропотоків в ЗЕД, як стратегічний напрямок розвитку підприємства, реалізується через проекти. Тому підприємство має можливість закінчуєчи один проект, розпочинати інший. Звісно, порівнявши свої можливості з необхідними додатковими витратами, керівництво підприємства може контролювати кількість проектів.

Для визначення оптимальної кількості проектів диверсифікації товаропотоків в ЗЕД доцільно використовувати метод, який направлений на визначення економічно обґрунтованого розміру глибини диверсифікації, тобто оптимальну кількість проектів, при якій доходи від сумарної кількості проектів будуть більшими за сумарні витрати.

Впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає розширення функціонування підприємства через збільшення напрямів його діяльності. Будь-яке збільшення діяльності вимагає залучення додаткових ресурсів. Для того, щоб реалізувати стратегію диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, підприємство має мати ці ресурси, оскільки започаткування нових проектів вимагає залучення ресурсів, строки окупності яких можуть бути різними. Витрати на реалізацію стратегії диверсифікації може покривати як підприємство, так і інвестор. В обох випадках, підприємство має бути або прибутковим, щоб мати фінансові ресурси на впровадження стратегії, або перспективним (мати досвід у ефективно реалізованих проектах), щоб його інвестували. Причини застосування диверсифікації товаропотоків в ЗЕД можуть бути різними, але успіх будь-якої стратегії залежить від обрання оптимального моменту впровадження конкретного проекту в діяльність підприємства. Оптимальний момент диверсифікації на підприємстві є тоді, коли підприємство виготовляє такий обсяг Q , при якому економічний прибуток є найбільшим. Для визначення цього значення пропонується скористатись моделлю TRTC, та за допомогою кривих визначати цей проміжок.

Графічно, оптимальний обсяг випуску Q_m відповідає рівню виробництва, для якого криві сукупної виручки (TR) і сукупних витрат (TC) мають однакові кути нахилу, пунктирні дотичні tr і sc (рис.3.1). Нахил кривої сукупної виручки $\Delta TR/\Delta Q$ визначає величину граничної виручки MR, а нахил кривої сукупних витрат $\Delta TC/\Delta Q$ - величину граничних витрат MC. Отже, на рівні випуску, що відповідає однаковому нахилу кривих TR і TC, максимізує прибуток згідно з правилом $MR=MC$.

Відповідно до наведеної моделі та теорії Богуславського Є.І., оптимальним моментом диверсифікації товаропотоків в ЗЕД є такий, при якому граничні витрати ($MR=MC$) дорівнюють граничним доходам. Але, на практиці складно визначити, в який момент своєї діяльності підприємство буде отримувати найбільшу величину економічного прибутку. Можна лише

спрогнозувати, при якому обсягу виробництва витрати на одиницю будуть найменшими, а доходи найбільшими, тобто при якому обсягу Q прибуток буде найбільшим.

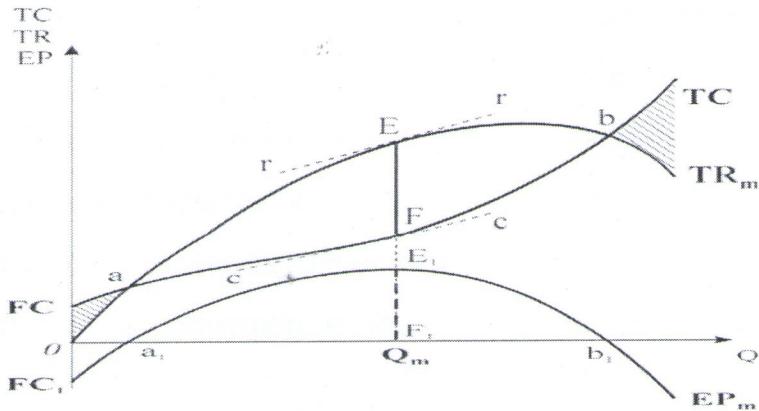


Рис.3.1. Оптимізація обсягу диверсифікації товаропотоків в ЗЕД

Оскільки, диверсифікація товаропотоків в ЗЕД вимагає залучення додаткових ресурсів, підприємство може її здійснювати тоді, коли його діяльність є прибутковою. Також, постає питання, до якого моменту є вигідним постійно розширювати діяльність, адже диверсифікація товаропотоків в ЗЕД має як переваги, так і недоліки. Тобто, до якого моменту застосування стратегії є ефективним, а доходи від діяльності підприємства є більшими за сукупні витрати як підприємства, так і витрат на диверсифікацію товаропотоків. Таким чином, впроваджуючи диверсифікацію товаропотоків в ЗЕД на підприємстві в оптимальний момент, тобто момент, коли прибутковість підприємства є найбільшою, можна збільшити терміни прибутковості цієї діяльності. Але, як вже було зазначено, для того, щоб спрогнозувати, коли саме підприємство досягає свого максимального значення прибутковості, необхідно визначити основні складові цього показника, а саме – витрати та доходи. Для того, щоб впровадити новий вид діяльності на підприємстві, необхідно визначити вартість такого нововведення, тобто витрати, що понесе суб'єкт господарювання при застосуванні диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

3.2 Розроблення заходів підвищення якості диверсифікації експортних потоків корпорації «МЕТИНВЕСТ»

Якість продукту, сервісу чи процесу – це задоволення споживача. Висока якість – це перевищення очікуваного результату задоволення споживача від продукту, послуги чи процесу. Якість стратегії диверсифікації товаропотоків підприємств в ЗЕД – це рівень досконалості її розробки, впровадження та реалізації. Заходи, які спрямовані на підвищення якості диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, реалізуються через управління цією стратегією.

При управлінні диверсифікацією товаропотоків на підприємстві, необхідним є врахування усіх змін, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. У підприємства, що здійснюю або планує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, мотиви, ризики та проблеми будуть відрізнятись ніж у тих, що здійснюють діяльність, не перетинаючи кордон країни. Для ефективного впровадження та реалізації стратегії диверсифікації товаропотоків на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність необхідно розглянути процес поступового формування та управління диверсифікації товаропотоків. Реалізація стратегії диверсифікації може виступати як стратегічним плануванням, так і тактичним. Через це, механізм реалізації стратегії диверсифікації товаропотоків доцільно розглядати в двох аспектах: у системі логістичних процесів та через проекти [61].

Оскільки, стратегія диверсифікації товаропотоків містить у собі складові як логічної частини роботи підприємства, так і частини тактичного управління, пропонуємо розглядати процес управління в двох напрямках: як управління логістичними процесами та як тактичне управління. Такий підхід є доцільним, оскільки використовуючи диверсифікацію товаропотоків, підприємство має можливість розширити не тільки асортиментний склад та ринки збуту (що є частиною стратегічного управління), але й постачальників,

партнерів та частин логістичного процесу (що є логістичним напрямом діяльності). Управління в межах логістичної системи підприємства варто розглядати тому, що застосування диверсифікації нерозривно призводить до змін обсягів, форм та методів постачання транспортування та забезпечення.

Управління диверсифікацією товаропотоків включає розроблення і обґрунтування дій керівництва підприємства щодо досягнення визначених цілей з урахуванням потенціалу підприємства. Ціллю управління диверсифікацією товаропотоків є підвищення рентабельності підприємства, досягнення якої можливе через оптимізацію структури ланцюга поставок. Розглядаючи тільки логістичну частину роботи підприємства, управління диверсифікацією товаропотоків буде складатись з загальноприйнятих функцій управління: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Функція планування передбачає визначення майбутнього стану розвитку підприємства, методи та способи його досягнення. Здійснюючи функцію планування підприємство визначає місію та цілі організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формує стратегічні альтернативи, з яких обирає стратегію. Функції організування та мотивування передбачають формування структури управління за відповідною стратегією та забезпечення людськими ресурсами. Оцінювання рівня виконання завдань та усунення відхилень забезпечуються функціями контролювання та регулювання. Оскільки ми зазначаємо, що диверсифікація товаропотоків – це стратегія, то необхідність у формуванні функції планування зводиться лише до змін, що будуть відбуватись в структурі ланцюга поставок .

Механізм впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків включає розроблення таких етапів (рис.3.2):

1. Оцінювання можливостей підприємства.
2. Визначення об'єктів, цілей та способів здійснення диверсифікації товаропотоків

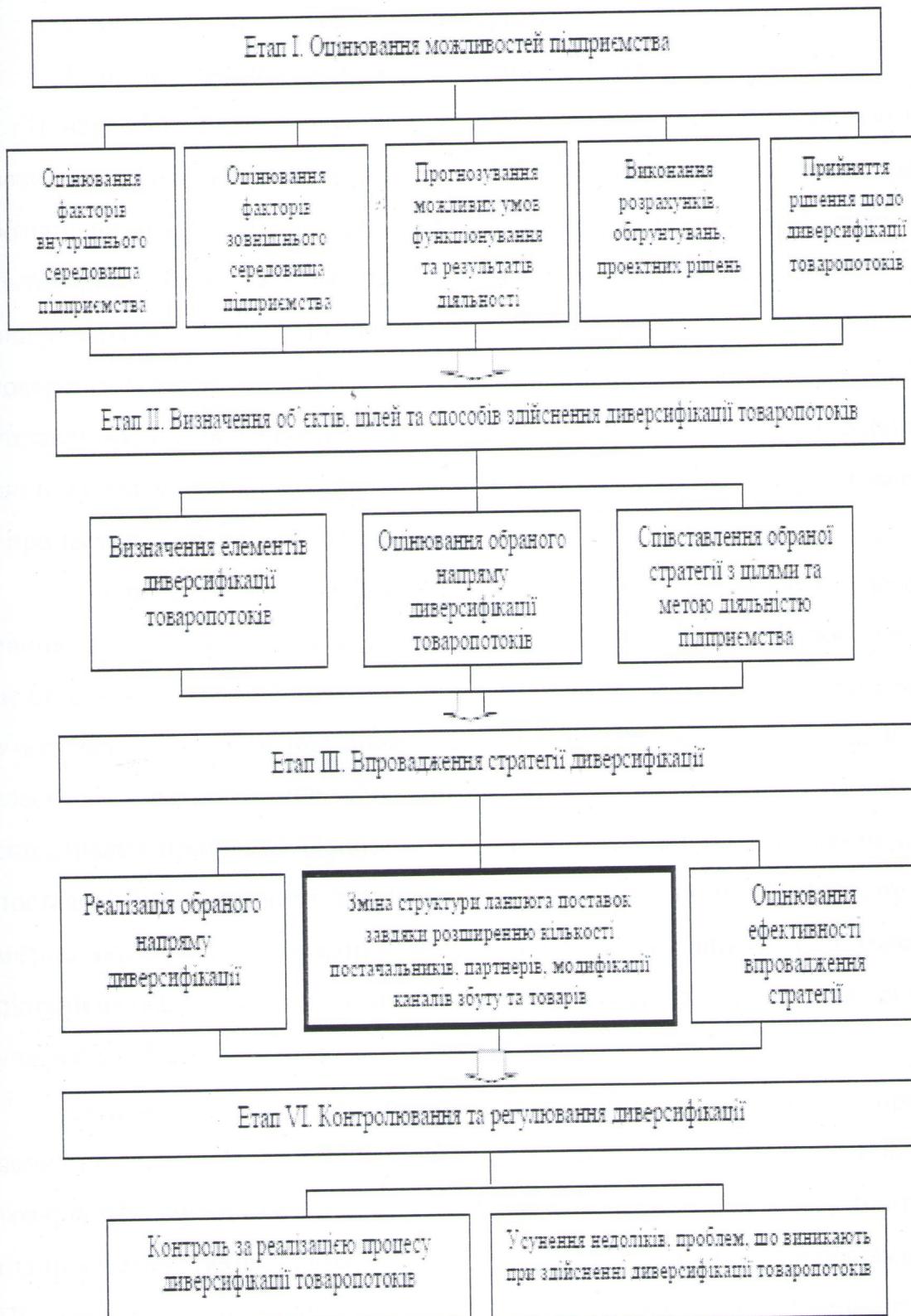


Рис.3.2 Механізм впровадження стратегії диверсифікації експортних потоків корпорації «Метінвест»

3. Впровадження стратегії диверсифікації.
4. Контролювання та регулювання диверсифікації.

Диверсифікація реалізується через елементи логістичних систем, в результаті чого відбувається зміна структури ланцюга поставок (завдяки розширенню кількості постачальників, партнерів), модифікації каналів збути та товарів. В результаті, на третьому етапі механізму впровадження стратегії відбуваються зміни, що виникають при застосуванню диверсифікації товаропотоків. Управління диверсифікацією товаропотоків включає управління диверсифікованими ланцюгами поставок, що будуть охоплювати систему взаємодій компанії з усіма учасниками як процесу збути товарів, так і процесу виготовлення товарів.

Усі процеси формування та виконання своїх обов'язків учасниками ланцюга поставок мають бути направлені на підвищення загальних показників ефективності та продуктивності діяльності підприємства. Учасниками ланцюга поставок є організації, з якими центральна компанія взаємодіє безпосередньо або побічно, від етапу виробництва, до етапу споживання продукції. Пропонуємо розглядати два види учасників ланцюга поставок: бізнес-одиниці, залучені в управлінський та операційних процесах, метою яких є обслуговування певного споживача (ринка); інші учасники – підприємства, функцією яких є надання ресурсів та активів основним учасникам [62].

Основою ланцюга поставок є ланки дистрибуції. Процес управління ланками дистрибуції включає організування та контроль не тільки руху товарів від виробника до споживача, але й взаємодії між усіма партнерами підприємства. Також, ланки дистрибуції ще ототожнюють з каналами збути. Під каналами розподілу розуміємо сукупність фірм чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють переданню права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача.

Сукупність каналів розподілу утворює ланцюг поставок, ефективне

управління яким дає можливість швидко та ефективно здійснювати потік товарів між його учасниками. Вибір структури каналу розподілу є стратегічно важливим рішенням для підприємства, оскільки кожна структура має як переваги, так і недоліки. При використанні нульового каналу товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності підприємство має можливість обрати лише стратегію прямого експорту, що значно скорочує сегмент споживачів. Для каналів розподілу з участю посередників доступна більша кількість стратегій, як ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом, підприємства спільного володіння та непрямий експорт. Вибір каналу збути прямо залежний від стратегії, цілей та мети підприємства. Варто зазначити, що ланцюг поставок включає в себе не тільки канали розподілу товарів, тобто рух товарів від виробника до споживача, а й рух сировини, матеріалів та комплектуючих для виробництва товарів, тобто взаємодія із постачальниками. Підприємство, обираючи кількість посередників керується стратегічними цілями, а обираючи кількість виробників та інших допоміжних компаній - економічною вигодою та розподілом рівня ризику між всіма партнерами. Серед інших факторів, які можуть впливати на вибір структури ланцюга поставок, є технічні та технологічні можливості компанії, законодавча база країни-експортера (імпортера), умови зберігання та перевезення товару, політичні фактори, географічне розташування партнера, культурні та соціальні звичаї регіонів, де буде відбуватись реалізація та ін.

Управління диверсифікацією товаропотоків через проектування ланцюга поставок дає можливість компанії значно зменшити час та витрати на доставку товарів, що дає компанії перевагу над конкурентами. Ефективність диверсифікації товаропотоків виявляється завдяки швидкому реагуванню на можливі збої в роботі з постачальниками, транспортними компаніями, іншими допоміжними компаніями, через збільшення їх кількості або заміну. Процес проектування ланцюга поставок у системі управління диверсифікацією товаропотоків включає (рис. 3.3) [62].:

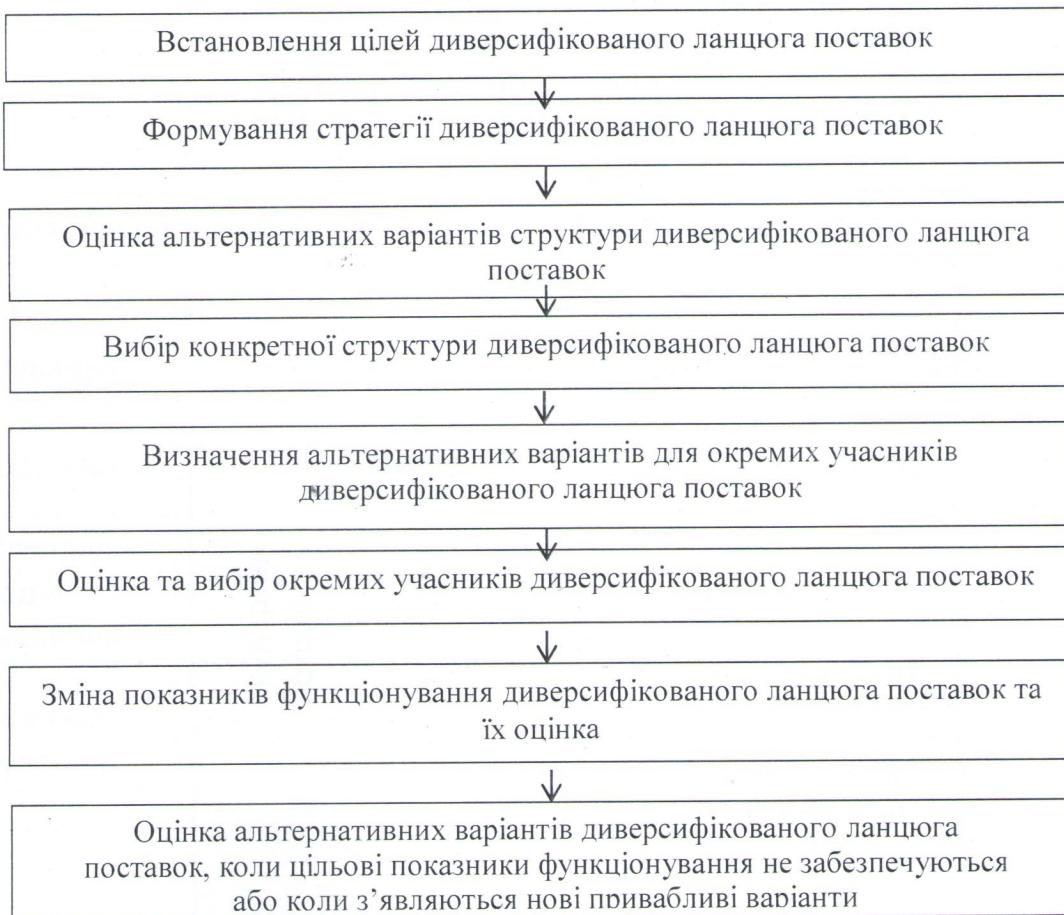


Рис.3.3 Процес проектування ланцюга поставок у системі управління диверсифікацією товаропотоків

При проектуванні ланцюга поставок, підприємство повинно звернути увагу на такі фактори цілі, пов'язані зі розширенням напрямків діяльності; характеристика диверсифікованого продукту.

Вивчення процесу управління товаропотоками підприємств дозволяє нам зробити висновок, що він охоплює всі складові діяльності підприємства. Застосовуючи диверсифікацію товаропотоків корпорація «Метінвест» може спочатку збільшувати (модифікувати) асортиментний склад товарів, далі – змінювати структуру ланцюга поставок (збільшувати кількість постачальників; збільшувати кількість партнерів; збільшувати (модифікувати) канали збути); Наступними змінами є розширення ринків збути через вихід на нові ринки збути, і кінцевими змінами є розширення сегментів споживачів методом залучення нових представників, торгових посередників (рис.3.4) [62].

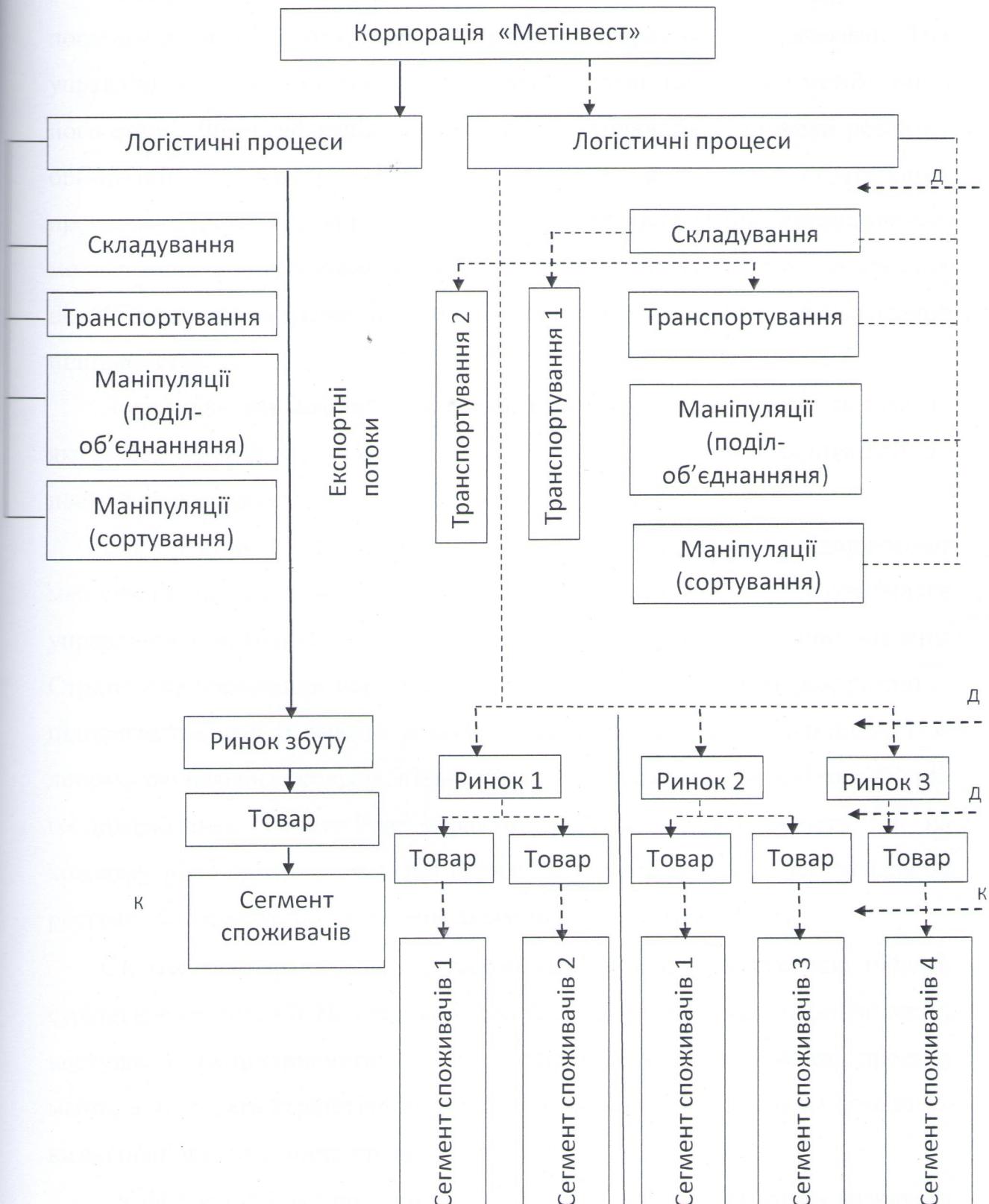


Рис.3.4 Структура диверсифікація експортних потоків підприємства

Запорукою ефективної діяльності є чітко визначена мета підприємства, досягнення якої відбувається за рахунок управління стратегією. Під управлінням, більшість науковців розуміють вплив на об'єкт з метою зміни його стану. Диверсифікація товаропотоків охоплює два напрямки розвитку організації - розвиток логістичних процесів та розвиток стратегічних процесів. Стратегічне управління - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, що забезпечує досягнення цілей, задоволення інтересів домінуючих зацікавлених груп та виживання підприємства.

Логістичне управління - система управління матеріальними потоками, яка забезпечує їх оптимізацію у певній сфері діяльності відповідно до поставлених завдань.

Для ефективного функціонування підприємства, стратегія підприємства має чітко відповідати його цілям та місії організації, а процес стратегічного управління - знаходити рішення майбутнього втілення поставлених завдань. Стратегічне управління має не тільки визначати майбутній напрям розвитку підприємства, але й вчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів, і за допомогою наявних ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Стратегічне управління визначає послідовність дій на кожному рівні підприємства, що сприяє інтеграції, оскільки всі зусилля та ресурси підпорядковані загальним цілям та єдиній стратегії [63].

Стратегічне управління базується на тісній взаємодії між місією, цілями, стратегією організації. На практиці більшість дій реалізуються через проекти, виступаючи на підприємстві тактичним управлінням. Таким чином, проекти мають відповідати стратегічному плану організації, а їх інтеграція дозволить визначити пріоритетність проектів відповідно.

Кліффорд Ф.Грей пропонує процес стратегічного управління визначати як послідовність дій чотирьох операцій. Така послідовність є типовою для реалізації більшості проектів та дозволяє в загальному дослідити процес стратегічного управління. Процес стратегічного планування на

підприємстві, що використовує диверсифікацію товаропотоків в ЗЕД буде складатись з:

1. Визначення місії організації;
2. Встановлення довготривалих цілей та завдань;
3. Розроблення стратегій для досягнення цілей;
4. Реалізація стратегій через проекти [64].

Завдяки такій послідовності можемо визначити місце диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, що реалізуються як проект в процесі діяльності організації (рис.3.5) [65].

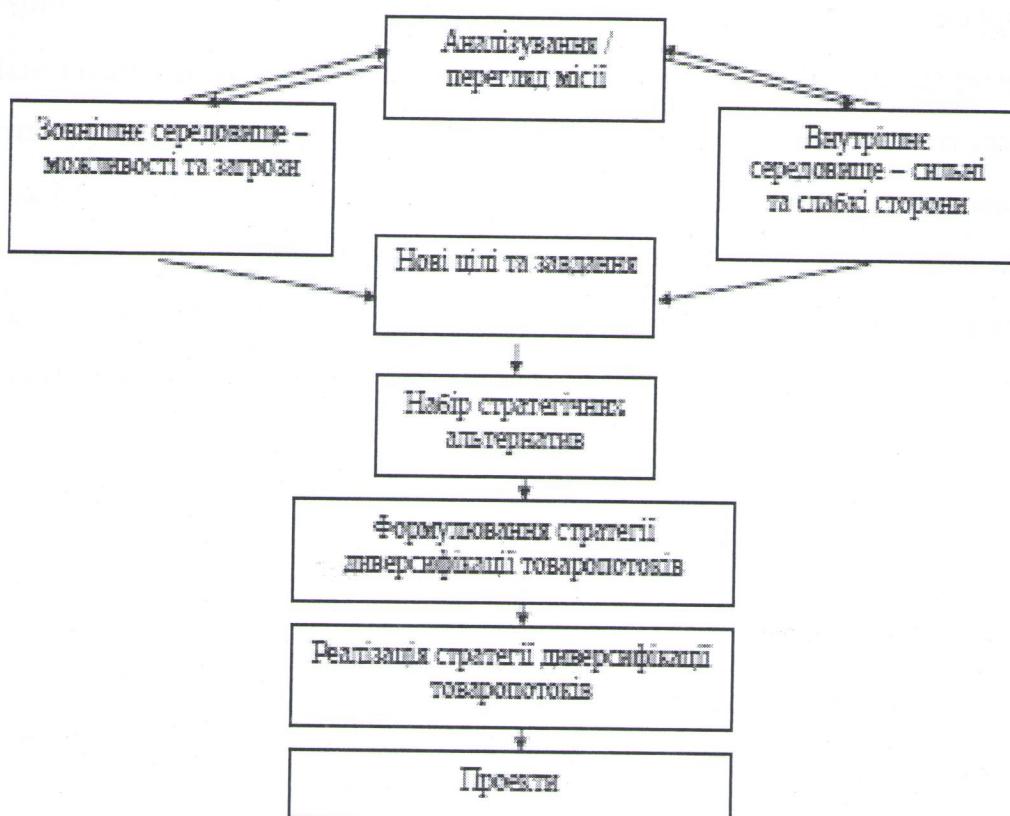


Рис.3.5 Процес стратегічного управління

Першою дією процесу стратегічного управління є аналізування та визначення місії організації.

Місією металургійних компаній виступає задоволення потреб споживачів здійснюючи продаж визначених товарів на визначених ринках. Отже пріоритетним в діяльності будь-якого підприємства є визначення місії, а в підприємствах, що планують використовувати диверсифікацію

експортних потоків, саме місія визначає масштаб та напрям роботи організації [65].

Оскільки місія підприємства реалізується через конкретні цілі, логічно, наступним кроком є встановлення цілей та завдань. Цілі суб'єкта господарювання представляють місію в більш точній формі, з врахуванням можливостей організації. Цілі компанії «Метінвест», що планує використовувати диверсифікацію експортних потоків мають відображати конкретний напрям діяльності організації, часові рамки, вимірюватись, бути реалістичними та оперативними. Тобто, якщо підприємство ставить перед собою ціль – збільшення обсягів збуту продукції на n%, можливою стратегією компанії буде диверсифікація експортних потоків через розробку нового товару, збут якого буде відбуватись через створення нового проекту (рис.3.6). Наступною операцією в процесі стратегічного управління диверсифікацією товаропотоків є аналізування та формулювання стратегій для їх досягнення. Цей комплекс дій дозволяє сформувати необхідні завдання для реалізації стратегії [66].

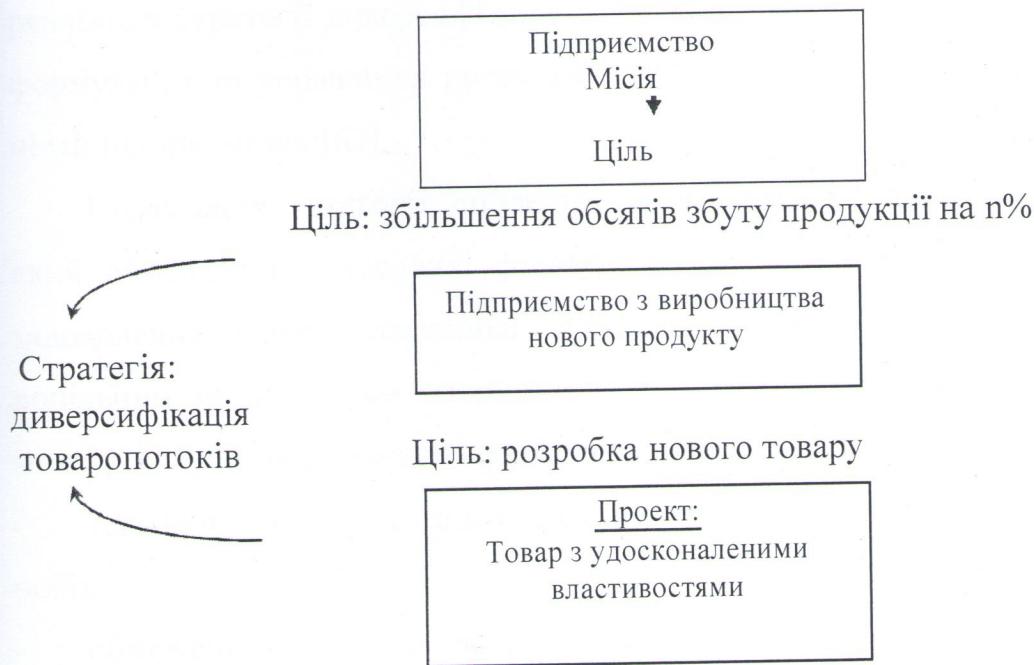


Рис.3.6 Зв'язок стратегій, цілей та проектів

Основою формування стратегії на підприємстві є визначення альтернатив та вибір найоптимальніших (найвідповідніших даному завданню) з них. Для визначення найкращих альтернатив підприємству слід оцінити свої можливості в декілька етапів. На першому етапі слід оцінити теперішнє положення підприємства, завдяки аналізуванню споживачів та їх потреб. На наступному етапі здійснити оцінку сильних та слабких сторін підприємства. Основними показниками такої оцінки можуть стати технологія, якість, мережа збуту тощо. Визначальним етапом цього бізнес-процесу є прогнозування змін зі збереженням наявних активностей. Саме на цьому етапі підприємство приймає рішення про обрання диверсифікації товаропотоків як стратегію, а завершенням формування стратегії є встановлення цілей та завдань.

Завершальним етапом процесу стратегічного управління є здійснення стратегій через проекти. Формування цієї операції визначатиме, як буде реалізовуватись обрана стратегія диверсифікації з відповідними наявними ресурсами. Реалізація обраної стратегії вимагає виконання дій та завдань, направлених на ефективне виконання проектів. Виходячи з вище сказаного, реалізація стратегії диверсифікації товаропотоків буде здійснюватись через формування та управління проектами, зміст яких буде залежати від місії та цілей підприємства [67].

Тлумачення категорії «проект» розумілося як одномоментний захід, який обмежений в часових, фінансових та людських ресурсах, з метою задоволення потреб замовника. Для більш чіткого розуміння, вважаємо доцільним виділити характеристики, що притаманні проектам, через які може реалізуватися диверсифікація товаропотоків в ЗЕД:

- терміновість – чітке встановлення дати початку робіт і дати закінчення робіт;
- обмеженість ресурсів і погодження бюджету;
- орієнтація на досягнення кінцевої мети;
- результат - отримання кінцевого продукту або надання послуг.

Однією з основних характеристик проекту є терміновість, тобто часова обмеженість. Тому, вважаємо необхідним розгляд питання щодо життєвого циклу проекту. Більшість науковців виділяють чотири стадії (фази) життєвого циклу товару: визначення (початкова), планування (основна), виконання (завершальна), доставка (фаза гарантійних зобов'язань). Виділяють п'ять фаз життєвого циклу – концептуальна фаза, фаза розроблення проекту, фаза виконання проекту, фаза завершення проекту та експлуатаційна фаза [66]. Також інші науковці поділяють життєвий цикл на період витрат та період доходів. Ми вважаємо, що оптимальною структурою життєвого циклу проектів з реалізації стратегії диверсифікації товаропотоків є структура з чотирьох фаз, яка включає в себе початкову, основну, завершальну фази та фазу гарантійних зобов'язань.

Остання фаза існує тоді, коли результатом є товар довготривалого вжитку. Якщо результатом проекту є товари харчування, чи товари, які не мають після продажного обслуговування, проект буде становити тільки три фази.

Отже, при управленні проектом, з реалізації диверсифікації товаропотоків на початковій фазі розробляється концепція проекту, а саме: формування цілей проекту, аналізування інвестиційних можливостей, визначення структури робіт, графіку та бюджету, введення переговорів. Основна фаза включає всі роботи, пов'язані з реалізацією проекту (будівництво, маркетинг). На завершальній фазі досягаються кінцеві цілі та підводяться підсумки реалізації проекту.

Протягом життєвого циклу, проект проходить шлях від ідеї до кінцевого результату. Результат проекту залежить від ефективно планового ціленаправленого виду управлінської діяльності – функцій управління проектами. На кожній фазі життєвого циклу проекту реалізуються трудові процеси, які складають шість функцій управління проектами: формування концепції, розробка, реалізація, контроль, завершення. Варто також

зазначити, що в залежності від проекту, перелік функцій може змінюватись як в кількості функцій, так і в порядку їх застосування.

Перелік функцій представлений з умовою, що результатом проекту є товар широкого вжитку та тривалого використання. На кожній фазі життєвого циклу проекту використовуються відповідні функції, що забезпечують його реалізацію. Функції управління проектами реалізуються через підфункції (підсистеми), що забезпечують досягнення конкретних цілей.

Сформованість ідеї проекту є недостатньою умовою для виникнення проекту. Щоб ідея була реалізована як проект, необхідно залучити процес управління.

На стадії управління задумом (формування концепції) проекту відбувається проектування технічної та економічної привабливості, оцінювання альтернативних варіантів, розробка дій по просуванню проекту. Також до функції розробки можна віднести управління предметною сферою, управління вартістю та фінансуванням проекту, управління ризиком в проекті. Управління вартістю та фінансуванням проекту (фінансовими ресурсами) є однією з пріоритетних підфункцій, що забезпечує формування оптимальної вартості проекту, при якій досягається його максимальна рентабельність на всіх фазах життєвого циклу. В залежності від проекту, визначаються найбільш ефективні джерела фінансування. Фактор ризику завжди присутній при розробці нових напрямів роботи. Підфункція з управління ризиком направлена на визначення допустимого рівня ризиків, з якими може зіштовхнутись підприємство при реалізації проекту. Особливо високим є рівень ризику при розробці інноваційних проектів, що визначає необхідність зважати на можливі втрати. Варто наголосити, що рівень ризику може змінюватись в залежності від фаз життєвого циклу проекту, тому, для успішної реалізації проекту, є необхідним управляти ризиком на всьому проміжку роботи проекту [61].

власності підприємства, а також безпеці персоналу, що реалізується через підсистему управління безпекою. Правове забезпечення дозволяє здійснювати діяльність підприємства та реалізацію проекту з урахуванням державного законодавства. Всі відносини між партнерами проекту мають виконуватись згідно з чинним законодавством. В разі виникнення будь-яких розбіжностей між учасниками проекту, основною ціллю підфункції управління конфлікти є вчасне його виявлення та вживання необхідних заходів. Управління якістю забезпечує відповідність результату проекту поставленим цілям [61].

Умови успішної передачі результату проекту складає завершальна функція. Фаза завершення не закінчує функціонування проекту, закінчуються тільки основні роботи щодо організації діяльності. На цій фазі проект функціонуватиме поки буде ефективним. Управління системами дозволяє проекту увійти у діяльність підприємства та розглядатись як частина системи, не порушуючи його цілісності. Управління комунікаціями спрямована на продовження взаємовідносин між учасниками проекту, аналізування помилок та здобутків та обговорення ідеї нових проектів.

Як вже було зазначено, функція гарантійного обслуговування реалізується не завжди. Але, існують товари, гарантійне обслуговування яких є невід'ємною частиною. В більшості випадків такими є товари багаторічного використання. Також, до процесів цієї функції слід відносити заміну або повернення бракованого товару, тому, у більшості випадків функція та підфункція гарантійного обслуговування буде присутня при управління проектами.

В умовах зовнішньоекономічної діяльності, звичайні проекти стають міжнародними, на реалізацію яких здійснюють вплив фактори оточення. Фактори оточення можуть змінити способи виконання проекту, не врахування яких може привести до негативних наслідків. При реалізації зовнішньоекономічних проектів варто заважати на наступні фактори оточення: політичний; територіальний; економічний; інфраструктурний;

культурний.

Сутність політичного фактора оточення є в тому, що при реалізації міжнародних проектів, підприємство має, по-перше, зважати на законодавчі та правові аспекти ведення бізнесу в країні-партнера; по-друге, зважати на труднощі, викликані місцевими та національними законами, адже в переважній більшості вони направлені на захист місцевого виробника; і потретє, на політичну стабільність країни, де планується реалізація проекту, щоб прийняти всі можливі заходи безпеки своєї діяльності Економічний фактор оточення впливає на міжнародні проекти через стан економіки держави. При проектуванні міжнародного проекту варто зважати на рівень інфляції, платоспроможність населення, розмір ринка збуту тощо. Адже можливі випадки, при яких очікуваних результатів не було досягнетьте не через не ефективність проекту, а через невірний вибір місця проведення проекту. Фактор інфраструктури може стати суттєвою як перешкодою, так і перевагою на шляху реалізації проекту. При виборі країни-партнера, підприємство має зважати на розвиненість інфраструктури регіону, де планує реалізацію проекту, оскільки якщо вона недостатньо розвинута, варто розглянути альтернативні варіанти. Існують випадки, коли потреби інфраструктури можуть формувати ідеї для проектів, що в майбутньому здійснюються [61]..

На шляху реалізації міжнародних проектів, соціально-культурні відмінності та звичаї можуть скласти значні перешкоди та складності. Діяльність міжнародного проекту має бути направлена на досягнення цілей з повагою до традицій, цінностей, філософії та соціальних стандартів країни, де реалізується проект

При виборі регіону, в якому буде реалізовуватися проект, важливим є врахування факторів оточення, оскільки успішність проекту може залежати саме від цього. Якщо виникає ситуація, при якій всі фактори оточення мають рівний вплив, в цьому випадку варто скористатись визначенням рівня ризику, що властивий кожному фактору, який можна розрахувати

скориставшись матрицею ризиків. Для всіх випадків, варто використовувати матрицю оцінювання країни для реалізації проекту (табл. 3.2) [61].

Таблиця 3.2 Матриця оцінювання країни для реалізації проекту диверсифікації товаропотоків в ЗЕД

	Політична стабільність	Сумісність культур	Переваги продукту на ринку	Підтримка держави	Інфраструктура
Країна 1	5	5	4	3	3
Країна 2	4	4	4	4	3
Країна 3	3	3	4	5	4

Скориставшись матрицею, де 5 – це відмінно, 4 – добре, а 3- задовільно, можна визначити умови кожної країни для реалізації відповідного проекту. потреб аналізування.

Макроекономічні показники, стратегічне напрялення підприємства, культурні та соціальні фактори змушують керівників проекту зменшувати перелік регіонів, де може бути реалізований відповідний проект. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі мають бути враховані для стійкої, ефективної та довготривалої діяльності проекту. Реалізація проекту вимагає залучання значних як людський, так і фінансових ресурсів підприємства та дає можливість реалізувати поставлені цілі підприємства. Стратегія диверсифікації товаропотоків дає великі можливості щодо зміни діяльності виробництва. Зміна діяльності буде полягати в збільшенні необхідних для підприємства напрямків, а саме розширення постачальників, дистрибуторів, кінцевих споживачів, партнерів, тобто елементів. Складність стратегії диверсифікації товаропотоків буде залежить від кількості елементів розширення, адже, чим більше відбувається змін на підприємстві, тим складніше їх реалізувати та ними управляти. Таким чином, можна визначити три рівні глибини диверсифікації. Першим рівнем глибини диверсифікації товаропотоків є такий, при якому розширення елементів відбувається в межах власного підприємства. Другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків є такий, для виконання якого необхідно залучати підприємства-партнерів. Коли завданням диверсифікації товаропотоків є розширення, що

передбачає започаткування повністю нового підприємства - рівень глибини такої стратегії буде третім Передумовами структурної перебудови системи постачання товарів до споживача для кожної господарської одиниці можуть бути різними, таким чином, їх доцільно поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми передумовами будемо вважати ті передумови, які зумовлені внутрішніми потребами підприємства, а зовнішні – ті, які зумовлені зовнішніми факторами [67].

Внутрішніми передумовами буде виступати зменшення темпів росту підприємства через зростання вартості виробництва, конкуренції. Така ситуація може виникнути, коли розширювати свою діяльність неможливо через те, що потенціал ринку, на якому працює підприємство, вичерпано. Збільшення частки ринку можливо тільки за рахунок захоплення сегменту споживачів, що надають перевагу конкурентам. Також, до внутрішніх передумов диверсифікації товаропотоків є зменшення рівня прибутку у зв'язку з перевагами конкурентів на ринку. Такі переваги можуть виникнути через впровадження нових технологій, розробок, та системи дистрибуції на конкурентних підприємствах. Диверсифікації товаропотоків направлена на розширення не тільки системи збуту продукції, а ще й кількості постачальників, підприємств – партнерів та ринків. Несприятливі умови на ринку можуть виступати зовнішніми передумовами диверсифікації товаропотоків, оскільки зміна оподаткування, режиму сприяння, демографічна та політична ситуації в країні невід'ємно впливають на рівень збуту будь-яких товарів. Щоб запобігти можливим втратам, при негативному впливі таких факторів, підприємство починає шукати нові ринки збуту своєї продукції [62].

Управління диверсифікацією експортних потоків здійснюється в двох аспектах: як управління в межах логістичної системи та через проекти. Вибір процесу управління стратегією залежить від поставлених цілей організації та елементів розширення диверсифікації товаропотоків. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, необхідним є врахування змін, що

притаманні цим операціям, тобто впливу факторів оточення на проекти та обтяження товаропотоків. Якщо підприємство застосовує диверсифікацію фактори оцінювання можуть бути запропоновані різні, в залежності від товаропотоків, при якому розширяються постачальники або партнери підприємства, тоді управління цією стратегією буде здійснюватись методом SWOT-аналізу збуту, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

.. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз теоретичного обґрунтування та запропоновано рекомендацій щодо диверсифікації експортних потоків корпорації «Метінвест» в зовнішньоекономічній діяльності. Результати дослідження дають змогу сформувати такі висновки:

Визначено, що більшість науковців ототожнюють категорію «товаропотоки» з подібними за сутністю поняттями такими як «економічні потоки» та «матеріальні потоки». Проте, прирівнювати ці категорії доцільно у випадку, коли економічним елементом виступає товар. Відповідно до проведеного аналізу уточнено трактування категорії «товаропотоки» як мультистороннього (вхідного та вихідного) руху визначеної кількості та асортиментного складу товарів від виробника до споживача за певний період часу, відповідним транспортом, включаючи всі ланки дистрибуції, в процесі якого над ними виконуються логістичні операції.

Єдиного визначення економічного процесу «диверсифікація» не існує. Більшість науковців розглядають диверсифікацію у трьох аспектах: як вид корпоративної стратегії, як маркетингова стратегія та як метод зниження інвестиційних ризиків. Для дослідження обраної тематики визначено диверсифікацію як стратегію, що забезпечує компанії вихід за межі основного виду бізнесу, проникнення у нові види діяльності та сфери господарювання, розширення асортиментної групи товарів з метою уникнення коливань отримуваних прибутках та зменшення ступеня ризику.

Визначено, що впровадження диверсифікації має ряд переваг, зокрема наступні: зменшення рівня ризиків (природніх, політичних, комерційних і валютних); підвищення конкурентоспроможності компанії; обмін технологіями та досвідом; досягнення ефекту синергізму; запобігання втратам від сезонних коливань; вплив бренду або торгової марки. Проте, не позбавлене впровадження диверсифікації і недоліків, серед яких зменшення

кількості обігових коштів та складність в управлінні персоналом на підприємстві.

Результатами від впровадження диверсифікації товаропотоків виступають показники фінансового та нефінансового характеру. Фінансові результати відображаються у збільшенні прибутку (за рахунок приросту виручки), а нефінансові результати – як додаткові вигоди, які не мають поточної грошової оцінки, але у майбутньому зумовлюють зростання прибуткової діяльності підприємства. Зростання доходів, підвищення капіталізації підприємства, синергічний ефект та оптимізація витрат на персонал - належать до фінансових результатів. наявність низки проблемних місць виробництва чорних металів гальмують її розвиток та роблять вітчизняну продукцію неконкурентоспроможною на ринках зарубіжних країн.

За аналізований період виробництво чорних металів не має сталого розвитку. Наслідками зниження обсягів виробництва є політичні та економічні фактори, що негативно впливають на діяльність харчових підприємств. Розглянувши статистичні дані визначено, що найбільші спади у розвитку аналізованої частини промисловості були у період фінансово-економічної кризи (2009 р.) та на початку політичних подій на Сході країни (2013 р.).

Серед вагомих проблем, що сповільнюють розвиток виробництва чорних металів є наявність застарілої техніки та технологій, недостатність фінансування з боку держави, недосконалість законодавчої та нормативної бази, несприятливі умови для залучення інвестицій. Технологічна застарілість процесу виробництва чорних металів та самої техніки є наслідком браку фінансування; недостатньо оптимізований робочий процес – наслідком недосконалості процесу управління, а висока собівартість продукції – недостатністю обігових коштів для вигідних закупівель сировини. Для подолання цих недоліків, першочерговим завданням є

збільшення купівельної спроможності населення для збільшення попиту на продукти не тільки першої, але і непершої необхідності. Важливим є також визначення типу розвитку виробництва: розвиток виробництва біжче до сировинних районів чи до споживчих. У більшості країн з розвиненою економікою переважає другий варіант. Попри значний експортний потенціал, вітчизняна продукція чорної металургії є неконкурентоспроможною на більшості світових ринків. Недотримання стандартів виробництва, відсутність досвіду на ринку зарубіжних країн та брак партнерів є чинниками, що заважають вітчизняному виробництву чорних металів стати лідером в цій сфері.

Диверсифікація товаропотоків може охоплювати як окремі бізнес-процеси так і діяльність всього підприємства загалом, тому і витрати на впровадження стратегії будуть різними. Для того, щоб визначити масштаби диверсифікація товаропотоків доцільно виділити її рівні глибини. Першим рівнем глибини диверсифікації товаропотоків є такий, при якому розширення елементів відбувається в межах власного підприємства. Другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків є такий, для виконання якого необхідно залучати підприємства-партнери. Третій рівень диверсифікації відображає розширення, що передбачає започаткування повністю нового підприємства. Тобто, чим більший рівень глибини диверсифікації товаропотоків, тим ця стратегія є складнішою, більшою за масштабами робіт. Відповідно до цього і витрати, які понесе підприємство буде залежати від рівня глибини диверсифікації

Визначення відповідного рівня глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД є важливим елементом для оцінювання економічної ефективності за дивергентним методом, оскільки є його складовою. Завдяки ідентифікації масштабів стратегії можна сформувати величину майбутніх витрат та спрогнозувати прибутковості впровадження

Удосконалено метод управління диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності, який передбачає розглядати систему

управління стратегією як взаємозалежність двох елементів: управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти. Диверсифікація товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності передбачає розширення не тільки вихідних товаропотоків, а і вхідних, які спонукають зміни в структурі логістичних операцій. Реалізацію стратегії диверсифікації товаропотоків третього рівня глибини доцільно здійснювати через проекти. Реалізація диверсифікації товаропотоків за класичним методом управління стратегією буде складатися з чотирьох етапів Етап I: оцінювання можливостей підприємства щодо диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Етап II: визначення об'єктів, цілей та способів здійснення диверсифікації товаропотоків в ЗЕД

Етап III: впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Етап VI: контролювання та регулювання диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Зміни в ланцюгу поставок виникають на третьому етапі – впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД. Саме в цей період відбуваються трансформації кількості споживачів, ринків збути, товарів (вихідного товаропотоку) та зміни кількості підприємств-партнерів та постачальників (вхідних товаропотоків) відповідно до масштабів обраної стратегії. На цьому ж етапі відбувається оцінювання економічної ефективності стратегії, оськільки після етапу контролювання та регулювання диверсифікація перестає бути стратегією та виступає як новий та повноцінний напрям роботи підприємства.

Управління диверсифікацією товаропотоків доцільно використовувати тоді, коли результатом диверсифікації буде створення абсолютно нового виду діяльності. Планування проекту дозволяє визначити бюджет та терміни реалізації стратегії диверсифікації. Поетапне формування проекту, визначення життєвого циклу через фази проекту встановлюють чіткий розподіл необхідних дій для ефективного впровадження диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності на підприємств

Отже, диверсифікація товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності є складною багатофункціональною стратегією, що вимагає прийняття зважених рішень. Для впровадження диверсифікації товаропотоків в діяльність підприємства необхідно чітко визначити оптимальний момент впровадження, очікуваний рівень глибини диверсифікації та майбутні результати. Сукупність перелічених складових визначає запропонований дивергентний метод оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Таньков К. М. Бахурець О. В. Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113tank.pdf (дата звернення : 20 жовтня 2019).
2. Економічна енциклопедія URL:<http://www.bword.ru/ekonomika/controlling/tselpredpriyatiya/> (дата звернення 13 вересня 2019).
3. Райзберг Б.А., Ратновский А.А.. Универсальный бизнес-словарь. Москва: ИНФРА-М. 2009.- 278 с.
4. Крикавський Е.В. Логістика. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2004.- 462 с.
5. Ерёмин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации. Москва: КНОРУС. 2006.- 385 с.
6. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун». 2007.-878 с
7. Абалкин Л.И. Экономическая энциклопедия. Москва: Экономика2009. – 342 с.
8. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу. Київ: - Знання. 2011.- 478 с.
9. Тридід О.М. Логістика. Київ : Знання.2008. – 369 с.
10. Азрилиян А.Н. Большой экономичечкий словарь. 7-е издание. Москва: Институт новой экономики. 2007. – 578 с.
11. Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., Оцінювання товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. «Бізнес Інформ». 2012. №9, С. 54-57.
12. Лопатин Л.И., 1996. Экономико-математический словарь / Словарь современной экономической науки. Издание 4-е. Москва: Издательство «АБФ». – 298 с.

13. Торгова Л.В., Хитра О.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Львів: "Новий Світ-2000". 2006.- 613 с.
14. Горяйнов О.М. Теорія і практика дисципліни «Логістика». 2009. Харків: НТМТ. – 345 с.
15. Fernandez-Stark K. The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis.. Policy Research Working Paper 5262. – Washington, DC: The World Bank, 2010. – 34 р.
16. Коваленко К. С. Перспективність здійснення диверсифікації товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5510> (дата звернення 10 жовтня 2019).
17. Мочерний С. В. ред. Економічна енциклопедія. Київ: Видавничий центр “Академія”. 2012- 432 с.
18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ. 2000. - 186с.
19. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Перевод с английского Ю.П. Каптуревского. Санкт-Петербург: 2002. – 125 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Москва: ЗАО "Бизнес-школа Интел-Синтез.2015.- 394 с.
21. Пасс К., Лоус Б., Пендлтон Э. и Чедвик. Л. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский,англо-русский. Москва: Вече, АСТ. 2008.- 638с.
22. Красноносова Е.Н., Диверсификация – глобальное направление маркетинговой стратегии предприятия в условиях становления рыночных отношений. *Науковий журнал: Вісник ХДЕУю*, № 2. 2018. – С. 34-42.
23. Портер М. Конкуренция. Перевод с английского И. Минервин. Москва: ИД «Вильямс». 2012.- 482 с.
24. Ansoff H.I.. Strategies for Diversification/Marketing and Diversification: Long Range Planning. Bradford, UK: Bradford University Press, 2012. p. 151 - 160.

25. Мицберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Перевод с английского Ю.Н. Калтуревского. Санкт-Петербург: Питер. 2011. – 288 с.
26. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Перевод с английского А.Р. Раниева и др. Москва: ИНФРА. 2011.-531 с.
27. Броумен К. Основы стратегического менеджмента. Перевод с английского Л.Г.Зайцев. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1997. – 344с.
28. Голубков Е.П., Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва: Издательство «Финпресс». 1998.- 239с.
29. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг. 8-е издание. Перевод с английского. Москва: ООО «И.Д.Вильямс». 2007.-638 с.
30. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь.. Москва: ИНФРА – М. 2008. - 246 с.
31. Коноплицкий В., Филина А. Толковый словарь экономических терминов. Киев: МСП «Альтерпрес». 2006.- 624 с.
32. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А. Универсальный бизнес-словарь. Москва: ИНФРА-М. 20099. – 538 с.
33. Габаліс В.Г. Диверсифікація в системі стратегічного планування промислового виробництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2015. №2, С. 212-218.
34. Коваленко К.С. Пов'язана та непов'язана диверсифікація як спосіб зниження ризику. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2011. №54. С. 311-313.
35. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві. Донецьк: Національний гірничий університет 2010.
36. Коваленко К.С., Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. С.34-35.

37. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт – ЛВ. 2005.-325с.
38. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. – 219 с.
39. Немченко Г.И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН. 2014.- 196 с.
40. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: «Видавничий дім «Професіонал». 2009. -184 с.
41. Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh., Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. 2018. №9. no.2 URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099810805807>. (1(дана звернення 3 листопада 2019).
42. Коваленко К.С., 2012а. Диверсифікація як спосіб розподілу ризику в концепції експортних можливостей. *Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності: міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 16-17 березня 2012 р. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». 2012.- 438с.
43. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ. 2013. – 262 с.
44. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. З-тє вид. Київ: Знання-Прес. 2012. -180 с.
45. Корінько М.Д Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ: Інформ.- аналітичне агентство. 2007. – 248 с.
46. Ковінько О. М., Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №5. С. 7–11.

47. Мікула Н.А, Засадко В.В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НІСД 2014.- 260 с.
48. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В., Основы маркетинга. Перевод с английского. Москва: Вильямс. 2003. – 682 с.
49. Корінько М.Д., Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи. Київ:ННЦДАЕ. 2007.- 78 с.
50. Полінкевич О.М., Коноваленко П.В., Диверсифікація товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності учасників ринку рітейлу. *Економічний форум*. 2015. №.3. С. 96-102.
51. Лапуста М.Г., Никольский П.С. Современный финансово-кредитный словарь. Москва: Инфра-М. 2002. – 634 с.
52. Зоренко О.В., 2005. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*, 1, с. 144-147.
53. Коваленко К.С., Вплив факторів оточення на механізм управління диверсифікацією товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності. *Ефективне управління економікою: теорія і практика: наукова-практична конференція*. Черкаси, Україна, 4–5 жовтня 2013 р. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет. 2013.-С. 45-47.
54. Анісімова О.М., Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства: Монографія. Донецьк: Видавництво «Ноулідж» 2011.- 123с.
55. Яремчук О. Механізми впливу економічної свободи на експортні можливості держави. *Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. пр. ЛНУ ім. І. Франка*. 2014. Вип. 31. Ч.2.– С. 422–427.
56. Steel Statistical Yearbook 2018, worldsteel Committee on Economic Studies-Brussels, 2018, URL: https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:37_ad1117-fefc-4df3-b84f-6295478ae460/Steel+Statistical+Yearbook+2018.pdf (дата звернення : 13 жовтня 2019).

57. Довгань Д.А. Конкурентоспроможність вітчизняного експорту продукції чорної металургії на світовому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2017. Вип. 17. С. 17-20.
58. Офіційний сайт Державного комітету статистики. Зовнішня торгівля. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm(дата звернення : 17 жовтня 2019).
59. Офіційний сайт корпорації Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about> (дата звернення : 20 жовтня 2019).
60. Офіційний сайт корпорації Метінвест. Звіт про результати роботи корпорації Метінвест за 2018 рік. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/20/en/Metinvest_Presentation_FY2018.pdf (дата звернення: 20 жовтня 2019).
61. Грей Клиффорд, Ларсон Эрик, Управление проектами: практическое руководство. Перевод с английского. Москва: Издательство „Дело и Сервис”.2003. – 382 с.
62. Коваленко К.С. Оцінювання результатів впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 2013. 6/3(14), с. 18-21.
63. Цогла О.О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2008. 628, с. 337-347.
64. Довгань Д.А. Диверсифікація українського експорту чорних металів та економічне зростання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2015. Вип. 3. С. 114-117.
65. Довгань Д.А. Проблеми трансформації української металургії до глобалізаційних вимог світової економіки. *International Scientific-Practical - Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies //*

Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University (24 лютого 2017 р.). Тбілісі, Грузія
2017.- С. 13-15

66. Mejía, J.F. (2012). Export Diversification and Economic Growth: An Analysis of Colombia's Export Competitiveness in the European Union's Market, pp. 9-46
67. Dovgan, D.A. (2016). Export Strategy in Export Competitiveness System, International Scientific Conference - Economy Without Borders: Integration, Innovation, Cross-Border, Cooperation, Vytautas Magnus University (August 26, 2016), Kaunas, Lithuania, pp. 8-11