

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**«СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ  
МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ»**

студента II року денної форми навчання  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-наукової програми  
«Маркетинг»  
**Сомчинського Романа Юрійовича**

Науковий керівник:  
д.е.н., професор  
**Старостіна Алла Олексіївна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент



Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування від « 03 » травня\_2023 р.,  
протокол № 2.

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. **Наталя РУДЕНКО**

Київ – 2023 р.

## РЕФЕРАТ

**Дипломна робота містить** 108 сторінок, 42 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 88 найменувань, 13 додатків.

**Назва дипломної роботи:** «Стратегія диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках».

**Об'єктом дослідження** є ринкова діяльність українських виробників залізорудних котунів на міжнародних ринках.

**Предметом дослідження** є формування стратегії диверсифікації діяльності «Ferrexpo» на міжнародних ринках.

**Мета дипломної роботи** полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності українських підприємств металургійної галузі на міжнародних ринках для підвищення конкурентоспроможності галузі, надходженні валютної виручки та підвищення інвестиційної привабливості економіки України та її стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

**За результатами дослідження** здійснено конструювання власного визначення поняття «диверсифікація», виявлено найбільш впливові фактори бізнес-середовища, привабливість бізнес-культури та споживчі мотивації на ринках Німеччини та Туреччини для українських виробників залізорудних котунів, розроблено стратегію диверсифікації для компанії «Ferrexpo» на обраному ринку, визначено ризики та надано практичні рекомендації щодо підвищення економічної ефективності реалізації стратегії диверсифікації на міжнародному ринку залізорудних котунів.

**Одержані результати** можуть бути використані для розробки рекомендацій стосовно застосування стратегії диверсифікації, які дають змогу керівництву вдосконалити процес управління маркетинговою діяльністю

компанії, розширити присутність на міжнародних ринках та зумовити зростання валютних надходжень та конкурентоспроможності ринку України.

**Рік виконання** дипломної роботи 2022-2023

**Рік захисту** дипломної роботи 2023

## ABSTRACT

**The full research consists** of 108 pages, 42 tables, 6 figures, bibliography of 88 titles, 13 appendices.

**The title of the research:** ‘Diversification Strategy for Ukrainian Steel Companies in International Markets’.

**The object of the research** is the market activity of Ukrainian producers of iron pellets in international markets.

**The subject of research** is the formation of a strategy for diversifying Ferrexpo's activities in international markets.

**The aim of the research** is to summarize theoretical approaches and develop practical recommendations for implementing a strategy for diversifying the activities of Ukrainian metallurgical enterprises in international markets to increase the competitiveness of the industry, generate foreign exchange earnings and increase the investment attractiveness of Ukraine's economy and its sustainability in an unstable market environment.

**According to the results** of the research, constructed the own definition of "diversification", identified the most influential factors of the business environment, the attractiveness of business culture and consumer motivations in the markets of Germany and Turkey for Ukrainian iron pellets, developed a diversification strategy for Ferrexpo in the selected market, identified risks and provided practical recommendations for increasing the economic efficiency of implementing the diversification strategy in the international market of iron pellets.

**The obtained results** can be used to develop recommendations for the application of the diversification strategy, which will allow management to improve the process of managing the company's marketing activities, expand its presence in international markets and cause an increase in foreign exchange earnings and competitiveness of the Ukrainian market.

**Year of undertaking** the research – 2022-2023

**Year of presentation** of the research – 2023

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>10</b>
1.1 Стратегії диверсифікації діяльності промислових підприємств.....	10
1.2 Економічна сутність поняття «диверсифікації» .....	17
1.3 Світові тенденції розвитку ринку залізорудної продукції та міжнародної діяльності підприємств на ньому .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ НІМЕЧЧИНИ ТА ТУРЕЧЧИНИ .....</b>	<b>36</b>
2.1 Вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність виробників залізорудної продукції .....	36
2.2 Порівняльний аналіз культурного бізнес-середовища Німеччини та Туреччини.....	50
2.3 Моделі ринкової поведінки споживачів на ринку залізорудної продукції Німеччини.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ «FERREXPO» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ</b>	<b>72</b>
3.1 Розвиток стратегії диверсифікації української компанії «Ferrexpo» на ринку залізорудної продукції Німеччини .....	72
3.2 Оцінка економічної ефективності розробленої стратегії диверсифікації .....	80
<b>ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ.....</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>88</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>96</b>

## ВСТУП

### **Актуальність теми.**

Розвиток міжнародних товарних ринків за останні десятиріччя відбувається під впливом різних факторів, які впливають на глобальну економіку, такими, як швидкий розвиток технологій, збільшення конкуренції. Також необхідно враховувати вплив пандемії коронавірусу та нарощення протистояння між Заходом та Росією і Китаєм на глобальну економіку. Значну роль в розвитку міжнародної торгівлі відіграє її консерватизація протягом останніх років та збільшення митних бар'єрів. Проте, ускладнення розвитку міжнародних товарних ринків викликають і внутрішні фактори, які впливають на економічне становище України. До них відносяться: війна, низька конкурентоспроможність, низький рівень інноваційності та технологічності, невідповідність вимогам європейської інтеграції, складність бізнес-клімату та непостійність правової системи. Всі ці проблеми створюють перешкоди для входження на міжнародні ринки та розвитку власного експорту. Це стосується і металургійної галузі, яка також відчуває багато внутрішніх проблем, такі як втрата великої кількості потужностей та доступу до ресурсів, відстаюча технологічна база, відсутня інвестиційна привабливість, високі тарифи на електроенергію та природний газ, нерозвинена екологічна політика, недостатня інфраструктура особливо в умовах війни та залежність від декількох ринків. Це все підкреслює необхідність розвитку нових стратегій, включаючи стратегію диверсифікації, яка дозволить економіці України укріпити свою конкурентоспроможність, збільшити валютну виручку, знизити ризики та підвищити інвестиційну привабливість.

Стратегія диверсифікації є важливим кроком для українських металургійних підприємств у забезпеченні стійкості та конкурентоздатності на міжнародних ринках. Це дає змогу зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на ринку, залежністю від окремих ринків або товарів, а також ризиками, пов'язаними з політичною ситуацією та міжнародними санкціями. Для України, стратегія диверсифікації металургійної галузі на міжнародних

ринках може дати значний економічний ефект, сприяючи збільшенню експорту та надходженню валютної виручки, залученню інвестицій. Це може допомогти зменшити тиски на державний бюджет, забезпечуючи зростання економіки та створення нових робочих місць. За межами України, успішна стратегія диверсифікації українських металургійних підприємств може дати позитивний ефект на міжнародну економіку та зменшити залежність від окремих постачальників. Це може допомогти забезпечити стабільність виробничого ланцюжка в інших країнах, що залежать від металургійних продуктів з України. У загальному контексті, це може допомогти підвищити місце України в міжнародній системі та зробити її більш конкурентоспроможною на світовому ринку.

Питання, пов'язані з диверсифікацією, в своїх роботах описували українські та зарубіжні автори. Перші дослідження диверсифікації і інтеграції здійснили М. Горт в 1962 році і Е. Есінара в 1979. Розробки в тому ж напрямку проводили і наступні автори, як І. Ансофф, Дж. Беррі, Дж. Енклін, Х. Кім, Ф. Котлер, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, і інші. В їх роботах розглядається важливість правильного планування та виконання стратегії диверсифікації, а також відображаються різні аспекти інтеграції підприємств в інші галузі, можливі переваги та ризики цього процесу. Серед українських вчених тему стратегії диверсифікації також досліджували І. Авраменко, О. Бабич, О. Гавриш, О. Глінська, Н. Коваль, А. Кухаренко, І. Малицька, А. Старостіна, Ю. Шмалько. Але дослідження даної теми потребує подальшого розвитку, особливо в розрізі турбулентності в умовах війни, та використання стратегії у вузькопрофільних галузях, як ринок залізородних котунів.

**Мета роботи** полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності українських підприємств металургійної галузі на міжнародних ринках для підвищення конкурентоспроможності галузі, надходженні валютної виручки

та підвищення інвестиційної привабливості економіки України та її стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети перед роботою постають наступні завдання:

- Узагальнити теоретичні засади аналізу стратегії диверсифікації діяльності промислових підприємств на міжнародних ринках;
- Вдосконалити визначення сутності поняття «диверсифікація»;
- Визначити сучасні тенденції розвитку міжнародних ринків залізорудної продукції;
- Виокремити фактори мікро-, макромаркетингового середовища, що впливають на діяльність українських компанії на залізорудних ринках
- Виявити вплив бізнес-культури на діяльність українських виробників залізорудної продукції на визначених ринках
- Розробити рекомендації щодо розвитку українських виробників залізорудної продукції на ринку Німеччини
- Визначити економічну ефективність розробленої стратегії диверсифікації

**Об'єктом дипломної роботи** є ринкова діяльність українських виробників залізорудних котунів на міжнародних ринках

**Предметом дипломної роботи** є формування стратегії диверсифікації діяльності «Ferrexpo» на міжнародних ринках

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **1.1 Стратегії диверсифікації діяльності промислових підприємств.**

Металургійна галузь України має стратегічне значення для країни та економічної безпеки, оскільки є однією з найважливіших галузей, що складає значну частину ВВП країни та є другою за розміром за показником валютних надходжень від експорту товарів. Крім того, галузь є висококапіталомісткою та трудоємною, що забезпечує високий рівень зайнятості та податкових надходжень. Ринок металургійної галузі України має свої особливості, такі як довгострокова природа підприємницької діяльності, широкий спектр споживання металургійної продукції та висока волатильність цін на металопрокат. Також важливою є залежність цін від міжнародних котирувань на руду та чорні метали, та те, що Україна є нетто-експортером металургійної продукції. Також на міжнародних металургійних ринках існує вагомий політичний вплив з боку світових гравців.

Незважаючи на певні успіхи, українська металургійна промисловість в останні роки, і особливо останній рік зіткнулася з низкою проблем. Однією з найбільших проблем є конфлікт з Росією, що триває, який порушив торговельні відносини та значно ускладнив експорт української металургійної продукції. Крім того, галузь також зіткнулася з конкуренцією з боку інших країн-виробників сталі, таких як Китай та Індія, які змогли виробляти продукцію з меншими витратами завдяки дешевим російським енергоносіям.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, українські металургійні компанії змушені зосередитися на інноваціях та ефективності, шукати можливості для диверсифікації своєї діяльності. Багато з них ще до повномасштабного вторгнення інвестували в нові технології та процеси, які дозволяють їм виробляти високоякісну металопродукцію більш ефективно і з меншими витратами. Але зараз особливо необхідно зосередитися на розробці

нових продуктів, таких як високоміцні сталі та сучасні покриття, що відповідають потребам клієнтів у різних галузях промисловості. Також варто адаптуватись до вимог європейського ринку так як відбулася зміна вектору діяльності.

Для металургійних підприємств існує кілька видів стратегій диверсифікації. Одним з найпоширеніших є вертикальна диверсифікація, яка полягає у розширенні бізнесу шляхом увіходу на нові ринки з продукцією, пов'язаною з основними видами діяльності підприємства. Наприклад, металургійна компанія може займатися виробництвом і продажем споруд і обладнання для своєї галузі, або виробляти продукцію, яка є важливою для виробництва металів, таку як вуглецеве волокно або електроди. Іншим видом диверсифікації є горизонтальна диверсифікація, коли підприємство розширює свою діяльність на нові ринки з новими товарами і послугами, які не пов'язані з основною галуззю. Наприклад, металургійна компанія може займатися виробництвом і продажем будівельних матеріалів або хімічних продуктів. Крім того, існує і географічна диверсифікація, яка передбачає виходження на нові ринки за межами країни, де розташоване підприємство. Наприклад, металургійна компанія може розширити свій бізнес на ринки Азії, Африки або Північної Америки. Окрім цього, також існує конгломератна диверсифікація, коли підприємство входить на нові ринки з різних галузей. Наприклад, металургійна компанія може займатися виробництвом автомобілів, продажем палива або фармацевтичною галуззю. Загалом можна порівняти ці стратегії в табличному форматі.

**Таблиця 1.1**

<b>Стратегія диверсифікації</b>	<b>Опис</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Географічна диверсифікація	Розширення бізнесу на нові ринки за межами України	Збільшення потенційної аудиторії, зменшення ризиків від змін в одному регіоні	Високі витрати на відкриття нових ринків та адаптацію до нових культур

Диверсифікація продукту	Розширення асортименту продукції та послуг	Збільшення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів	Ризик втрати фокусу та концентрації на основному виді продукту
Вертикальна диверсифікація	Розширення бізнесу на інші ланки виробництва або постачальницький ланцюг	Зниження витрат, більша контрольованість якості продукту	Великий ризик припинення співпраці з ключовим постачальником або зниження попиту на продукт
Горизонтальна диверсифікація	Розширення бізнесу на нові напрямки в межах металургійної галузі	Розширення асортименту продукції та послуг, збільшення ринкової частки	Ризик втрати фокусу та концентрації на основному напрямку
Конгломератна диверсифікація	Розширення бізнесу на неспоріднені напрямки в інших галузях	Ризиком втрати прибутку в одному напрямку знижується, збільшення шансів на успіх	Високі витрати на відкриття нового напрямку та адаптацію до нової галузі

Джерело: складено автором на основі [26-32]

Такі стратегії дозволяють металургійним підприємствам розширювати свої ринки збуту, зменшувати залежність від окремих країн та компаній, забезпечувати більш стабільний та довгостроковий розвиток, а також мінімізувати ризики міжнародної діяльності. Важливо зазначити, що вибір конкретної стратегії диверсифікації повинен базуватися на аналізі ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

Представники галузі використовують різні стратегії для підвищення сировинної забезпеченості. Наприклад, вони використовують вертикальну диверсифікацію через внутрішній розвиток та методи міжнародних злиттів та поглинань, щоб розвивати видобуток кам'яного вугілля, залізорудної сировини та заготівлю металобрухту. З метою зниження впливу транспортних та енергетичних витрат на прибуток, підприємства використовують стратегії конгломератної та горизонтальної диверсифікації, включаючи до своєї структури транспортні та енергогенеруючі підприємства або будуючи нові промислові потужності біля кінцевих споживачів. Крім того, стратегії

конгломератної диверсифікації допомагають підприємствам збільшити ефективність, реалізуючи продукти переробки відходів виробництва, зростає їх капіталізація, що залежить від іміджу соціально-орієнтованих підприємств. Компанії Метінвест та Інтерпайп – яскраві приклади підприємств, які використовують різні стратегії диверсифікації для досягнення своїх цілей.

Загалом до методів диверсифікації на міжнародних ринках можна віднести наступні: злиття, поглинання, створення спільного підприємства, ліцензійна угода, внутрішнє розширення. Далі подано таблицю з описом методу та прикладом застосування в галузі.

**Таблиця 1.2**

<b>Метод диверсифікації</b>	<b>Опис</b>	<b>Приклад</b>
Злиття	Об'єднання двох або більше компаній в одну з метою розширення діяльності та отримання нових можливостей.	Об'єднання компаній Arcelor і Mittal в 2006 році для створення ArcelorMittal - найбільшого виробника сталі у світі
Поглинання	Придбання однією компанією контролюючої пакета акцій іншої компанії з метою розширення своєї діяльності.	Придбання компанією Metinvest гірничодобувної компанії United Coal в США
Створення спільного підприємства	Об'єднання зусиль двох або більше компаній для спільного ведення бізнесу з метою розширення діяльності.	Спільне підприємство компаній ArcelorMittal та Nippon Steel & Sumitomo Metal для виробництва сталевих листів в Індії
Ліцензійна угода	Надання ліцензії на використання продукту, технології або бренду іншій компанії з метою отримання прибутку від їх використання.	Угода компанії Corus Group з українською групою Приват на виробництво оцинкованої сталі в Україні
Внутрішнє розширення	Розширення діяльності підприємства шляхом розробки нових товарів та послуг, розширення географії продажів або входу на нові ринки.	Розширення мережі сталеливарних компаній Metinvest на території України та країн ЄС

Методи диверсифікації, такі як злиття, поглинання, створення спільного підприємства, ліцензійні угоди та внутрішнє розширення, є важливими для

розвитку підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках. Вони дозволяють компаніям збільшити свої можливості, розширити свій асортимент продуктів та послуг, зменшити ризики та отримати конкурентну перевагу. Українські металургійні компанії використовують різні методи диверсифікації, зокрема злиття, поглинання, створення спільних підприємств та внутрішнє розширення. Наприклад, група компаній "Метінвест" була утворена шляхом злиття "Маріупольського металургійного комбінату" та "Лічівського металургійного комбінату", а "ArcelorMittal" придбав "Криворіжсталь". Кожен метод диверсифікації має свої переваги та недоліки, і вибір методу залежить від конкретних обставин та стратегії компанії. Важливо враховувати також ризики, пов'язані з кожним методом диверсифікації, і забезпечити ефективне управління новими бізнес-проектами для досягнення успіху.

Розглядаючи етапи розробки стратегії диверсифікації промисловими підприємствами, можна виділити наступні:

**Таблиця 1.3**

<b>Етап розробки</b>	<b>Опис</b>
Аналіз внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства	Оцінка внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, таких як фінансові ресурси, технічні засоби, кадри, досвід тощо.
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення зовнішнього середовища, такого як ринкова конкуренція, правове та економічне середовище, тенденції ринку тощо.
Визначення стратегічних цілей	Формулювання конкретних цілей та визначення того, які ресурси потрібні для досягнення цих цілей.
Вибір методу диверсифікації	Вибір оптимального методу диверсифікації залежно від обраних стратегічних цілей.
Розробка та реалізація плану дій	Розробка конкретного плану дій з використанням вибраного методу диверсифікації та його реалізація.
Оцінка результатів	Оцінка ефективності вибраного методу диверсифікації та результатів його реалізації.

Джерело: складено автором на основі [45-46]

Розробка стратегії диверсифікації є складним та важливим процесом для будь-якого промислового підприємства. Відповідальність за успішну

реалізацію стратегії диверсифікації лежить на керівництві підприємства та на всіх рівнях управління. Для досягнення успіху в цьому процесі необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, а також здійснювати аналіз ризиків та вивчати досвід інших підприємств.

На даний момент розглядаючи експорт-імпорт української металургійної продукції, можемо порівняти показники перших двох місяців цього року з попереднім, це дозволяє наглядно зрозуміти падіння вцілому.

**Таблиця 1.4**

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт/Exports			Імпорт/Imports		
	тис. дол. США	у % до січня- лютого 2022	у % до загальн ого обсягу	тис. дол. США	у % до січня- лютого 2022	у % до загально го обсягу
72 чорні метали	357095,5	17,8	5,5	163395,0	71,9	1,6
73 вироби з чорних металів	147048,2	69,1	2,3	108898,2	66,8	1,1

Джерело: складено автором на основі джерела [25]

Отож, експорт чорних металів становить всього 17,8% від показників минулого року. Падіння ж виробів значно нижче, чим це зумовлено? Насамперед тим що Україна в основному є експортером сировини а не продуктів з високою доданою вартістю. І основні сировинні родовища і металургійні комбінати потрапили в зону бойових дій, в той час як виробництво продукції з високою доданою вартістю потребує не таких значних об'ємів, скільки ж просто достатнього технологічного рівня. Українська металургійна промисловість, як багато інших країн, експортує продукти з низькою доданою вартістю з кількох причин. По-перше, Україна має значні природні ресурси у вигляді залізородних котунів та вугілля, які необхідні для виробництва металів. Завдяки наявності цих ресурсів, виробництво металів є відносно дешевим, що дозволяє експортувати сировину за низькими цінами та конкурувати на світовому ринку. По-друге,

виробництво продуктів з високою доданою вартістю вимагає значних витрат на технологічні процеси та інновації, що не завжди доступні для українських металургійних підприємств. Недостатність інвестицій та застарілі технології знижують якість вироблених продуктів та обмежують їх конкурентоспроможність на світовому ринку. По-третє, експорт сировини є менш ризикованим з бізнес-точки зору. Українські металургійні підприємства можуть продавати залізородні котуни та інші сировинні матеріали за стабільними цінами на світовому ринку, в той час як ціни на вироблені з них продукти можуть залежати від багатьох факторів, таких як коливання валютних курсів та зміни попиту на ринку.

Також варто зазначити що до повномасштабного вторгнення значна частина українського експорту металургійної продукції спрямовується на лише чотири ринки: Італію, Туреччину, Російську Федерацію та Китай. Останніх два клієнта зникло під час повномасштабного вторгнення, що реалізувало ризик втрати ключових ринків збуту, і поставило підприємства в становище пошуку нових ринків збуту і пришвидженої диверсифікації своєї діяльності.

Висновуючи, можна зазначити, що стратегія диверсифікації є важливим інструментом для підприємств у досягненні стабільності та зростання. Етапи розробки стратегії диверсифікації передбачають аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, вибір напрямку диверсифікації, розробку та втілення плану реалізації стратегії та оцінку її ефективності. Також можна зазначити, що існує декілька видів диверсифікації: горизонтальна, вертикальна та конгломератна, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Щодо методів диверсифікації, злиття та поглинання є найбільш розповсюдженими на міжнародному ринку, тоді як створення спільного підприємства та ліцензійна угода - національному. Однак кожен метод має свої особливості та може бути більш або менш ефективним у залежності від конкретної ситуації.

Отже, визначення оптимальної стратегії диверсифікації є складним завданням та вимагає комплексного підходу, який передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, вибір напрямку диверсифікації та вибір методу реалізації.

## **1.2 Економічна сутність поняття «диверсифікації»**

В попередньому параграфі проаналізовано стратегію диверсифікації, етапи розробки, її види та методи, тим не менше немає точного визначення поняття диверсифікації тому воно потребує уточнення. Питання диверсифікації в розрізі діяльності підприємства з кожним роком все більш актуальне, є однією з чотирьох основних стратегій зростання, визначених Ігорем Ансоффом у його матриці. У економічній науці є безліч визначень категорії «диверсифікація», адже це поняття ключове і є основою стратегії, яку використовують як дрібні підприємства так і глобальні світові корпорації. Відповідно багато науковців займалися її дослідження і визначали цю категорію по своєму. Існує декілька підходів поняття диверсифікації, група вчених як наприклад Філіп Котлер та Жан-Жак Ламбен розглядають диверсифікацію як стратегію підвищення ефективності та забезпечення збалансованості портфеля за допомогою інвестування в різні галузі та країни. Вони вважають, що диверсифікація дозволяє зменшити ризик втрати капіталу, збільшити дохідність та знизити вплив факторів, які впливають на певну галузь. Рей Бландел та Ігор Ансофф підходять до диверсифікації з позиції розвитку бізнесу та стратегічного планування. Вони вважають, що диверсифікація повинна бути скерована на розширення діяльності компанії, створення нових продуктів та послуг, залучення нових клієнтів та ринків. Інша група вчених такі як Тед Мейеркорд та Андерс Локет вбачають у диверсифікації стратегію зменшення ризику, що пов'язаний з конкретними інвестиціями, підприємствами чи ринками. Вони вважають, що диверсифікація дозволяє зменшити загальний ризик портфеля та забезпечити більш стійкі фінансові результати. Пол Кларк та Джеррі Віклунд розглядають

диверсифікацію як стратегію збільшення прибутку та зменшення загального ризику. На їх думку, диверсифікація може бути доцільною, коли компанія має достатні ресурси та можливості для інвестування в нові галузі, що дозволяє збільшити дохідність та ринкову позицію. Також варто виділити Тіма Беррі та Річарда Кунца які досліджували диверсифікацію як стратегію забезпечення стабільності компанії в умовах зміни ринкових умов та кон'юнктури. Їх бачення полягає в тому, що диверсифікація дозволяє компанії збільшувати прибутковість та зменшувати вплив негативних факторів на її діяльність. Марк Марковіц, теж відомий дослідник даного поняття звертає увагу на диверсифікацію з позиції оптимізації портфеля інвестицій. На його думку, диверсифікація дозволяє мінімізувати загальний ризик портфеля інвестицій, збільшуючи ефективність та доходність інвестування. Українські вчені які досліджували диверсифікацію, Андрій Богуславський та Івана Куденко узагальнюють це поняття як стратегію збільшення конкурентоспроможності компанії. Вони стверджують, що диверсифікація може допомогти компанії збільшити свою частку на ринку, знизити ризики та підвищити прибутковість.

Конструюючи поняття «диверсифіція» згідно методики А. О. Старостіної [81] було складено перелік визначень, які зустрічаються у зарубіжній та вітчизняній літературі що лягло в основу таблиці структури поняття «диверсифікація», в якій розкладені наведені визначення на три компоненти (таблиця 1.1).

**Таблиця 1.5**

**Структура поняття «диверсифікація» в підходах різних авторів**

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Ansoff, I.: Strategies for Diversification, <i>Harvard Business Review</i> , Vol. 35, випуск 5, вересень-жовтень 1957 р., стор. 113-124	стратегія	що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної	-

			мінливості середовища господарювання	
2	Gort M. Diversification and integration in American industry. - Princeton, Princeton University Press, 1962	стратегія	одночасного обслуговування компанією декількох ринків	-
3	Berry, C.H., 1971. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics 14, 371– 383.	стратегія	росту кількості галузей, в яких функціонує компанія	-
4	Kotler, Philip, and Gordon HG McDougall. Marketing essentials. Vol. 556. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.	процес	виявлення напрямку де компанія знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямку,	який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день
5	Кунц Рогер М. Стратегия диверсификации и цели предприятия / Рогер М. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – No 1. – с. 5-8.	процес	виявлення саме того виду діяльності (продукції)	в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства
6	Markowitz, H. M. (1959). Portfolio selection; efficient diversification of investments. New York: Wiley.	відмінність	інвестиційних проектів одного інвестора щодо їхніх профілів ризику та прибутку	
7	Hutzschenreuter, T. & Sonntag, A. (1998). Erklärungsansätze für die Diversifikation von Unternehmen, NHL - Arbeitspapier Nr. 13. Leipzig.	явище	несхожості підприємств, що належать фірмі	
8	Рудик, Н. Б. Конгломеративні злиття і поглинання. / Н. Б. Рудик . – М.: Справа.2005. – 223 с	процес	проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку	з ціллю зниження ризику її операцій
9	Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності	процес	одночасного розвитку декількох або багатьох, не пов'язаних між собою технологічних видів виробництва або	збільшення асортименту виробництва або послуг

	підприємств в сучасних умовах// «Інвестиції: практика та досвід» – 2009 –№ 10, –с. 17-21		обслуговування,	
10	Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с	стратегія	яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу	
11	Богуславський Є.І., Черниченко А.О Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств// «Ефективна економіка» – 2013 –№ 10.	стратегія	передбачає створення розмаїття бізнесу фірми за допомогою виходу підприємства на нові сектори ринку	і збільшення галузевого діапазону його діяльності

Джерело: складено автором на основі джерел [1-11]

Аналіз суті поняття диверсифікації показує, що різні науковці використовують різні підходи до розуміння цього терміну. Відомі вчені як Ансофф, Бері, Горт, а також українські дослідники Куденко, Богуславський, Черниченко, розглядають диверсифікацію як стратегію. В той час як Котлер, Кунц, та вітчизняні Рудик і Багорка вважають суть явища як процес. Також варто відмітити і Марковіца, який вбачає сутність через відмінність. На мою думку, науковці можуть розглядати диверсифікацію як стратегію або процес, в залежності від того, на якому етапі розвитку компанії вона застосовується.

За підходом, який розглядає диверсифікацію як стратегію, цей термін розуміється як процес розширення бізнесу шляхом введення нових продуктів або послуг на ринок, які не пов'язані з наявними продуктами або послугами компанії. Цей підхід дозволяє компаніям розширюватися на нові ринки та зменшувати ризики, пов'язані з конкуренцією на наявному ринку.

З іншого боку, підхід, який розглядає диверсифікацію як процес, визначає її як постійний процес введення нових продуктів і послуг на ринок, які можуть бути пов'язані з наявними продуктами або послугами компанії. Цей підхід може бути корисним для компаній, які вже діють на ринку, і він

дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та відкривати нові можливості.

Отже, визначення диверсифікації може розглядатися як стратегія або процес в залежності від контексту, в якому використовується термін. Аналіз змісту явища демонструє, що багато авторів використовують такі слова як «ринки», «галузі», «новий», «переваги». Опис змісту явища присутній тільки в частини визначень. Опис результату явища, який зустрічається дозволяє нам зробити припущення, що результатом даного явища є вирішення управлінських проблем компанії.

У таблиці 1.6 наведено класифікацію існуючих підходів до визначення поняття «диверсифікація».

**Таблиця 1.6**

**Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «диверсифікація»**

№	Автор, рік	Суть явища				Наявність змісту	Наявність результату
		Процес	Явище	Стратегія	Відмінність		
1	Ansoff, I, 1957			+		+	
2	Gort M. 1962			+		+	
3	Berry, C.H., 1971			+		+	
4	Kotler, P, and Gordon H 1984	+				+	+
5	Kunz R. 1994	+				+	+
6	Markowitz, H, 1959				+	+	
7	Hutzschenreuter, T. & Sonntag, A 1998		+			+	
8	Рудик, Н. 2005	+				+	+
9	Багорка М., Білоткач І. 2009	+				+	+
10	Куденко Н. В 2002			+		+	

11	Богуславський Є., Черниченко А.2013			+		+	+
----	-------------------------------------	--	--	---	--	---	---

Джерело: складено автором на основі джерел [1-11]

Проведений аналіз показує, що не у всіх визначеннях розкривається на достатньому рівні зміст, а також в більшості дефініцій не вказується результат. Зміст явища демонструє нам пояснення категорії і має схожі характеристики а саме вихід на нові ринки і галузі, з продовженням функціонування на попередніх. Наявність результату є не скрізь, але акцентується на тому що компанія отримає від даного процесу, або які проблеми вирішить. Оцінку існуючих підходів до визначення поняття «диверсифікація» винесено в Додаток А.

На основі аналізу досліджуваних понять розроблено авторське визначення поняття «диверсифікація». Важливою рисою даного процесу є розширення діяльності на нові ринки які не пов'язані з попередніми, і використання вже наявного досвіду як перевагу для цього проникнення. Авторське визначення наведено в таблиці 1.7.

**Таблиця 1.7**

### **Структура поняття «диверсифікація»**

<b>Категорія</b>	<b>Суть явища</b>	<b>Зміст явища</b>	<b>Результат явища</b>
Диверсифікація - це	процес	розширення видів діяльності, географічних ринків та продуктів і послуг компанії	з метою зменшення ризику залежності від одного напрямку бізнесу та забезпечення стабільного зростання в умовах невизначеності ринкових умов.

Джерело: складено автором

Запропоноване визначення диверсифікації може стати основою для розробки концепції практичного використання стратегії диверсифікації. Його застосування може бути корисним для розуміння суті диверсифікації та розробки планів стратегічного розвитку компаній, які бажають розширити свою діяльність. Апробація даного визначення в рамках дипломної роботи

дозволить перевірити його ефективність та доцільність у реальних умовах, що забезпечить розвиток нових методів дослідження та практичного використання стратегії диверсифікації. В цілому, це відкриває шлях до подальшого розвитку наукової думки у цій сфері та вдосконалення практики управління діяльністю компаній.

### **1.3 Світові тенденції розвитку ринку залізорудної продукції та міжнародної діяльності підприємств на ньому.**

Ринок залізорудної продукції відіграє важливу роль у світовій економіці, а його розвиток має значний вплив на економічний розвиток країн та регіонів, які залежать від цієї сировини. В останні роки спостерігається збільшення попиту на залізорудну продукцію, що обумовлено зростанням світового виробництва сталі та інфраструктурними проектами. У зв'язку з цим, дослідження світових тенденцій розвитку ринку залізорудної продукції стає надзвичайно важливим для розуміння та аналізу подальшого розвитку цієї галузі.

Одним з підходів до підтримки стійкого розвитку цього ринку є стратегія диверсифікації. Цей підхід забезпечує різноманітність виробництва та дозволяє зменшити ризики внаслідок зміни ринкових умов. Необхідний аналіз різноманітних аспектів диверсифікації виробництва на ринку залізної руди, зокрема, включаючи розробку нових видів продукції, розширення географії виробництва, а також впровадження нових технологій.

Крім того, було досліджено кейси української компанії, яка успішно використовує стратегію диверсифікації на ринку залізорудної продукції та демонструє високий рівень стійкості та конкурентоспроможності. Автором проаналізовано досвід цієї компанії та в третьому розділі буде запропоновано рекомендації для іншого – досліджуваного учаснику ринку, компанії «Ferrexpo».

Останні роки свідчать про зміни тенденцій у галузі, що спричинені рядом факторів. Однією з найважливіших тенденцій є використання новітніх технологій у виробництві залізорудної продукції. Наприклад, такі технології, як машинне навчання та штучний інтелект, дозволяють збільшити продуктивність та ефективність виробництва, а також зменшити витрати на виробництво. Крім того, застосування відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні та вітрові, також знаходить своє застосування у виробництві залізорудної продукції, допомагаючи знизити викиди в атмосферу.

Іншою тенденцією розвитку галузі є зростання попиту на якісну залізорудну продукцію з більш високими показниками сталевих якості. Це зумовлено зростанням кількості високотехнологічних галузей економіки та бурхливим розвитком вже наявних, таких як автомобілебудування, аерокосмічна промисловість, вітроенергетика та інші.

Крім того, важливим напрямком є розвиток діджиталізації в галузі залізорудної продукції, що дозволяє підвищити ефективність логістики та управління виробництвом. Використання діджитал-технологій, таких як блокчейн та інші, забезпечує збільшення точності прогнозування попиту та споживання ресурсів, що є ключовим для виробників залізорудної продукції. Крім того, такі технології дозволяють оптимізувати процеси виробництва та логістики, знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. Зокрема, блокчейн може бути застосований для створення безпечних та надійних систем обліку даних про виробництво та транспортування залізної руди. Це дозволяє забезпечити більш прозору та безпечну ланцюжок поставок, зменшувати кількість помилок та випадків шахрайства. Також, використання інформаційних технологій дозволяє моніторити процеси виробництва та обладнання в режимі реального часу, що дає можливість оперативно реагувати на можливі проблеми та знижувати ризики аварій. Крім того, штучний інтелект дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що дає можливість підвищувати ефективність процесів виробництва та

оптимізувати використання ресурсів. Одним з прикладів успішної імплементації даного напрямку є створення дочірньої компанії Metinvest Digital, яка займається розробкою технологій і цифрових рішень для групи і зовнішніх клієнтів. Основна мета Metinvest Digital – це розробка та імплементація рішень на основі цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів у металургійній галузі. Компанія працює над розробкою інноваційних рішень, які дозволяють підвищувати продуктивність та ефективність виробництва, зменшувати витрати на виробництво, підвищувати якість продукції та забезпечувати безпеку працівників. Серед проектів, які реалізує Metinvest Digital, можна виділити:

- Розробка системи прогнозування показників виробництва на основі штучного інтелекту;
- Розробка системи моніторингу та діагностики обладнання з використанням аналізу даних;
- Розробка рішень для оптимізації логістики та управління ланцюгом постачання;
- Впровадження інформаційної системи для автоматизації виробничих процесів.

Metinvest Digital працює з провідними світовими компаніями в галузі IT та використовує передові технології для створення інноваційних рішень. Компанія є важливим елементом стратегії Metinvest щодо розвитку високотехнологічного виробництва та цифрової трансформації галузі. Використання даного тренду збільшує конкурентоспроможність компанії на фоні застосування сучасних трендів в галузі світової залізорудної промисловості.

У світі з'являються нові технології та інновації, які змінюють галузь залізорудної продукції та підвищують її конкурентоспроможність на

міжнародних ринках. Тому, важливо, щоб металургійні підприємства були готові до впровадження нових технологій та інновацій, що дозволить їм бути ефективними та конкурентними у міжнародному ринку. Відсутність або повільне впровадження новітніх технологій може призвести до втрати конкурентоспроможності, зниження якості продукції та зростання витрат на виробництво. Крім того, розвиток "зеленої" енергетики та споживацьких тенденцій можуть вимагати зміни стратегії та спрямованість на підприємства, що виробляють сталеві та залізородні вироби. Наприклад, збільшення виробництва електромобілів може призвести до зростання попиту на спеціальні види сталі, яка використовується для виготовлення батарей, а використання джерел зеленої енергії може стимулювати попит на сталеві конструкції для вітроелектростанцій. Таким чином, металургійна галузь повинна бути готовою до адаптації до змін, що відбуваються в світі, та відповідати на зростаючі потреби ринку шляхом впровадження новітніх технологій та інновацій.

Також розглянуто ключові тенденції враховуючи регіональний аспект в таблиці 1.8.

**Таблиця 1.8**

**Ключові тенденції по регіонах**

<b>Регіон</b>	<b>Ключові тенденції</b>
Північна Америка	Збільшення використання вторинних матеріалів у виробництві сталі; зростання експорту залізородної продукції; розвиток вуглецевої кредитної системи
Європа	Зменшення споживання сталі на користь альтернативних матеріалів; підвищення ефективності виробництва за рахунок енергоефективних технологій; збільшення експорту залізородної продукції
Азія	Збільшення обсягів виробництва сталі та залізородної продукції; розвиток глобальних поставок через збільшення експорту залізородної продукції; зростання використання вторинних матеріалів; впровадження діджитал-технологій в виробництво
Океанія	Зменшення виробництва залізородної продукції; збільшення імпорту залізородної продукції з Азії; підвищення ефективності виробництва за рахунок використання енергоефективних технологій

Джерело: складено автором

Загалом, можна побачити, що галузь залізорудної продукції розвивається досить динамічно в усіх регіонах світу. Зокрема, в Азії і Північній Америці спостерігається зростання обсягів виробництва та експорту залізорудної продукції, а в Європі і Океанії – зменшення споживання сталі та виробництва залізорудної продукції. Впровадження діджитал-технологій, використання вторинних матеріалів та енергоефективних технологій – це ключові тенденції розвитку галузі залізорудної продукції. Однак, необхідно зазначити, що успіх розвитку цих технологій залежить від доступності фінансових ресурсів для їх впровадження та можливостей для їх застосування на конкретному підприємстві. Також важливо враховувати регуляторні та законодавчі аспекти, які можуть впливати на впровадження цих технологій. В цілому, світова галузь залізорудної продукції залишається дуже динамічною та піддається впливу різних факторів, але водночас вона надає можливості для розвитку та вдосконалення технологій, які можуть позитивно впливати на економіку, екологію та соціальний розвиток країн світу.

Також потребує детального вивчення тенденції розвитку міжнародної діяльності металургійних підприємств. Однією з ключових тенденцій є збільшення обсягів експорту та імпорту залізорудної продукції. Це пов'язано зі зростанням попиту на металургійну продукцію в різних країнах світу та зміною структури світового ринку. Зокрема, на ринку спостерігається зростання попиту на продукцію з високим вмістом заліза, що дає змогу підприємствам зосередитись на виробництві відповідної продукції та забезпечити її експорт в інші країни.

Для підприємств галузі є характерним наступний перелік готової продукції:

1. Залізна руда:

- 1.1. кар'єрна залізна руда (з вмістом Fe від 20% до 67%);

- 1.2. залізна руда зі зниженим вмістом P, S, As, Cu та інших негативних домішок.
2. Залізорудний концентрат:
  - 2.1. залізний концентрат з вмістом Fe від 60% до 68%;
  - 2.2. залізний концентрат з вмістом Fe від 65% до 69%;
  - 2.3. залізний концентрат з вмістом Fe від 67% до 69,5%;
  - 2.4. підвищеної якості залізний концентрат з вмістом Fe вище 70%.
3. Кокс та продукти його переробки:
  - 3.1. кокс для металургійної промисловості;
  - 3.2. кокс для виробництва електродвигунів;
  - 3.3. кокс хімічного синтезу;
  - 3.4. технічне вугілля для виробництва коксу.
4. Залізо та сталь:
  - 4.1. заготовки для виробництва труб;
  - 4.2. арматура для будівництва та промисловості;
  - 4.3. листовий метал;
  - 4.4. рулонний метал;
  - 4.5. дрібнопрофільовані вироби.
5. Чавун:
  - 5.1. середньої та високої плавки;
  - 5.2. спеціального призначення для виробництва залізничних коліс;
  - 5.3. водопровідний чавун з графітом.
6. Сировина для виробництва міді та цинку:
  - 6.1. концентрат міді;
  - 6.2. шлаки високопечної сталі з вмістом Zn;
7. Напівфабрикати з чорних металів: слабологовані сталі, низьколеговані сталі, високолеговані сталі, катанка тощо
8. Готові вироби з чорних металів: балки, круги, листи, труби, колісні диски, готові залізничні візки, готові контейнери та інші металоконструкції

Ще однією тенденцією є зростання кількості міжнародних філій та спільних підприємств металургійних компаній. Це дозволяє підприємствам розширювати свої можливості на міжнародному ринку та забезпечувати більш ефективну дистрибуцію своєї продукції. Також важливою тенденцією є забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки виробництва. Металургійні підприємства активно впроваджують нові технології та енергоефективність, що дозволяє зменшити викиди шкідливих речовин та зберігати енергоресурси. У зв'язку зі зростанням конкуренції на міжнародному ринку, металургійні підприємства зосереджуються на вдосконаленні своїх технологій та оптимізації виробничих процесів з метою зниження витрат та підвищення якості продукції.

Однією зі значних тенденцій у металургійній галузі є інтеграція. Існують два типи інтеграції: вертикальна та горизонтальна. Тенденцію до вертикалізації ми розглянемо на прикладі кейсу української компанії «Метінвест». Вертикальна інтеграція полягає в тому, що підприємство контролює виробництво від постачальників сировини до продажу готової продукції. Це дозволяє металургійним підприємствам зменшувати залежність від постачальників сировини та інших посередників, а також забезпечувати більшу стабільність виробництва та більш точний контроль якості продукції. Метінвест – це одна з найбільших і успішних вертикально інтегрованих гірничо-металургійних груп компаній у світі. Компанія є частиною міжнародного індустріального холдингу System Capital Management (SCM). Згідно з власною стратегією, Метінвест контролює весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Це дає компанії більшу незалежність від зовнішніх постачальників та забезпечує якість продукції на кожному етапі виробництва. До складу групи Метінвест входять видобувні та металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу. Близькість підприємств до основних залізничних ліній та портів

дозволяє оперативно постачати сировину і металопродукцію у всьому світі, забезпечуючи конкурентну ціну на ринку. Група "Метінвест" втратила свою вертикальну інтеграцію через війну, яка призвела до руйнування двох основних підприємств у Маріуполі - "Азовсталю" та ММК імені Ілліча. Ці активи склали ядро металургійного бізнесу "Метінвесту", вони отримували до 40% залізорудної сировини з гірничозбагачувальних комбінатів компанії в Дніпропетровській області. За допомогою цієї сировини, маріупольські заводи виробляли сталеву продукцію з вищою доданою вартістю. Така продукція, на жаль, не продається в Україні, але її експортували, зокрема, у вигляді слябів для перекатних заводів "Метінвесту" у Англії та Італії. У 2021 році "Азовсталь" і ММК імені Ілліча виробили 8,6 млн т сталі, що становило 90% від загального обсягу виробництва сталі групи. Ці заводи представляли до 40% усього українського виробництва металопродукції. [35]

За словами CEO компанії, група розглядає можливість придбання металургійних активів у Європі. Зокрема, «Метінвест» зацікавлений у придбанні угорського комбінату Dunafer. Також повідомлялося про попередні переговори із американською US Steel стосовно комбінату у словацькому Кошице. «Ми ніколи не приховували, що нас цікавлять інші європейські активи. Метінвест дивився на європейські активи впродовж всього свого існування. Особливо – в Східній Європі. Тому ми завжди дивилися на той самий US Steel Kosice, на Dunafer і на підприємство Galati, яке нещодавно продавав ArcelorMittal. Водночас це не альтернатива інвестуванню коштів у економіку України, а навпаки», – каже Риженков. Топменеджер запевнив, що «Метінвест» планує розвивати комбінати «Каметсталь» та «Запоріжсталь». А після деокупації Маріуполя розраховує реалізувати інвестиційні плани і там. [36] У 2021 році Метінвест використав сприятливі умови на ринку сталі та залізної руди, що дало свої результати завдяки нещодавнім інвестиціям в підприємства групи та увазі до операційних покращень. Компанія збільшила перед вторгненням загальні обсяги

виробництва на металургійних та гірничодобувних підприємствах і покращила якість свого продуктового портфеля. Частка готової продукції в загальному асортименті товарної металопродукції зросла, тоді як портфель залізнорудної продукції змінився в сторону збільшення виробництва окатків. Крім того, протягом року який передував повномасштабному вторгненню Metinvest здійснив два стратегічно важливі придбання. У березні 2021 року компанія отримала контроль над Покровською вугільною групою, що складається з кількох підприємств, основними з яких є Шахтоуправління "Покровське" та Свято-Варваринська збагачувальна фабрика, забезпечивши значне підвищення рівня самозабезпеченості цією сировиною. У серпні 2021 року Metinvest придбав активи, що належать до єдиного майнового комплексу металургійного підприємства повного циклу в місті Кам'янському (Україна), який отримав назву Каметсталь. [37] Компанія диверсифікувала й географію потужностей, протягом довгих років компанія купувала підприємства закордоном, і має виробничі потужності в Болгарії, Італії, Великій Британії та США. Ці підприємства піддаються меншому впливу війні, і також додають впевненості в стійкість компанії. Підприємства Metinvestу за межами України поступово пристосовуються до роботи як самостійні підприємства. Водночас Група продовжує підтримувати їх, надаючи операційну, фінансову та транзакційну експертизу. Обсяги внутрішньогрупового продажу United Coal (США) були переорієнтовані на американських та експортних клієнтів. Прокатні підприємства Metinvestу в Італії та Великій Британії, які раніше отримували сировину від металургійних підприємств у Маріуполі, перейшли на використання слябів сторонніх виробників. Promet Steel продовжує закуповувати квадратну заготовку в Каметсталі, хоча постачання стало нерегулярним.

Горизонтальна інтеграція відбувається шляхом об'єднання декількох металургійних підприємств, що займаються виробництвом однієї чи декількох схожих продукцій. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити більшу

ефективність виробництва, зменшити витрати на дослідження та розробку нових продуктів, а також забезпечити більший обсяг продажів на ринку завдяки взаємодії та співпраці між підприємствами.

Один з відомих прикладів горизонтальної інтеграції в залізорудній галузі – це злиття компаній Arcelor та Mittal Steel в 2006 році, що призвело до створення компанії ArcelorMittal. Arcelor була європейською компанією з виробництва сталі, заснованою в 2002 році шляхом злиття Luxemburg Steel Group з іспанською Aceralia та французькою Usinor. Mittal Steel, у свою чергу, була найбільшим світовим виробником сталі, заснованим в 1976 році у Індії, і розпочала процес горизонтальної інтеграції в 1990-х роках шляхом злиття з іншими сталевими компаніями. Злиття Arcelor та Mittal Steel стало найбільшим злиттям в історії сталевих промисловості, що привело до створення найбільшого виробника сталі в світі – компанії ArcelorMittal. Це дозволило компанії збільшити обсяги виробництва та зайняти лідерські позиції на світовому ринку сталі. Дане злиття стало можливим завдяки горизонтальній інтеграції, коли дві компанії з майже однаковими профілями діяльності об'єдналися в одну компанію з метою отримання переваг у масштабах виробництва та конкурентоспроможності на світовому ринку. [47-48]

Тенденції вертикальної та горизонтальної інтеграції продовжують змінювати ландшафт металургійної галузі, забезпечуючи підприємствам більшу конкурентоспроможність та ефективність. Проте, такі тенденції можуть також приводити до складнішої структури ринку, яка може ускладнити взаємодію між підприємствами та створити нові виклики для розвитку галузі.

Останнім трендом компаній на залізорудному ринку є диверсифікація ринків збуту. Диверсифікація ринків збуту передбачає розширення географії збуту продукції підприємства шляхом виходу на нові ринки або розширення

наявності на існуючих ринках. Диверсифікація ринків збуту може мати різні форми. Наприклад, це може бути розширення продажу існуючої продукції на нових ринках, або ж розробка нових продуктів для наявних або нових ринків. Наприклад, такі великі компанії, як Rio Tinto та ВНР, активно розширюють свої ринки збуту в Китайській Народній Республіці, яка є найбільшим споживачем залізної руди в світі. Проте, диверсифікація ринків збуту може також стати викликом для підприємств залізорудної галузі, оскільки це вимагає інвестицій у маркетинг, дослідження та розробку нових продуктів, а також створення нових каналів збуту.

Компанія "Метінвест" здійснює диверсифікацію ринків збуту своєї продукції, що дозволяє їй зменшувати ризики, пов'язані з економічними і політичними труднощами на ринках окремих країн. Крім того, це дає можливість забезпечити стабільний потік прибутку та розвитку компанії в цілому. Основні ринки збуту компанії "Метінвест" на сьогоднішній день включають Україну, країни Європи, Близького Сходу, Північної Африки, Північної та Південної Америки, СНД, Азії та Австралії. Наприклад, у 2022 році половина загального обсягу експорту продукції компанії "Метінвест" складала поставки до країн Європи. Також компанія активно співпрацює з країнами Близького Сходу та Північної Африки, які забезпечують значну частину продажів металургійної продукції. Крім того, компанія "Метінвест" розширює свій експорт в Азію та Австралію, де є великий попит на високоякісну металургійну продукцію. Таким чином, диверсифікація ринків збуту дає компанії можливість ефективно працювати на різних ринках та розвиватися в умовах конкуренції.

### Порівняльний аналіз ринків збуту 2021 і 2022 року

Таблиця 1.9

2021	Металургійна	Гірничодобувна	Всього
Україна	3,527	1,208	4,735
Решта Європи	5,535	960	6,495

Близький Схід та Північна Африка	2,735	270	3,005
Решта країн Азії	169	999	1,168
Співдружність Незалежних Держав (СНД)	1,169	1	1,170
Північна Америка	890	29	919
Інші країни	493	20	513
Всього	14,518	3,487	18,005

Джерело: складено автором на основі [34]

Таблиця 1.10

<b>2022</b>	<b>Металургійна</b>	<b>Гірничодобувна</b>	<b>Всього</b>
Україна	1,734	567	2,301
Решта Європи	2,781	1,303	4,084
Близький Схід та Північна Африка	579	45	624
Решта країн Азії	-	332	332
Співдружність Незалежних Держав (СНД)	223	-	223
Північна Америка	335	148	483
Інші країни	64	177	241
Всього	5,716	2,572	8,288

Джерело: складено автором на основі [34]

На основі даних про ринки збуту компанії Метінвест за 2021 та 2022 роки можна провести порівняльний аналіз: Дуже сильно просів ринок Близького Сходу. У 2021 році Метінвест здійснював експорт в країни Близького Сходу та Північної Африки в кількості 3,005 тис. тонн, а в 2022 році ця кількість зменшилась до 624 тис. тонн. Це зумовлено тим що потік відбувався через морські порти, які були заблоковані, це значно вдарило по собівартості і обмежило конкурентні переваги на цьому ринку. Також варто відмітити що зник ринок СНД де основними клієнтами були Росія-Білорусь, у висновку цей ринок для компанії закритий. Частка Європи у відсотковому відношенні лише зростає.

Загальний висновок полягає в тому, що залізорудна галузь є важливою складовою світової економіки. Розвиток технологій та зростання попиту на сталеві вироби призводить до необхідності постійного удосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій та збільшення продуктивності. Для підприємств залізорудної галузі важливо мати достатній

запас власних ресурсів, а також забезпечити стабільний рівень попиту на свою продукцію. Однією з ключових тенденцій є глобалізація виробництва та ринку залізорудної продукції, що зумовлено зростанням конкуренції та зміною географії попиту. Також важливими є тенденції розвитку міжнародної співпраці, впровадження діджитал-технологій, екологізації та енергоефективності. У залежності від стратегії розвитку, підприємства можуть обирати вертикальну чи горизонтальну інтеграцію, або диверсифікацію збуту та ринків збуту для забезпечення свого стабільного розвитку. Розвиток залізорудної галузі є важливим елементом світової економіки, тому важливо знати тенденції та напрямки розвитку для успішного ведення бізнесу в цій галузі.

### **Висновки до розділу 1**

Сучасна стратегія диверсифікації включає такі напрямки, як географічна диверсифікація, продуктова диверсифікація, вертикальна диверсифікація і горизонтальна диверсифікація та конгломератна диверсифікація. Серед методів можна виділити злиття, поглинання, створення спільного підприємства, ліцензійна угода, внутрішнє розширення. Етапи стратегії диверсифікації включають аналіз можливостей, вибір стратегії, розробку плану дій, його виконання та оцінку результатів.

Проаналізовано визначення поняття диверсифікації наступних вчених: Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, П. Кларка, Р. Бландела, І. Ансоффа, Т. Меєркорда, А. Локета, Дж. Віклунда, П. Девідсона, М. Горта, Т. Беррі, Р. Кунца, М. Марковіца, М. Багорки, Н. Куденко, Є. Богуславського та визначено різницю їх тлумачень, також запропоновано авторське визначення поняття диверсифікація.

Виявлені світові тенденції розвитку ринку залізорудної продукції з урахуванням різних аспектів цієї галузі, таких як виробництво, споживання, збут. Автором проаналізовано також тенденції розвитку підприємств даної

галузі, та розглянуто на основі теоретичної бази, практичні приклади використання тенденцій вітчизняними та зарубіжними компаніями.

## **РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ НІМЕЧЧИНИ ТА ТУРЕЧЧИНИ**

### **2.1 Вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність виробників залізорудної продукції**

Макромаркетингове середовище є одним із найважливіших чинників, які впливають на діяльність виробників залізорудної продукції. Це середовище включає в себе ряд факторів, які можуть суттєво вплинути на здійснення маркетингових стратегій та рішень компаній. Наприклад, коливання курсів валют, зміни в законодавстві та регулюванні галузі, зростання або спад попиту на продукцію, технологічні нововведення та інновації – все це може впливати на виробництво, маркетинг та продаж продукції залізорудного сектора. В зв'язку з цим, важливо досліджувати вплив цих факторів на діяльність виробників залізорудної продукції та розробляти ефективні стратегії для протидії впливу негативних факторів та використання можливостей, що виникають в макромаркетинговому середовищі. Розглянемо привабливість ринків на прикладі Німеччини і Туреччини які є помітними гравцями на світовому ринку виробництва сталі.

Німеччина має великий ринок з високим рівнем життя та платоспроможними споживачами. Крім того, Німеччина має високий рівень розвиненості інфраструктури та технологій, що сприяє розвитку бізнесу. Проте, конкурентна боротьба на ринку Німеччини є високою, а бюрократичність та високі вимоги щодо якості можуть бути викликом для багатьох компаній.

Туреччина також має великий ринок та зростаючу економіку. Країна знаходиться на перехресті міжнародних торговельних шляхів і має багату історію торгівлі та підприємництва. Крім того, у Туреччині низькі витрати на працю, що може бути перевагою для бізнесу. Проте, політична нестабільність

та високі ризики економічного кризи можуть бути викликом для компаній, які розглядають Туреччину як привабливий ринок.

Основним продуктом дослідження є залізорудний котун. Залізорудні котуни – це продукт залізорудної промисловості, який отримують шляхом обробки залізної руди. Зазвичай залізорудні котуни є кульками залізного металу (тому й котуни), які можуть бути використані для виробництва різноманітних сталевих виробів. Процес виробництва залізорудних котунів включає в себе декілька етапів. Спочатку залізна руда дробиться і перемелюється до порошку. Потім цей порошок змішується з іншими складовими, такими як кокс і вапняк, і плавиться високотемпературними печами. Після охолодження отримана маса переробляється, щоб отримати кінцевий продукт - залізорудний котун.

Методом дослідження обрано СТАБС-аналіз, який включає оцінку політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних, культурних факторів у зазначеній послідовності. Спираючись на попередні таблиці факторів (Додатки А-Д) проведено підсумкове оцінювання.

**Таблиця 2.1**

**Підсумкова оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища**

	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1. Загрози</b>					
1	<b>Рівень корупції</b>				
T	Погіршення показників Індексу сприйняття корупції протягом останніх років	6	Виникнення додаткових витрат для бізнесу, можливість неконкурентної боротьби		Складнощі при укладанні договорів
2	<b>Політична стабільність</b>				

Н	Падіння політичної стабільності впродовж останніх трьох років, по цьому показнику країна опустилась на 56 місце	5	Необхідність заключення довгострокових договорів	Поява нових бар'єрів для введення бізнесу в країні	
Т	Країна протягом останнього часу зміцнюється в показниках політичної стабільності, які все ще на досить невисокому рівні	6	Необхідність заключення довгострокових договорів	Можлива переорієнтація на азійські ринки	
3	Податкове навантаження				
Н	Корпоративне оподаткування складається з двох частин: Corporation tax (Körperschaftsteuer) - 15.825%, і Trade tax (Gewerbesteuer). Загалом в залежності від регіону це буде в районі 30-35%.	7	Пошук шляхів оптимізувати податковий тиск		Збільшення витрат на ведення бізнесу
4	Правове регулювання галузі металургії				
Н	Високі стандарти якості (вміст заліза 75% та більше (« FPP+»))	4	Виробництво та збут підлаштовується під необхідні стандарти		Додаткові витрати для дотримання відповідності законодавству
5	Режим санкцій				
Т	Країна не приєднується до міжнародного тиску	5	Переконання керівництва партнерів про обмеження російського постачання		Додаткові витрати на проведення інформаційних компаній
2. Можливості					
1	Рівень корупції				
Н	Стабільно низький рівень корупції (10 місце)	6	Збільшення частки ринку		Легкість ведення бізнесу
2	Податкове навантаження				

T	Низький податковий тиск для компаній – 23%	5	Більше фінансів можна залучити до модернізації і розширення підприємства		Легко вести бізнес
3	Державні оборонні замовлення				
H	Зростання оборонних замовлень через мілітаризацію Європи, відповідно зростання попиту на залізну руду	7	Можливість до отримання нових контрактів	Додатковий попит на продукцію	
T	Тренд на мілітаризацію країни	6	Можливість до отримання нових контрактів	Додатковий попит на продукцію	
4	Правове регулювання галузі металургії				
T	Стандарти якості залізнорудних валунів нижчі ніж в ЄС, але є тренд до вирівнювання стандартів до загальноєвропейських (вміст заліза 65% та більше («FPP & FPP+»))	4	Можливість збувати продукцію нижчої якості		Додаткові можливості для експорту
5	Режим санкцій				
H	Країна ввела санкції проти двох з ключових конкурентів: «Severstal» і «Metalloinvest»	5	Можливість зайняти частку конкурентів	Пошук нових партнерів	

З огляду на негативний фактор рівня корупції в Туреччині, компанії, що працюють на цьому ринку, можуть стикатися з певними труднощами, пов'язаними з вимогою до платежів під стіл. Однак, політична стабільність країни дозволяє бути впевненим в тому, що уряд докладатиме зусиль для збереження нормальних умов бізнесу на внутрішньому ринку. Також важливим фактором є низький податковий тиск для компаній, що забезпечує їм конкурентну перевагу. Тренд на мілітаризацію країни, уряд Туреччини заявив про свій намір збільшити свою військову потужність та модернізувати

її, який супроводжується державними оборонними замовленнями, може стати перспективним фактором для компаній, що спеціалізуються на залізорудній продукції, з огляду на підвищену потребу в металургійній продукції. Проте, стандарти якості залізнорудних валунів в Туреччині ще не досягають рівня ЄС, що відкриває двері для конкурентів з менш якісною продукцією, які працюють на цьому ринку, і спричинити певні обмеження. Також варто зазначити про відсутність санкцій на російські компанії і наявність цих конкурентів на даному ринку.

За останні три роки політична стабільність Німеччини погіршилась, що може впливати на інвестиційний клімат країни. Однак, Німеччина зберігає стабільно низький рівень корупції і має можливість забезпечити значний попит на залізну руду завдяки зростанню оборонних замовлень через мілітаризацію Європи. У залежності від регіону, податкове навантаження на компанії в Німеччині може складати від 30% до 35%, що може бути значним витратним фактором для бізнесу. Німеччина відома високими стандартами якості в галузі металургії, зокрема, стандартом «FPP+», який вимагає вмісту заліза на рівні 75% та більше. Однак, правове регулювання в цій галузі може бути важливим фактором для бізнесу. Країна ввела санкції проти двох ключових конкурентів – «Severstal» і «Metalloinvest», що впливає на конкурентний тиск в галузі металургії.

**Таблиця 2.2**

Підсумкова оцінка впливу економічних факторів бізнес-середовища

	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1	Рівень інфляції				

T	Валюта останніми роками дуже нестабільна, рівень інфляції високий	8	Встановлення валюти розрахунку долар	Відсутність перспектив розвитку галузі в країні	
2. Можливості					
1	Структура економіки				
H	Займає 2,3% світового ринку сталі, ресурсо імпортоорієнтована що зумовлює постійний попит	8	Можливість виходу на великий європейський ринок		Поява ключового ринку збуту
T	Займає 2,1% світового ринку сталі, ресурсо імпортоорієнтована що зумовлює постійний попит	7	Можливість виходу на великий ринок середземноморного регіону		Поява ключового ринку збуту
2	Рівень інфляції				
H	Рівень інфляції помірний, валюта стабільна	7	Можливість укладення довгострокових контрактів		Збільшення потужностей виробництва
3	Міжнародна торгівля				
H	Близькість виробничих потужностей до заводів забезпечує перевагу логістичних витрат у порівнянні з більш віддаленими виробниками	6	Є можливість для використання конкурентних переваг		Збільшення частки ринку
T	Налагоджені ланцюги постачання в регіоні	5	Є можливість для використання конкурентних переваг		Збільшення частки ринку
4	Ринкова кон'юнктура				

Н Т	Збільшення середньої ціни реалізації на умовах FOB на 16%	4	Максимізація прибутку завдяки збільшенню попиту	Задоволення попиту	
--------	---	---	---	--------------------	--

Розглядаючи економічні фактори бізнес-середовища Туреччини, варто звернути увагу на наступне. Рівень інфляції є значною проблемою для країни, оскільки невстабільність валюти призводить до збільшення вартості інвестицій та споживання. Також варто зазначити що транспортування на ринки Туреччини є досить дорогими через блокаду портів і відсутність швидких і дешевих інших логістичних маршрутів. А так загалом два ринка є дуже перспективними для розвитку так як мають всі необхідні економічні підґрунтя.

Демографічна ситуація не несе особливого впливу при виходу на зовнішні ринки, так як діяльність компанії зводиться до того аби доправити залізородні котуни на металургійні заводи тієї чи іншої країни Європи. Отож демографічні фактори не несуть абсолютно ніякого впливу на діяльність компанії.

**Таблиця 2.3**

Підсумкова оцінка впливу природних факторів макросередовища

	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1.Можливості</b>					
1	<b>Географічне розташування</b>				
Н	Країна розташована в Центральній Європі, що географічно привабливим ринком є	6	Легкість логістичного сполучення навіть в умовах війни		Мінімізація часу очікування продукції
Т	Країна розташована в	4	При розблокуванні		Мінімізація часу

	Чорноморському регіоні, що є географічно привабливим ринком		моря можливо швидка і дешева доставка морем		очікування продукції
2	Наявність власних природних ресурсів				
Н Т	Країни не володіють запасами залізної руди	9	Необхідність в імпорті сировини	Сталий попит на продукцію	

Загалом ситуація з природними факторами в обох країнах є можливістю, оскільки відсутність природних ресурсів робить постійний на них попит, а легкість логістики дозволяє мати конкурентну перевагу на даному ринку. Також варто врахувати військові дії які цю перевагу щодо Туреччини нівелюють через блокування Чорноморських портів. За останні роки, логістика та транспортування залізородних концентратів з України до Туреччини та Німеччини були спрощені, що також дало позитивний вплив на розвиток цих ринку. Однак, зазначена блокада Чорноморських портів може створює проблеми з транспортуванням та зменшує конкурентну перевагу українських постачальників залізородних котунів в порівнянні з іншими постачальниками.

**Таблиця 2.4**

Підсумкова оцінка впливу науково-технічних факторів бізнес-середовища

	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1. Загрози</b>					
1	Можливість появи нових технологій				
Н Т	Можливість появи нових матеріалів які зменшать попит на сталь	3	Адаптація до нових умов	Зменшення попиту	
<b>2. Можливості</b>					
1	Нові логістичні можливості				

Н Т	Електрифікація залізниць і технічний розвиток логістичних компонентів	5	Удосконалення власних терміналів	Зменшення транспортних витрат	
--------	---	---	----------------------------------	-------------------------------	--

В обох країнах бурхливо розвивається науково-технічна сфера. Це виражається у зростанні залучення технології в різні етапи виробничого процесу, починаючи від моментів виготовлення, закінчуючи оптимізацією логістики. Ймовірність появи нової технології чи нового продукту вкрай низька

**Таблиця 2.5**

Підсумкова оцінка впливу культурних факторів бізнес-середовища

	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1. Загрози</b>					
1	<b>Особливості ділового менталітету</b>				
Т	Діловий менталітет має певні ознаки східного світу що створює певні труднощі	5	Адаптація до такого стилю ведення переговорів		Певні культурні бар'єри при веденні бізнесу
2	<b>Ставлення до українського виробника</b>				
Т	Відсутність високої ділової репутації української металургійної продукції.	4	Участь в тематичних виставках і форумах		Сильніші позиції конкурентів на ринку
<b>2. Можливості</b>					
1	<b>Особливості ділового менталітету</b>				
Н	Легкість ведення бізнесу, швидке прийняття рішень, відсутність проблем при комунікації.	5	Налагодження продуктивної комунікації		Відсутність комунікативних бар'єрів
2	<b>Ставлення до українського виробника</b>				
Н	Українські компанії металургійної галузі давно заручились визнанням якості продукції.	6	Підтримка національного бренду		Посилення позиції на ринку

Культурні фактори теж є перевагою Німеччини, так як українська металургія одна з небагатьох галузей яка конкурентоспроможна на європейських ринках. Компанії мають високі позиції на ринку, мають дочірні компанії в країнах Європи та працюють з провідними компаніями Європи. Отож ця орієнтація останніх восьми років дала свої плоди щодо зруйнування бар'єрів з німецьким бізнесом. Ситуація в Туреччині складніша, там мають великий культурний вплив Азія. Це трохи додає особливості в процесах. Також даний ринок тісно пов'язаний з тим же Китаєм і Росією, які мають значно більший вплив на турецьку металургійну економіку.

Далі на основі факторів які складені в таблицях, переходимо до формування зваженої оцінки.

**Таблиця 2.6**

Зважена оцінка факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Туреччини

№	Фактори	Важливість факторів		Зважена оцінка	
		Німеччина	Туреччина	Німеччина	Туреччина
1	Політико-правові	0,25	0,25	0,5	-0,5
2	Економічні	0,3	0,3	7,5	2,4
3	Науково-технічні	0,1	0,1	0,2	0,2
4	Природні	0,25	0,25	3,75	3,25
5	Культурні	0,1	0,1	1,1	-0,9
	Всього	1	1	13,05	4,45

Провівши дослідження і проаналізувавши результати, ми бачимо що макросередовище в Німеччині значно сприятливіше для нашої компанії. Ми можемо також побачити що основним фактором який і зробив цю різницю є саме економічні. Тобто металургійний ринок Німеччини в рази привабливіший з економічної точки зору ніж турецький. Інші фактори зазвичай або мають невеликий вплив, або різниця між країнами не є різкою. Варто зазначити що в сучасних реаліях багато факторів упускаються, тому що в нормальному середовищі їх поява вважається мінімальною. Блокада портів значно ускладнюють логістичні ланки, підбив мостів і ракетні удари по вузлам

ускладнюють і транспортування залізницею. Також ми знаємо що наприклад діє заборона на експорт певних груп товарів. Також ніхто не може вберегти компанію від зриву поставок чи попадання ракети в підприємство. На даний момент підписувати якісь контракти дуже небезпечно з компанією, так як ніяка страхова компанія не застрахує наслідки його розірвання. Перед компанією стоїть ряд викликів в сучасних умовах з якими вона справляється, але ніякий прогноз не може передбачити стан справ на найближчі квартали, тому стоїть завдання не скільки про виходу на нові ринки, скільки про збереження старих.

**Таблиця 2.7**

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових проблем Німеччини та Туреччини для виробників залізорудних котунів

№	Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит	Пропозиція
<b>Німеччина</b>					
1	Корпоративне оподаткування складається з двох частин: Corporation tax (Körperschaftsteuer) - 15.825%, і Trade tax (Gewerbesteuer). Загалом в залежності від регіону це буде в районі 30-35%.	$7*0,25=1,75$	Пошук шляхів оптимізувати податковий тиск		+
2	Падіння політичної стабільності впродовж останніх трьох років, по цьому показнику країна опустилась на 56 місце	$5*0,25=1,25$	Необхідність заключення довгострокових договорів	+	
3	Високі стандарти якості (вміст заліза 75% та більше (« FPP+»))	$4*0,25=1$	Виробництво та збут підлаштовується під необхідні стандарти		+

4	Можливість появи нових матеріалів які зменшать попит на сталь	$3*0,1=0,3$	Адаптація до нових умов	+	
<b>Туреччина</b>					
1	Валюта останніми роками дуже нестабільна, рівень інфляції високий	$8*0,3=2,4$	Встановлення валюти розрахунку долар	+	
2	Погіршення показників Індексу сприйняття корупції протягом останніх років	$6*0,25=1,5$	Виникнення додаткових витрат для бізнесу, можливість неконкурентної боротьби		+
3	Країна протягом останнього часу зміцнюється в показниках політичної стабільності, які все ще на досить невисокому рівні	$6*0,25=1,5$	Необхідність заключення довгострокових договорів	+	
4	Країна не приєднується до міжнародного тиску	$5*0,25=1,25$	Переконання керівництва партнерів про обмеження російського постачання		+
5	Діловий менталітет має певні ознаки східного світу що створює певні труднощі	$5*0,1=0,5$	Адаптація до такого стилю ведення переговорів		+
6	Відсутність високої ділової репутації української металургійної продукції.	$4*0,1=0,4$	Участь в тематичних виставках і форумах		+
7	Можливість появи нових матеріалів які зменшать попит на сталь	$3*0,1=0,3$	Адаптація до нових умов	+	

**Таблиця 2.8**

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей Німеччини та Туреччини для виробників залізорудних котунів

№	Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит	Пропозиція
<b>Німеччина</b>					
1	Займає 2,3% світового ринку сталі, ресурсо імпортоорієнтована що зумовлює постійний попит	$8*0,3=2,4$	Можливість виходу на великий європейський ринок	+	
2	Країни не володіють запасами залізної руди	$9*0,25=2,25$	Необхідність в імпорті сировини	+	
3	Рівень інфляції помірний, валюта стабільна	$7*0,3=2,1$	Можливість укладення довгострокових контрактів		+
4	Близькість виробничих потужностей до заводів забезпечує перевагу логістичних витрат у порівнянні з більш віддаленими виробниками	$6*0,3=1,8$	Є можливість для використання конкурентних переваг		+
5	Зростання оборонних замовлень через мілітаризацію Європи, відповідно зростання попиту на залізну руду	$7*0,25=1,75$	Можливість до отримання нових контрактів	+	
6	Стабільно низький рівень корупції (10 місце)	$6*0,25=1,5$	Збільшення частки ринку		+
7	Країна розташована в Центральній Європі, що є географічно привабливим ринком	$6*0,25=1,5$	Легкість логістичного сполучення навіть в умовах війни		+
8	Країна ввела санкції проти двох з ключових конкурентів: «Severstal» і «Metalloinvest»	$5*0,25=1,25$	Можливість зайняти частку конкурентів	+	
9	Збільшення середньої ціни реалізації на умовах FOB на 16%	$4*0,3=1,2$	Максимізація прибутку завдяки збільшенню попиту	+	
10	Українські компанії металургійної галузі давно заручились	$6*0,1=0,6$	Підтримка національного бренду		+

	визнанням якості продукції.				
11	Електрифікація залізниць і технічний розвиток логістичних компонентів	$5*0,1=0,5$	Удосконалення власних терміналів	+	
12	Легкість ведення бізнесу, швидке прийняття рішень, відсутність проблем при комунікації.	$5*0,1=0,5$	Налагодження продуктивної комунікації		+
<b>Туреччина</b>					
1	Країни не володіють запасами залізної руди	$9*0,25=2,25$	Необхідність в імпорті сировини	+	
2	Займає 2,1% світового ринку сталі, ресурсо імпортоорієнтована що зумовлює постійний попит	$7*0,3=2,1$	Можливість виходу на великий ринок середземноморного регіону		+
3	Налагоджені ланцюги постачання в регіоні	$5*0,3=1,5$	Є можливість для використання конкурентних переваг		+
4	Тренд на мілітаризацію країни	$6*0,25=1,5$	Можливість до отримання нових контрактів	+	
5	Низький податковий тиск для компаній – 23%	$5*0,25=1,25$	Більше фінансів можна залучити до модернізації і розширення підприємства		+
6	Збільшення середньої ціни реалізації на умовах FOB на 16%	$4*0,3=1,2$	Максимізація прибутку завдяки збільшенню попиту	+	
7	Стандарти якості залізничних валунів нижчі ніж в ЄС, але є тренд до вирівнювання стандартів до загальноєвропейських (вміст заліза 65% та більше («FPP & FPP+»))	$4*0,25=1$	Можливість збувати продукцію нижчої якості		+
8	Країна розташована в Чорноморському регіоні, що є географічно привабливим ринком	$4*0,25=1$	При розблокуванні моря можливо швидка і дешева доставка морем		+

9	Електрифікація залізниць і технічний розвиток логістичних компонентів	5*0,1=0,5	Удосконалення власних терміналів	+	
---	---	-----------	----------------------------------	---	--

Проаналізувавши зведену таблицю загроз і недоліків ми можемо звернути увагу на наступні фактори які можна вважати ключовими. Загрози відіграють нижчу роль ніж можливості. Розглядаючи Німеччину особливо звернув би увагу на високу ставку оподаткування. Привабливою дана країна є завдяки розвиненому ринку і економікою загалом що дозволяє вибудовувати довгострокові відносини використовуючи ключові конкурентні переваги, а саме легкість в логістиці і постійний попит. Розглядаючи Туреччину основні загрози полягають в слабкості економіки і ризиками які з цим пов'язані. Плюси багато в чому переважають з Німеччиною, але тут можна завоювати значно більшу частку ринку. Отож керуючись результатами аналізу я виходив би на обидва з цих ринків, адже там і там компанія має вагомні переваги.

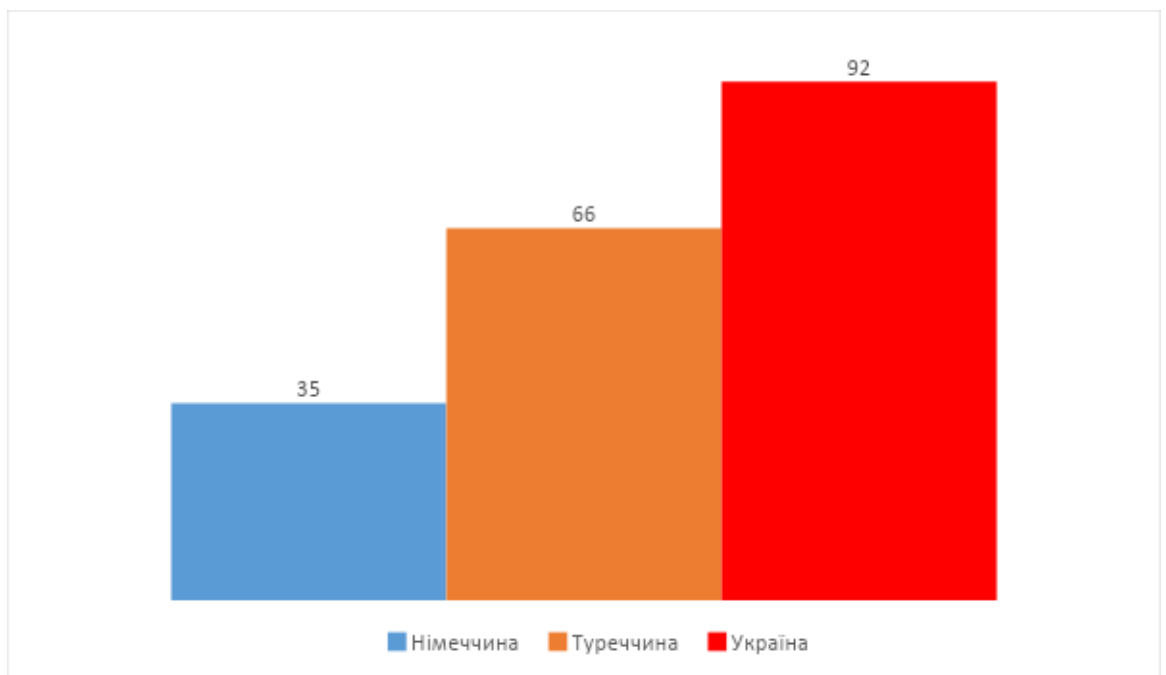
## **2.2 Порівняльний аналіз культурного бізнес-середовища Німеччини та Туреччини**

Модель Хофстеде є однією з найбільш відомих моделей для порівняльного аналізу культурного бізнес-середовища різних країн. Ця модель розроблена голландським соціологом і менеджером Гертом Хофстеде і базується на результатів його дослідження культурних відмінностей між різними країнами. Використання моделі Хофстеде для порівняльного аналізу культурного бізнес-середовища двох країн може бути корисним для бізнесу в декількох аспектах. По-перше, це дозволяє краще зрозуміти культурні відмінності між країнами і побачити, як ці відмінності можуть впливати на бізнес-процеси та стратегії компанії. По-друге, це дозволяє виявити потенційні труднощі та ризики взаємодії зі споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами з інших країн. За допомогою моделі порівняємо культурні середовища Німеччини і Туреччини як потенційні ринки для експорту продукції залізородних підприємств, та України, так як розглядаються

вітчизняні компанії. Модель Хофстеде аналізує основні культурні фактори які важливі при побудові взаємовідносин, та дозволяють краще розуміти нашого клієнта. Отож маємо 6 показників: дистанція влади, індивідуалізм, мускулінність, відношення до невизначеності, довгострокова орієнтація та стриманість. Розберемо кожен фактор окремо. Чим вищий показник тим більше проявлено в країні даний показник

### Дистанція влади

Рисунок 1

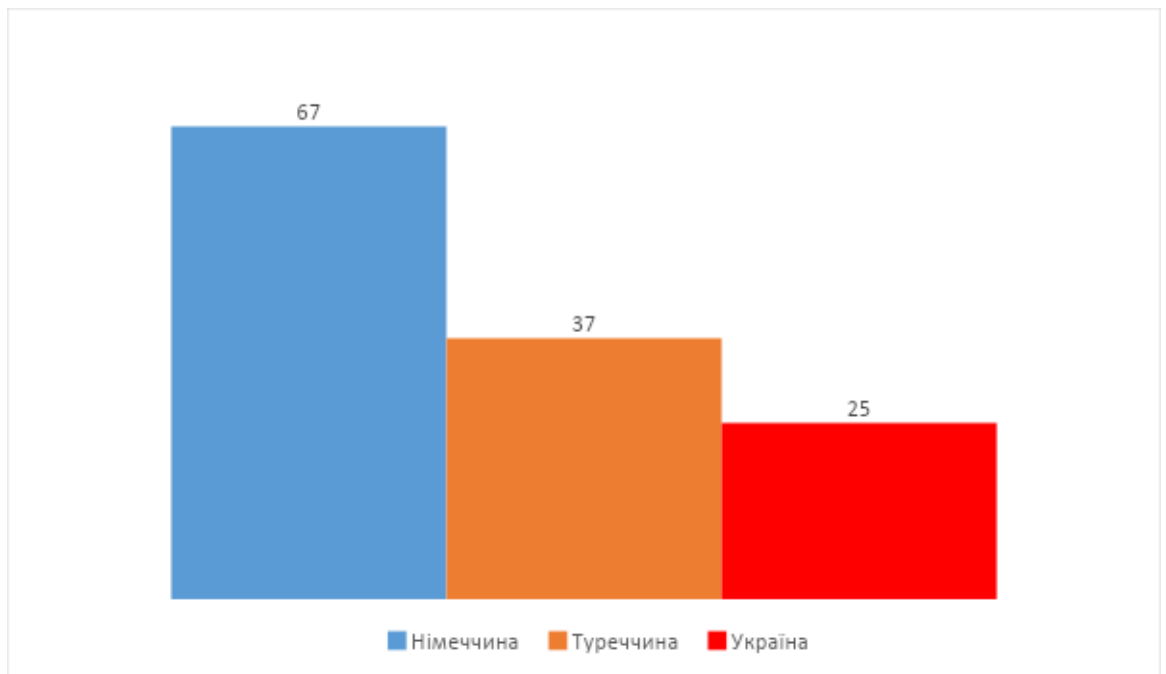


Дуже децентралізована та підтримувана сильним середнім класом Німеччина входить до числа країн з низькою дистанцією влади (35 балів). Вільний стиль спілкування та зустрічі є звичайним явищем, контроль не прийнятний, а лідерство повинно демонструвати досвід, і його найкраще сприймають, коли воно засноване на ньому. Туреччина має високі оцінки за цим виміром (66 балів), що означає, що турецький стиль можна охарактеризувати наступним чином: залежний, ієрархічний, керівництво зазвичай недоступне, а ідеальний начальник — це фігура батька. Влада централізована, і менеджери покладаються на своїх босів і на їх правила.

Співробітники очікують, що їм скажуть, що робити, рідко проявляють власну ініціативу. Контроль очікуваний, а ставлення до керівників формальне. Спілкування непряме, а потік інформації вибірковий. Таку ж структуру можна спостерігати і в сім'ї, де батько є свого роду патріархом, якому підкоряються інші. Україна, набравши 92 бали, є країною, де владці дуже віддалені в суспільстві. Будучи найбільшою державою в Європі та майже століття частиною Радянського Союзу, Україна розвивалася як дуже централізована країна. Невідповідність між менш і більш могутніми людьми призводить до великого значення символів статусу. Поведінка має відображати й репрезентувати статусні ролі в усіх сферах ділової взаємодії: чи то візити, переговори чи співпраця; підхід має бути зверху вниз і надавати чіткі повноваження для будь-якого завдання.

### Індивідуалізм

Рисунк 2

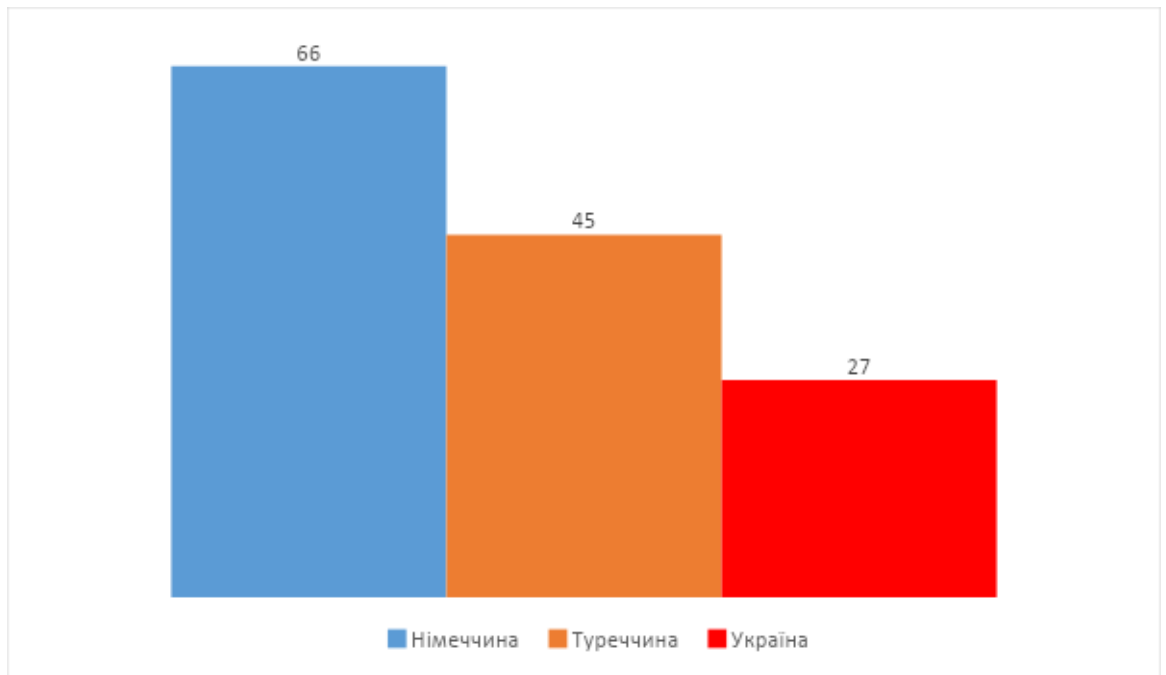


Німецьке суспільство є індивідуалістичним (67). Найчастіше зустрічаються невеликі сім'ї, які зосереджені на стосунках між батьками та дітьми, а не тітками та дядьками. Існує сильна віра в ідеал самореалізації.

Лояльність базується на особистих уподобаннях до людей, а також на почутті обов'язку та відповідальності. Це визначено договором між роботодавцем і працівником. Спілкування є одним з найпряміших у світі, яке слідує ідеалу бути «чесним, навіть якщо це боляче» – і таким чином даючи партнеру справедливий шанс вчитися на помилках. Туреччина з 37 балами є колективістським суспільством. Це означає, що «Ми» важливі, люди належать до внутрішніх груп (сімей, кланів чи організацій), які піклуються один про одного в обмін на лояльність. Спілкування непряме, необхідно підтримувати гармонію в групі, уникати відкритих конфліктів. Відносини мають моральну основу, і це завжди має пріоритет над виконанням завдання. Спочатку потрібно витратити час на встановлення довірчих відносин. Кумівство може бути частим явищем. Зворотній зв'язок завжди непрямий, також і у бізнес-середовищі. Якщо українці планують гуляти з друзями, вони дослівно сказали б «Ми з друзями», а не «Я і мої друзі». Сім'я, друзі і не рідко сусідство є надзвичайно важливими, щоб впоратися з проблемами повсякденного життя. Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, знайомства або успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими, перш ніж можна зосередитися на завданнях і розробити обережний для одержувача, досить неявний стиль спілкування.

### **Мускулінність**

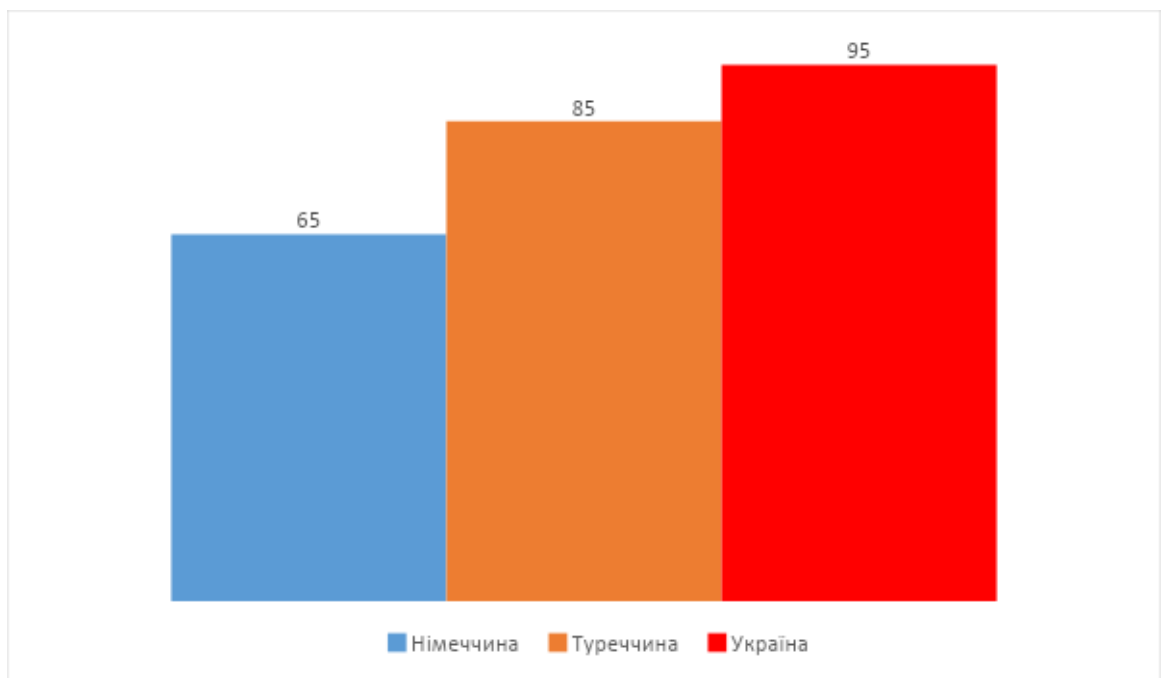
Рисунок 3



З 66 балами Німеччина вважається маскулінним суспільством. Успіх високо цінується і вимагається на ранньому етапі, оскільки шкільна система розділяє дітей на різні типи шкіл у віці десяти років. Люди скоріше «живуть для того, щоб працювати» і черпають від своїх завдань велику самооцінку. Від менеджерів очікується рішучість і наполегливість. Статус часто показують, особливо машини, годинники та технічні пристрої. Туреччина має 45 балів і знаходиться на жіночій стороні шкали. Це означає, що м'які аспекти культури, такі як зрівняння з іншими, консенсус, симпатія до аутсайдерів, цінуються та заохочуються. Уникайте конфліктів в особистому та робочому житті. Для турків важливий відпочинок, це час, коли вся родина, клан і друзі збираються разом, щоб насолоджуватися життям. Відносно низька оцінка України в 25 може здивувати, українці як на робочому місці, так і при зустрічі з незнайомою людиною скоріше применшують свої особисті досягнення, внесок чи здібності. Вони скромно говорять про себе, і найчастіше очікується, що вчені, дослідники чи лікарі живуть дуже скромно. Домінуюча поведінка може бути прийнятною, коли вона походить від начальника, але не цінується серед однолітків.

### **Відношення до невизначеності**

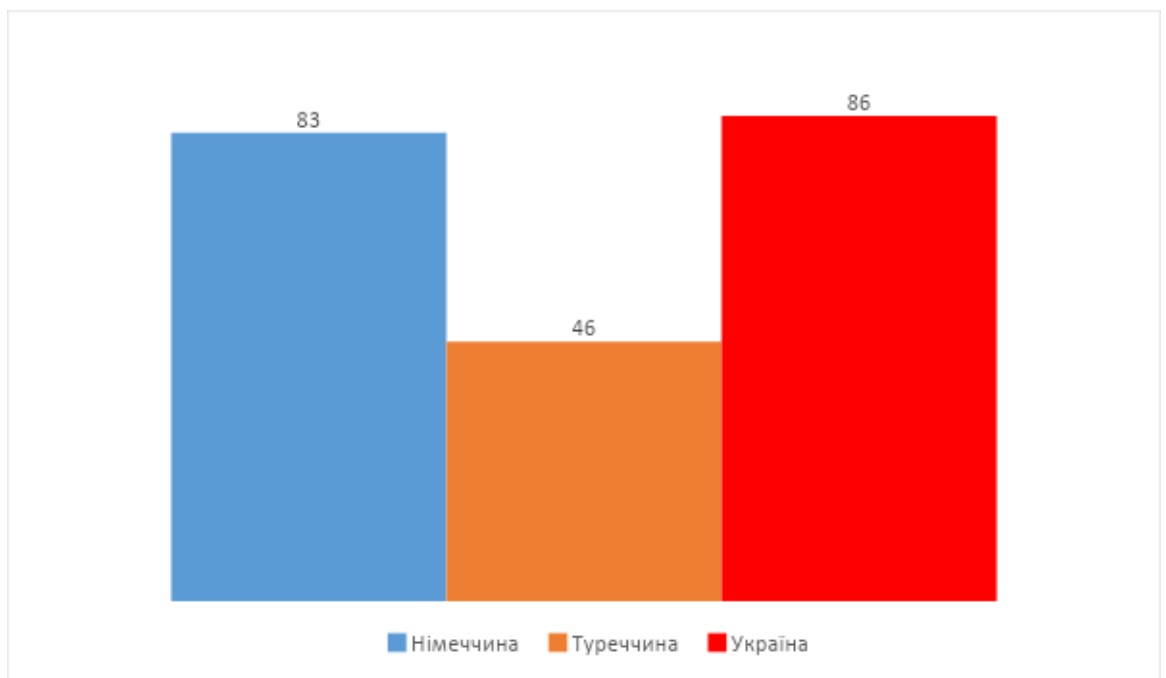
Рисунок 4



Німеччина входить до числа країн, які уникають невизначеності (65); оцінка на високому рівні, тому є невелика перевага уникнення невизначеності. Деталі важливі, щоб створити впевненість у тому, що певна тема чи проект добре продумані. Німці вважають за краще компенсувати свою більшу невизначеність, сильно покладаючись на досвід. Туреччина отримує 85 балів за цим виміром, і тому існує величезна потреба в законах і правилах. Щоб звести до мінімуму тривогу, люди використовують безліч ритуалів. Для іноземців вони можуть здатися релігійними, з багатьма посиланнями на «Аллаха», але часто це лише традиційні соціальні моделі, які використовуються в конкретних ситуаціях, щоб послабити напругу. Українці мають 95 балів бо відчують значну загрозу через неоднозначні ситуації. Дуже поширене детальне планування та інструктаж. Українці воліють мати контекст та довідкову інформацію. Поки українці спілкуються з людьми, які вважаються чужими, вони виглядають дуже формальними та віддаленими. При цьому формальність використовується як знак поваги.

### Довгострокова орієнтація

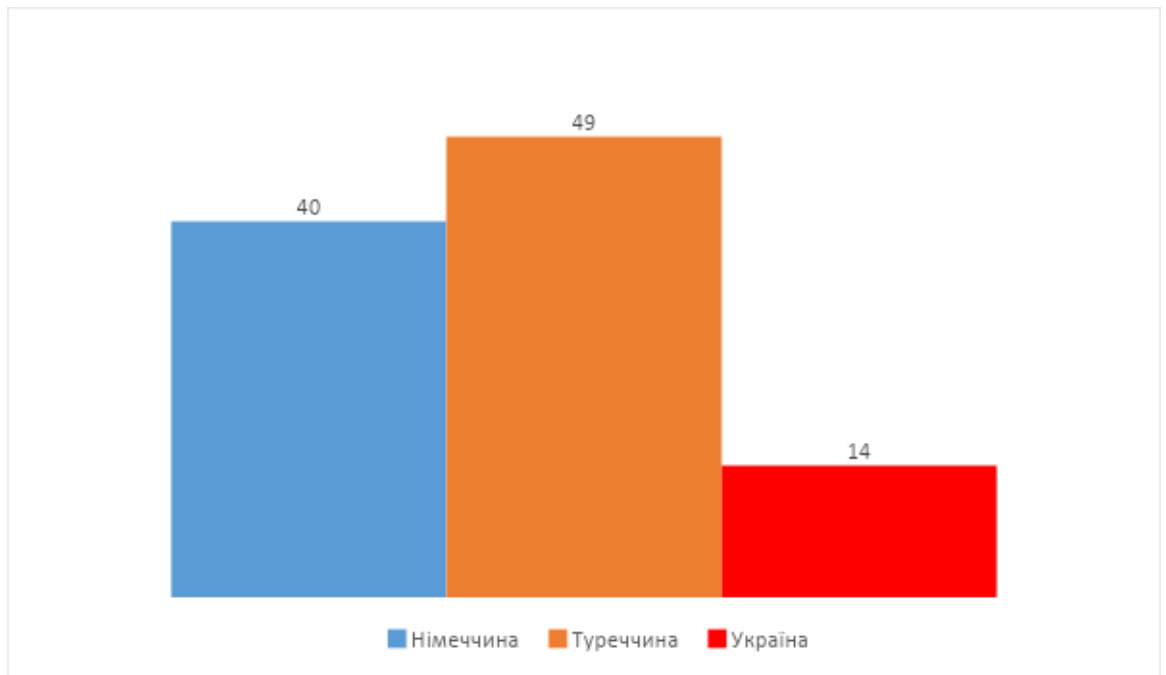
Рисунок 5



Високий бал Німеччини (83) та України (86) вказують на те, що це дуже прагматичні країни. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вірять, що істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Вони демонструють здатність легко адаптувати традиції до умов, що змінилися, сильну схильність до заощаджень та вкладень, ощадливість, наполегливість у досягненні результату. Проміжний бал Туреччини 46 знаходиться в середині шкали, тому не можна зробити висновок про жодну домінуючу культурну перевагу.

### **Стриманість**

Рисунок 6



Низький бал 40 за цим виміром свідчить про те, що німецька культура за своєю природою стримана. Суспільства з низьким балом у цьому вимірі мають тенденцію до цинізму та песимізму. Крім того, на відміну від суспільств поблажливих, стримані суспільства не роблять великого акценту на дозвіллі та контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією відчують, що їхні дії обмежені соціальними нормами, і відчують, що потурати собі – це дещо неправильно. З проміжним балом 49, характеристика, що відповідає цьому виміру, не може бути визначена для Туреччини. Україна має значно нижчий показник і до неї можна застосувати пояснення щодо Німеччини.

Після опису 6 факторів культурного середовища за методологією Хофстеде переходимо до побудови попередніх таблиць для Німеччини та Туреччини. Попередні таблиці винесено в Додатки (Е-І), отож проводимо аналіз вже на підсумкових.

Таблиця 2.9

**Підсумкова оцінка впливу індексу дистанції влади**

№	Фактор	Оцінка впливу фактору (1-10)	Варіант вирішення загрози або реалізації можливості
Можливості			

<b>1</b>	<b>Рівень делегування повноважень</b>		
	Німеччина	7	Будувати відносини з менеджерами середньої ланки, доходячи до керівництва, легше виходити на контакт з представниками відділу закупок
<b>2</b>	<b>Ієрархія в організації</b>		
	Німеччина	6	Побудова ділових відносин із підлеглими, адже вони мають безпосередній вплив на прийняття рішень
<b>3</b>	<b>Модель прийняття рішень</b>		
	Німеччина	8	Будуючи ділові стосунки, варто приділяти увагу підлеглим та керівникам середньої ланки
<b>Загрози</b>			
<b>1</b>	<b>Рівень делегування повноважень</b>		
	Туреччина	7	Не варто витратити ресурси та час на побудову стосунків із підлеглими, адже рішення приймає керівник
<b>2</b>	<b>Ієрархія в організації</b>		
	Туреччина	5	Варто бути уважним та ретельно вибудовувати відносини із керівниками
<b>3</b>	<b>Модель прийняття рішень</b>		
	Туреччина	7	Ділові відносини мають будуватися насамперед із керівником

В Німеччині переважає демократична модель прийняття управлінських рішень, відсутня жорстка ієрархія, що означає для української компанії як експортера можливість швидше вийти на контакт з керівництвом або отримати певний дозвіл/інформацію від ширшого кола працівників, а не лише від начальника. В Туреччині доступ до ресурсів та інформації є централізованим, що певною мірою є загрозою. Досить незвично виділяти в загрози фактори які притаманні і нашому суспільству, але враховуючи обрану сферу діяльності це справді загрози, так як окрім нас є російські конкуренти які в плані отримання бажаного рішення, досягають значно більших успіхів. Німеччина є класичним принципом країни з низькою дистанцією влади, що робить процес прийняття рішення більш об'єктивним.

Таблиця 2.10

### Підсумкова оцінка впливу індексу індивідуалізму

№	Фактор	Оцінка впливу фактору (1-10)	Варіант вирішення загрози або реалізації можливості
Можливості			

<b>1</b>	<b>Ступінь незалежності від колективу</b>		
	Німеччина	6	Розробка індивідуальної комунікаційної стратегії
<b>2</b>	<b>Стиль управління</b>		
	Німеччина	3	Побудова комунікацій виключно з відповідальними особами
<b>3</b>	<b>Роль особистих відносин</b>		
	Німеччина	7	Зосередитись на побудуванні ділових відносин
<b>Загрози</b>			
<b>1</b>	<b>Ступінь незалежності від колективу</b>		
	Туреччина	6	Розробка стратегії спрямованої на різні групи впливу
<b>2</b>	<b>Стиль управління</b>		
	Туреччина	3	Варто звертати увагу на кожного члена колективу як на окрему особистість
<b>3</b>	<b>Роль особистих відносин</b>		
	Туреччина	8	Варто побудувати особисті зв'язки з керівництвом

Україна має досить колективістське суспільство, і відповідно наближеність Туреччини могло б бути плюсом, але ні. Адже компанія відповідає європейським принципам побудови стосунків і відповідно, можливості є якраз у Німеччини. Якби ми розглядали до аналізу компанію не настільки глобальну, то думаю плюси/мінуси мали б інший вигляд. Загалом в цій групі факторів також німецький стиль ведення ділових відносин нам близький, тому що турецький більш затратний і менш ринковий.

Таблиця 2.11

### Підсумкова оцінка впливу індексу мускулінності

№	Фактор	Оцінка впливу фактору (1-10)	Варіант вирішення загрози або реалізації можливості
<b>Можливості</b>			
<b>1</b>	<b>Переважаючі в суспільстві цінності</b>		
	Німеччина	5	Необхідно відправляти на зустрічі рішучих, амбіційних представників команди
	Туреччина	5	На переговорах потрібно проявляти емпатію
<b>2</b>	<b>Рівень диференціації між ролями чоловіка і жінки</b>		
	Німеччина	4	Використовувати всі можливості для переговорів
	Туреччина	4	Враховувати культурні особливості при веденні співпраці
<b>3</b>	<b>Уявлення про успіх</b>		
	Німеччина	3	Необхідно концентруватись на конкурентних перевагах
	Туреччина	3	Фокусуватись на розвиток партнерства

Хоч прояви фактору зазвичай відрізняються, але загалом воно ні в якому разі не становить загрозу при діяльності нашої компанії на тому ринку. Адже наша компанія одночасно однаково адаптовано до двох проявів цих факторів. Дана група факторів не створює загроз для нашої компанії.

Таблиця 2.12

**Підсумкова оцінка впливу індексу відношення до невизначеності**

№	Фактор	Оцінка впливу фактору (1-10)	Варіант вирішення загрози або реалізації можливості
<b>Можливості</b>			
<b>1</b>	<b>Ступінь регулювання діяльності</b>		
	Німеччина	6	При побудові ділових відносин варто проявляти гнучкість
	Туреччина	5	При побудові ділових відносин варто проявляти гнучкість
<b>2</b>	<b>Характеристики суспільства</b>		
	Німеччина	7	Варто сконцентруватись на можливостях і перевагах які породжує співпраця з нами
	Туреччина	8	Варто сконцентруватись на можливостях і перевагах які породжує співпраця з нами
<b>3</b>	<b>Спосіб вирішення проблем</b>		
	Німеччина	3	У ділових стосунках варто користуватись правилами і інструкціями для вирішення проблем
	Туреччина	5	Використовувати правила введення комунікацій

Загалом в цій групі факторів показники Німеччини та Туреччини мають схожі значення, і особливо не відрізняються, отож обидві країни тут виглядають привабливо. На щастя нашої компанії більшість культурних факторів несуть виключно можливості, що створюють переваги.

Таблиця 2.13

**Підсумкова оцінка впливу індексу довгострокової орієнтації**

№	Фактор	Оцінка впливу фактору (1-10)	Варіант вирішення загрози або реалізації можливості
<b>Можливості</b>			
<b>1</b>	<b>Відношення до традицій</b>		
	Німеччина	4	Використання сучасних практик ділової комунікації
	Туреччина	4	

Фактор довгострокової орієнтації теж показує країни для експорту з близької нам сторони що дозволяє якісно співпрацювати. В цьому плані і Німеччина і Туреччина адаптувались до сучасних умов глобалізації і відповідно не мають проблем з комунікаціями.

Таблиця 2.14

**Підсумкова оцінка впливу індексу стриманості**

№	Фактор	Оцінка впливу фактору (1-10)	Варіант вирішення загрози або реалізації можливості
<b>Можливості</b>			
<b>1</b>	<b>Ставлення до життя</b>		
	Туреччина	7	Адаптація комунікацій до наявних умов
<b>Загрози</b>			
<b>1</b>	<b>Ставлення до життя</b>		
	Німеччина	5	Варто сформувати позитивний образ компанії на новому ринку

Зробивши цей аналіз ми бачимо що в багатьох групах факторів переважають можливості. Культурні середовища досить схожі між країнами, але є й певні відмінності завдяки яким Німеччина переважає. Отож тепер проведемо загальний бал на основі коефіцієнтів. В даній групі факторів ми можемо виділити тільки один, тому що він впливає на наші ділові стосунки з партнерами.

Таблиця 2.15

**Зведена таблиця зважених оцінок факторів культурного середовища за Хофстеде**

Культурні фактори за моделлю Хофстеде	Важливість фактору		Зважена оцінка	
	Німеччина	Туреччина	Німеччина	Туреччина
Індекс дистанції влади	0,3	0,3	6,3	-5,7
Індекс індивідуалізму	0,2	0,2	3,2	-3,4
Індекс мускулінності	0,15	0,15	1,8	1,8
Індекс відношення до невизначеності	0,2	0,2	3,2	3,6
Індекс довгострокової орієнтації	0,1	0,1	0,4	0,4
Індекс стриманості	0,05	0,05	-0,25	0,35
<b>Всього</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>14,65</b>	<b>-2,95</b>

Аналіз факторів культурного середовища за Хофстеде показав, що найбільш сприятливі умови для експорту українських залізорудних котунів є Німеччина. Відповідно до результатів аналізу, ми з'ясували, що Німеччина – країна, де цінується рішучість, велику роль приділяють кар'єрі та успіху в цілому. Німці схильні до швидких рішень, конкурентні, амбіційні. Культура суспільства є мускулінна та індивідуалістична. Німці як і турки бояться за своє майбутнє, тому спираються на жорсткі правила та керуються інструкціями при прийнятті рішень. У даному суспільстві відсутня жорстка ієрархія, у бізнес-середовищі прийнято питати думку підлеглих під час прийняття рішень, тобто дистанція між керівниками та підлеглими є мінімальною. Це все може зіграти перевагу при веденні переговорів та виходу на їх ринок. Особливих загроз немає.

Культурне середовище Туреччини є не таким сприятливим, як середовище Німеччини. В даному суспільстві наявна велика дистанція влади, колективізм та низькі показники мускулінності що створює певні загрози для ефективного веденню бізнесу.

Таким чином, ми виявили, що найбільш сприятливим з досліджуваних ринків є культурне середовище Німеччини. Відповідно, українським компаніям рекомендовано виходити на ринок попередньо попрацювавши над комунікаційною стратегією та спланувавши побудову ділових стосунків.

### **2.3 Моделі ринкової поведінки споживачів на ринку Німеччини**

Ринок залізорудних котунів є досить складним та конкурентним, тому розуміння поведінки споживачів та їх потреб є критичним для успішного розвитку бізнесу. Для того, щоб розробити ефективні маркетингові стратегії, необхідно мати розуміння споживачів та визначити ключові фактори, які впливають на їх рішення про покупку. Один із способів цього досягнути - це провести сегментування споживачів та виявити їх мотивації щодо придбання продукту.

Споживачами є сталеливарні заводи, їх не так багато, отож можемо звернути увагу на основних великих споживачі.

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt (АрселорМіттал Айзенгюттенштадт) — металургійний комбінат у Німеччині, у місті Айзенгюттенштадт. Він знаходиться поряд з польським кордоном, це ще побудований за радянської доби величезний комбінат. Орієнтований на імпорту сировину. Є одним з пріоритетних споживачів так як географічно розташований найближче, і має трохи ускладнений доступ до морських перевезень, що дозволяє нам конкурувати з тим же LKAB.

Salzgitter AG — німецька сталеливарна компанія. Є другою за величиною в Німеччині, поступаючись лише ThyssenKrupp Stahl AG. Знаходиться в Нижній Саксонії і теж отримує продукцію залізницею, але тут вже шведська компанія має перевагу, так як підприємство територіально знаходиться в більш вигідній для них позиції. Salzgitter AG займається виробництвом різноманітних продуктів, включаючи сталеві листи, прокат, труби, арматуру, дріт, стержні та інші вироби з металу. Компанія також надає послуги з обробки металу, які включають обрізку, прокатку, зварювання, гарячу та холодну обробку та інші. Одним з основних факторів успіху Salzgitter AG є її спроможність адаптуватися до змін у вимогах ринку та технологічному розвитку. Компанія ставить собі передачільні цілі з удосконалення технологічного процесу та виробництва високоякісних продуктів. Так, в 2019 році компанія розпочала випуск нової покоління вуглецевих сталей з низьким вмістом вуглецю, що дозволило їй знизити викиди CO<sub>2</sub> при виробництві металу.

Thyssenkrupp Steel Europe – є керуючою компанією сталевого сегмента ThyssenKrupp AG. Компанія є диверсифікованим холдингом, що пропонує широкий спектр продуктів та послуг у багатьох галузях, включаючи сталеве виробництво, будівельний сектор, автомобільну та енергетичну промисловості. Один з ключових напрямків діяльності ThyssenKrupp AG – це

сталеве виробництво, що становить більше половини прибутку компанії. ThyssenKrupp AG є одним з найбільших світових виробників сталі та металевих виробів, а також постачальників відповідних технологій. Крім того, компанія є великим постачальником металевих підшипників, гідроприводів та інших виробів, які знаходять застосування в багатьох промислових галузях. Можна доставляти продукцію за допомогою річкової системи Рейн-Дунай.

Загалом, конкурентна боротьба на ринку залізорудних котунів у Німеччині є доволі жорсткою. Ці компанії виробляють залізо-сталеві вироби, що вимагає великої кількості залізорудних котунів.

Сегментування споживачів залізорудних котунів на ринку Німеччини можна провести на основі кількох критеріїв, таких як:

- Галузь виробництва: споживачі можуть належати до різних галузей виробництва, таких як автомобільна, будівельна, машинобудівна та інші. Кожна з цих галузей має свої вимоги до якості та характеристик залізорудних котунів, тому їх можна вважати окремими сегментами ринку.
- Розмір підприємства: споживачі можуть належати до малих, середніх або великих підприємств, що також впливає на їх вимоги до продукції та може визначати окремі сегменти ринку.
- Географічне розташування: споживачі залізорудних котунів можуть бути розташовані в різних регіонах Німеччини, де можуть відбуватися різні процеси виробництва та мати різні потреби в продукції.
- Цінові вимоги: споживачі можуть мати різні цінові вимоги до продукції, наприклад, вони можуть бути готові платити високу ціну за високу якість, або шукати більш доступні варіанти.
- Вимоги до якості: споживачі можуть мати різні вимоги до якості продукції, які можуть включати вимоги до стандартів якості та безпеки.
- Використання продукції: споживачі можуть використовувати залізорудні котуни для різних цілей, таких як виробництво сталі,

будівництво та інші. Це також може впливати на їх вимоги до продукції та визначати окремі сегменти ринку.

Таким чином, на основі вищезазначених критеріїв можна провести сегментування ринку залізорудних котунів у Німеччині на окремі групи споживачів з подібними вимогами та потребами. Кожен сегмент може потребувати окремих маркетингових стратегій, спрямованих на відповідні потреби та вимоги споживачів. Наприклад, високоякісні залізорудні котуни можуть бути спрямовані на великі виробничі підприємства, що мають високі вимоги до якості продукції, тоді як менш якісні котуни можуть бути спрямовані на менші підприємства, які шукають більш доступні варіанти. Розуміння потреб та вимог різних сегментів ринку дозволить українським компаніям ефективно спрямовувати свої маркетингові зусилля та збільшувати свою частку на ринку Німеччини.

На основі аналізу ринку залізорудних котунів в Німеччині можна виділити кілька сегментів споживачів:

- Великі виробничі підприємства, які мають високі вимоги до якості продукції. Цей сегмент може вимагати високоякісних залізорудних котунів за високу ціну.
- Менші підприємства, які шукають доступні варіанти залізорудних котунів. Цей сегмент може бути більш ціново чутливим та може вимагати менш якісних залізорудних котунів за більш доступну ціну.
- Компанії, які займаються виробництвом металевих виробів та використовують залізорудні котуни як складову частину продукції. Цей сегмент може мати певні вимоги до технічних характеристик залізорудних котунів.
- Малі та середні підприємства, які виробляють металеві вироби для різних галузей. Цей сегмент може бути менш вимогливим до якості залізорудних котунів, проте може вимагати більш гнучких умов поставок та цін.

Проведення маркетингового дослідження споживачів залізорудних котунів на німецькому ринку є важливою складовою розвитку бізнесу українських виробників залізорудних котунів. Це важливо для того щоб розуміти специфіку ринку адже Німеччина є одним з найбільших ринків залізорудних котунів в Європі. Проведення маркетингового дослідження дозволить отримати інформацію про споживачів, їх вимоги та потреби, що допоможе компанії краще проводити свою маркетингову та збутову діяльність. Маркетингове дослідження дозволить виявити нові можливості для компаній, які можуть бути використані для збільшення її частки на німецькому ринку, а також дозволить компанії розробити ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на різні сегменти споживачів залізорудних котунів на німецькому ринку. Це допоможе компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Підсумовуючи, це допоможе знизити ризики, пов'язані з виходом на новий ринок. Інформація про споживачів та їх вимоги дозволять компанії адаптувати свої продукти та послуги до вимог ринку.

Наше дослідження буде досить нетипове, тому що це B2B ринок з кількістю споживачів яких не так багато. Мета маркетингового дослідження – пошук напрямків диверсифікації українських виробників залізорудної продукції. Межі дослідження були обрані наступні:

- Часові – короткострокова перспектива;
- Територіальні – ринок Німеччини.

Пошукові питання, гіпотези та джерела маркетингової інформації для українських виробників залізорудних котунів кави при пошуку напрямків диверсифікації на ринку Німеччини:

**Таблиця 2.16**

Пошукове питання	Гіпотеза	Джерело
Чи диверсифікувала компанії свою діяльність у 2022 році?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів

Яку форма диверсифікації компанія використовувала, в 2022 році?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальну</li> <li>• Вертикальну</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
Які напівфабрикати для виробництва сталі заковує компанія?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залізородні котуни</li> <li>• Коксівне вугілля</li> <li>• Нічого</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
Чи купує компанія напівфабрикати з України?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
З якими українськими компаніями співпрацює компанія?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не співпрацює</li> <li>• Ferrexpo</li> <li>• Metinvest</li> <li>• ArcelorMittal Kryvyi Rih</li> <li>• Interpipe Group</li> <li>• Інші</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
Які українські металургійні компанії відомі компанії?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жодної</li> <li>• Ferrexpo</li> <li>• Metinvest</li> <li>• ArcelorMittal Kryvyi Rih</li> <li>• Interpipe Group</li> <li>• Інші</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
Які фактори є ключовими при виборі постачальника?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ціна продукції</li> <li>• Якість продукції</li> <li>• Історія співпраці</li> <li>• Бренд компанії</li> <li>• Додаткові послуги</li> <li>• Бонуси та знижки</li> </ul>	Опитування B2B споживачів, експертні опитування
Чи важливі компанії наступні характеристики постачальника (акції компанії торгуються на біржі, досвід співпраці з лідерами галузями, дотримання принципів сталого розвитку, незаплямована фінансова історія, спеціальні фінансові умови)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Тільки деякі</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів, експертні опитування
Чи є у компанії російські постачальники?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
Чи шукає компанія нових постачальників?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів
Чи впливає фактор війни при розгляді українського постачальника?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів, експертні опитування
Чи впливає фактор близькості потужностей при розгляді українського постачальника?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів, експертні опитування

Чи впливає фактор заплямованої історії при розгляді українського постачальника?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування B2B споживачів, експертні опитування
---	---	---

Було створено анкету яка допоможе нам зібрати необхідну інформацію.

### ***Опитувальна анкета для респондентів***

*Шановний респонденте!*

*Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування проводить маркетингове дослідження з метою вивчення споживчої поведінки компаній на ринку залізородних напівфабрикатів Німеччини. Просимо допомогти і пройти коротку анкету. Правильну відповідь обведіть кружечком.*

### **АНКЕТА**

1. Чи працюєте ви в металургійній галузі?

- a) Так      b) Ні

2. Яке економічне положення було в компанії в якій ви працюєте у 2022 році?

- a) Результати показали динаміку зростання вищу за заплановану  
b) Результати показали негативну динаміку  
c) Змін не відбулося  
d) Інше: \_\_\_\_\_

3. Чи диверсифікувала компанія свою діяльність у 2022 році?

- a) Так      b) Ні

4. Якщо в попередньому питанні відповідь була так, напишіть, будь ласка, яку форму диверсифікації використала компанія.

---

5. Які напівфабрикати для виробництва сталі заповує компанія?

- a) Залізорудні котуни
- b) Коксівне вугілля
- c) Компанія має власні виробництва напівфабрикатів

6. Чи купує компанія напівфабрикати з України?

- a) Так
- b) Ні

7. Якщо ви вказали «Так», пригадайте, будь ласка, з якими українськими компаніями ви співпрацюєте?

---

8. Вкажіть, будь ласка, які українські металургійні компанії ви пам'ятаєте?

- a) Ferrexpo
- b) Metinvest
- c) ArcelorMittal Kryvyi Rih
- d) Interpipe Group
- e) Інші: \_\_\_\_\_

9. Вкажіть, будь ласка, ступінь важливості для вас вказаних параметрів при виборі постачальника від 1 до 10 (1 – не важливий, 10 – дуже важливий).

<input type="checkbox"/>	Ціна продукції
<input type="checkbox"/>	Якість продукції
<input type="checkbox"/>	Історія співпраці
<input type="checkbox"/>	Бренд компанії
<input type="checkbox"/>	Додаткові послуги
<input type="checkbox"/>	Бонуси та знижки

10. Вкажіть, будь ласка, ступінь важливості для вас вказаних характеристик постачальника від 1 до 10 (1 – не важливий, 10 – дуже важливий).

<input type="checkbox"/>	Акції компанії торгуються на біржі
<input type="checkbox"/>	Компанія має досвід співпраці з лідерами галузями
<input type="checkbox"/>	Компанія дотримується принципів сталого розвитку
<input type="checkbox"/>	Компанія має незаплямовану фінансову історію
<input type="checkbox"/>	Компанія надає спеціальні фінансові умови

11. Чи є у компанії російські постачальники?

- a) Так, є і зараз
- b) Були, але співпраця зупинена
- c) Ні, не має

12. Чи шукає компанія нових постачальників?

- a) Так, в процесі пошуку
- b) Є потреба, але процес пошуку ще не почався
- c) Ні, немає потреби

13. Вкажіть, будь ласка, ступінь впливу фактору війни при розгляді українського постачальника від 1 до 10 (1 – зовсім не впливає, 10 – дуже впливає).

---

14. Вкажіть, будь ласка, ступінь впливу фактору близькості потужностей виробництва при розгляді українського постачальника від 1 до 10 (1 – зовсім не впливає, 10 – дуже впливає).

---

15. Вкажіть, будь ласка, ступінь впливу фактору незавершених судових процесів проти компанії при розгляді українського постачальника від 1 до 10 (1 – зовсім не впливає, 10 – дуже впливає).

---

16. Вкажіть, будь ласка, компанію в якій працюєте

---

*Дякую за співпрацю!*

Англійська версія анкети знаходиться в додатку Й

Сегментування споживачів на німецькому ринку та створення анкети дослідження допоможуть українським компаніям зрозуміти потреби та переваги різних груп споживачів на ринку, а також їхні моделі ринкової поведінки. Знання про це може допомогти підприємствам розробити спеціалізовані маркетингові кампанії для різних груп споживачів та ефективно використовувати свої ресурси.

## **Висновки до розділу 2**

Досліджено вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність виробників залізорудних котунів на ринках Туреччини та Німеччини. Зроблено висновок, що є необхідність звернути увагу на такі фактори як політична та економічна стабільність у країні, регулювання уряду та законодавство, інфраструктуру та транспортні мережі, технологічні інновації та екологічні вимоги.

Були визначені наступні ключові загрози: конкуренція з боку інших виробників, зміни в попиті та цінах на залізорудні котуни, нестабільність валютного курсу, складність регулювання та дотримання екологічних стандартів.

Дослідження культурного бізнес-середовища Німеччини та Туреччини за допомогою моделі Хофстеде дозволило зрозуміти різницю між культурними цінностями та нормами кожної країни, що необхідно враховувати при виборі маркетингової стратегії, розуміння культурних різниць може допомогти українським виробникам при адаптації до місцевого середовища.

Проведено сегментування споживачів, яке допоможе зрозуміти, які фактори і групи споживачів важливі для компанії та як їх можна найбільш ефективно використовувати в маркетинговій стратегії на ринку Німеччини.

Розроблено пошукові питання, гіпотези та анкету для проведення дослідження і збору інформації які допоможуть зрозуміти поточну ситуацію на ринку, бар'єри входу та ключові моменти на які компанія повинна звернути увагу при роботі на ринку Німеччини щоб ефективно використовувати свої ресурси.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ «FERREXPO» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ**

### **3.1 Розвиток стратегії диверсифікації української компанії «Ferrexpo» на ринку залізорудної продукції Німеччини.**

Ferrexpo – це один з провідних виробників залізорудної продукції в Україні та світі. Компанія була заснована у 1960-х роках та з тих пір успішно розвивається, завдяки високій якості продукції, технічному обладнанню та професійному підходу до бізнесу. Ferrexpo має значний вплив на ринки залізорудної продукції, забезпечуючи своїх клієнтів якісними матеріалами для виробництва сталі. Одним з ключових факторів успіху компанії є її спроможність адаптуватися до змін в макромаркетинговому середовищі. Наприклад, внаслідок кризи 2008 року, коли знизилися ціни на залізну руду, Ferrexpo зуміла знизити витрати та збільшити продуктивність завдяки реалізації програми оптимізації витрат. Ще одним фактором успіху Ferrexpo є її здатність до інновацій та впровадження нових технологій. Компанія постійно працює над удосконаленням своєї техніки та процесів виробництва, що дозволяє їй збільшувати продуктивність та ефективність. Наприклад, в 2019 році Ferrexpo запровадила програму підвищення ефективності виробництва, яка передбачала модернізацію основного технічного обладнання та використання інноваційних методів обробки руди.

Продукція компанії експортується в більш ніж 80 країн світу. Збут компанії здійснюється через власну торгову мережу, а також за допомогою дистриб'юторів та брокерів. Основні ринки збуту продукції Ferrexpo - це Європа, Азія та Північна Америка. Найбільшими покупцями продукції компанії є сталеві компанії, виробники автомобілів, будівельні компанії та інші галузі промисловості. За даними звіту компанії за 2021 рік, понад 70% виробленої продукції було експортовано в країни Європи, де спостерігається стабільний попит на залізорудну продукцію. При цьому, більше половини продукції було продано за допомогою дистриб'юторів та брокерів, що підтверджує ефективність роботи збутової мережі компанії.

Крім того, Ferrexpo активно працює над диверсифікацією географії збуту продукції, шляхом підписання нових контрактів з покупцями з різних країн світу. Також компанія вдосконалює свої технології та процеси збуту, що

дозволяє їй ефективно відповідати на потреби клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції. [39]

Діяльність групи Ferrexpo в 2022 році залишалася прибутковою, попри значні проблеми, пов'язані з війною. Компанія не втратила виробничних потужностей, так як вони знаходяться в Полтавській області, але була змушена частково зупинити виробництва через перебої з електроенергією, на даний момент все працює на повній потужності після стабілізації енергетичної ситуації. Також дуже проблемним для компанії як і для галузі в цілому стало логістичне питання пов'язане з блокадою портів. [38]

Ferrexpo має присутність на металургійному ринку Німеччини, компанія активно співпрацює з німецькими металургійними компаніями, такими як ThyssenKrupp, ArcelorMittal та Salzgitter AG, постачаючи їм якісну залізну руду для виробництва сталі. Крім того, компанія має власне представництво в Німеччині, що дозволяє їй дізнаватися про місцеві потреби ринку та швидко реагувати на них. Компанія активно займається вдосконаленням виробничих процесів та покращенням якості своєї продукції, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на металургійному ринку. [41]

Звіт компанії Ferrexpo за 2021 рік свідчить про те, що компанія має значну присутність на ринку Німеччини. У 2021 році Німеччина складала близько 9% від загального обсягу експорту компанії. Ferrexpo постачала залізородні концентрати на німецький металургійний ринок через свої дочірні компанії та дистриб'юторів. Крім того, компанія має партнерство з провідними німецькими металургійними компаніями, що сприяє збуту продукції на цьому ринку.

Крім того, у звіті за 2021 рік зазначається, що Ferrexpo продовжує активно працювати над розвитком своєї мережі дистриб'юторів та пошуку нових ринків збуту, включаючи ті, що знаходяться в ЄС. В цілому, ринкова

діяльність Ferrexpo на німецькому ринку у 2021 році була успішною, що сприяло підвищенню експортних поставок та збільшенню обсягів продажів компанії.[43]

Ситуацію змінило повномасштабне вторгнення. З лютого 2022 року морські продажі Ferrexpo через порт "Південний" були призупинені, оскільки чорноморські порти України закриті через війну з Росією. Історично продажі через порт "Південний" становили приблизно половину від загального обсягу продажів Ferrexpo. Як наслідок, компанія була змушена переорієнтувати свої продажі залізородних окатишів на європейський ринок, використовуючи наявну залізничну мережу та баржування на Дунаї. Однак європейський ринок не зміг поглинути всі обсяги, які були б продані на інші ринки за допомогою океанських суден.

Дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, включає ефект від припинення визнання контрактних зобов'язань у сумі 7 648 тисяч доларів США (2021: 8 487 тисяч доларів США), відкладених як дохід у порівняльному році, що закінчився 31 грудня 2021 року. Станом на 31 грудня 2022 року дохід від фрахту в сумі 75 тисяч доларів США був відстрочений, оскільки зобов'язання не були виконані, і включений до залишку контрактних зобов'язань. [44]

Експортні продажі залізородних окатишів і концентрату за географічним призначенням із зазначенням окремо країн, на які припадає 10% або більше експортних продажів у поточному або попередньому році, представлені нижче:

Таблиця 3.1

<b>Країни</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<i>Європа, включаючи Туреччину</i>	944,859	1,354,048
Австрія	460,492	527,200
Чехія	148,128	106,350
Словаччина	138,302	80,288

Туреччина	86,640	270,514
Німеччина	38,195	291,235
Інші країни Європи	73,102	78,461
<i>Китай та Південно-Східна Азія</i>	<i>164,397</i>	<i>770,584</i>
Китай	71,041	549,885
Південно-Східна Азія	93,356	220,699
<i>Північно-Східна Азія</i>	<i>47,496</i>	<i>223,409</i>
<i>Близький Схід та Північна Африка</i>	<i>29,982</i>	<i>23,928</i>
<i>Північна Америка</i>	<i>902</i>	<i>88,864</i>
<b>Загальний обсяг експорту</b>	<b>1,187,636</b>	<b>2,460,833</b>

Джерело: складено автором на основі [44]

Загалом, за рік обсяг експорту зменшився на більш як 50%, з \$2.46 млрд в 2021 році до \$1.19 млрд в 2022 році. У 2022 році більшість експорту було спрямовано в Європу, включаючи Туреччину, з обсягом \$944.9 млн, що складає 79,5% від загального обсягу експорту. Серед країн Європи, найбільший обсяг експорту було спрямовано в Австрію (\$460.5 млн), на другому місці - Чеська Республіка (\$148.1 млн), на третьому - Словаччина (\$138.3 млн). Обсяг експорту до Німеччини склав \$38.2 млн, що є найменшим обсягом серед країн Європи. Ми бачимо незначне падіння на ринку Австрії, але обсяг експорту до Чехії збільшився на 39,1%, в Словаччини цей показник збільшився на 72,2%. Це насамперед пов'язано з близькістю до кордону і відповідно нижчою вартістю транспортування залізницею, а також наявністю Дунаю, якщо ми говоримо про Австрію та Словаччину, але транспортна річкова система Дунаю, дозволяє доставляти вантажі таким способом і до Німеччини що теж є перевагою, але відбулось падіння експорту на 86,9%, з US\$291,2 млн у 2021 році до US\$38,2 млн у 2022 році.

Важливою причиною необхідності збільшення присутності на даному ринку є відсутність російських конкурентів, а також порівняно нескладна логістика, враховуючи річковий транспорт і залізницю. Ці переваги і зумовлюють підвищення показників східноєвропейського ринку на фоні загального падіння експорту. Німеччина показала ж падіння, що показує

необхідність активніше працювати на цьому ринку. Також є і додаткові переваги від збільшення активності на німецькому ринку:

- Німеччина має одну з найбільших і стабільних економік в світі. За рахунок цього, компанії, що працюють на німецькому ринку, можуть отримувати стабільний попит на свою продукцію.
- Великі обсяги на німецькому ринку може допомогти Ferrexpo зміцнити своє ім'я як надійного виробника.
- Німеччина має розвинену металургійну промисловість та може стати потенційним партнером для Ferrexpo в майбутньому.

Війна в Україні підкреслила важливість гнучкості та різноманітності логістичного ланцюга, в якому Укрзалізниця та дочірня компанія, що займається внутрішніми водними шляхами, надають основні послуги протягом року. Як зазначено в попередніх розділах, війна в Україні у 2022 році призвела до низки негативних наслідків для логістичної мережі України – від закриття доступу до Чорного моря до цілеспрямованих атак на залізничну мережу. Непрямим наслідком війни також стало перенаправлення українських зернових вантажів до портів за межами України, що створило додатковий тиск на залізничну мережу України. Компанія Ferrexpo вже давно прагне володіти та управляти своєю логістичною мережею, купуючи власні залізничні вагони, керуючи власною дочірньою компанією First-DDSG, яка займається перевезеннями внутрішніми водними шляхами, або володіючи часткою причалу в одному з портів в Україні. Така практика знижує операційні витрати (оскільки використання державних вагонів пов'язане з додатковими експлуатаційними витратами), покращує контроль якості продукції (оскільки компанія може керувати технічним обслуговуванням власних залізничних вагонів і суден) і знижує операційний ризик.

Останній пункт був ключовим під час війни в Україні, коли доступ до європейських клієнтів через українську залізничну мережу був періодично

ускладнений. У той час як загальний обсяг відвантажень у 2022 році скоротився на 46%, відвантаження в Європу (яка була єдиним практичним ринком для компанії протягом більшої частини 2022 року) скоротилися лише на 23%, оскільки компанії вдалося зберегти життєво важливі логістичні шляхи до європейських клієнтів, включаючи німецьких. Це досягнення частково стало можливим завдяки міцним відносинам з Укрзалізницею, який підтримував свою діяльність у виняткових обставинах, незважаючи на численні атаки. Важливою подією стане відкриття українських портів або відновлення доступу до морських ринків через альтернативний порт, який буде економічно ефективним і здатним обробляти великі обсяги вантажів. Компанія веде переговори з альтернативним портовим оператором і сподіваємося відновити морські перевезення в найближчій перспективі, адже в ту ж Німеччину поставки продукції відбувалися морем.

На ринку Німеччини зараз присутні такі виробники залізорудних котунів, як BHP Billiton, Rio Tinto Group, Vale, Anglo American та Cliffs Natural Resources. Ці компанії також є гравцями у світовому ринку залізної руди та виробництва сталі. Ринок залізорудних котунів у Німеччині є конкурентним, але Ferrexpo займає значну частку на цьому ринку завдяки високоякісному продукту та надійній логістичній мережі. Поставки залізорудних котунів на німецький ринок зазвичай відбуваються морськими шляхами. Зазвичай компанії використовують контейнери або судна для перевезення своїх продуктів. Конкуренція на ринку залізорудних котунів є досить великою, тому виробники стараються забезпечити якість свого продукту та надати клієнтам найкращі умови співпраці.

Апробація анкети з фахівцем галузі виявило що проведення анкетування німецьких споживачів залізорудних котунів може зіткнутися з деякими складнощами. Насамперед це мовний бар'єр анкета складена англійською мовою, багато німецьких споживачів можуть не зрозуміти деякі терміни або питання. Тому, для забезпечення точності відповідей, анкету потрібно

перекласти ще й на німецьку мову. Також працівники німецьких компаній можуть не бути зацікавлені в анкетуванні, особливо якщо воно займе багато часу. Це може призвести до низького рівня участі та низької якості даних. Не всі споживачі можуть бути знайомі зі залізородними котунами та їх властивостями. Тому, деякі питання можуть бути складними для відповіді. В залежності від різних факторів, таких як вік, соціальний статус та географічне розташування, відповіді споживачів можуть бути нерівномірно розподілені. Це може вплинути на точність результатів анкетування.

Експерт з сталеливарної галузі по проходженні анкети зазначав що є кілька можливих причин падіння обсягів збуту на німецькому ринку. По-перше, це пов'язано зі зміною попиту на залізну руду на німецькому ринку, так як він зменшився, особливо в першому півріччі через високі ціни на газ. По-друге, зросла конкуренція з боку інших країн, таких як Туреччина до прикладу яка має доступ до дешевих російських ресурсів, і має конкурентну перевагу, відповідно металургійна галузь Європи страждає. По-третє, основні підприємства знаходяться і біля морських портів, що прибирає конкурентну перевагу Ferrexpo, яка є наприклад на ринках Словаччини чи Австрій, які і забезпечили зростання обсягів збуту. І звісно, падіння обсягів експорту пов'язано з військовими діями в Україні, що призвело до зміни умов експорту, а також викликає занепокоєння щодо можливості реалізації контрактів на безперебійній основі.

Щоб збільшити свою частку на німецькому ринку, Ferrexpo може використовувати стратегію диверсифікації, яка включає наступні пропозиції: Ferrexpo може випускати нові види продуктів, які відповідають попиту на німецькому ринку. Наприклад, компанія може розширити асортимент залізородних котунів, додавши нові розміри, марки та інші специфікації, які підійдуть різним групам клієнтів, так як компанія в основному працює в одному сегменті. Товарна диверсифікація може допомогти збільшити свою частку на ринку. Також Ferrexpo може впровадити маркетингові стратегії, які

будуть націлені на цей ринок. Це може включати підвищення уваги до бренду та інформування про особливості продукту в порівнянні з конкурентами. Тому що на даний момент в цій сфері в компанії справи не дуже. Потрібно більше працювати над іміджем бренду, не тільки з продуктової сторони, а й з правової. Також важливим залишається укласти партнерські угоди з місцевими компаніями в Німеччині, що дозволить їй збільшити свою частку на ринку та забезпечити більш ефективний доступ до цільових покупців.

### **3.2 Оцінка економічної ефективності розробленої стратегії диверсифікації**

Оцінка економічної ефективності стратегії диверсифікації є надзвичайно важливим етапом для будь-якої компанії, яка прагне збільшити свої доходи та зменшити ризики на ринку. Завдяки стратегії диверсифікації компанія може розширити свій бізнес та залучити нові ринки, зменшуючи залежність від одного напрямку діяльності. Однак, для успішної реалізації такої стратегії необхідно виявити її ефективність та прибутковість. У цьому контексті, оцінка економічної ефективності стратегії диверсифікації є критичним етапом, що допоможе визначити доцільність та можливість успішної реалізації даної стратегії для компанії. В даному випадку, оцінка ефективності стратегії диверсифікації є важливим інструментом для Ferrexpo для визначення доцільності та можливості успішної реалізації стратегії розширення на німецький ринок та збільшення своєї частки на цьому ринку.

Ціна одного опитування в Німеччині може значно варіюватись залежно від багатьох факторів, таких як розмір і склад аудиторії, рівень складності опитувальної форми, кількість запитань, мова опитування тощо. Проте, за даними досліджень, середня вартість одного опитування в Німеччині може становити від 1 до 5 євро за одного респондента. Але враховуючи те що наша вибірка дуже вузька вартість опитування може сягати і більше 100 євро, у висновку загальні витрати на опитування працівників металургійної галузі Німеччини можуть сягати від кількох тисяч євро до декількох десятків тисяч

євро в залежності від кількості респондентів та обраної методології проведення опитування.

**Таблиця 3.2**

<b>Витрати</b>	<b>Сума в євро</b>
Опитування	10 000
Залучення компаній	25 000
Експерти по диверсифікації	75 000
Загальна сума	150 000

Вартість залучення дослідницьких компаній була також оцінена приблизно, виходячи з вартості послуг цих компаній на ринку.

Витрати на експертів в галузі по диверсифікації діяльності підприємства залізорудної продукції були оцінені з урахуванням середньої заробітної плати експертів в даній галузі та очікуваного часу, який вони могли б потребувати для проведення досліджень.

Витрати на опитування складають 10 000 євро, і це обґрунтовано високою вартістю однієї анкети і необхідністю залучити достатню кількість релевантних респондентів, що проведення опитування є важливим етапом визначення потреб та очікувань цільової аудиторії. Ці дані допоможуть Ferrexpo побачити потенційні можливості для диверсифікації та розробити належну стратегію для розширення присутності на німецькому ринку.

Залучення дослідницьких компаній на суму 30 000 євро також є необхідним, оскільки ці компанії нададуть необхідні знання та досвід в галузі дослідження, які є важливими для успішної реалізації проекту диверсифікації діяльності на ринку Німеччини.

Витрати на експертів в галузі диверсифікації складають 50 000 євро, і це також є обґрунтованим, оскільки компетентні експерти дадуть можливість розширити знання в галузі диверсифікації та допоможуть визначити оптимальну стратегію для Ferrexpo на німецькому ринку.

Нижче наведена таблиця бюджетного плану для впровадження стратегії диверсифікації на залізорудному ринку Німеччини компанією Ferrexpo:

**Таблиця 3.3**

<b>Витрати</b>	<b>Сума (євро)</b>
Дослідження ринку	70 000
Розробка маркетингової стратегії	50 000
Розробка нових продуктів	150 000
Розширення виробництва	500 000
Вивчення законодавства та регулювання	50 000
Маркетинг та реклама	200 000
Відрядження співробітників до Німеччини	10 000
Резервний фонд для неочікуваних витрат	50 000
Планування та контроль реалізації стратегії диверсифікації	20 000
Всього	1 100 000

Витрати на дослідження ринку включають в себе збір та аналіз інформації про ринок металургійних котунів в Німеччині, включаючи аналіз попиту та конкуренції. Розробка маркетингової стратегії та розширення виробництва оцінюються в залежності від потреб підприємства. Витрати на вивчення законодавства та регулювання включають в себе збір інформації про правові вимоги та регулювання на ринку металургійних котунів в Німеччині. Витрати на маркетинг та рекламу включають в себе розробку та планування маркетингових кампаній по відбілюванні репутації. Відрядження співробітників до Німеччини передбачає витрати на перельот, проживання, харчування, транспортні витрати та інші витрати, пов'язані з перебуванням в іншій країні. Вартість цих витрат може варіюватися в залежності від багатьох факторів, таких як кількість співробітників, тривалість відрядження, розташування готелів та інше. Для приблизного розрахунку можна використати середні ціни на перельот, проживання та інші витрати, що вказані на туристичних сайтах та порталах. Загалом, витрати на відрядження до Німеччини можуть складати від кількох тисяч до декількох десятків тисяч євро в залежності від конкретних умов та потреб підприємства.

Для розрахунку витрат в даному випадку було використано метод "Bottom-up" (знизу вгору), який полягає в тому, щоб визначити витрати на кожен окремий елемент проекту і підсумувати їх, щоб отримати загальну суму витрат на проект. Цей метод дозволяє більш точно визначити витрати на проект, оскільки він аналізує деталі проекту, а не робить загальну оцінку витрат.

Для кожного елемента проекту було визначено потрібну кількість ресурсів, необхідних для його реалізації, і їх вартість. Потім було просумовано витрати на кожен елемент проекту, і отримано загальну суму витрат на проект.

Наприклад, для розробки маркетингової стратегії було визначено кількість ресурсів, необхідних для її реалізації (наприклад, кількість годин, яку витратять спеціалісти на дослідження ринку, розробку стратегії, її впровадження тощо), а потім вартість цих ресурсів. Потім було просумовано витрати на кожен елемент проекту, щоб отримати загальну вартість розробки маркетингової стратегії. Метод "Bottom-up" дозволяє досить точно визначити витрати на проект і кожен його елемент, а також розкрити деталі проекту, що може допомогти прийняти правильні рішення щодо його фінансування та реалізації.

Фінансові показники на основі яких ми зробимо прогноз зростання прибутку виглядають наступним чином:

**Таблиця 3.4**

<b>Рік</b>	<b>Дохід, млрд. USD</b>	<b>EBITDA A, млн. USD</b>	<b>Чистий прибуток, млн. USD</b>	<b>Маржа, %</b>
2022	1,2	765	220	18,3
2021	2,5	1 439	871	34,8

Джерело: складено автором на основі [44]

Враховуючи вже наявні дані що у 2022 році відбулося падіння експорту в Німеччину на 86,9%, з US\$291,2 млн у 2021 році до US\$38,2 млн у 2022 році, зробимо прогноз що правильне впровадження наших дій, дозволить компенсувати половину втрат, і отримати показник у 2023 році у кількості US\$166 млн, якщо врахувати що в нас показник прибутку 18,3%, то зростання доходу складе:

$$(\$166 \text{ млн} - \$38 \text{ млн}) * 0.183 = \$24.83 \text{ млн}$$

Тепер обрахуємо ROI (Return on Investment). Це показник рентабельності інвестицій, що вимірюється у відсотках і вказує на те, який дохід ви отримали від інвестованих коштів. Обрахунок ROI є важливим інструментом для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Він дозволяє оцінити, наскільки успішною була інвестиція, порівняти її з іншими інвестиційними проектами та прийняти рішення про подальші інвестиції в залежності від отриманого результату. Обчислення ROI базується на порівнянні витрат та отриманого доходу від інвестиції.

ROI обчислюється за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Вартість інвестицій}) * 100\%$$

У цьому випадку, ми маємо витрати на інвестиції  $300000 + 1100000 = 1,400,000$  доларів. Зростання прибутку від інвестицій - 24,830,000 доларів.

$$\text{ROI} = (24,830,000 - 1,400,000) / 1,400,000 = 16.73$$

Отже, ROI для цих інвестицій становить 16.73 або 1673%. Але варто зазначити що дохід компанії найбільше залежить від ціни на котуни, і її зміна може відразу взагалі приносити надприбутки, у 2021 році відсоток був 35.

Для обчислення терміну окупності необхідно знайти відношення витрат на інвестиції до щорічного зростання прибутку.

Термін окупності = Витрати на інвестиції / Річний зростання прибутку

В нашому випадку:

Термін окупності =  $(300000 + 1100000) / 24830000 \approx 0,052$  року, або близько 19 днів.

Отже, інвестиції повинні окупитися за 19 днів при річному зростанні прибутку в розмірі 24 830 000 доларів США.

Адже потенційне зростання прибутку в десятки разів перевищує всі витрати щодо запровадження стратегії диверсифікації. Отож економічна ефективність даного рішення надзвичайно висока.

### **Висновки до розділу 3**

Проведено аналіз українського виробника залізорудних котунів Ferrexpo, було проведено детальний аналіз компанії, її діяльність і ефективність результатів. Розглянуто диверсифікацію ринків збуту, фінансові показники за останні два роки в розрізі кардинальних змін економічної ситуації, а також поточний стан справ на ринку Німеччини, основних партнерів та обсягу експорту. Проведено апробацію анкети фахівцями галузі, висновки якої були враховані в оцінці економічної ефективності.

Представлено складову витрат на реалізацію стратегії на ринку Німеччини з обґрунтуванням кожної складової. Проведено розрахунок сучасного стану прибутковості від діяльності на ринку Німеччини, а також зроблено прогноз щодо показників по реалізації проекту. Також було вираховано ROI і термін окупності які дають змогу стверджувати про високу ефективність таких інвестицій.

### **ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ**

Стратегія диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках

У дипломній роботі узагальнено теоретичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності українських підприємств металургійної галузі на міжнародних ринках для підвищення конкурентоспроможності галузі, надходженні валютної виручки та підвищення інвестиційної привабливості економіки України та її стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

1. Сучасна стратегія диверсифікації включає різні напрямки, такі як географічна, продуктова, вертикальна, горизонтальна та конгломератна диверсифікація. Методи реалізації можуть включати злиття, поглинання, створення спільного підприємства, ліцензійні угоди та внутрішнє розширення. Етапи стратегії диверсифікації включають аналіз можливостей, вибір стратегії, розробку плану дій, виконання плану та оцінку результатів.

2. Поняття диверсифікації досліджували велика кількість вчених серед яких Котлера, Кларк, Ансофф, Горт, Беррі, Кунц та Марковіц, проте враховуючи турбулентність сучасного середовища, а також розвиток економічної думки, було узагальнено і сконструйовано авторське визначення.

3. На міжнародному ринку залізорудної продукції спостерігаються такі сучасні тенденції та тренди: зростання попиту на високоякісну залізну руду, збільшення виробництва чавуну та сталі в розвиваючих країнах, зростання використання нових технологій та екологічно чистих процесів виробництва, а також збільшення конкуренції на ринку. Для підприємств на цьому ринку важливими є такі фактори, як оптимізація виробництва та логістики, впровадження новітніх технологій та постійне вдосконалення якості продукції, а також підтримка інновацій та розвиток нових ринків збуту.

4. Було досліджено вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність виробників залізорудних котунів на ринках Туреччини та Німеччини. Важливими факторами є політична та економічна стабільність у країні, регулювання уряду та законодавство, інфраструктура та транспортні мережі, технологічні інновації та екологічні вимоги. Основними загрозами

можна виділити: конкуренція з боку інших виробників, зміни в попиті та цінах на залізородні котуни, нестабільність валютного курсу, складність регулювання та дотримання екологічних стандартів.

5. Під час дослідження виявлено, що бізнес-культура має значний вплив на діяльність українських виробників залізородної продукції на міжнародних ринках, зокрема на ринках Німеччини та Туреччини. Визначено, що успіх на міжнародних ринках залежить від уміння адаптуватися до бізнес-культури країни, дотримання вимог і стандартів цієї культури, а також від добре розробленої міжнародної стратегії, яка враховує місцеві особливості та умови ринку. Результати дослідження підкреслюють важливість культурного розуміння та гнучкості відносно різних бізнес-культур, які можуть допомогти українським виробникам залізородної продукції ефективно функціонувати на міжнародних ринках.

6. Для успішного входження на ринок Німеччини важливо мати якісну продукцію, ефективну маркетингову стратегію, добре організовану логістику та встановлені контакти зі зв'язками в галузі. Рекомендації можуть включати розширення продуктової лінійки, адаптацію до вимог ринку, укладення довгострокових контрактів, підвищення якості та ефективності виробництва та інші заходи, що допоможуть забезпечити конкурентоспроможність українських виробників на ринку Німеччини.

7. Представлено аналіз витрат на стратегію розвитку на ринку Німеччини з детальним поясненням кожної складової. Виконано розрахунок поточної прибутковості від діяльності на ринку та зроблено прогноз показників проекту. Крім того, було розраховано ROI та термін окупності, що підтверджує високу ефективність інвестицій. Визначено що враховуючи високі прибутки від діяльності, подібні проекти рекомендовані до застосування, особливо враховуючи важливість європейського ринку в структурі експорту компанії.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1 Ansoff, I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35, випуск 5, вересень-жовтень 1957 р., стор. 113-124
- 2 Gort M. Diversification and integration in American industry. - Princeton, Princeton University Press, 1962
- 3 Berry, С.Н., 1971. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics 14, 371– 383.
- 4 Kotler, Philip, and Gordon HG McDougall. Marketing essentials. Vol. 556. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- 5 Кунц Роджер М. Стратегія диверсифікації і цілі підприємства / Роджер М. Кунц // Проблеми теорії і практики управління. – 1994. – № 1. – с. 5-8.
- 6 Markowitz, Н. М. (1959). Portfolio selection; efficient diversification of investments. New York: Wiley.
- 7 Hutzschenreuter, T. & Sonntag, A. (1998). Erklärungsansätze für die Diversifikation von Unternehmen, HNL - Arbeitspapier Nr. 13. Leipzig.
- 8 Рудик, Н. Б. Конгломеративні злиття і поглинання. Книга про користь і шкоду непрофільних активів / Н. Б. Рудик . – Діло.2005. – 223 с
- 9 Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах// «Інвестиції: практика та досвід» – 2009 –№ 10, –с. 17-21
- 10 Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с
- 11 Богуславський Є.І., Черниченко А.О Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств// «Ефективна економіка» – 2013 –№ 10.
- 12 Business and economic data for Germany URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Germany/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/Germany/wb_political_stability/)
- 13 Business and economic data for Turkey URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Turkey/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/Turkey/wb_political_stability/)
- 14 Corruption Perceptions Index URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

- 15 Germany. Individual - Taxes on corporate income URL:  
<https://taxsummaries.pwc.com/germany/corporate/taxes-on-corporate-income>
- 16 Turkey. Individual - Taxes on corporate income URL:  
<https://taxsummaries.pwc.com/turkey/corporate/taxes-on-corporate-income>
- 17 Звіт про управління Ferrexpo URL:  
[https://www.ferrexpo.ua/system/files/id\\_reports/zvit\\_pro\\_upravlinnya\\_prat\\_pol\\_tavskiy\\_gzk\\_stanom\\_na\\_31.12.2018r\\_0.pdf](https://www.ferrexpo.ua/system/files/id_reports/zvit_pro_upravlinnya_prat_pol_tavskiy_gzk_stanom_na_31.12.2018r_0.pdf)
- 18 LKAB URL: <https://www.lkab.com/en/about-lkab/lkab-in-brief/geographic-market/>
- 19 "Северсталь" припинила постачання до ЄС URL:  
<https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/2/683082/>
- 20 Северсталь URL:  
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C>
- 21 Salzgitter\_AG URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Salzgitter\\_AG](https://uk.wikipedia.org/wiki/Salzgitter_AG)
- 22 Thyssenkrupp Steel Europe URL:  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Thyssenkrupp\\_Steel\\_Europe](https://de.wikipedia.org/wiki/Thyssenkrupp_Steel_Europe)
- 23 <https://worldbulletin.dunjabulteni.net/economy/five-companies-from-turkey-among-worlds-biggest-steel-producers-h76168.html>
- 24 Хофстеде: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- 25 Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>
- 26 Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. Маркетинг. Навчальний посібник. «НВП» Інтерсервіс. 2020. 237 с.
- 27 Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг. Навчальний посібник. 2018. 216 с.
- 28 Старостіна А. О., Кравченко В. А., Ярош-Дмитренко Л. О. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. №5. С. 13–18.

- 29 Бондаренко, О. В., Комариста, В. М. (2018). Аналіз стратегій диверсифікації в металургійній галузі України. Економічний простір, 138, 45-53.
- 30 Глущенко, Н. В., Копоть, О. С. (2019). Стратегії диверсифікації в металургійному секторі економіки України. Маркетинг і менеджмент інновацій, 4, 201-214.
- 31 Мітрофанова, І. О., Мазур, Н. В. (2017). Диверсифікація міжнародної діяльності металургійних підприємств в умовах глобалізації економіки. Вісник НТУ "ХП". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами, (5), 19-23.
- 32 Ляшенко, І. А. (2018). Аналіз стратегії диверсифікації металургійних підприємств. Економічний часопис-XXI, 11-12 (2 (2)), 40-43.
- 33 Офіційний сайт компанії «Метінвест» - Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua>
- 34 Фінансовий звіт компанії Метінвест за 2022 рік – Режим доступу: [https://direct.euronext.com/api/PublicAnnouncements/RISDocument/Euronext\\_FY2022%20FS.pdf?id=74addeff-c162-4633-b7b8-c9639b90cf20](https://direct.euronext.com/api/PublicAnnouncements/RISDocument/Euronext_FY2022%20FS.pdf?id=74addeff-c162-4633-b7b8-c9639b90cf20)
- 35 Форбс Україна: Через війну Метінвест скоротив 40 000 співробітників. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/metinvest-za-rik-viyni-skorotiv-40-000-spivrobitnikiv-ta-zbiraetsya-zvilniti-shche-5000-16032023-12413>
- 36 Ліга.Бізнес Інтерв'ю з CEO компанії Юрієм Риженковим Режим доступу: <https://biz.liga.net/ua/all/all/interview/delay-cho-hochesh-no-ukraina-doljna-pobedit-intervyu-seo-s-metinvesta-yuriem-ryjenkovym>
- 37 Річний звіт компанії Метінвест за 2021 рік. Режим доступу: [https://metinvestholding.com/ar2021/pdf/Metinvest\\_AR2021\\_UA\\_all.pdf](https://metinvestholding.com/ar2021/pdf/Metinvest_AR2021_UA_all.pdf)
- 38 Форбс Україна. Доходи Ferrexpo за підсумками 2022 року скоротилися на 50%. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/dokhodi-ferrexpo-za-pidsumkami-2022-roku-skorotilisya-na-50-15032023-12377>
- 39 Офіційний сайт Ferrexpo. Режим доступу: <https://www.ferrexpo.com/>

- 40 "Ferrexpo продовжує співпрацю з ThyssenKrupp і Salzgitter AG", MetalTorg. Режим доступу: <https://metaltorg.ru/news/104226-ferrexpo-prodolzhaet-sotrudnichestvo-s-thyssenkrupp-i-salzgitter-ag>
- 41 "Ferrexpo reports higher Q3 pellet output, sales", Fastmarkets. Режим доступу: <https://www.fastmarkets.com/article/3962391/ferrexpo-reports-higher-q3-pellet-output-sales>
- 42 "Ferrexpo: стійкий бізнес у важкі часи", FEM, Режим доступу: <https://www.fem.com.ua/ukraine/11671-ferrexpo-ustojchivyy-biznes-v-slozhnye-vremena>
- 43 Фінансовий звіт за 2021 рік Ferrexpo. Режим доступу: [https://www.ferrexpo.com/media/px5pdsib/20220422\\_fxpo-fy-results-rns-merged-vf1-clean.pdf](https://www.ferrexpo.com/media/px5pdsib/20220422_fxpo-fy-results-rns-merged-vf1-clean.pdf)
- 44 Фінансовий звіт за 2022 рік Ferrexpo. Режим доступу: [https://www.ferrexpo.com/media/nrrcftio/41174\\_ferrexpo\\_ar22\\_rns-full-vf2.pdf](https://www.ferrexpo.com/media/nrrcftio/41174_ferrexpo_ar22_rns-full-vf2.pdf)
- 45 Липківський, О. Ю., Шинкаренко, О. М. (2019). Формування стратегії диверсифікації підприємств машинобудівної галузі. Економіка та суспільство, (19), 123-127.
- 46 Шевченко, Г. В., Ілляшенко, О. А. (2019). Стратегічний аналіз та диверсифікація на підприємствах металургійної галузі. Економіка та управління, (2 (60)), 38-44.
- 47 History of ArcelorMittal. ArcelorMittal. Режим доступу: <https://corporate.arcelormittal.com/about-us/our-company/history>
- 48 Mittal Steel Company. Encyclopedia Britannica. Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/Mittal-Steel-Company-NV>.
- 49 Ali R, Alwang J, Siegel PB (1991) Is export diversification the best way to achieve export growth and stability? A look at three African countries. Policy, Research, and External Affairs, Working Papers, Agriculture Operations,

- Agriculture Operations Division, Southern Africa Department, Africa Regional Office, 1-44.
- 50 Ansoff H.I. Strategies for diversification // Harvard Business Review, 1957. No 5(35). Pp. 113–124.
  - 51 Berg N.A. Corporate Role in Diversified Companies. Business Policy: Teaching and Research. Bradford University Press. 1973. p. 298-347
  - 52 Berger, P.G. Diversification's Effect on Firm Value. Journal of Financial Economics. 2010. No37. P. 39-65
  - 53 Booz A., Booz H. Diversification. A Survey of European Chief Executives. 1985. No1. P. 250-265.
  - 54 Clark P.A., Blundel R.K.. Penrose, critical realism and the evolution of business knowledge: a methodological appraisal. Management and Organizational History, 2007. No2. pp. 45-62.
  - 55 F.Kotler. Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital. John Wiley and Sons Ltd. 2017. 208
  - 56 Fato Sharoian. The role of trade barriers in international trade in metallurgical industry of Ukraine. Three Seas Economic Journal. – 2021. – Vol.2 No.3. – P. 118-123.
  - 57 International Integration, Legal Systems and the Value of Corporate Diversification: A Cross-Country Analysis. Journal of Finance and Quantitative Analysis. 2003. Vol. 38 No 1. P. 135-157
  - 58 Fuhrmann J., Madlener R. Evaluation of Synergies in the Context of European Multi-Business Utilities. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/24/6676/htm#B16-energies-13-06676>
  - 59 ISO 31000:2018(en) Risk management — Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
  - 60 Kaplan R.S., Norton D.P. Focusing Your Organization on Strategy. URL: <https://www.centenaryuniversity.edu/wp-content/uploads/2017/01/Kaplan-Norton-BSc-Collection.pdf>

- 61 Katchova Ani L. The Farm Diversification Discount / Ani L. Katchova// The American Journal of Agricultural Economics. - 2005. - No 87 (4), pp. 984-994
- 62 The World Steel Association Report 2019. Geneva, 2019.
- 63 The World Steel Association Report 2020. Geneva, 2020.
- 64 The World Trade Organization in Brief /WTO. Geneva, 2019
- 65 Thompson, A.J., Strickland, A. Strategic management: Concepts and cases (12th ed.). 2001.
- 66 Trading into the Future: Introduction to the WTO /Second edition. Revised. WTO. Geneva, 2019.
- 67 UNIDO Manual For Evaluation Of Industrial Projects. URL: <https://open.unido.org/api/documents/4788156/download/MANUAL%20FOR%20EVA>
- 68 World Investment Report 2019. The Shift Towards Services. Overview. United Nations Conference on Trade and Development. United Nations. New York and Geneva, 2019. - 54 p
- 69 World Investment Report 2020. The Shift Towards Services. Overview. United Nations Conference on Trade and Development. United Nations. New York and Geneva, 2020. - 54 p.
- 70 Аналітичний центр ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/cbam-yak-instrument-torgovelnou-vijni/>
- 71 Горянська Т.В. Конкурентні позиції експортоорієнтованих секторів економіки України / Т.В. Горянська // Економіка промисловості. – 2012. – No 1–2. – С. 138–141.
- 72 Денисова І. Н. Імпортозаміщення та експортна орієнтація - сучасна стратегія споживчої кооперації: проблеми і шляхи вирішення. Фундаментальні та прикладні дослідження кооперативного сектора економіки. 2014. No 6. С. 13-21.
- 73 Економічний огляд металургійної галузі України. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy/>

- 74 Старостіна А. О. Врахування культурних чинників при проведенні національних та міжнародних маркетингових досліджень (на прикладі ставлення до ризику). 2016. С. 328–338.
- 75 Старостіна А. О. Маркетинг: підручник. 2009. 1071с.
- 76 Старостіна А. О. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. Маркетинг в Україні. 2017. С. 4–9.
- 77 Старостіна А. О., Кравченко В. А. Міжнародні маркетингові дослідження та управління ризиками – важливі чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. №26. С. 14–27.
- 78 Старостіна А. О., Кравченко В. А., Нагачевська Т. В. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія. 2019. 307 с
- 79 Старостіна А., Кравченко В. Маркетингові дослідження: визначення мети та практика розробки анкети (на прикладі ризиків споживачів на ринку вина). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. №8. С. 6–12.
- 80 Старостіна А.О. Маркетинг: термінологічний словник. Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. За заг. ред. проф.
- 81 Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.
- 82 Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
- 83 Старостіна А.О., Кравченко В.А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик"). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2011. Вип. 128. С. 5-10.
- 84 Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент.
- 85 Мистецтво розробки і реалізації стратегії / А. А. Томпсон, А.Дж.Стрікленд. -М.: Банки і біржі. Юніті, 1998. - 576 с.

- 86 Шароян Ф.А. Ключові етапи розробки стратегій диверсифікації на міжнародних ринках// Наукове видання «Підприємництво та інновації» Науковий журнал з питань економіки та бізнесу. – 2021. – Вип. 16. – С.20-26.
- 87 Шароян Ф.А. Порівняльний аналіз підходів до диверсифікації експортної діяльності// Вісник одеського національного університету, Серія: Економіка. – 2021. – Вип.1(86) Том 26. – С. 22-28.
- 88 Шевельов С. А. Диверсифікація виробництва в умовах транзитної економіки (організація і управління): дис. ... канд. екон. наук. - Алмати, 1999. -143 с.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «диверсифікація»

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
1	Ansoff, I, 1957	4	5	5	5	19
2	Gort M. 1962	3	4	4	3	14
3	Berry, С.Н., 1971	3	4	4	4	15
4	Kotler, P, and Gordon H 1984	5	5	4	4	18
5	Kunz R. 1994	5	3	3	4	15
6	Markowitz, H, 1959	4	2	3	2	11
7	Hutzschenreuter, T. & Sonntag, A 1998	3	2	3	2	10
8	Рудик, Н. 2005	4	3	4	4	15
9	Багорка М., Білоткач І. 2009	5	3	4	4	16
10	Куденко Н. В 2002	4	2	3	2	11
11	Богуславський Є., Черниченко А. 2013	3	2	4	2	11

Джерело: складено автором

## ДОДАТОК Б

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища  
Німеччини та Туреччини для виробників залізнорудних котунів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Рівень корупції</b>					
Н	Стабільно низький рівень корупції (10 місце)		+		+
Т	Погіршення показників Індексу сприйняття корупції протягом останніх років	-			+
<b>2. Політична стабільність</b>					
Н	Падіння політичної стабільності впродовж останніх трьох років, по цьому показнику країна опустилась на 56 місце	-			+
Т	Країна протягом останнього часу зміцнюється в показниках політичної стабільності, які все ще на досить невисокому рівні	-			+
<b>3. Податкове навантаження</b>					
Н	Корпоративне оподаткування складається з двох частин: Corporation tax (Körperschaftsteuer) - 15.825%, і Trade tax (Gewerbesteuer). Загалом в залежності від регіону це буде в районі 30-35%.	-			+
Т	Низький податковий тиск для компаній – 23%		+		+
<b>4. Державні оборонні замовлення</b>					
Н	Зростання оборонних замовлень через мілітаризацію Європи,		+	+	

	відповідно зростання попиту на залізну руду				
T	Тренд на мілітаризацію країни		+	+	
5. Правове регулювання ринку металургії					
H	Високі стандарти якості (вміст заліза 75% та більше («FPP+»))	-			+
T	Стандарти якості залізнорудних валунів нижчі ніж в ЄС, але є тренд до вирівнювання стандартів до загальноєвропейських (вміст заліза 65% та більше («FPP & FPP+»))		+		+
6. Режим санкцій					
H	Країна ввела санкції проти двох з ключових конкурентів: «Severstal» і «Metalloinvest»		+		+
T	Країна не приєднується до міжнародного тиску	-			+

## ДОДАТОК В

### Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Туреччини для виробників залізнорудних котунів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Структура економіки</b>					
Н	Займає 2,3% світового ринку сталі, ресурсо імпортоорієнтована що зумовлює постійний попит		+	+	
Т	Займає 2,1% світового ринку сталі, ресурсо імпортоорієнтована що зумовлює постійний попит		+	+	
<b>2. Рівень інфляції</b>					
Н	Рівень інфляції помірний, валюта стабільна		+	+	
Т	Валюта останніми роками дуже нестабільна, рівень інфляції високий	-		+	
<b>3. Міжнародна торгівля</b>					
Н	Близькість виробничих потужностей до заводів забезпечує перевагу логістичних витрат у порівнянні з більш віддаленими виробниками		+		+
Т	Налагоджені ланцюги постачання в регіоні		+		+
<b>4. Ринкова кон'юнктура</b>					
Н	Збільшення середньої ціни реалізації на умовах FOB на 16%		+	+	
Т					

## ДОДАТОК Г

Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища Німеччини та Туреччини для виробників залізнорудних котунів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Географічне положення</b>					
Н	Країна розташована в Центральній Європі, що є географічно привабливим ринком		+		+
Т	Країна розташована в Чорноморському регіоні, що є географічно привабливим ринком		+		+
<b>2. Наявність власних природних ресурсів</b>					
Н	Країни не володіють запасами залізної руди		+	+	
Т					

## ДОДАТОК Г

Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Туреччини для виробників залізнорудних котунів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Можливість появи нових технологій</b>					
Н	Можливість появи нових матеріалів які зменшать попит на сталь	-		+	
Т					
<b>2. Нові логістичні можливості</b>					
Н	Електрифікація залізниць і технічний розвиток логістичних компонентів		+	+	
Т					

## ДОДАТОК Д

### Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища Німеччини та Туреччини для виробників залізнорудних котунів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Особливості ділового менталітету</b>					
Н	Легкість ведення бізнесу, швидке прийняття рішень, відсутність проблем при комунікації.		+	+	
Т	Діловий менталітет має певні ознаки східного світу що створює певні труднощі	-		+	
<b>2. Ставлення до українських компаній</b>					
Н	Українські компанії металургійної галузі давно заручились визнанням якості продукції.		+	+	
Т	Відсутність високої ділової репутації української металургійної продукції.	-		+	

## ДОДАТОК Е

## Попередня оцінка характеристик індексу дистанції влади

№	Фактор	Прояв фактору	Можливість (+)/ Загроза (-)
<b>1</b>	<b>Рівень делегування повноважень</b>		
	Німеччина	З підлеглими консультуються для прийняття фінального рішення, працівники впливають на рішення	+
	Туреччина	Фінальне рішення приймається керівником	-
<b>2</b>	<b>Ієрархія в організації</b>		
	Німеччина	Відсутня чітка ієрархія, відносини є скоріше горизонтальними, доволі рівноправні стосунки між підлеглими та керівниками	+
	Туреччина	Жорстка ієрархія	-
<b>3</b>	<b>Модель прийняття рішень</b>		
	Німеччина	Превалює демократична модель прийняття рішень	+
	Туреччина	Автократична модель прийняття управлінських рішень	-

## ДОДАТОК Є

## Попередня оцінка характеристик індексу індивідуалізму

№	Фактор	Прояв фактору	Можливість (+)/ Загроза (-)
<b>1</b>	<b>Ступінь незалежності від колективу</b>		
	Німеччина	Дуже індивідуалістське суспільство, особа зазвичай сама приймає рішення	+
	Туреччина	Члени суспільства залежать від колективу і багатьох груп	-
<b>2</b>	<b>Стиль управління</b>		
	Німеччина	Менеджмент – управління окремими особами	+
	Туреччина	Варто налагодити стосунки зі всім колективом, залишаючи дистанцію влади	-
<b>3</b>	<b>Роль особистих відносин</b>		
	Німеччина	Незначна, особисті відносини не впливають на прийняття рішення	+
	Туреччина	Значна, ділові відносини ґрунтуються і на особистих	-

## Попередня оцінка характеристик індексу мускулітності

№	Фактор	Прояв фактору	Можливість (+)/ Загроза (-)
<b>1</b>	<b>Переважаючі в суспільстві цінності</b>		
	Німеччина	Бажання бути найкращим, досягти успіху, амбіційність, рішучість, продуктивність	+
	Туреччина	Турбота про інших, високий рівень життя, скромність, духовні цінності	+
<b>2</b>	<b>Рівень диференціації між ролями чоловіка і жінки</b>		
	Німеччина	Соціальні ролі збігаються	+
	Туреччина	В основному чоловіки займають домінуючі позиції в суспільстві і владних структурах	+
<b>3</b>	<b>Уявлення про успіх</b>		
	Німеччина	Успіх – бути найкращим з найкращих	+
	Туреччина	Успіх полягає в забезпеченні гідного рівня життя	+

## ДОДАТОК З

## Попередня оцінка характеристик індексу відношення до невизначеності

№	Фактор	Прояв фактору	Можливість (+)/ Загроза (-)
<b>1</b>	<b>Ступінь регулювання діяльності</b>		
	Німеччина	Діяльність працівників регулюється правилами та інструкціями	+
	Туреччина	Діяльність працівників регулюється правилами та інструкціями	+
<b>2</b>	<b>Характеристики суспільства</b>		
	Німеччина	Існує емоційна потреба в правилах, час – гроші, присутнє бажання бути зайнятими та наполегливо працювати	+
	Туреччина	Існує емоційна потреба в правилах, час – гроші, присутнє бажання бути зайнятими та наполегливо працювати, точність і пунктуальність є нормою, інноваціям можна протистояти, безпека – це важливий елемент мотивації особистості	+
<b>3</b>	<b>Спосіб вирішення проблем</b>		
	Німеччина	Шляхи вирішення проблеми шукають в запропонованій системі правил	+
	Туреччина	Шляхи вирішення проблеми шукають в запропонованій системі правил або чекають інструкцій від керівників	+

## ДОДАТОК И

### Попередня оцінка характеристик індексу довгострокової орієнтації

№	Фактор	Прояв фактору	Можливість (+)/ Загроза (-)
<b>1</b>	<b>Відношення до традицій</b>		
	Німеччина	Демонструють здатність легко адаптувати традиції до умов, що змінилися	+
	Туреччина	На шляху до адаптації до сучасних умов	+

## ДОДАТОК І

### Попередня оцінка характеристик індексу стриманості

№	Фактор	Прояв фактору	Можливість (+)/ Загроза (-)
<b>1</b>	<b>Ставлення до життя</b>		
	Німеччина	Люди мають схильність до цинізму і песимізму	-
	Туреччина	Схильність до цинізму не є загальнопоширеною	+

*English version*

*Dear respondent!*

*The Faculty of Marketing and Business administration is conducting a market research to study the consumer behavior of companies in the German iron ore semi-finished products market. Please help us by completing a short questionnaire. Please circle the correct answer.*

**QUESTIONNAIRE**

1. Do you work in the steel industry?

- a) Yes      b) No

2. What was the economic situation in the company you work for in 2022?

- a) The results showed growth dynamics higher than planned  
b) The results showed negative dynamics  
c) No changes have occurred  
d) Other: \_\_\_\_\_

3. Did the company diversify its activities in 2022?

- a) Yes      b) No

4. If the answer to the previous question was yes, please indicate the form of diversification used by the company.

\_\_\_\_\_

5. What semi-finished products does the company buy for steel production?

- a) Iron ore pellets
- b) Coking coal
- c) The company has its own production of semi-finished products

6. Does the company buy semi-finished products from Ukraine?

- a) Yes      b) No

7. If you answered «Yes», please recall which Ukrainian companies you cooperate with?

\_\_\_\_\_

8. Please indicate which Ukrainian steel companies you remember?

- a) Ferrexpo
- b) Metinvest
- c) ArcelorMittal Kryvyi Rih
- d) Interpipe Group
- e) Others: \_\_\_\_\_

9. Please indicate the degree of importance of these parameters for you when choosing a supplier from 1 to 10 (1 - not important, 10 - very important).

	Product price
	Product quality
	History of cooperation
	Company brand
	Additional services
	Bonuses and discounts

10. Please indicate the degree of importance of the following characteristics of the supplier from 1 to 10 (1 - not important, 10 - very important).

<input type="text"/>	The company's shares are traded on the stock exchange
<input type="text"/>	The company has experience of cooperation with industry leaders
<input type="text"/>	The company adheres to the principles of sustainable development
<input type="text"/>	The company has an unblemished financial history
<input type="text"/>	The company provides special financial conditions

11. Does the company have any Russian suppliers?

- a) Yes, there are now
- b) They were, but the cooperation has stopped
- c) No, it doesn't

12. Is the company looking for new suppliers?

- a) Yes, in the process of searching
- b) There is a need, but the search process has not yet begun
- c) No, there is no need

13. Please indicate the degree of influence of the war factor when considering a Ukrainian supplier from 1 to 10 (1 - not at all, 10 - very influential).

---

14. Please indicate the degree of influence of the factor of proximity of production facilities when considering a Ukrainian supplier from 1 to 10 (1 - not at all, 10 - very influential).

---

15. Please indicate the degree of influence of the factor of pending litigation against the company when considering a Ukrainian supplier from 1 to 10 (1 - not at all, 10 - very influential).

---

16. Please indicate the company you work for

---

***Thank you for your cooperation!***