

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу**

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої
продукції»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-14
ТИЩЕНКО Ліна Олександрівна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна**

(підпис)

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань**

Студент _____
(підпис)

Київ - 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
ТИЩЕНКО Ліні Олександрівні**

1. Тема роботи: «Розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої продукції»

керівник роботи к.е.н., доц. **ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна**

затверджені наказом по університету від 26 . травня .2025р. № 1747-с.

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «Запоріжсталь», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2024 рр.), дані про експортну діяльність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та основні форми виходу підприємства на нові ринки збуту;

- проаналізувати фактори, що впливають на вибір зовнішнього ринку при виході підприємства на нові зовнішні ринки.

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати фінансову та зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- дослідити конкурентне середовище для вибору ринку збуту експортоорієнтованої продукції ПАТ «Запоріжсталь»;

в) рекомендаційна частина:

- розробити комплекс заходів щодо розширення зовнішніх ринків збуту ПАТ «Запоріжсталь»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

5. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Обсяги експорту продукції ПАТ «Запоріжсталь» у період з 2020 по 2024 рік.
2. Основні імпортери холоднокатаного прокату у 2023 році.
3. Показники зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».
4. Основні споживачі української металопродукції за 2023-2024 рр.
5. Детальний звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2024 рік.
6. SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь».
7. Заплановані витрати на реалізацію проекту.
8. Показники економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління міжнародним бізнесом	08.10.2024 - 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією зовнішньоекономічних операцій вітчизняними підприємствами	01.11.2024- 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства - бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024- 31.12.2024	
4.	Фінансовий аналіз результатів діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	01.01.2025 - 31.01.2025	
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	01.02.2025 - 28.02.2025	
6.	Аналіз можливостей для розширення зовнішніх ринків збуту, оцінка перспективних ринків для розширення збуту продукції, оцінити ефективність різних стратегій виходу на нові ринки	01.03.2025 - 31.03.2025	
7.	Розроблення проекту з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	01.04.2025 - 30.04.2025	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 - 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 - 30.05.2025	

Студент

_____ **Ліна ТИЩЕНКО**

Науковий керівник

_____ **Маргарита ЧУПРИНА**

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої продукції» містить 89 сторінок, 28 таблицю, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Метою роботи дипломної роботи є розробка плану розширення зовнішніх ринків експортоорієнтованої продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження у цій дипломній роботі є зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Запоріжсталь», зокрема процеси організації та реалізації експорту продукції підприємства.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних та практичних положень розробки та реалізації плану розширення ринків збуту продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Методи дослідження. Дипломна робота була виконана з використанням методів аналізу та синтезу, формалізації, класифікації й групування, а також табличного та графічного представлення даних. Застосовано методи коефіцієнтного та порівняльного аналізу, прогнозування, а також калькуляційні підходи до розрахунку собівартості.

Результати роботи. В результаті дослідження здійснено комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», визначено перспективні зарубіжні ринки збуту, а також розроблено практичні рекомендації щодо виходу підприємства на нові ринки збуту.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконаної дипломної роботи можуть бути використані керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» для формування та реалізації стратегії розширення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема при виборі нових пріоритетних ринків збуту.

Ключові слова: експорт, зовнішньоекономічна діяльність, ринки збуту, проект, стратегія виходу, конкурентоспроможність, ризики, розширення експортної діяльності.

ABSTRACT

The thesis on the topic: «Expansion of foreign markets for export-oriented products» contains 89 pages, 28 tables, 8 figures. The list of references includes 46 items.

Purpose of the work: The purpose of the thesis is to develop a plan for expanding foreign markets for export-oriented products of PJSC «Zaporizhstal».

The object of research in this thesis is the foreign economic activity of PJSC «Zaporizhstal», in particular, the processes of organizing and selling the export of the enterprise's products.

The subject of the research is a set of theoretical and practical provisions for the development and implementation of the plan for expanding the sales markets of PJSC «Zaporizhstal» products.

Research methods. The thesis was carried out using the methods of analysis and synthesis, formalization, classification and grouping, as well as tabular and graphical presentation of data. Methods of ratio and comparative analysis, forecasting, and costing approaches to costing were applied.

Results. As a result of the study, a comprehensive analysis of the foreign economic activity of PJSC «Zaporizhstal» was carried out, promising foreign markets were identified, and practical recommendations for the enterprise to enter new markets were developed.

Recommendations for using the results of the work. The results of the thesis can be used by the management of PJSC «Zaporizhstal» for the formation and implementation of the strategy for expanding foreign economic activity, in particular, when choosing new priority markets.

Keywords: exports, foreign economic activity, sales markets, project, exit strategy, competitiveness, risks, expansion of export activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ ЗБУТУ	11
1.1 Сутність та основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки збуту.....	11
1.2 Фактори, що впливають на вибір зовнішнього ринку при виході підприємства на нові зовнішні ринки	20
Висновки до розділу 1	25
2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2 Аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	35
2.3 Дослідження конкурентного середовища для вибору ринку збуту експортоорієнтованої продукції	55
Висновки до розділу 2	65
3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ	68
3.1 Комплекс заходів щодо розширення зовнішніх ринків збуту	68
3.2 Економічне обґрунтування та аналіз ризиків проєкту.....	80
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін у світовій економіці розширення зовнішніх ринків збуту є важливим напрямом розвитку експортоорієнтованих підприємств. Для українських компаній, які прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародній арені, вихід на нові ринки не лише сприяє зростанню обсягів реалізації продукції, але й забезпечує підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Особливої актуальності це питання набуває в умовах сучасних викликів, таких як глобальна економічна нестабільність, технологічні зміни, посилення міжнародної конкуренції та військові дії на території України.

Війна в Україні суттєво вплинула на можливості експорту та умови виходу на міжнародні ринки. Руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, закриття морських портів та зниження платоспроможного попиту на деяких традиційних ринках змушують підприємства шукати нові можливості для реалізації продукції. Водночас міжнародні партнери підтримують український бізнес, надаючи спрощений доступ до своїх ринків, що створює передумови для диверсифікації експортних напрямків.

Розширення географії експорту потребує комплексного підходу, який включає аналіз перспективних ринків, розробку ефективних стратегій виходу, адаптацію продукції до міжнародних стандартів та використання сучасних маркетингових інструментів. Важливим фактором успіху є також здатність підприємств швидко реагувати на зміну зовнішніх умов, застосовувати інноваційні рішення та оптимізувати логістичні процеси.

Зважаючи на зазначені аспекти, дослідження механізмів розширення зовнішніх ринків збуту є особливо актуальним для українських підприємств, які прагнуть не лише зберегти свої позиції в міжнародній торгівлі, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Метою дипломної роботи є розробка стратегій розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої продукції підприємства, визначення ключових бар'єрів

та можливостей виходу на нові ринки, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності експортної діяльності.

Для досягнення поставленої мети мають бути виконані наступні завдання:

- проаналізувати сутність розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої продукції;
- проаналізувати фактори, що впливають на вибір зовнішнього ринку;
- вивчити загальну загальну характеристику діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести дослідження конкурентного середовища для вибору ринку збуту експортоорієнтованої продукції
- розробити комплекс заходів щодо розширення зовнішніх ринків збуту

Об'єкт дослідження: процеси виходу підприємства на зовнішні ринки збуту.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розширення зовнішніх ринків збуту підприємства.

База дослідження: ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження:

- обробка та аналіз статистичних даних підприємства, галузі та зовнішньоекономічної діяльності для виявлення тенденцій, динаміки і ключових показників;
- оцінка фінансового стану підприємства ПАТ «Запоріжсталь», його платоспроможності, прибутковості, що дозволяє визначити потенціал для розширення експорту;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на зовнішніх ринках.

Практична значущість: Практична значущість даного дослідження для ПАТ «Запоріжсталь» полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо ефективного розширення зовнішніх ринків збуту можуть сприяти зростанню експортних обсягів, розширенню присутності підприємства на міжнародних ринках та

підвищенню його конкурентоспроможності. Впровадження обґрунтованих стратегій виходу на нові ринки дозволить оптимізувати зовнішньоекономічну діяльність, що, у свою чергу, сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із міжнародною торгівлею та економічною нестабільністю. Завдяки аналізу конкурентного середовища та вибору найбільш ефективних форм міжнародної експансії підприємство зможе підвищити свою прибутковість, адаптуватися до змін у світовій економіці та закріпити свої позиції на міжнародному ринку. Запропоновані в дослідженні заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для практичної реалізації стратегії зовнішньоекономічного розвитку та довгострокового підвищення ефективності експортної діяльності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ ЗБУТУ

1.1 Сутність та основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки збуту

Вихід підприємства на зовнішні ринки збуту – це комплексний процес інтеграції компанії в міжнародну економічну систему шляхом продажу товарів або послуг за межами внутрішнього ринку. Цей процес пов'язаний з адаптацією до нових економічних, політичних, правових і культурних умов, що впливають на можливості та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасні умови глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу вимагають від підприємств активного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає вихід на зовнішні ринки збуту. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству збільшити обсяги реалізації продукції, розширити споживчу аудиторію, знизити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Однак процес інтернаціоналізації бізнесу є складним і багатофакторним, оскільки вимагає врахування економічних, політичних, правових, культурних та інших аспектів.

Сутність виходу підприємства на зовнішні ринки полягає у здійсненні комплексу заходів, спрямованих на налагодження експортної діяльності, адаптацію продукції до міжнародних стандартів, встановлення ділових зв'язків із зарубіжними партнерами та забезпечення ефективного функціонування підприємства в нових умовах. Головною метою цього процесу є створення стійких конкурентних позицій на міжнародній арені та отримання економічних вигод від зовнішньоекономічної діяльності.

Процес виходу підприємства на зовнішні ринки є складним і багаторівневим, тому він включає такі основні складові:

Маркетингове дослідження зовнішніх ринків. Перед тим як розпочати міжнародну діяльність, підприємство повинно провести детальний аналіз цільових ринків. Дослідження включає оцінку попиту на продукцію, конкурентного середовища, споживчих уподобань, економічних і правових умов. Ефективність

маркетингового дослідження визначає точність прийнятих рішень щодо вибору ринку, стратегії виходу та позиціонування товару.

Вибір стратегії виходу на зовнішній ринок. Залежно від ресурсних можливостей підприємства, особливостей ринку та рівня конкуренції можуть використовуватися різні форми виходу на міжнародні ринки (рис.1.1.).



Рисунок 1.1 – Форми виходу підприємства на нові ринки

Джерело: [1]

Якщо підприємство вибирає стратегію експортування, виробництво залишається на національній території, тоді як спільне виробництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. Розрізняють прямий та непрямий експорт.

Прямий експорт: передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. Відомо декілька способів організації прямого експорту:

- експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок;

- закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, яка забезпечує ефект безпосередньої присутності на ринку та здійснення контролю за виконанням маркетингових програм; закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання та просування товарів, демонстраційного та обслуговуючого центру;
- торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів, тобто компанія використовує своїх торгових представників;
- іноземні дистриб'ютори чи агенти. Для організації продажу продукції компанія звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні.

У той же час застосування цього методу торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду компанії в цілому. У протилежному разі фінансові витрати підприємства не тільки не скоротяться, але й можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є більш ризикованою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами. У результаті для проведення міжнародних торговельних операцій буває доцільно залучати посередників [2].

Непрямий експорт передбачає організацію:

торгівлі через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми);

торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі.

Непрямий експорт має дві переваги:

- по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами;
- по-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізолюваність виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;
- залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;
- відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку [2].

Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу непрямому експорту тому, що він потребує меншого обсягу капіталовкладень та підприємство має можливість зменшити свій ризик. Оскільки оптовою реалізацією товару займаються посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, вміння і послуги, тому продавець, як правило, робить менше помилок. Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестування, має різноманітні форми: передача повноважень, експортна франшиза та комерційні посередники, а також торгівля через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки [4, с.472].

Спільна підприємницька діяльність як форма виходу підприємства на зовнішні ринки:

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та

маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння [2; 4, с. 472].

Ліцензування як форма виходу підприємств на зовнішні ринки:

Ліцензування – спільна підприємницька діяльність (СПД), яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знаку в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Залежно від характеру предмета і правової основи, міжнародні операції по торгівлі науково-технічними знаннями поділяються на два види:

- операції по торгівлі патентами і ліцензіями;
- операції по торгівлі технічними послугами.

Предметом ліцензії може бути:

- будь-яка розробка конструктивного, технологічного характеру;
 - склад матеріалу, суміші або сплаву;
 - речовини;
 - методи лікування;
 - методи пошуку та розробки корисних копалин;
 - методики розрахунків (включаючи засоби математичного забезпечення та комп'ютерні програми);
 - відомості організаційного, фінансового, управлінського характеру тощо, як ті, що містять винаходи, так і ті, що їх не мають;
- товарні знаки, промислові зразки, авторські права.

Предмет ліцензії повинен мати патентну чистоту, тобто юридичну властивість предмета, яка означає, що він може використовуватися в певній країні без порушення діючих на її території охоронних документів виключного права – патентів, що належать третім особам.

Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу здобуває виробничий досвід, добре відомий товар або ім'я.

Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за кордоном з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди [2; 4 с. 472].

Класичним прикладом ліцензійного виробництва є діяльність фірм Соса-Сола і РепсіСо. Вони ліцензують свою продукцію, оформлюють контракти на виробництво, тобто погоджуються, щоб іноземні компанії виробляли продукцію у своїх країнах, і надають компаньйонам торгівлі привілеї. Разом із тим концентрат, потрібний для виробництва напоїв, фірми надають самі.

Виробництво за контрактом: Виробництво за контрактом передбачає укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару. Причини, що зумовлюють використання такого способу:

- дефіцит власних потужностей;
- наявність перешкод для експорту у відповідну країну;
- високі транспортні витрати;
- економія на факторах виробництва.

Загальна схема виробництва за контрактом на практиці має різні модифікації. Значного поширення набуло виробництво комплектуючих [2; 4, с.472].

Створення підприємства спільного володіння:

Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно. Цей вид підприємств створюється і управляється спільно з іноземними і місцевими інвесторами, як правило, приватними фірмами, але іноді державними підприємствами чи навіть урядовими органами.

Спільні підприємства також можуть утворюватись у третій країні декількома іноземними компаніями. Метою цієї стратегії є проникнення компаній на нові ринки з меншими витратами і ризиком, ніж у разі застосування інших інвестиційних методів.

Головними мотивами використання спільних підприємств як стратегії входження до світового ринку є:

- зниження капітальних витрат та зниження ризику при створенні нових потужностей;
- придбання джерел сировини або нової виробничої бази;
- розширення діючих виробничих потужностей;
- реалізація переваг нижчої вартості чинників виробництва;
- можливість уникнення циклічності або сезонності при нестабільності виробництва;
- пристосування до процесу скорочення життєвого циклу продукції; підвищення ефективності існуючого маркетингу;
- придбання нових каналів торгівлі;
- можливість проникнення на конкретний географічний ринок, вивчення потреб;
- набуття управлінського досвіду на нових ринках;
- пристосування до країни, що приймає [2].

Пряме інвестування як форма виходу підприємства на зовнішні ринки:

Особливе місце серед способів виходу підприємства на зовнішній ринок належить прямому інвестуванню чи трансферту капіталу.

У сучасних умовах помітно зростає роль міжнародної інвестиційної діяльності як форми міжнародного бізнесу. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу у створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дають змогу очікувати на значні вигоди [1, с. 22].

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД. Дана стратегія не може розглядатись як стратегія виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має більш ширші стратегічні цілі, а перенесення виробничих потужностей за межі держави, може стати кінцевою метою стратегії розвитку ЗЕД. Основні риси цього способу:

- максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; максимальна відповідальність за результати діяльності;
- максимальний контроль за діяльністю;
- складна процедура виходу з ринку.

Інвестування може виконуватися підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. В останньому випадку мова йде про вищезгадане створення спільного підприємства. При самостійному вкладенні капіталу за кордоном фірма приймає підприємство під свою повну відповідальність.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

При створенні закордонної виробничої філії фірма може керуватися такими мотивами:

- вертикальна інтеграція, коли необхідний контроль над різними етапами проходження товару від стадії сировини до його розподілу. Товари і маркетинг досить складні і вимагають об'єднання ресурсів декількох країн;
- міждержавна раціоналізація виробництва, коли є істотні розходження у вартості робочої сили, капіталу, сировини. Виготовлення комплектуючих частин у країні-експортері, а складання здійснюється в іншій країні, де дешевша робоча сила;
- теорія життєвого циклу товару, коли він перебуває на різних стадіях життєвого циклу у різних країнах;

- державне стимулювання інвестицій, коли надаються певні пільги для іноземних інвесторів, що і мотивує їх до відкриття своїх філій або самостійних підприємств;
- політичні мотиви, коли інвестиції в економіку певної країни пов'язані з її політичними рішеннями щодо інших країн.

Одна з переваг такої стратегії полягає в тому, що підприємство може заощадити кошти за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища [2].

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки пріоритетних форм освоєння зовнішніх ринків

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> - потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; - необхідність мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; - наявність мінімального ризику при вході на ринок та легкість виходу 	<ul style="list-style-type: none"> - ізолюваність виробника від ринку споживача та доступу до інформації про реакцію споживача на товар; - залежність експортера від посередника; - недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; - відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку;

Продовження таблиці 1.1

Спільне підприємство	<ul style="list-style-type: none"> - це реальний спосіб доступу на ринки країн, в яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера; - об'єднання капіталів; - синергетичний ефект; - можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера; - можливості швидкої адаптації місцевого середовища за допомогою місцевого партнера; - мінімізація ризиків за умов мінливої політичної та економічної ситуації в різних країнах 	<ul style="list-style-type: none"> - поєднання двох і більше корпоративних культур не завжди дає можливість подолати суперечності; - існує ризик набуття нового конкурента.
Пряме іноземне інвестування	<ul style="list-style-type: none"> - економія за рахунок витрат на виробництво та доставку; - збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома; - маркетингові переваги (адаптація товару, контроль над розподілом, гнучке просування, цінові маневри, після продажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж компанії) 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення витрат на маркетинг; - вищий ризик утрат унаслідок високих ресурсних вкладень; - необхідність стратегічного планування; - тривалий період окупності; - складність реінвестування у разі провалу або зміни стратегії.

Джерело [1]

І, нарешті, важлива характеристика прямого інвестування полягає у тому, що, здійснюючи його, підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і може розробляти такі установки у сфері виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному бізнесі.

1.2 Фактори, що впливають на вибір зовнішнього ринку при виході підприємства на нові зовнішні ринки

Стратегія виходу на зовнішні ринки повинна будуватись на принципах побудови загальної стратегії. Але вона повинна мати власні інструменти аналізу. Серед них – методи експорту продукції, аналіз продукції.

Якщо підприємство працює тільки на внутрішньому ринку і тільки розпочинає свою роботу над тим, щоб вийти на зовнішні ринки, йому доцільно проаналізувати всі відомі стратегії, досвід конкурентів (за можливістю) та свої фінансові можливості для виходу на зовнішній ринок, обґрунтувати свої практичні дії [5].

Нижче будуть наведені мотиви виходу підприємства на нові зарубіжні ринки (рис. 1.2.).

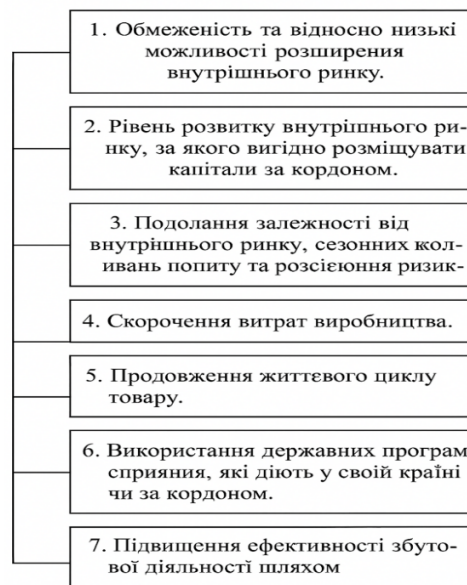


Рисунок 1.2.- Мотиви виходу підприємств на зарубіжні ринки

Джерело [6]

Вихід за межі національних кордонів підприємства, що працює на міжнародному ринку, спричинює низку труднощів, пов'язаних з подоланням адміністративних бар'єрів, які обумовлені локальними особливостями кожної окремо взятої країни [6, с. 11].

Вибір країни чи регіону для експансії є складним процесом, що залежить від багатьох факторів. Ретельний аналіз цих факторів допомагає мінімізувати ризики та підвищити ефективність міжнародної діяльності.

Економічні умови країни є одним із ключових факторів, що впливають на рішення компанії щодо виходу на зовнішній ринок.

Економічне середовище міжнародного маркетингу – сукупність економічних властивостей зарубіжних ринків, що прямо або побічно впливають на прийняття

маркетингових рішень і відображаються в показниках економічного розвитку, загальногосподарської кон'юнктури, фінансово-кредитного становища, структури споживання населення тощо [6, с.11].

Основні макроекономічні показники розвитку країн:

- рівень доходів населення. Він впливає на купівельну спроможність споживачів. Високий рівень доходів сприяє продажу продукції преміального сегмента, тоді як низький – потребує адаптації товарів під бюджетні можливості населення;

- темпи економічного зростання. Чим вищі темпи зростання ВВП, тим привабливішим є ринок для іноземних компаній, оскільки це свідчить про підвищення платоспроможності та споживання;

- інфляція та валютний курс. Стабільність національної валюти впливає на фінансові результати експорту. Висока інфляція буде знецінювати прибутки підприємства;

- рівень конкуренції. Важливо проаналізувати, наскільки насичений ринок конкурентами та чи є місце для нового гравця. Якщо ринок перенасичений, компанія може зіткнутися з труднощами при завоюванні частки ринку;

- наявність та обсяг товарного дефіциту. Дефіцит певних товарів на ринку може створювати сприятливі умови для входу нових компаній, які здатні задовольнити попит [6, с. 11].

Основні ринкові показники зарубіжної країни:

- стан попиту і пропозиції;
- потенціал і ємність ринку;
- доступність ринку;
- рівень цін;
- стан конкуренції та її структура;
- основні постачальники, посередники, споживачі;
- вимоги до якості, безпеки, реклами, упаковки, маркування [6, с. 11].

Діяльність будь-якої компанії на міжнародних ринках значною мірою залежить від політико-правового середовища її діяльності. Політико-правове

середовище – комплекс політичних і правових умов, які безпосередньо (через законодавство) і опосередковано (через традиційну систему власних відносин) впливають на діяльність компаній, що реалізують свою продукцію на ринку країни. Політичне середовище будь-якої країни характеризується рівнем політичної стабільності, її участі в політичних блоках, наявністю міждержавних угод з іншими країнами. Політична стабільність визначається стійкістю політичного режиму, що виражається в постійності соціально-економічного курсу країни незалежно від зміни влади. Прослідковується пряма залежність між рівнем політичної стабільності і рівнем політичних ризиків: чим вища політична стабільність, тим нижчі політичні ризики. Тобто можна стверджувати, що метою дослідження політико-правового середовища є визначення політичного ризику та розробка стратегії його зменшення [6, с.16].

Політичний ризик у міжнародній діяльності – можливість, вірогідність мати збитки внаслідок економічних дій уряду зарубіжної країни, зумовлених політичними цілями або непередбаченими політичними обставинами (революціями, страйками, війнами тощо).

Методами оцінки рівня політичного ризику вважаються: аналіз дій держави у минулому; аналіз точки зору експертів; побудова моделей, заснованих на вимірюванні нестабільності. Заходи щодо зменшення політичного ризику вживаються менеджментом компаній як до підписання контракту/інвестування (створення спільних підприємств, вертикальна інтеграція, державне та приватне страхування, франчайзинг та ін.), так і після (маркетингова інтеграція, міжнародні юридичні норми, набуття статусу VIP тощо).

Дослідженню також підлягають такі політичні фактори, як політичний клімат, суверенітет, безпека, добробут; а також наступні дії уряду: неформальне втручання у бізнес, нетарифні бар'єри, субсидії, умови діяльності тощо.

До ухвалення рішення щодо виходу на зарубіжний ринок, необхідно дослідити правову систему обраної країни. Не дивлячись на те, що правові системи кожної країни мають свої особливості, виділяють три принципово відмінних типи

правових систем, які пропонують різні підходи до розуміння і трактування тих чи тих бізнесових (комерційних) ситуацій міжнародного співробітництва:

- система загального права (Common Law System), що базується на традиціях, історичних прецедентах, звичаях та практиці суспільно-економічного життя. Вирішальну роль у реалізації загального права відіграють арбітражні суди. Така система права притаманна Великобританії та США.
- систему цивільного права (Civil-Code-Law System) використовують понад 70 країнах світу, зокрема Україна, Японія, більшість країн Європи тощо. Дана система діє у відповідності до кодексів, а розгляд ситуацій базується на зіставленні факту з законодавчим положенням. Саме ці кодекси і виступають основою ведення бізнесу.
- система теократичного права (Theocratic Law System) є найскладнішою для маркетолога. Ця система притаманна 27 країнам та базується на релігійних нормах та вимогах, переважно на ісламських догмах, які досить жорстко регламентують усі аспекти соціально-економічного життя, зокрема підприємницької діяльності.

Крім того, необхідно мати на увазі, що крім національного права, виділяють ще наднаціональне право, що визначається сукупністю національних норм, що сформовані окремими країнами, зазвичай в окремому регіоні (наприклад ЄС) та міжнародне право – сукупність єдиних норм права, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств, а також країн на світових ринках. До міжнародних організацій, що займаються розробкою та уніфікацією норм міжнародного права, належать, насамперед, Комісія ООН з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД), Всесвітня торгова організація (ВТО), міжнародна торговельна палата (МТО) та багато інших [6, с.17].

Географічні та логістичні чинники є надзвичайно важливими, оскільки логістична доступність та ефективність постачання значно впливають на вибір ринку для експансії:

- відстань до ринку. Чим ближче ринок, тим менші витрати на транспортування продукції.

- інфраструктура транспорту. Розвинена логістична мережа спрощує постачання товарів і знижує витрати на дистрибуцію.

- митні процедури. Спрощені митні правила сприяють швидкому виходу на ринок.

Рівень розвитку технологій у країні впливає на можливості бізнесу:

- розвиток цифрових технологій. Важливо оцінити рівень проникнення інтернету та доступність онлайн-платформ для просування продукції.

- автоматизація та інновації. Високий рівень технологічного розвитку ринку підвищує вимоги до якості продукції та бізнес-процесів.

- державна підтримка технологічного бізнесу. Податкові стимули або гранти можуть спростити вихід на ринок.

Рівень конкуренції на конкретному ринку значно впливає на можливість успішного функціонування підприємства. Висока конкуренція може ускладнити вихід через:

- наявність великих міжнародних компаній, які мають значний вплив та домінуючі позиції.

- високі бар'єри входу, включаючи великі маркетингові витрати, патентні обмеження та контроль ресурсів.

- необхідність значних фінансових вкладень для досягнення конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

У ході проведеного теоретичного аналізу було встановлено, що вихід підприємства на зовнішні ринки збуту – це не лише стратегічно важливий крок, а й складна багатофакторна система дій, яка вимагає системного підходу, ретельного планування та адаптації до нових умов зовнішньоекономічного середовища. У сучасних умовах глобалізації, коли конкуренція на світових ринках зростає, а

національні ринки часто не здатні забезпечити сталий розвиток підприємства, інтеграція у міжнародну господарську систему стає об'єктивною необхідністю.

Було детально розглянуто основні форми виходу на зовнішні ринки, серед яких експорт (прямий і непрямий), спільна підприємницька діяльність, ліцензування, виробництво за контрактом, створення підприємств спільного володіння та пряме інвестування. Кожна з цих форм має як свої переваги, так і певні ризики, вибір яких залежить від рівня готовності підприємства до міжнародної діяльності, його ресурсного забезпечення, цілей, що ставляться, а також специфіки цільового ринку.

Прямий експорт дозволяє підприємству встановлювати безпосередні контакти із зарубіжними контрагентами, що дає змогу більш гнучко реагувати на потреби ринку, але вимагає високого рівня професіоналізму й організаційної спроможності. Натомість непрямий експорт, хоч і є менш ризикованим, обмежує вплив підприємства на процес збуту і зменшує зворотній зв'язок із кінцевим споживачем.

Однією з найважливіших стратегічних альтернатив є спільна підприємницька діяльність, зокрема створення спільних підприємств. Цей підхід дозволяє ефективно адаптуватися до специфіки місцевого ринку за рахунок залучення місцевого партнера. Водночас, така форма діяльності передбачає потребу в гармонізації корпоративних культур, а іноді й ризики втрати технологічних або управлінських переваг.

Особливої уваги заслуговує стратегія ліцензування, яка забезпечує швидкий вихід на зовнішній ринок з мінімальними інвестиціями. Водночас підприємство частково втрачає контроль над виробництвом та просуванням продукту. Схожі переваги та недоліки має виробництво за контрактом, яке здатне мінімізувати виробничі витрати, однак також потребує ефективного контролю за якістю виконання контрактів.

Найбільш капіталомісткою та водночас потенційно прибутковою є стратегія прямого інвестування, яка передбачає створення підприємством власних виробничих чи збутових структур за кордоном. Такий підхід дає змогу досягти

високого рівня контролю над зовнішньоекономічною діяльністю, адаптуватися до місцевих умов і зменшити витрати, пов'язані з логістикою та податками, проте вимагає значних фінансових, управлінських та часових ресурсів.

Важливо також акцентувати увагу на фактори, що впливають на вибір зовнішнього ринку. До них належать економічні показники (рівень доходів, інфляція, темпи зростання ВВП), політико-правова стабільність, особливості регуляторного середовища, логістична доступність, конкурентна ситуація на ринку, культурні та мовні відмінності. Саме сукупна оцінка цих елементів дозволяє підприємству обґрунтовано обрати найбільш доцільну форму виходу та відповідний ринок.

Отже, можна підсумувати, що ефективний вихід на зовнішній ринок передбачає не тільки стратегічне планування, а й гнучкість у виборі тактичних інструментів, здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати власні конкурентні переваги. Успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії залежить від рівня підготовленості підприємства, наявності чітко визначених цілей, а також постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, розділ закладає фундаментальні теоретичні передумови для подальшого аналізу практичних аспектів виходу підприємств на зовнішні ринки, що буде розкрито в наступних частинах роботи.

2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» (раніше Запорізький металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь») – одне з найстаріших та найбільших металургійних підприємств України. Засноване у 1895 році, воно протягом багатьох років було локомотивом вітчизняної чорної металургії. Підприємство створювалося у складний період історії – у 30-ті роки ХХ століття. ПАТ «Запоріжсталь» є третім за обсягами виробництва металу в Україні, забезпечуючи кожну п'яту тонну українського металу. Комбінат відіграє важливу роль в економіці країни, забезпечуючи 15% валютної виручки України. За 85 років своєї історії ПАТ «Запоріжсталь» виплавила понад 250 млн тонн чавуну.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Повне найменування юридичної особи	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
Скорочена назва	ПАТ «Запоріжсталь»
Код ЄДРПОУ	00191230
Адреса реєстрації	69008, ЗАПОРІЗЬКА область, м. ЗАПОРІЖЖЯ, шосе ПІВДЕННЕ, б. 72
Розмір статутного капіталу	660 920 444.75 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство

Джерело: створено автором на основі [9]

Продукція комбінату користується попитом у більш ніж 60 європейських країнах. Колектив «Запоріжсталі» складає понад 8 000 співробітників.

ПАТ «Запоріжсталь» - це вертикально інтегрований холдинг, до складу якого входять:

Виробничі підприємства:

- Завод «Запоріжсталь» (повний цикл виробництва чавуну, сталі, прокату)

- Завод «Запоріжсталь-Сталь» (виробництво спецсталей)
- Завод «Запоріжсталь-Ферросплави» (виробництво феросплавів)
- Завод «Запорожспецсталь» (виробництво спеціальних сталей та сплавів)
- Завод «Запорожбудсервіс» (виробництво будівельних матеріалів)[8].

Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - підприємство повного циклу. Завод власними силами виробляє агломерат, чавун, сталь, гарячекатаний та холоднокатаний металопрокат, гнуті профілі та товари народного споживання [12].

Як підприємство повного циклу, металургійний комбінат має кілька основних напрямів діяльності. Крім продукції, яка використовується для власних виробничих потреб комбінату (агломерат, рідкий передільний чавун, пилокутне паливо та ін.), у сортаменті ПАТ «Запоріжсталь» продукція представлена такими товарними категоріями:

- чушковий чавун;
- гарячекатані сталеві напівфабрикати (сляби);
- просічно-витяжний лист (ПВК та ПВХ);
- гарячекатаний лист та рулон;
- холоднокатаний лист та рулон;
- гнуті профілі;
- сталева стрічка;
- чорна бляха.

Чушковий чавун є основною сировиною для виробництва сталі в доменних печах. Використовується для переплавки на ливарних заводах для виготовлення виливків (деталей машин, станин верстатів, труб тощо).

Гарячекатані сталеві напівфабрикати (сляби) є заготівками для подальшої переробки на прокатних станах. Використовуються для виробництва гарячекатаного листа, товстолистової сталі, труб великого діаметру та інших видів прокату.

Гарячекатаний лист та рулон використовується як конструкційний матеріал у різних галузях, наприклад: машинобудуванні (виробництво корпусів, деталей машин, зварних конструкцій); будівництві (виготовлення металоконструкцій,

профнастилу, арматури); суднобудуванні; трубній промисловості (виробництво електрозварних труб); сільськогосподарському машинобудуванні.

Холоднокатаний лист та рулон застосовується для автомобілебудування (виробництво кузовних деталей); виробництва побутової техніки (корпуси, панелі); електротехнічної промисловості (корпуси приладів, щити); виробництва профнастилу та металочерепиці.

Гнуті профілі виготовляються шляхом згинання листового прокату на спеціальних профілегибочних станах. Застосовуються як:

- елементи будівельних металоконструкцій (каркаси будівель, ферми, балки);
- напрямні та несучі елементи в машинобудуванні; елементи огорож та воріт.

Сталева стрічка це тонкий та вузький сталевий прокат, що поставляється в рулонах. Застосовується для:

- пакування (обв'язування вантажів);
- виробництва труб невеликого діаметру;
- виробництва пружин та ресор;
- електротехнічних цілей (наприклад, бандажування кабелів).

Чорна бляха це тонкий листовий прокат з низьковуглецевої сталі без покриття. Його використовують для: виробництва тари (консервні банки, кришки); покрівельних робіт (у минулому, зараз частіше використовують оцинковану бляху або профнастил).

Нижче буде наведено основні цехи комбінату ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. - Основні цехи комбінату ПАТ «Запоріжсталь»

Назва цеху	Діяльність
Агломераційний цех	Агломераційний цех складається з шести агломашин та виробляє залізорудний агломерат, який є основною сировиною для доменних печей. Процес виробництва агломерату майже повністю автоматизований, що дозволяє ефективно контролювати якість продукту та знижувати енергетичні витрати
Доменний цех	Доменний цех включає чотири доменні печі, займається виплавкою чавуну з агломерату, руди та коксу. Усі доменні печі обладнані сучасними системами контролю, що дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності та мінімізувати викиди шкідливих речовин у довкілля

Продовження таблиці 2.2

Мартенівський цех	Мартенівський цех потужністю 7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат виробляє близько 4 млн тонн сталі на рік. Сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату
Цех гарячого прокату	Цех гарячої прокатки виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах
Цех холодного прокату	Цех холодної прокатки спеціалізується на обробці сталі при низьких температурах, що дозволяє отримати більш точні розміри й підвищені механічні властивості продукції. У цеху виробляються тонкі сталеві листи та рулони для автомобільної, будівельної та інших галузей.
Цех підготовки составів	Цех підготовки составів відповідає за подачу составів під розлив сталі, переміщення напівфабрикатів та виливниць між цехами
Енергетичні підрозділи	Енергетичні підрозділи комбінату забезпечують стабільне постачання електроенергії, тепла та інших ресурсів, необхідних для функціонування всіх виробничих цехів. Основне завдання — підтримка безперебійної роботи обладнання та скорочення енергоспоживання.
Транспортні підрозділи	Транспортні підрозділи Запоріжсталі забезпечують внутрішні та зовнішні перевезення сировини, готової продукції та матеріалів

Джерело: [7]

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших виробників чорних металів в Україні. У 2023 році компанія виробила: 3,5 млн тонн чавуну, 4,2 млн тонн сталі 3,8 млн тонн прокату, 0,5 млн тонн феросплавів, 0,2 млн тонн спеціальних сталей та сплавів.

Завдяки високій якості та виваженій ціновій політиці металопродукція комбінату стабільно користується попитом в українських споживачів та активно продається на світових ринках. Ще десять років тому основними експортними напрямками збуту продукції ПАТ «Запоріжсталь» були країни СНД, проте останніми роками підприємство суттєво розширило географію поставок за рахунок Туреччини, Єгипту, країн Північної та Латинської Америки, Південно-Східної Європи та Близького Сходу а також припинила поставки продукції до країн СНД через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Вся продукція ПАТ «Запоріжсталь» продається через торгові представництва Групи «Метінвест» холдинг, які розташовані більш ніж у 20 країнах світу: Німеччина, Італія, Бельгія,

Литва, Болгарія тощо. Усього ж металопродукція комбінату продається більш ніж у 70 країнах світу [10].

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі на рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату. Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Цех холодної прокатки №1 виробляє холоднокатаний плоский прокат завтовшки від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм. Цех холодної прокатки № 3 виробляє холоднокатаний лист завтовшки від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000 – 2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху є спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаного прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаного прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис [8, с. 45].

Таким чином, на даний момент, ПАТ «Запоріжсталь» - індустріальний гігант, підприємство з повним металургійним циклом, що спеціалізується на виробництві гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої та нержавіючої сталі. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним в Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталей і консервної жести. По об'єму виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить до четвірки найкрупніших підприємств України.

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, транспортного, сільськогосподарського машинобудування, виробники побутової техніки

ПАТ «Запоріжсталь» входить до складу гірничо-металургійної групи «Метінвест» холдинг, яка є однією з найбільших вертикально інтегрованих компаній у галузі в Україні та Європі.

«Метінвест» холдинг – міжнародна гірничо-металургійна група компаній. Володіє видобувними та металургійними підприємствами в Україні, Європі та США, а також торговою мережею в усьому світі. Вертикальна інтеграція дозволяє керувати всіма етапами виробничого ланцюга: видобутком сировини, виробництвом металопрокату, постачанням і продажем готової продукції [10].

«Метінвест» холдинг має власну інфраструктуру збуту металопрокату з широкою мережею представництв. Офіси компанії розташовані у Європі, Азії, Африці та Північній Америці. До «Метінвест» холдингу входять гірничодобувні підприємства в Україні та США, що виробляють залізорудну сировину та коксівне вугілля. Це забезпечує стабільне завантаження металургійного виробництва та присутність на зовнішніх ринках [15].



Рисунок 2.1-Глобальна присутність «Метінвест» холдингу у світі.

Примітка: Червоний – активні представництва, заводи, офіси;

Чорний – зруйновані, тимчасово втрачені об'єкти.

Джерело: [15]

З 2012 року комбінат удвічі знизив енерговитратність виробництва, зменшивши споживання природного газу з 330 млн кубометрів на рік до 163 млн кубометрів у 2018 році. При цьому 70% продукції комбінату відправляється на експорт.

Щорічне виробництво становить 4,3 млн тонн чавуну, 4,1 млн тонн сталі та 3,5 млн тонн прокату. Комбінат також активно інвестує у розвиток інфраструктури міста, виділяючи на це понад 100 млн гривень.

У 2018 році ПАТ «Запоріжсталь» поставила клієнтам водним транспортом через Запорізький річковий порт понад 670 тис. тонн металопродукції.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. За період з 2012 до 2024 року на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату було направлено порядку 10,6 мільярда гривень [7].

Головними екологічними проектами останніх років стала модернізація газоочисних систем всіх шести агломашин комбінату, масштабна реконструкція доменної печі № 3, капітальні ремонти на 4 і 5 доменних печах, будівництво нової градирні. За підсумками екологічної модернізації «Запоріжсталь» визнаний переможцем у номінації «Лідер комплексної зеленої модернізації» в рамках конкурсу «EKOTRANSFORMATION-2018» [7].

У 2019 року в рамках екологічної модернізації вже запущений сучасний комплекс перехоплення промислово-зливових стоків. Він дозволить скоротити скидання промислових вод до Дніпра на 5 млн м³ на рік. Інвестиції в проект склали 58,5 млн гривень.

Також ПАТ «Запоріжсталь» продовжує розпочату в 2019 році програму по ремоторизації локомотивного парку. На ці цілі комбінат направить 50 млн. гривень. Комбінат отримав атестат виробництва, що підтверджує високу кваліфікацію персоналу локомотивного депо і високу якість ремонту тепловозів [7].

Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн.тонн агломерату, 4,2 млн.тонн чавуну, 4,07 млн.тонн сталі, порядку 3,7 млн.тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн.тонн холодного прокату. Сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» веде активну модернізацію та реконструкцію існуючого

обладнання, впроваджує інновації, постійно збільшуючи обсяги та ефективність виробництва, підвищуючи якість продукції, скорочуючи витрати. Пріоритетними напрямками техпереозброєння є:

- енерго та ресурсозбереження;
- підвищення якості та розширення асортименту металопродукції;
- збільшення виробництва продукції;
- захист навколишнього середовища.

Один з пріоритетних напрямків діяльності ПАТ «Запоріжсталь» - підвищення енергоефективності та раціональне використання ресурсів [7].

2.2 Аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Нижче у таблиці 2.3 буде наведено аналіз показників діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період з 2020 по 2024 рік (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Історичні показники діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу (осіб)	-	10 255	9 305	8 560	8 577
Дохід (тис. грн)	45 630 637	86 968 733	46 916 321	56 395 037	70 307 933
Чистий прибуток (тис. грн)	-	16 809 158	-4 864 685	-3 654 990	880 562
Активи (тис. грн)	62 300 409	76 627 234	70 038 922	77 617 483	94 284 652
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	157 594	129 290	121 209	557 750	674 832
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	3 329 124	3 762 533	1 990 578	1 780 289	4 777 167
Поточні зобов'язання (тис. грн)	31 789 809	28 649 686	27 676 547	39 115 956	42 111 715
Власний капітал (тис. грн)	27 181 476	44 215 015	40 371 787	36 721 228	47 395 770

Джерело [9]

Даний звіт містить аналіз ключових показників діяльності підприємства за п'ятирічний період з 2020 по 2024 роки, з особливим урахуванням впливу

повномасштабного вторгнення РФ на територію України, що розпочалося у 2022 році та триває протягом усього аналізованого періоду.

Виходячи з даного звіту наведеного у таблиці 2.3 можна бачити тенденцію до зменшення кількості персоналу що спостерігалася протягом усього періоду, це пов'язано з міграцією населення, мобілізацією та іншими наслідками війни, особливо у 2022-2024 роках. Зниження з 10 255 осіб у 2021 році до 8 577 осіб у 2024 відображає втрату кваліфікованих кадрів.

Значний стрибок доходу у 2021 році є результатом довоєнної активності. Різне падіння у 2022 році (до 46 916 321 тис. грн) безпосередньо пов'язане з початком повномасштабного вторгнення РФ, руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту та виробничих потужностей. Поступове відновлення у 2023 році (56 395 037 тис. грн) та подальше зростання у 2024 році (70 307 933 тис. грн) свідчать про адаптацію підприємства до воєнних умов, пошук нових ринків та відновлення виробничих процесів, попри постійні ризики та невизначеність.

Перехід від значного прибутку у 2021 році до збитків у 2022 та 2023 роках є прямим наслідком війни. Зниження обсягів виробництва та реалізації, зростання витрат (зокрема логістичних), знецінення активів та загальна економічна нестабільність призвели до негативного фінансового результату. Повернення до прибутковості у 2024 році (880 562 тис. грн) є важливим показником стійкості та здатності підприємства генерувати прибуток навіть в умовах війни. Однак, звичайно обсяг прибутку залишається значно нижчим за довоєнний рівень.

Стабільне зростання активів, незважаючи на війну, свідчить про інвестиції у збереження та відновлення виробничих потужностей, переоцінку активів в умовах інфляції та отримання нових активів.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» групи «Метінвест» в межах інвестиційної програми 2024 року скерував на підтримку виробничих потужностей 938 млн грн. Зокрема, кошти інвестували в капітальні ремонти основних виробничих агрегатів, реалізацію інвестпроектів з охорони праці, інформаційних технологій та соціальної сфери.

Серед ключових проєктів з оновлення обладнання, реалізованих минулого року – ремонт доменної печі №2, №3 та №4 з загальним об’ємом інвестицій понад 230 млн грн. Аналогічні інвестиції скеровано на виконання комплексу капітальних ремонтів основних агрегатів прокатного переділу.

Комбінат виконав капітальний ремонт устаткування двох агломашин, включно із ревізією природоохоронного обладнання. Також впроваджено ряд інвестиційних проєктів з діджиталізації виробничих процесів та оновлення ІТ інфраструктури.

Попри складну економічну ситуацію, підприємство поступово збільшує об’єми капітальних інвестицій у виробництво під час війни. У 2022 році інвестиції склали 500 млн грн, у 2023-му – 750 млн грн, у 2024-му – 938 млн грн.

Бюджет капітальних інвестицій у 2025 році заплановано на рівні 1,1 млрд грн. Як зазначив гендиректор, підприємство вже реалізує перші інвестпроекти з запланованих на поточний рік [14].

Різне зростання довгострокових зобов’язань у 2024 році (до 4 777 167 тис. грн) пов’язане, як вже було зазначено вище, з необхідністю залучення додаткового фінансування для відновлення діяльності, покриття збитків попередніх періодів та реалізацію нових проєктів в умовах воєнної економіки.

Нижче пропоную розглянути більш детально фінансові результати підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період з 2020 по 2024 роки (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 – Детальний звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2024 рік

Показник	За звітний період 2024, млрд. грн	За аналогічний період попереднього 2023 року, млрд. грн	За аналогічний період попереднього 2022 року, млрд. грн	За аналогічний період попереднього 2021 року, млрд. грн	За аналогічний період попереднього 2020 року, млрд. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	70,308	56,395	46,916	86,969	45,631

Продовження таблиці 2.4

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	65,364	54,906	46,801	64,537	43,852
Валовий: прибуток	4,944	1,489	0,115	64,537	1,779
Інші операційні доходи	1,504	1,057	1,352	2,978	0,175
Витрати на збут	3,229	3,126	2,160	2,805	2,537
Адміністративні витрати	0,516	0,437	0,490	0,564	0,540
Інші операційні витрати	0,669	0,609	3,015	0, 269	2,341
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2,03	-	-	21,772	-
Збиток	-	1,626	4,198	-	3,464
Інші фінансові доходи	0,013	0,016	0,0167	0,154	0,024
Інші доходи	0,015	0,171	0,0029	0,0145	0,254
Фінансові витрати	0,842	0,564	1,526	0,0559	1,313
Інші витрати	0,131	1,985	0,0722	1,190	0,000046
Збиток	-	3,987	5,777	-	4,500
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1,088	-	-	20 191 442.00	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-0,208	0,332	0, 912	-3,382	0,822
Чистий фінансовий результат: прибуток	0,881	-	-	16,809	-
Збиток	0	3,655	4,865	0	3,678

Джерело: [9]

Виходячи з таблиці 2.4 можна бачити, що у 2020 році, на тлі пандемії COVID-19, чистий дохід склав 45,631 млрд грн, що стало результатом обмежень, спричинених карантинними заходами та зниженням попиту на продукцію. Підвищення рівня доходів можна бачити вже в 2021 році, коли показник досяг

86,969 млрд грн, що можна пояснити відновленням попиту та відновленням виробництва після локдаунів.

У 2022 році відбулось стрімке падіння чистого доходу (на 46% порівняно з 2021 роком), що пов'язано з впливом повномасштабного вторгнення РФ, руйнуванням логістичних маршрутів та тимчасовими зупинками виробництва, більшість з цехів були законсервовані зберігаючи лише 25% виробничих потужностей, що звичайно призвело до стрімкого падіння чистого доходу підприємства. У 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення: ріст на 20,1% у 2023 році, ще на 24,6% - у 2024-му. Це свідчить про стабілізацію виробництва та часткове відновлення ринкових позицій.

Зростання доходу супроводжується й зростанням собівартості, яка у 2024 році склала 65,4 млрд грн, що на 19% більше, ніж у 2023 році. Це пояснюється зростанням цін на енергоносії, логістичні витрати та ускладненням постачання сировини. Показник залишився стабільним відносно 2022 року, коли досяг найнижчого рівня собівартості за чотири роки, проте лише через зменшення обсягів виробництва. У 2020 році собівартість склала 43,852 млрд грн – найнижчий показник за п'ятирічний період. Це було зумовлено зниженням обсягів виробництва та загальним скороченням витрат в умовах пандемії.

Валовий прибуток у 2024 році становив 4,94 млрд грн, що є найвищим показником із 2021 року. У 2023 та 2022 роках показник був фактично на межі нульового (1,49 млрд та 0,12 млрд відповідно), що свідчить про мінімальну маржу. Позитивна динаміка 2024 року свідчить про певну стабілізацію операційної діяльності. Хоча до рівня 2021-го ще далеко, тенденція є позитивною.

Щодо збуту, цей показник у 2024 році сягнув 3,23 млрд грн, зберігаючи відносну стабільність у порівнянні з попередніми роками. Це говорить про збереження активної логістичної діяльності, однак звичайно із зростаючим тиском з боку інфраструктурних проблем.

ПАТ «Запоріжсталь» у період з 2020 по 2024 роки демонструє відносну стабільність адміністративних витрат при загальній зміні економічного середовища. Протягом трьох років ці витрати залишалися в межах 437-563 млн грн,

а в 2024 році склали 516 087 тис. грн. У 2022 та 2023 роках простежується тенденція до зменшення витрат. Це можна пояснити прагненням підприємства оптимізувати свої управлінські витрати в умовах війни, зниження обсягів виробництва, втрати ринків збуту та логістичних обмежень. Зменшення адміністративного навантаження включає в себе скорочення персоналу, об'єднання функцій, перехід більшої частини працівників на дистанційний формат роботи. Адміністративні витрати складають менше 1% від чистого доходу – це дуже помірний рівень, який не тисне на фінансовий результат.

Компанія повернулася до прибутковості: 2,03 млрд грн у 2024 році після збитків у 2022-2023 роках.

У 2024 році компанія вперше за три роки продемонструвала чистий прибуток у 880 млн грн. Це важливий маркер ефективності антикризового менеджменту та адаптації до умов війни.

Після двох років збиткової операційної діяльності, у 2024 році підприємство знову вийшло на прибуток. Компанія повернулася до прибуткової діяльності. Чистий прибуток у 2024 році склав 880,6 млн грн після двох років глибоких збитків. Це свідчить про ефективну фінансову реструктуризацію, відновлення ринку збуту.

Суттєвим фактором позитивної динаміки стало налагодження експортної діяльності. Підприємство активно працює над диверсифікацією ринків збуту, виходом на нові зовнішні ринки, що дозволяє зменшити залежність від окремих країн та забезпечити більш стабільний дохід. Така стратегія дозволила підприємству частково компенсувати втрати від падіння внутрішнього попиту та обмеженого доступу до традиційних ринків.

Після окупації російськими військами берегів Азовського моря та блокади чорноморських портів потрібно було шукати нові шляхи постачання продукції та сировини, необхідної для доменних печей. Втративши азіатський та турецький ринки збуту, а також ринок у Північній Африці, ПАТ «Запоріжсталь» переорієнтувалася на Європу, оскільки сюди легше дістатися суходолом [11].

Зокрема, підприємство налагодило постачання продукції до Польщі, Румунії, Болгарії, Словаччини, Італії та Великої Британії. У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь»

відвантажила близько 14 тис. тонн нової продукції до Болгарії, Польщі, Словаччини та на внутрішній ринок [12].

Крім того, підприємство планує збільшити виробництво товарних слябів до 60-80 тис. тонн на місяць для постачання на прокатні активи компанії в Італії та Великій Британії [13].

Далі будуть проаналізовані активи підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період з 2020 по 2024 роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз активів підприємства з 2020 по 2024 рік

Назва активу	2020 рік млрд,грн	2021 рік млрд,грн	2022 рік млрд,грн	2023 рік млрд,грн	2024 рік млрд,грн
Нематеріальні активи	0,0425	0,0288	0,0037	0,0037	0,0024
Незавершені капітальні інвестиції	1,25	1,48	1,20	1,25	1,16
Основні засоби	24,13	22,65	21,04	19,52	30,69
Інвестиційна нерухомість	0,0067	0,0067	0,0067	0,0067	0,0067
Інші фінансові інвестиції	1,04	1,04	0,99	0,99	0,99
Інші необоротні активи	0,0019	0,0022	0,000755	0,000216	0,000097
Усього за розділом I	26,48	25,20	23,24	21,77	32,85
Запаси	4,81	7,69	4,19	5,15	3,57
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	8,60	19,51	19,64	36,72	41,78
Аванси, податки, доходи	2,19	4,99	3,18	2,87	3,98
Інша поточна дебіторська заборгованість	18,76	17,48	17,26	6,56	7,76
Гроші та їх еквіваленти	0,158	0,129	0,121	0,558	0,675
Витрати майбутніх періодів	0,527	0,557	0,531	0,766	1,14
Інші оборотні активи	0,768	1,06	1,87	3,22	2,53

Продовження таблиці 2.5

Усього за розділом II	35,82	51,43	46,80	55,85	61,44
Активи, утримувані для продажу	0,000256	0,000265	0,000267	0,000267	0,000265
Баланс	62,30	76 63	70,04	77,62	94,28

Джерело:[9]

Враховуючи дані фінансових звітів підприємства за 2021-2024 роки наведені у таблиці 2.5, можна визначити загальну картину змін у складі активів.

У 2021 році загальна сума активів підприємства становила 76 627 234 тис. грн. Це була стабільна цифра, яка свідчила про відносно стабільний фінансовий стан підприємства, незважаючи на певні економічні труднощі, пов'язані з пандемією COVID-19.

У 2022 році, коли почалась активна фаза війни, підприємство відчуло значні труднощі. Загальна сума активів знизилася до 70 038 922 тис. грн. Це відображає як безпосередні втрати через пошкодження виробничих потужностей, так і падіння попиту на металургійну продукцію через економічну рецесію, що була спричинена військовими діями.

У 2023 році ситуація знову стабілізувалася, і активи зросли до 77 617 483 тис. грн, що свідчить про певну адаптацію підприємства до нових умов: оптимізація витрат, відновлення виробничих потужностей і переналагодження на нові ринки.

ПАТ «Запоріжсталь» зазнав значних змін у географії своїх експортних поставок після повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році (табл.2.5).

У 2024 році спостерігається значний приріст активів до 94 284 652 тис. грн. Це наслідок успішних заходів з диверсифікації продукції, зростання попиту на українську металургію в умовах санкцій проти Росії, а також залучення нових інвестицій.

Нематеріальні активи підприємства значно зменшилися за аналізований період: з 28 761 тис. грн у 2021 році до 2 444 тис. грн у 2024 році. Це зниження зумовлено кількома факторами, серед яких:

- амортизація нематеріальних активів;
- списання через невиконаність або недостатню ефективність деяких інвестицій у нематеріальні ресурси в умовах війни.

В умовах агресії РФ ПАТ «Запоріжсталь» значною мірою скоротило інвестиції в нематеріальні активи, зосередивши увагу на стабілізації основного виробництва.

Незавершені капітальні інвестиції продемонстрували певні коливання. З 1 475 494 тис. грн у 2021 році сума знизилася до 1 156 852 тис. грн у 2024 році. Війна безпосередньо вплинула на інвестиційну активність, однак підприємство не зупинило важливі інвестиційні проекти, а навпаки, здійснило інвестиції для відновлення потужностей після пошкоджень.

За 2022 рік підприємство вклало 500 млн грн у підтримку стабільності та надійності роботи основних технологічних потужностей [17].

У 2023 році інвестиції зросли до 750 млн грн, що на 50% більше порівняно з попереднім роком. Основну увагу приділили оновленню обладнання, яке має надійно працювати в нинішніх непередбачуваних умовах. Зокрема, реалізовано проекти в аглодаменному переділі комбінату, капітально відремонтовано доменну піч №3 та проведено комплексний ремонт обладнання цеху гарячої прокатки [17].

За 2024 рік інвестиції склали 938 млн грн. Серед ключових проєктів-ремонт доменних печей №2, 3 та 4, капремонт устаткування двох агломашин, а також впровадження проєктів з діджиталізації виробничих процесів та оновлення ІТ-інфраструктури [17].

У 2025 році ПАТ «Запоріжсталь» планує збільшити обсяг інвестицій до 1,1 млрд грн. Заплановано капітальні ремонти доменної печі №3, двох агломашин, станів БТЛС-1680, Слябінг-1150, нагрівальних колодязів, лінії БТА-4, а також модернізацію прокатного виробництва та оновлення побутових приміщень сталеплавильного цеху.

Основні засоби підприємства пережили суттєву трансформацію. За період з 2021 по 2024 роки відбулося збільшення основних засобів з 22 649 742 тис. грн до 30 692 303 тис. грн. Це є наслідком модернізації виробництва після пошкоджень у

перші місяці війни. Також відбулись капітальні вкладення у відновлення та переоснащення виробничих ліній. Підприємство також активно працювало над збільшенням виробничих потужностей для виготовлення нової продукції для постачання на нові ринки збуту.

Запаси за період з 2021 по 2024 рік зменшилися з 7 688 087 тис. грн до 3 568 105 тис. грн. Це обумовлено оптимізацією запасів через скорочення виробничих потужностей за 2022, 2023 періоди. Також це пов'язано із зменшенням виробництва внаслідок проблем з логістикою та постачанням матеріалів. ПАТ «Запоріжсталь» зазнало значного скорочення виробництва через проблеми з логістикою та постачанням матеріалів, спричинені війною в Україні.

Основними причинами скорочення виробництва були: блокування морських портів та зростання вартості логістики. До війни основні маршрути експорту продукції проходили через морські порти, які наразі недоступні. Це призвело до затримок у доставці продукції клієнтам у ЄС та змусило комбінат працювати на 50% потужності.

Дебіторська заборгованість за товари та послуги зросла з 19 508 885 тис. грн у 2021 році до 41 783 862 тис. грн у 2024 році. Це пов'язано з перебоями у транспортних маршрутах, що ускладнило своєчасну доставку продукції та отримання платежів від контрагентів. Багато підприємств-контрагентів зазнали фінансових труднощів через війну, що призвело до затримок у розрахунках та накопичення заборгованості. У відповідь на економічну нестабільність, ПАТ «Запоріжсталь» надавала більш гнучкі умови оплати для збереження клієнтської бази, що також сприяло зростанню дебіторської заборгованості.

У 2024 році загальна сума активів підприємства досягла 94 284 652 тис. грн, що на 23% більше, ніж у 2021 році. Зростання активів можна пояснити відновленням виробничих потужностей, диверсифікацією ринків збуту та пошуком нових інвестиційних можливостей.

У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» зберегло лідерство серед українських металургійних підприємств за обсягами виробництва сталі. Комбінат виробив 2,9

млн тонн сталі, що становить приблизно 38,2% від загального обсягу виробництва сталі в Україні (7,58 млн тонн). (рис 2.2)

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: 1,65 млн тонн сталі, що становить близько 21,8% від загального обсягу. Втім, підприємству так і не вдалося досягти рівня довоєнних показників (рис 2.2).

За підсумками 2024 року Дніпровський металургійний завод (ДМЗ), що входить до групи DCH Steel, виробив 42,9 тис. тонн металопрокату, що на 59,4% менше порівняно з 2023 роком (рис 2.2).

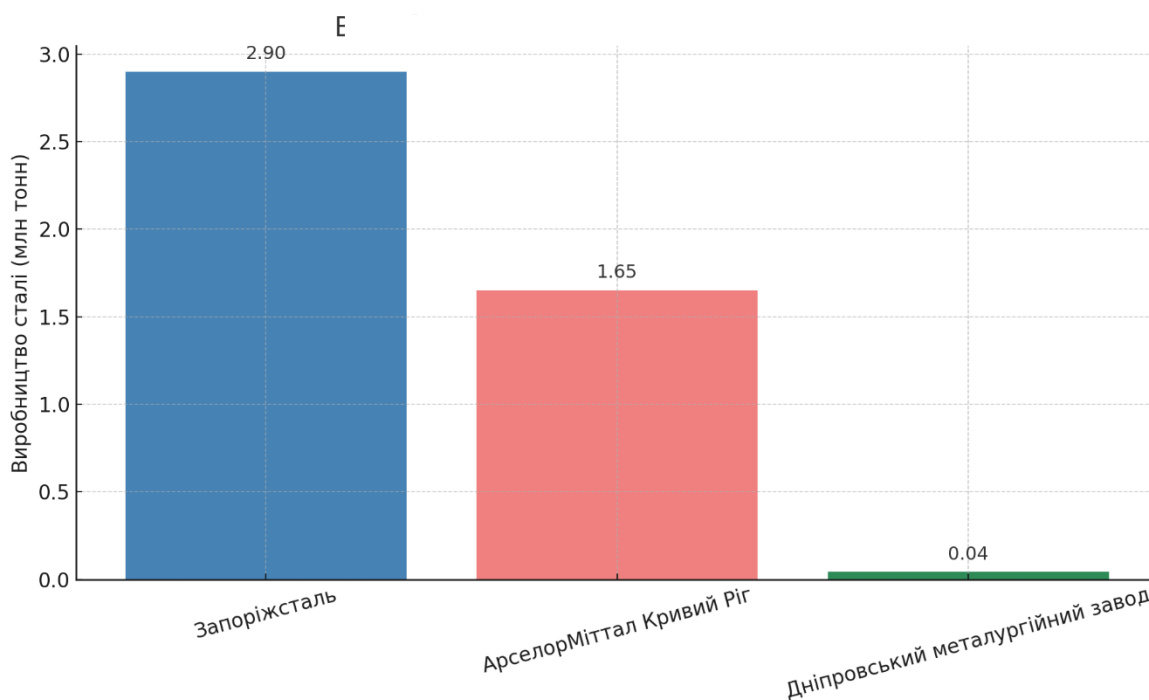


Рисунок 2.2 – Частка українського ринку серед металургійних компаній, 2024 р.

Джерело: створено автором на основі [21], [22], [23]

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році ПАТ «Запоріжсталь» зазнав значних змін у географії своїх експортних поставок. Втрати ринків збуту в Азії, зокрема Туреччині, та Північній Африці змусили підприємство переорієнтуватися на нові напрямки, особливо в Європі [16].

Нижче наведено SWOT аналіз підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (табл.2.6.).

Таблиця 2.6 – SWOT аналіз підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<p>Великий виробничий потенціал -одне з найбільших металургійних підприємств України з добре розвинутою інфраструктурою. Висока кваліфікація персоналу – збереження ключових технічних та управлінських кадрів навіть в умовах війни.</p> <p>Гнучкість виробництва – здатність адаптувати виробництво до зміни попиту, зокрема збереження 25% потужностей у 2022 році і поступове відновлення.</p> <p>Антикризовий менеджмент -ефективні управлінські рішення в умовах війни, що дозволили досягти чистого прибутку у 2024 році.</p> <p>Досвід на зовнішніх ринках – сильна експортна орієнтація та налагоджені міжнародні партнерства.</p>	<p>Висока енергозалежність – значна частина витрат припадає на енергоносії, особливо в умовах зростання цін.</p> <p>Залежність від сировини із зони бойових дій – ускладнений доступ до окремих родовищ і постачальників.</p> <p>Застаріле обладнання – частково амортизовані основні фонди, що ускладнює модернізацію та знижує продуктивність.</p> <p>Вразливість до логістичних ризиків – обмеження через пошкоджену інфраструктуру, зокрема порти та залізницю.</p>
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<p>Розширення ринків збуту – активна експансія на ринки Азії, Африки та ЄС.</p> <p>Залучення міжнародної допомоги та інвестицій – підтримка від ЄС, фінансових інституцій, потенційна участь у програмах реконструкції.</p> <p>Модернізація виробництва - можливість оновлення основних фондів через державні або приватні програми відновлення промисловості.</p> <p>Зростання попиту на сталь для відбудови України – очікуване збільшення внутрішнього попиту на метал у післявоєнний період.</p> <p>Розвиток «зеленої» металургії -можливість імплементації екологічно чистих технологій і вихід на нові екологічно орієнтовані ринки.</p>	<p>Військова загроза та нестабільність в регіоні – безпосереднє розташування в зоні ризику через близькість до фронту.</p> <p>Зміна глобальної кон'юнктури ринку сталі – коливання цін, конкуренція з дешевшою азійською продукцією.</p> <p>Ризики інфраструктурного характеру – руйнування мостів, портів, доріг, що ускладнює експорт і поставки.</p> <p>Проблеми з персоналом – мобілізація, міграція працівників, втрата трудових ресурсів.</p> <p>Регуляторні обмеження – можливі нові податки, акцизи, екологічні обмеження, зокрема при виході на ринки ЄС.</p>

Джерело: Створено автором на основі власних досліджень

Аналіз сильних і слабких сторін ПАТ «Запоріжсталь», а також зовнішніх можливостей і загроз свідчить, що підприємство, попри надзвичайно складні умови останніх років, зберегло життєздатність та здатність до стратегічного розвитку. Компанія не тільки втрималась на плаву після катастрофічного 2022 року, а й продемонструвала чітку тенденцію до відновлення у 2023-2024 роках.

Серед найбільших переваг варто відзначити сильну виробничу базу, професійний кадровий потенціал і досвід адаптації до надзвичайних умов.

Ефективний антикризовий менеджмент, який проявився у 2024 році прибутковістю, також свідчить про гнучкість управлінських підходів.

Водночас слабкі місця залишаються суттєвими: зношеність обладнання, залежність від енергоносіїв і логістичні обмеження можуть істотно стримувати розвиток у середньостроковій перспективі. Триваюча війна, ризики безпеки, а також нестабільність глобального ринку сталі – це ті загрози, які потребують постійного реагування.

Разом із тим підприємство має реальні можливості для зростання. Відбудова України відкриває потенціал для внутрішнього попиту, а орієнтація на зовнішні ринки – шлях до зменшення залежності від регіональних факторів. Якщо компанії вдасться реалізувати програми модернізації та скористатись міжнародною підтримкою, вона зможе не лише відновити довоєнні позиції, а й вийти на якісно новий рівень ефективності.

У період 2023-2024 років ПАТ «Запоріжсталь» активно розширював географію збуту своєї продукції, адаптуючись до нових ринкових умов та викликів, спричинених воєнними діями та змінами в логістиці.

У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» збільшила експорт плоского прокату на 36,1% порівняно з 2023 роком, до 1,63 млн тонн. У 2024 році комбінат експортував сталь та чавун до 40 країн світу. Ключовими-країнами споживачами продукції підприємства є Польща, Румунія, Іспанія, Болгарія, Італія, а також США.

Основними споживачами стали країни Європи, зокрема Польща, Болгарія та Італія. За рік споживачам з Болгарії, Польщі, Словаччини та на внутрішній ринок було відвантажено близько 14 тисяч тонн продукції нового сортаменту.

Упродовж останніх п'яти років ПАТ «Запоріжсталь» залишалося одним із ключових експортерів металопродукції в Україні. Незважаючи на пандемію, геополітичну нестабільність та війну, підприємство продовжувало роботу та адаптувалося до нових викликів. На рис 2.3 можна бачити, як змінювалися обсяги експорту чавуну, гарячекатаного (г/к) та холоднокатаного (х/к) прокату з 2020 по 2024 рік (рис. 2.3.).

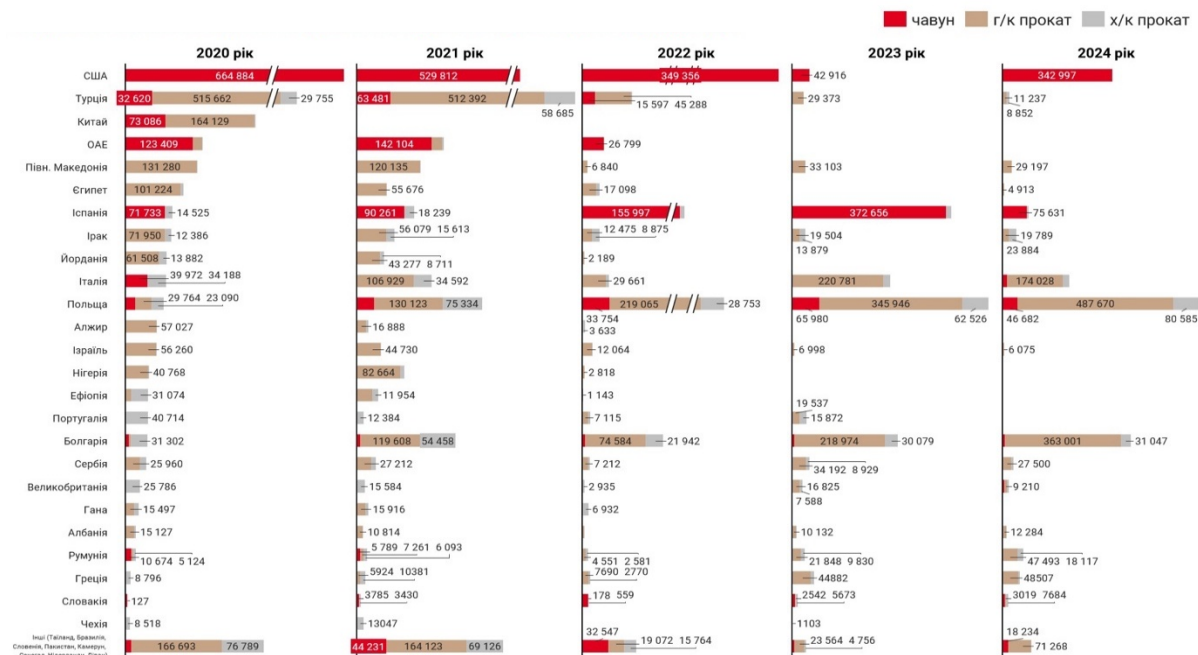


Рисунок 2.3 – Обсяги експорту продукції ПАТ «Запоріжсталь» у період з 2020 по 2024 рік, т.

Джерело: створено на основі інформації отриманої від підприємства

Пропоную розглянути детально обсяги експорту по кожному виду продукції (табл. 2.7; 2.8; 2.9);

Таблиця 2.7 – Обсяги експорту чавуну у період з 2020 по 2024 роки, тонн

Країна	2020	2021	2022	2023	2024
США	664 884	529 812	349 365	42 916	342 997
Туреччина	32 620	63 481	15 597	-	-
ОАЕ	123 409	142 104	26 799	-	-
Іспанія	71 733	90 261	155 997	372 656	75 631
Польща	14 573	48 534	33 753	65 980	46 682
Румунія	10 674	5 789	-	-	-
Словаччина	127	3 785	178	2 542	3 019

Джерело: створено автором на основі рис. 2.3

Виходячи з таблиці 2.7 можемо бачити, що США залишаються найбільшим імпортером чавуну впродовж усіх п'яти років, хоча частка цього ринку суттєво зменшувалася після 2021 року. Зниження поставок у 2022-2023 роках було обумовлене ускладненням логістики та пріоритетністю внутрішніх поставок на тлі воєнних дій. У 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації обсягів.

Іспанія у 2022-2023 роках фактично перехопила частину обсягів, втрачених на американському напрямі, що свідчить як вже зазначалось раніше про перерозподіл експортних потоків у бік європейського ринку.

Польща демонструє поступове зростання імпорту українського чавуну: з 14,6 тис. тонн у 2020 році до 66 тис. тонн у 2023, із незначним зниженням у 2024 році (46,7 тис. тонн). Це свідчить про формування стабільного каналу поставок до Центральної Європи.

Словаччина також поступово наростила імпорт з 127 тонн у 2020 році до 3 тис. тонн у 2024 році.

На відміну від європейських напрямів, ринок Близького Сходу, зокрема ОАЕ та Туреччини, упродовж аналізованого періоду поступово втрачав позиції. Так, якщо у 2021 році до ОАЕ було експортовано понад 142 тис. тонн, а до Туреччини – 63,5 тис. тонн, то у 2023-2024 роках експорт до цих країн відсутній. У зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії в Україну, зокрема блокадою морських портів та ризиками морського транспортування в Чорному морі, що ускладнило регулярні відвантаження у південному напрямі, а також підвищення вартості логістики та страхування ризиків, що зробило експорт до віддалених країн менш привабливим у порівнянні з ринками Європейського Союзу, які географічно ближчі та мають доступнішу інфраструктуру для перевезень.

У 2020 році найбільші поставки були здійснені до Португалії, Італії, Ефіопії, Болгарії та Польщі.

У 2021 році відбулося суттєве зростання обсягів експорту, особливо до Польщі, Болгарії та Італії, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов роботи та часткове відновлення попиту на зовнішніх ринках. Проте 2022 рік став критичним: у зв'язку з початком повномасштабної війни значна частина потужностей була призупинена або працювала з перебоями, логістичні маршрути були зруйновані або заблоковані, а морські порти фактично втратили можливість обробляти вантажі. Це призвело до суттєвого скорочення експорту, зокрема до Італії, Польщі, Болгарії та інших ключових ринків.

Таблиця 2.8 – Обсяги експорту холодного прокату у період з 2020 по 2024 рік, тонн

Країна	2020	2021	2022	2023	2024
Туреччина	29 755	58 685	-	-	8 852
Іспанія	14 525	18 239	5 675	11 695	114
Ірак	12 386	15 613	8 875	13 879	23 884
Йорданія	13 882	8 711	2 189	-	-
Італія	34 188	34 592	3 665	17 142	16 345
Польща	23 090	75 334	28 753	62 526	80 585
Ефіопія	31 074	11 954	1 143	-	-
Португалія	40 714	12 384	2 897	15 872	-
Болгарія	31 302	54 458	21 942	30 079	31 047
Сербія	25 960	27 212	2 268	8 929	7 813
Великобританія	25 786	15 584	2 935	7 588	5 279
Гана	8 789	6 048	6 932	2 181	-
Румунія	5 124	6 093	2 581	9 830	18 117
Греція	8 796	5 924	7 690	8 799	-
Словаччина	-	3 430	559	5 673	7 684
Чехія	8 518	13 047	-	1 103	-

Джерело: створено автором на основі рис. 2.3

Виходячи з таблиці 2.8 можемо бачити, що у 2023 році підприємству вдалося частково відновити експортні поставки, насамперед за рахунок переорієнтації на наземні шляхи через західні кордони України та поступової стабілізації внутрішньої ситуації. Зокрема, спостерігалось зростання експорту холодного прокату до Польщі, Болгарії, Португалії та Іраку.

У 2024 році продовжилася позитивна динаміка експорту холодного прокату. Найбільшими напрямками поставок стали Польща, Болгарія, Ірак та Італія. Крім того, підприємство повернулося на ринок Туреччини, де експорт було повністю втрачено після 2021 року. Разом з тим спостерігається повна або часткова втрата таких ринків, як Ефіопія, Йорданія, Португалія, Гана та Чехія.

Таблиця 2.9 Обсяги експорту гарячого прокату у період з 2020 по 2024 рік,

ТОНН

Країна	2020	2021	2022	2023	2024
Туреччина	515 662	512 392	45 288	29 373	11 237
Китай	164 129	-	-	-	-
ОАЕ	17 011	20 053	874	-	-
Північна Македонія	131 280	120 135	6 840	33 103	29 197
Єгипет	101 224	55 676	17 098	-	-
Ірак	71 950	56 079	12 475	19 504	19 789
Йорданія	61 508	43 277	2 189	-	-
Італія	-	106 929	29 661	220 781	174 028
Польща	29 764	130 123	219 065	345 946	487 670
Алжир	57 027	16 888	58,36	-	-
Ізраїль	56 260	44 730	12 064	6 998	6 075
Нігерія	40 768	82 664	2 818	-	-
Ефіопія	10 637	28 951	170,5	-	-
Португалія	-	-	7 115	19 537	-
Болгарія	3 123	119 608	74 584	218 974	363 001
Сербія	25 960	27 212	7 212	34 192	27 500
Великобританія	-	-	-	12 474	9 210
Гана	15 497	15 916	772	362	-
Албанія	15 127	10 814	10 131	10 132	12 284
Румунія	3 079	7 261	4 551	21 848	47 493
Греція	742	5 924	7 690	44 882	48 506

Джерело: створено автором на основі рис. 2.3

Виходячи з таблиці 2.9 можна бачити, що період з 2020 по 2024 рік ознаменувався суттєвими змінами в географії поставок. Якщо у 2020-2021 роках основним споживачем гарячого прокату залишалась Туреччина, яка щороку закуповувала понад пів мільйона тонн, то вже у 2022 році обсяги експорту почали стрімко скорочуватись, а у 2024 році сягнули лише 11 тисяч тонн. Причиною цього стали як загальне зниження попиту, так і серйозні ускладнення морської логістики внаслідок війни.

Натомість у ці роки чітко спостерігається зміна орієнтації підприємства на європейські ринки. Польща стала абсолютним лідером з імпорту продукції ПАТ «Запоріжсталь». Якщо у 2020 році поставки до Польщі були на рівні 30 тисяч тонн, то у 2024 році вони зросли більш ніж у 16 разів до майже 488 тисяч тонн. Це демонструє не лише зростання попиту з боку Європейського Союзу, а й ефективну логістичну переорієнтацію з морських на наземні маршрути через західні кордони України.

Крім Польщі, суттєве зростання спостерігалось також в Італії та Болгарії. Італія, яка у 2020 році взагалі не фігурувала серед імпортерів, у 2024 році закупила понад 170 тисяч тонн гарячого прокату. Болгарія ж стала ще одним важливим партнером, закупивши понад 360 тисяч тонн.

Водночас ринки Близького Сходу та Північної Африки, зокрема ОАЕ, Йорданія, Єгипет та Нігерія, показали повне або часткове зникнення з карти експорту. Це пояснюється значним ускладненням морських перевезень, підвищенням страхових тарифів та ризиків, а також загальною пріоритетністю європейського напрямку, який має більш вигідну логістику та стабільніший попит.

Отже, можна зробити висновок, що у 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» успішно переорієнтувалося з традиційних, але віддалених ринків на країни Європейського Союзу. Така стратегія не лише дозволила підприємству зберегти обсяги експорту в умовах війни, а й забезпечила більш стійкий розвиток та зниження логістичних ризиків.

Основний чинник, що забезпечив поліпшення результатів комбінату ПАТ «Запоріжсталь» та Групи «Метінвест» холдинг у 2024 році відкриття морського коридору з одеських портів та реалізація програми підвищення операційної ефективності, що дало змогу покращити операційні показники.

У 2024 році у холоднокатаному сегменті ПАТ «Запоріжсталь» налагодив випуск чотирьох продуктів. Зокрема рулон марки S250GD, що використовується для подальшого оцинкування та нанесення інших покриттів, а після цього – для виготовлення легких сталевих тонкостінних конструкцій. Серед нових видів продукції також сталевий прокат марки S215G, призначений для виробництва

незамкнених та зварних металевих профілів, листів та інших будівельних конструкцій.

Також металурги Запоріжсталі опанували технологію виробництва рулону марки DC01 завтовшки 2,5 мм та холоднокатаного листа товщиною 2,1-2,5 мм широкого маркового складу – для виробництва різноманітних конструкційних елементів і технічних виробів для будівельної галузі. Ці види прокату застосовуються в умовах, де важлива точність геометрії виробу та легкість формування при достатньому рівні механічної міцності.

Також у 2024 році Запоріжсталь розпочав виробництво двох видів гарячекатаного прокату. Це рулон і лист марок S355JR/ S355J2 завтовшки 2,75-2,79 мм, що використовується у виробництві електрозварних труб і профілів, й лист у розмірі 5,0x1500x6000 мм зі сталі 09Г2/09Г2С – для виготовлення елементів конструкцій залізничних вагонів [18].

Ці нові продукти дозволили підприємству відвантажити 14 тисяч тонн продукції нового сортаменту у 2024 році.

З огляду на зміну геополітичної ситуації та потребу в диверсифікації ринків збуту, ПАТ «Запоріжсталь» переорієнтував свої експортні потоки на європейський ринок. Після відмови європейських країн від закупівлі російської сталі, попит на українську металопродукцію зріс. Підприємство налагодило поставки через західні прикордонні переходи, хоча стикалося з логістичними труднощами через різницю в ширині залізничної колії та перевантаженість пунктів пропуску [19].

Нижче буде наведено аналіз виробничих показників ПАТ «Запоріжсталь» за період з 2020 по 2024 роки (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10 – Виробничі показники за видами продукції ПАТ «Запоріжсталь» за період з 2020 по 2024, тонн

Найменування показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг виробництва чавуну	1 169 488	991 667	664 204	542 450	578 353
Обсяг виробництва холодного прокату	849 332	825 753	360 347	482 548	527 109
Обсяг виробництва гарячого прокату	2 333 699	2 432 862	928 567	1 570 491	1 879 751
Всього	4 352 519	4 250 282	1 953 123	2 551 489	2 985 213

Джерело: створено автором на основі наданої підприємством інформації

Виходячи з таблиці 2.10 у 2020-2021 роках підприємство працювало у відносно стабільних умовах, що дозволило досягти високих виробничих результатів. У 2020 році загальний обсяг продукції склав 4,35 млн тонн, зокрема було вироблено 1,17 млн тонн чавуну, 849 тис. тонн холодного прокату та 2,33 млн тонн гарячого прокату. У 2021 році показники зросли: загальний обсяг продукції досяг 4,25 млн тонн, що є піковим значенням за останні п'ять років. Особливо позитивну динаміку продемонструвало виробництво холодного прокату, яке збільшилося до 826 тис. тонн.

З початком повномасштабної війни у лютому 2022 року ситуація на підприємстві зазнала кардинальних змін. Через постійні загрози обстрілів, втрату частини ринків збуту, блокування портів та нестачу логістичних шляхів виробничі обсяги різко скоротилися. У 2022 році обсяг виробництва впав до 1,95 млн тонн – на 54% у порівнянні з 2021 роком. Найбільше постраждало виробництво холодного прокату, яке скоротилося до 360 тис. тонн, тобто майже вдвічі. Також значне зниження зафіксовано у виробництві гарячого прокату з 2,43 млн тонн до 929 тис. тонн. Це свідчить про серйозні порушення у технологічному ланцюгу та нестабільну роботу виробничих цехів.

У воєнний період підприємство працювало в умовах обмеженого енергозабезпечення, зменшеної кількості персоналу та обмеженого постачання сировини. Крім того, скорочення попиту з боку європейських замовників, які мали складнощі з транспортуванням продукції з України, призвело до зниження експортної активності. Водночас, керівництво підприємства активно працювало над оптимізацією виробничих процесів, збереженням персоналу та впровадженням антикризових заходів, що вже у 2023 році дало перші позитивні результати.

У 2023 році, попри продовження бойових дій, обсяги виробництва почали поступово зростати. Загальний обсяг виробництва досяг 2,55 млн тонн, що на 30% більше, ніж у 2022 році. Зокрема, обсяг гарячого прокату зріс на понад 640 тис. тонн і склав 1,57 млн тонн. Обсяг холодного прокату також продемонстрував позитивну динаміку – 483 тис. тонн, що на 122 тис. тонн більше, ніж у попередньому році. Виробництво чавуну також зросло до 542 тис. тонн. Важливо

значити, що це зростання стало можливим завдяки відновленню частини логістики, налагодженню поставок через західні кордони та адаптації виробництва до умов енергетичних ризиків.

У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» продовжило нарощувати виробництво, продемонструвавши зростання на 17% у порівнянні з попереднім роком. Загальний обсяг виробництва досяг 2,99 млн тонн. Зокрема, виробництво чавуну становило 578 тис. тонн, холодного прокату - 527 тис. тонн, гарячого прокату - 1,88 млн тонн. Позитивну динаміку забезпечили кілька ключових чинників: стабілізація ситуації на підприємстві, зменшення обстрілів критичної інфраструктури, ремонт та модернізація основних агрегатів, а також впровадження нових технологічних рішень. За даними компанії, також збільшився попит на український метал у Європі завдяки вигідним ціновим умовам і високій якості продукції.

Таким чином, за період з 2020 по 2024 рік ПАТ «Запоріжсталь» пройшло етапи зростання, глибокої кризи та відновлення. Якщо у 2020-2021 роках підприємство працювало на повну потужність, то у 2022 році відбулося рекордне падіння через війну. Проте вже за два роки підприємство практично подвоїло виробництво. Ця тенденція свідчить про наявність внутрішнього ресурсу для розвитку та потенціал до подальшого зростання після завершення воєнних дій. Перспективи ПАТ «Запоріжсталь» на 2025 рік виглядають обережно оптимістичними, за умови збереження відносної стабільності в регіоні, продовження реформ у логістиці та державної підтримки критичної металургійної галузі.

2.3 Дослідження конкурентного середовища для вибору ринку збуту експортоорієнтованої продукції

Згідно з результатами дослідження, проведеного в пп. 2.1 та 2.2, експорт продукції є не тільки важливою складовою фінансового результату, але й ключовим фактором ефективності діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в цілому. Експортні поставки відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного

росту та розвитку компанії. Крім того, підприємство успішно збільшило свою виручку від експорту, що є яскравим свідченням високої конкурентоспроможності продукції та ефективної стратегії на міжнародних ринках.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну підприємство зіткнулося з певними труднощами, які вплинули на її фінансові результати, зокрема на зменшення кількості персоналу, пошкодження виробничих потужностей і втрату традиційних ринків. Проте, завдяки рішучому підходу та швидкій адаптації до нових умов, компанія змогла не лише подолати ці труднощі, а й активно шукати нові можливості для постачання продукції та диверсифікації ринків збуту. Це дозволило підприємству не лише зберегти стабільність, але й зробити перші кроки до відновлення та зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках.

Таким чином, дослідження конкурентного середовища має на меті не лише оцінити нинішні ринкові можливості та конкуренцію, але й визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку експортоорієнтованої продукції підприємства в умовах невизначеності та змін на міжнародній арені.

Одним із напрямів розширення експортної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є активний вихід на нові міжнародні ринки.

Протягом року споживачам у Болгарії, Польщі, Словаччині, а також на внутрішній ринок України було відвантажено близько 14 тисяч тонн продукції нового сортаменту, що свідчить про гнучкість виробництва та здатність комбінату відповідати специфічним запитам різних ринків.

Подальше розширення експортної діяльності вимагає глибокого дослідження конкурентного середовища на цільових ринках. Для ефективного вибору напрямків збуту продукції необхідно проаналізувати рівень конкуренції, торговельні бар'єри, попит на металопродукцію.

Вважаю за доцільне окремо акцентувати увагу на обґрунтованості експорту саме холоднокатаного прокату, оскільки ця продукція не лише користується стабільним попитом на зовнішніх ринках, але й є стратегічно важливою складовою виробничої структури ПАТ «Запоріжсталь».

Завод спеціалізується саме на виробництві гарячекатаного рулону та листа, холоднокатаного рулону та листа, рулону з вуглецевих і низьколегованих сталей, а також сталеві стрічки, чорної жерсті й товарного чавуну. Тобто експортна орієнтація на ці продукти не потребує жодних додаткових інвестицій або змін у виробничому процесі – навпаки, вона дозволяє ефективніше використовувати вже наявні потужності.

Розглянемо потенційні країни для розширення експорту холоднокатаного прокату (рис. 2.5. та табл. 2.11.).

Виходячи географічного аналізу основних імпортерів можемо бачити, що головними споживачами холоднокатаного прокату є: Італія, Польща, Іспанія, Франція, Туреччина, Чехія, Португалія, Греція, Румунія, Угорщина, Болгарія, Єгипет, Тайланд, Індонезія, США, Бразилія та Мексика.

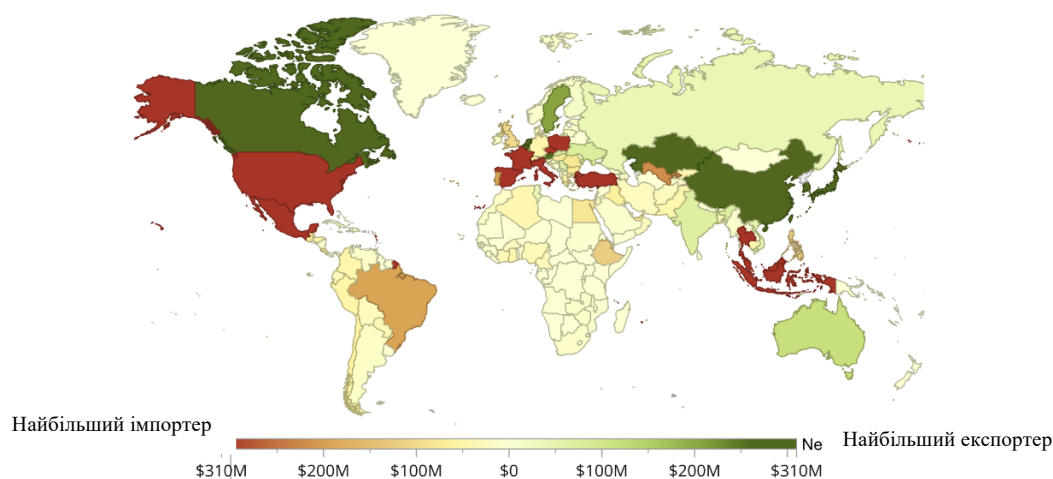


Рисунок 2.4 – Основні імпортери холоднокатаного прокату у 2023 році

Джерело: [27]

Таблиця 2.11 - Обсяг імпорту та експорту холоднокатаного прокату, 2023 р.

Країна	Імпорт млн,\$	Експорт млн,\$
Італія	634	321
Польща	666	73,4
Іспанія	538	218
Франція	570	246
Туреччина	713	330
Чехія	372	34,9
Португалія	210	23,8

Продовження таблиці 2.11

Греція	52,7	2,8
Румунія	116	32,6
Угорщина	124	48,6
Болгарія	82,3	5,6
Єгипет	145	61,4
Тайланд	624	44,5
Індонезія	678	8,6
США	1060	637
Бразилія	279	85,3

Джерело:[27]

На основі наведених даних у таблиці 2.11 можна зробити висновок, що найбільша частка імпортерів холоднокатаного прокату належить країнам Європейського Союзу, їх сукупний імпорт становить понад 3,36 млрд доларів, що є суттєвою часткою. Це свідчить про високу залежність ЄС від імпорту холоднокатаного прокату, і це може бути перевагою для ПАТ «Запоріжсталь» при виборі країни для експорту.

У зв'язку з початком повномасштабного вторгнення РФ відбулися зміни серед основних споживачів української металопродукції (рис.2.5)

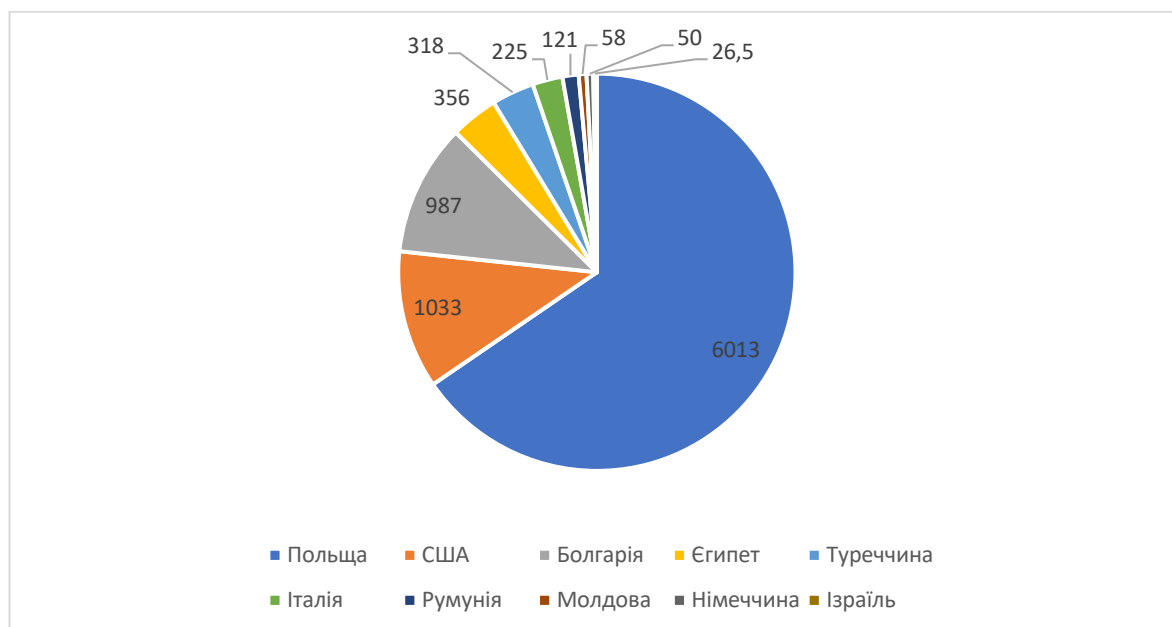


Рисунок 2.5 - Основні споживачі української металопродукції за 2023-2024 рр, %.

Джерело: Створено автором на основі [24], [25]

Виходячи з рис. 2.5 можна бачити, що ЄС залишився основним ринком для української сталі 70,7% експорту в 2023-2024 році припало на країни ЄС .

Плоский прокат (гарячекатаний та холоднокатаний):

До Польщі було відвантажено 623 тис. тонн, зокрема 354 тис. тонн гарячекатаного прокату (+42,2% р/р) та 77,7 тис. тонн холоднокатаного (+45,3%), також було відвантажено 5,09 млн тонн залізної руди.

До Болгарії експортовано 362 тис. тонн гарячекатаного прокату (+99%).

Експорт було збільшено до Італії. За 2024 рік відвантажено 132 тис. тонн (+25,5%) [25].

Обсяги експорту напівфабрикатів помітно зросли - на 56,7% у порівнянні з минулим роком, досягнувши 1,89 млн тонн. Основні поставки здійснювалися до Болгарії (595 тис. тонн, що на 30% більше, ніж торік), Єгипту (356 тис. тонн проти лише 27 тис. у 2023 році) та Туреччини (216 тис. тонн, тоді як торік було 73 тис.). Експортні відвантаження зросли у річному обчисленні завдяки відновленню морського експорту на віддалені ринки, зокрема до Єгипту [24].

Експорт українського чавуну зріс на 3,4% у порівнянні з попереднім роком і склав 1,29 млн тонн. Найбільші обсяги було поставлено до США - 940 тис. тонн (для порівняння, у 2023 році було лише 153 тис. тонн), Туреччини - 102 тис. тонн (проти 14 тис. тонн торік) та Італії - 93 тис. тонн, що на 61,9% більше у річному вимірі. Натомість Польща та Іспанія, які у 2023 році були основними імпортерами, у 2024-му зовсім припинили закупівлі [24].

У 2024 році Європейський Союз (ЄС) збільшив імпорт довгого прокату з третіх країн на 3% порівняно з 2023 роком, до 7,19 млн тонн. Про це свідчать розрахунки Центру ГМК на основі даних Євростату [26].

На Туреччину, Україну, В'єтнам, Індію, Південну Корею та Китай у 2024 році припадало близько 58% поставок. Україна збільшила свій експорт до ЄС на 21,5% у річному обчисленні - до 479,84 тис. тонн [26].

У контексті розширення експорту, особливу перевагу для ПАТ «Запоріжсталь» надає безмитний режим для українських товарів, запроваджений Європейським Союзом з 2022 року, включаючи металопродукцію. Це стало надзвичайно важливим чинником підтримки галузі в умовах кризи. Більше того, 8 травня 2025 року ЄС продовжив призупинення імпортних мит на українську

залізну та сталеву продукцію до 2028 року відповідно до Регламенту про автономні торговельні заходи. Це створює стабільне та вигідне середовище для українських виробників, усуваючи одну з ключових перешкод для конкуренції на європейському ринку. Така підтримка з боку ЄС робить європейський напрямок найбільш привабливим та стратегічно важливим для подальшого розширення експортної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Виходячи з аналізу основних споживачів української металопродукції можна впевнено сказати, що розширення зовнішніх ринків для експортоорієнтованої продукції є вигідним і доцільним кроком, так як українська металопродукція користується попитом на міжнародних ринках.

Зазначимо що лєвова частка експорту (понад 70%) припадає на країни Європейського Союзу. Це говорить про стабільний попит і зацікавленість європейського ринку в українській продукції.

Як було зазначено у пп. 2.2, ПАТ «Запоріжсталь» значно переорієнтувало частину експорту своєї продукції на ринки країн Європейського Союзу.

Як було вже зазначено ПАТ «Запоріжсталь» значно переорієнтувало частину експорту своєї продукції на ринки країн Європейського Союзу. Отже виходячи з таблиці 2.2 пропоную розглянути можливі ринки для розширення збуту експортоорієнтованої продукції. Пропоную розглянути ринок Італії, Словаччини, Іспанії, Португалії, Чехії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 Аналіз можливих ринків для розширення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», 2020-2024 рр.

Країна	Сума експорту за 2020-2024, тис. од.	Середнє значення на рік	Тренд (ріст/падіння)	Коментар
Італія	105 932	21 186	Стабільний	Високі обсяги в 2020-2021, спад у 2022, але стабільне зростання у 2023-2024. Надійний ринок із потенціалом росту.
Португалія	71 867	14 373	Нестабільний	Високий пік у 2020, різке падіння в 2022, коливання. Є потенціал, але нестійкий попит.

Продовження таблиці 2.12

Іспанія	50 248	10 050	Змінний	Високі показники в 2021, але низькі в 2024. Вказує на непостійний інтерес до продукції.
Чехія	22 668	5 667	Спадний	Високий експорт лише у 2021, інші роки - дуже низькі обсяги або відсутні. Слабкий ринок.
Словаччина	17 346	4 336	Повільне зростання	Позитивна динаміка, але загальний обсяг низький. Середній рівень перспектив.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.8 та інформації отриманої від підприємства

Португалія демонструє значне падіння експорту до нуля у 2024 році, незважаючи на високі показники у 2020 році (40 714 тонн). Це вказує на втрату ринку або зміну пріоритетів, що робить її менш привабливою для розширення.

Чехія також повністю втратила експорт у 2022 та 2024 роках, маючи незначні поставки у 2021 та 2023 роках. Це свідчить про нестабільність ринку або відсутність стійкого попиту.

Іспанія показує різке падіння експорту у 2024 році до 114 тонн, хоча у попередні роки обсяги були значно вищими (14 525 тонн у 2020 році). Це може вказувати на тимчасові проблеми або зміну постачальників, що робить ринок менш передбачуваним для розширення.

Словаччина демонструє поступове, але незначне зростання експорту (з 0 тонн у 2020 році до 7 684 тонн у 2024 році). Хоча динаміка позитивна, загальні обсяги залишаються набагато меншими порівняно з Італією, що робить її менш пріоритетною для значного розширення.

Італія є постійним імпортером холодної прокату ПАТ «Запоріжсталь» протягом усього аналізованого періоду (2020-2024 роки). Хоча в 2022 році обсяги експорту до Італії, як і до інших країн, зазнали падіння (до 3 665 тонн) через військові дії, вже у 2023 році спостерігалось суттєве відновлення до 17 142 тонн. У 2024 році експорт до Італії хоч і незначно знизився до 16 345 тонн, але залишається значно вищим за показники 2022 року, що свідчить про стабілізацію та відновлення попиту. Порівняно з піковим 2021 роком (34 592 тонни), є значний потенціал для подальшого зростання. Італія є перспективним ринком для розширення поставок холодної прокату. У 2023 та 2024 роках спостерігається позитивна динаміка

відновлення обсягів експорту холодного прокату до Італії, що наближаються до рівня, характерного до початку воєнного періоду.

На мою думку, два найбільш вірогідних ринків збуту це Італія або Словаччина, отже пропоную роздивитись і порівняти ці два ринки більш детально (табл. 2.13).

Виходячи з таблиці 2.13 можемо бачити що, у 2023 році Італія імпортувала холоднокатаний прокат на суму понад 2,8 мільярда доларів США. Для порівняння - це більш ніж у 120 разів більше, ніж аналогічний показник у Словаччині.

Таблиця 2.13 - Порівняння двох можливих ринків для експорту продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Критерій	Італія	Словаччина
Обсяг торгівлі товарами з Україною у 2024	4,5 млрд дол. США	2,94 млрд дол. США
Динаміка зростання торгівлі (2024)	+18%	+7,02%
Розвиненість промисловості	Висока	Обмежена
Потенціал прибутку	Високий	Обмежений
Потенціал ринку	Високий	Обмежений
Місце серед торговельних партнерів України	6-е серед усіх країн	8-е серед країн ЄС
Попит на холоднокатаний прокат	535,7 тис. тонн, \$2,8 млрд	\$22,1 млн
Залежність від українського прокату	Високий попит	Незначний попит
Логістика	Близькість до України, залізниця, морські порти	Безпосередній сухопутний кордон, висока логістична зручність
Членство в ЄС	Так	Так
Преференції для українських експортерів	Так, у рамках Угоди про асоціацію з ЄС	Так
Інфраструктура	Високорозвинена, морська й наземна логістика	Розвинена, зручна залізнична та автоінфраструктура
Інші переваги	Частина великого ринку ЄС, можливість подальшого розширення в регіоні	Локальний ринок

Джерело: узагальнено автором на основі [34], [35], [36]

Виходячи з таблиці 2.13 можемо бачити що, у 2023 році Італія імпортувала холоднокатаний прокат на суму понад 2,8 мільярда доларів США. Для порівняння - це більш ніж у 120 разів більше, ніж аналогічний показник у Словаччині. Але ще важливішим є те, що попит в Італії зростає: лише за 2024 рік обсяг імпорту

збільшився більш ніж на 28%. Це свідчить про стабільну потребу в подібній продукції, яку ПАТ «Запоріжсталь» цілком здатен задовольнити. У 2024 року Італія імпортувала 535,73 тис. тонн холоднокатаного прокату (HS 7209), що на 28,4% більше, ніж за аналогічний період 2023 року- це свідчить про стабільну потребу в подібній продукції

Згідно з даними таблиці 2.13, Італія є перспективним ринком для розширення поставок холодного прокату. У 2023 та 2024 роках спостерігається позитивна динаміка відновлення обсягів експорту холодного прокату до Італії, що наближаються до рівня, характерного до початку воєнного періоду.

Італія - шостий торговельний партнер України серед країн світу за обсягом торгівлі товарами (після Китаю, Польщі, Туреччини, Німеччини, Румунії).

За даними Державної служби статистики України за підсумками 2024 року обсяг торгівлі товарами між Україною та Італією склав 4,5 млрд. дол. США, що на 18% більше від показників попереднього року. Експорт українських товарів до Італії склав 1,9 млрд. дол. США (+26%), імпорт збільшився на 13% та склав 2,6 млрд. дол. США. Негативне для України сальдо за цей період склало - 640 млн. дол. США [29].

Італія - це частина Європейського Союзу, і за допомогою такої економічної інтеграції зростають можливості для розвитку взаємної торгівлі. Україна і Італія мають міцні економічні зв'язки, що дозволяє знижувати бар'єри на шляху до розширення збуту. Італія як частина ЄС також надає доступ до єдиного ринку Євросоюзу, що може полегшити подальше розширення на інші європейські ринки. Завдяки угоді про асоціацію України з Європейським Союзом, українські підприємства мають преференційний доступ на ринки ЄС, включаючи Італію. Це означає, що ПАТ «Запоріжсталь» може користуватися знижками на митні тарифи і обмеження в торгівлі, що робить експорт більш вигідним [30, с. 147.]

У 2023 році Італія імпортувала холоднокатаний прокат на суму \$2,8 млрд, посівши третє місце серед найбільших імпортерів цього виду продукції у світі. У 2024 року Італія імпортувала 535,73 тис. тонн холоднокатаного прокату (HS 7209), що на 28,4% більше, ніж за аналогічний період 2023 року [35;36].

Італія розташована близько до кордонів України, і існують ефективні логістичні маршрути для доставки продукції залізницею через Європу або через морські порти, такі як Одеса чи Миколаїв. Враховуючи відносно короткі відстані, витрати на транспортування можуть бути порівняно низькими, що робить експорт вигідним.

За результатами 2024 року Словаччина посідає 8 місце за обсягами двосторонньої торгівлі товарами між Україною та країнами Європи з питомою вагою 4,86% від загального обсягу. У 2024 році товарообіг між Україною та Словаччиною склав 2 943,7 млн дол. США, що на 7,02% або на 193,2 млн дол. США більше обсягів торгівлі товарами за 2023 рік [31].

У 2023 році Словаччина імпортувала холоднокатаний прокат (ширина понад 600 мм, товщина 1-3 мм) на суму \$22,1 млн, посівши 6-те місце серед імпортерів цього виду продукції [32].

Згідно з даними Volza, з серпня 2023 по липень 2024 року Словаччина здійснила 46 імпортних поставок холоднокатаного вуглецевого прокату, всі з яких надійшли з України, що свідчить про домінування українських постачальників на цьому ринку [33].

У 2024 році виробництво сталі в Словаччині скоротилося на 11,7% порівняно з 2023 роком, до 3,9 млн тонн. Основним виробником є US Steel Кошице, який зменшив виробництво на 12,8%, до 3,83 млн тонн. Це скорочення виробництва може свідчити про потенційне зростання попиту на імпорتنу сталь, включаючи холоднокатаний прокат [34].

Словаччина має безпосередній сухопутний кордон з Україною, що створює сприятливі умови для організації швидких і надійних транспортних маршрутів. Це є важливим фактором, що дозволяє оперативно реагувати на запити європейських споживачів.

Крім того, розвинена інфраструктура Словаччини, зокрема наявність сучасних залізничних та автомобільних шляхів, значною мірою спрощує процес транспортування металопродукції. Це забезпечує високу швидкість і надійність поставок.

Італія має високий рівень промислового розвитку. В Італії активно розвивається машинобудування, автомобілебудування, галузь побутової техніки та будівництво. Всі ці сектори є традиційними споживачами холоднокатаного прокату. Тобто, маємо не лише великий ринок, а й структурно сталий попит з боку ключових галузей економіки. Також варто подивитись з боку економічної доцільності розширення експорту. Завдяки великому обсягу споживання й певним внутрішнім обмеженням у виробництві, італійський ринок дозволяє реалізовувати продукцію за більш вигідними цінами, ніж це можливо в країнах з меншим попитом. Особливо це актуально зараз, коли виробництво сталі в Італії скорочується, і відкривається вікно можливостей для зовнішніх постачальників, таких як ПАТ «Запоріжсталь».

Італія має розвинену інфраструктуру морських портів, таких як Трієст, Генуя та Венеція, що забезпечує зручні маршрути для морського транспортування продукції з України. Морське транспортування є більш вигідним. Наявність залізничного сполучення через країни Центральної Європи також відкриває альтернативні шляхи доставки.

Так, Словаччина має географічну перевагу у вигляді спільного сухопутного кордону з Україною. Проте Італія має ефективно налагоджені морські логістичні ланцюги, зокрема через порти Одеси, Чорноморська, а також через румунську Констанцу. Це дає змогу організувати масштабні й гнучкі поставки з меншими витратами на залізничну інфраструктуру.

Таким чином, поєднання великого платоспроможного ринку, стабільного попиту, сприятливої цінової кон'юнктури та наявності ефективних логістичних рішень робить Італію оптимальним вибором для подальшого розвитку експортної стратегії ПАТ «Запоріжсталь».

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено всебічний аналіз поточного стану зовнішньоекономічної діяльності одного з найбільших

металургійних підприємств України - ПАТ «Запоріжсталь». Аналіз охопив як організаційно-виробничу структуру підприємства, так і динаміку його фінансових показників та змін у географії зовнішньоекономічної активності в умовах надзвичайно складної зовнішньої кон'юнктури, спричиненої повномасштабною війною.

На прикладі ПАТ «Запоріжсталь» ми бачимо, як промислове підприємство може ефективно адаптуватися до форс-мажорних умов - воєнного стану, втрати частини інфраструктури, логістичних обмежень та зміни структури споживчого попиту. Комбінат зміг не лише зберегти ключові виробничі потужності, а й вийти у 2024 році на чистий прибуток, чим підтвердив ефективність свого антикризового менеджменту та стратегічну гнучкість.

Найважливішим висновком цього розділу є демонстрація того, що навіть в умовах воєнного конфлікту підприємство змогло провести низку технологічних модернізацій, підтримати експортну активність і зміцнити фінансову стабільність. Відмова від ринків країн СНД та переорієнтація на країни Європейського Союзу, зокрема Польщу, Болгарію, Італію та інші, стала прикладом раціональної зовнішньоторговельної політики. Підприємство активно працювало над диверсифікацією каналів збуту, налагодженням логістики через західні кордони України та випуском нових видів продукції, адаптованої до європейських стандартів.

Не менш важливим є висновок про стійке відновлення виробничих показників та збільшення обсягів експорту у 2023-2024 роках, що підтверджено зростанням чистого доходу, активів та прибутку. Такі результати стали можливими завдяки чіткому стратегічному плануванню, збереженню кваліфікованого персоналу, технічному оновленню виробничих потужностей та інвестиційній активності, навіть у найскладніші періоди.

Варто також наголосити на високому рівні інтеграції ПАТ «Запоріжсталь» у вертикальну структуру групи «Метінвест», що забезпечило доступ до сировини, нових ринків, а також стабільну підтримку у питаннях фінансування, логістики та діджиталізації процесів. Така синергія з холдингом надала підприємству

додатковий потенціал для розвитку та посилила його конкурентні позиції на міжнародному ринку сталі.

У результаті можна стверджувати, що ПАТ «Запоріжсталь» демонструє приклад життєстійкості сучасного промислового підприємства в умовах глибокої економічної та безпекової кризи. Підприємство ефективно використовує власні сильні сторони, а також наявні можливості зовнішнього середовища для мінімізації ризиків та забезпечення поступового виходу на новий рівень операційної ефективності.

Таким чином, аналіз, проведений у цьому розділі, дозволяє не лише краще зрозуміти внутрішню логіку трансформацій на підприємстві в кризовий період, але й окреслити реальні перспективи для подальшого розширення зовнішніх ринків збуту, що буде предметом наступного етапу дослідження.

3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ

3.1 Комплекс заходів щодо розширення зовнішніх ринків збуту

В попередньому розділі було виявлено, що розширення зовнішніх ринків збуту є важливим фактором для підвищення прибутковості підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Проаналізувавши потенційні ринки для розширення збуту продукції, було зроблено висновок, що ринок Італії є вигідним для експорту продукції холодного прокату з ПАТ «Запоріжсталь».

Для розробки плану з розширення зовнішніх ринків збуту, необхідно розглянути наступні пункти: експортований товар, логістика, стратегія виходу на новий ринок, ринок збуту, аналіз ризиків.

Експортований товар - холоднокатаний рулон (важкий рулон до 16 тонн).

Маркування рулонів: повинно містити інформацію про марку сталі, номер плавки, розміри, масу, дату виробництва та виробника.

Упаковка: рулони мають бути загорнуті у вологостійкий папір, поліетиленову плівку та закріплені металевими обручами.

Захист від корозії: особливо важливий для морських перевезень.

Згідно з офіційним каталогом Метінвесту, «Запоріжсталь» виробляє холоднокатаний рулон з наступними параметрами:

- Марки сталі: DC01 (EN 10130), CS Type B (ASTM A1008), Ст1-Ст3 (ДСТУ/ГОСТ).
- Товщина: від 0,5 до 2,0 мм.
- Ширина: від 1000 до 1500 мм.
- Вид поставки: рулони та листи, з можливістю постачання в рулонах з розпуском на штабу.
- Маса рулону: до 15 т.

Ці характеристики відповідають європейським стандартам, що робить продукцію придатною для експорту до Італії. Також ПАТ «Запоріжсталь» з 2015 року має сертифікат ISO 9001, означає, що на підприємстві впроваджена та успішно

функціонує система управління якістю, яка відповідає міжнародному стандарту ISO 9001 [37, 38].

Наявність сертифіката ISO 9001 свідчить про те, що на підприємстві впроваджена і ефективно функціонує система управління якістю, яка відповідає міжнародним стандартам. Це забезпечує системний контроль на всіх етапах виробничого процесу - від постачання сировини до виготовлення, перевірки й постачання готової продукції.

Окрему увагу слід звернути на механізм періодичного зовнішнього аудиту, який проводиться авторитетними сертифікаційними органами, такими як TÜV, DNV або SGS. Це гарантує дотримання підприємством вимог стандарту та підтверджує його відповідність найкращим міжнародним практикам у сфері управління якістю.

Крім того, сертифікація ISO 9001 є фактором міжнародного визнання, який підвищує довіру з боку іноземних партнерів та замовників. Для багатьох європейських компаній, зокрема в Італії, наявність цього сертифіката є обов'язковою умовою для укладання контрактів та участі у тендерах. Таким чином, сертифікат відіграє важливу роль у розширенні експортного потенціалу підприємства.

Не менш важливим є вплив ISO 9001 на внутрішню організацію виробництва. Стандарт сприяє оптимізації бізнес-процесів, включаючи управління ризиками, роботу з персоналом, постачальниками, документообігом і якістю кінцевої продукції. Це дозволяє забезпечити послідовність, передбачуваність і стабільність у діяльності компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Переваги наявності сертифіката ISO 9001 для експортної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Перевага	Значення
Довіра з боку італійських клієнтів	Підтверджує, що підприємство стабільно виробляє якісну продукцію
Спрощення постачання	ISO 9001 часто є вимогою закупівельних тендерів в Італії
Мінімізація претензій	Завдяки простежуваності та контролю якості
Вища ціна	ISO дозволяє позиціонувати продукцію як преміальну за якістю

Джерело: створено автором на основі [37, 38]

Ринок збуту - Італія є одним із найбільших споживачів сталі в Європі. За даними World Steel Association, Італія стабільно займає 2-3 місце в ЄС за споживанням сталі, поступаючись лише Німеччині. У 2023 році загальне споживання сталі в Італії становило близько 23,2 млн тонн, з яких холоднокатаний прокат займав приблизно 11-12%, тобто близько 2,6-2,8 млн тонн.

У 2024 році ринок плоского сталевого прокату в Італії оцінювався в \$14,1 млрд, з яких \$3,0 млрд припадало на холоднокатаний рулон. Очікується, що до 2035 року обсяг ринку холодного прокату зросте до \$5,5 млрд при середньорічному темпі зростання 5,7% [39] .

Італія є одним із провідних промислових центрів Європейського Союзу з високим рівнем споживання металопродукції а особливо холодного/гарячого прокату, особливо в таких секторах, як:

- машинобудування (включаючи автомобільну промисловість - Fiat, Ferrari, Iveco);
- будівництво та інфраструктура
- суднобудування;
- виробництво побутової техніки та металоконструкцій.

Ринок плоского прокату в Італії значною мірою залежить від зростаючого попиту з боку будівельного сектору, на який припадає приблизно 38% від загального споживання плоского прокату в Італії. Завдяки нещодавньому збільшенню інвестицій в інфраструктуру з боку італійського уряду, включаючи Національний план відновлення та стійкості, який передбачає близько 191,5 мільярда євро на сталі будівництво, спостерігається помітне збільшення використання плоского прокату для будівельних матеріалів, конструкційних компонентів та інших застосувань. Італійська асоціація виробників сталі відзначає стабільне зростання споживання плоского прокату в будівельній галузі, яке протягом останніх трьох років щорічно зросло приблизно на 4%, що зумовлено урбанізацією та новими житловими проектами. Ця тенденція демонструє сильний прогноз попиту на плоский прокат в Італії в майбутньому, що сприяє подальшому зростанню ринку плоского прокату в Італії.

Виробництво холодного прокату в Італії скоротилося, зокрема через зупинку доменних печей Acciaierie d'Italia та фінансові труднощі Liberty Magona . Продажі холоднокатаного рулону в Італії залишаються низькими. Лише невелика частина місцевого виробництва використовується для внутрішнього споживання. Більше того, виробництво холоднокатаного рулону в Італії останнім часом значно скоротилося [40] .

Зростання автомобільного сектору в Італії є ще одним значним рушієм ринку плоского прокату в Італії. Італія є домівкою для великих виробників автомобілів, таких як Fiat Chrysler Automobiles та Ferrari, яким потрібні великі обсяги плоского прокату для виробництва автомобілів. Італійський автомобільний ринок відновлюється, а продажі зростають приблизно на 12% у річному обчисленні, як повідомляє Міністерство інфраструктури та транспорту Італії. Це відродження виробництва автомобілів сприяє підвищенню попиту на легкий та високоміцний плоский прокат [39]. Розвинене автомобілебудування є додатковою вигідною передумовою для ПАТ «Запоріжсталь» для розширення збуту холодного прокату до Італії адже основним видом продукції ПАТ «Запоріжсталь» є холодний прокат який активно використовується у автомобілебудуванні.

Готові рулони і листи мають рівну поверхню, тому їх використовують там, де, окрім інших характеристик, потрібен ще естетично-привабливий зовнішній вигляд. Наприклад, при виробництві корпусів верстатів в машинобудуванні і приладобудуванні. Також плоский холоднокатаний прокат з легкістю піддається обробці: зварюванню, згинанню, штампуванню.

Завдяки тому, що напруги в листі після відпалювання розподіляються рівномірно, при зварюванні його «гне» менше. Це важливо для галузі автомобілебудування. І той фактор, що такий прокат виробляють з маловуглецевої сталі, сприяє безпроблемному багаторазовому згинанню і штампуванню. Штампування + зварювання = кузов автомобіля.

У результаті, холоднокатаний листовий метал масово використовується в автомобіле- і приладобудуванні, для виробництва труб і побутових виробів [41].

Окремо слід відзначити галузь будівництва. Цей сегмент економіки також споживає велику кількість х/к прокату. Хоча у данному випадку більшою популярністю користуються сталеві листи й рулони з додатковим захисним покриттям: оцинковані та пофарбовані. З них роблять профнастил, металочерепицю та інші вироби і напівфабрикати для будівництва [41].

Для ринку Італії більш доцільною є стратегія використання дистриб'юторів. ПАТ «Запоріжсталь» є частиною вертикально інтегрованого холдингу «Метінвест», який має виробничі потужності в Україні, Італії, та інших країнах світу. У 2008 «Метінвест» холдинг завершив процес придбання 100% частки у прокатних підприємствах Trametal S.p.A розташованих у Італії. Крім того, «Метінвест» холдинг володіє італійським підприємством Ferriera Valsider S.p.A., яке виробляє структурну сталь, зокрема гарячекатані рулони. Отже, з урахуванням наявності в Італії підприємств Trametal S.p.A. та Ferriera Valsider S.p.A., що вже інтегровані в структуру холдингу «Метінвест», доцільним є використання дистриб'юторської стратегії виходу ПАТ «Запоріжсталь» на італійський ринок. Такий підхід дозволить мінімізувати витрати на логістику, скоротити час доставки продукції та забезпечити ефективну взаємодію з місцевими споживачами, використовуючи вже налагоджену інфраструктуру та ділові зв'язки [42].

Нижче пропоную порівняти двох запропонованих вищих дистриб'юторів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Порівняння потенційних дистриб'юторів холодного прокату на ринку Італії для ПАТ «Запоріжсталь»

Критерій	Trametal S.p.A.	Ferriera Valsider S.p.A.
Місцезнаходження	Сан-Джорджо-ді-Ногаро, провінція Удіне, Італія.	Валлезе-ді-Оппеано, провінція Верона, Італія.
Клієнтська база	Орієнтація на вузькоспеціалізовані галузі: суднобудування, енергетика, машинобудування.	Широка клієнтська база у масовому сегменті: будівництво, інфраструктура, побутова техніка.
Локальна присутність в Італії	Один завод у північній Італії.	Один завод у північній Італії, ближче до великих логістичних вузлів.

Продовження таблиці 3.2

Фінансова стабільність	Стабільна, але менші обсяги виробництва, вужча номенклатура.	Сильна фінансова підтримка через більші обсяги виробництва та ширший ринок збуту.
Репутація на ринку	Висока репутація серед промислових замовників, менше знання серед масового сегменту.	Добре відома серед великої кількості клієнтів у широкому ринку
Тип продукції клієнтів	Переважно товстолістовий прокат, суднобудування, енергетика, важка промисловість.	Будівельні компанії, машинобудування, побутова техніка, інфраструктурні проекти.
Попит на холоднокатану сталь	Обмежений — клієнти зазвичай споживають товсті листи та гарячекатану сталь.	Високий — клієнти активно використовують холоднокатану сталь для конструкцій і побутових продуктів, також для машинобудування і будівництва
Наявність логістичних складів	Обмежені складські площі, орієнтація на замовлення під проекти.	Має великі логістичні потужності для зберігання і дистрибуції рулонної сталі.
Здатність обробки холоднокатаного прокату	Не спеціалізується на холодному прокаті, потребує кооперації для переробки або складування.	Має потужності для подальшої обробки гарячекатаного прокату та можливість адаптації під холодний прокат.
Логістичні переваги	Розташування поблизу порту Трієст забезпечує зручність морських перевезень.	Близькість до основних автомагістралей та залізничних вузлів сприяє ефективній дистрибуції по Італії.

Джерело: створено автором на основі інформації наданої підприємством та [43], [44]

Отже роблячи висновок можна сказати, що Ferriera Valsider S.p.A. є кращим вибором для співпраці при експорті холоднокатаного рулону з ПАТ «Запоріжсталь» з наступних причин:

- клієнтська база Ferriera Valsider більш орієнтована на сегменти, що активно використовують холоднокатану сталь - це будівництво, побутова техніка, машинобудування. Отже після отримання продукції підприємство Ferriera Valsider буде мати більше каналів збуту для продукції ПАТ «Запоріжсталь».
- Trameital спеціалізується на товстих листах і обслуговує нішеві сегменти, де холоднокатана сталь використовується рідко або потребує додаткової обробки.
- Ferriera Valsider має розвиненішу логістичну інфраструктуру та більший обсяг обробки рулонної сталі, що знижує витрати на адаптацію та зберігання

продукції. Завдяки наявності сучасного обладнання та різним технологічним можливостям з обробки рулонної сталі, підприємство Ferriera Valsider S.p.A. здатне ефективно адаптувати продукцію ПАТ «Запоріжсталь» до вимог італійських споживачів. Це включає порізку, переформатування, а також інші види додаткової обробки, що дозволяє забезпечити відповідність продукції технічним стандартам та специфікаціям кінцевих замовників на італійському ринку. Такий підхід підвищує гнучкість поставок, зменшує час обробки замовлень і створює додану вартість для продукції українського виробника.

- Важливим фактором є наявність у Ferriera Valsider S.p.A. європейської юрисдикції, що дозволяє продавати продукцію без додаткових юридичних ризиків для покупців в ЄС. Також можна використовувати сертифікати відповідності, на кінцевого постачальника.

Далі пропоную розглянути як буде відбуватись логістика. Логістика поставок холодного прокату від ПАТ «Запоріжсталь» до Ferriera Valsider S.p.A. в Італії в поточних умовах є процесом, що вимагає ретельного планування та врахування наявних транспортних маршрутів та геополітичної ситуації. З огляду на розташування обох підприємств та поточні реалії, основними варіантами транспортування будуть комбіновані маршрути із залученням залізничного та морського транспорту. Нижче пропоную розглянути вартість транспортування холодного прокату різними видами транспортних засобів (табл. 3.3).

Отже, виходячи з таблиці 3.3 можемо бачити що найвигіднішим варіантом транспортування є морське перевезення або залізничне.

Таблиця 3.3 - Вартість транспортування холодного прокату різними транспортними засобами, ціна вказана в \$ за тонну

Вид транспортування	Ціна
Морське перевезення	35
Залізничне транспортування	50
Автомобільне перевезення	60

Джерело: Створено автором на основі даних отриманих від підприємства

Нижче буде наведено логістичну схему доставки холоднокатаного прокату із Запоріжжя (Україна) до заводу Ferriera Valsider у Вероні (Італія) (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 - Логістичний план транспортування холодного прокату із Запоріжжя до заводу Ferriera Valsider у Вероні (Італія)

Етап	Відправка	Транспорт	Прибуття
1	Запоріжжя (ПАТ «Запоріжсталь»)	Залізниця	Порт (Одеса)
2	Український порт	Морське судно	Порт (Венеція)
3	Італійський порт	Залізниця + Авто	Ferriera Valsider (Верона)

Джерело: розроблено автором

Перший етап: Внутрішньоукраїнське транспортування до порту відправлення.

Початковий етап логістики передбачає відвантаження холоднокатаного прокату безпосередньо з виробничих потужностей ПАТ «Запоріжсталь» в м. Запоріжжя. З огляду на розташування підприємства, яке має розвинене залізничне сполучення, основним видом транспортування на цьому етапі виступає залізничний. Вантаж прямує залізницею до одного з морських портів України на Чорному морі, функціонування яких наразі підтримується в рамках ініціативи «морський коридор». Пунктом призначення на українському узбережжі для подальшого морського транспортування металопродукції є порт Одеси.

Другий етап: Морське транспортування.

У порту Одеси здійснюється перевантаження холоднокатаного прокату із залізничних вагонів на морське судно. Подальше транспортування відбувається морським шляхом: через акваторію Чорного моря, протоки Босфор та Дарданелли, далі через Середземне море до порту призначення в Італії. З урахуванням кінцевого пункту доставки - регіону Верони, де знаходиться Ferriera Valsider (м. Верона, Vallese di Orreano), найбільш логічними та ефективним портом прибуття в Італії є порт на Венеції.

Третій етап: Дистрибуція від італійського порту до кінцевого споживача.

Після прибуття судна до італійського порту здійснюється операція з вивантаження прокату. Фінальна доставка вантажу до підприємства Ferriera

Valsider у Вероні буде здійснюватися за допомогою комбінованого транспортування, що буде включати залізничний та автомобільний транспорт. Беручи до уваги значні обсяги металопродукції, що зазвичай постачаються, та добре розвинену залізничну інфраструктуру в Північній Італії, найбільш доцільним є використання залізниці, можливо, до одного з великих інтермодальних терміналів поблизу Верони, наприклад, Quadrante Europa. Автомобільний транспорт у даній схемі, буде залучений для виконання функції «останньої милі», забезпечуючи доставку вантажу від залізничного терміналу Quadrante Europa або безпосередньо від порту до складу Ferriera Valsider.

Нижче наведено географічне зображення маршруту транспортування холодного прокату з ПАТ «Запоріжсталь» до Ferriera Valsider (рис. 3.1) .

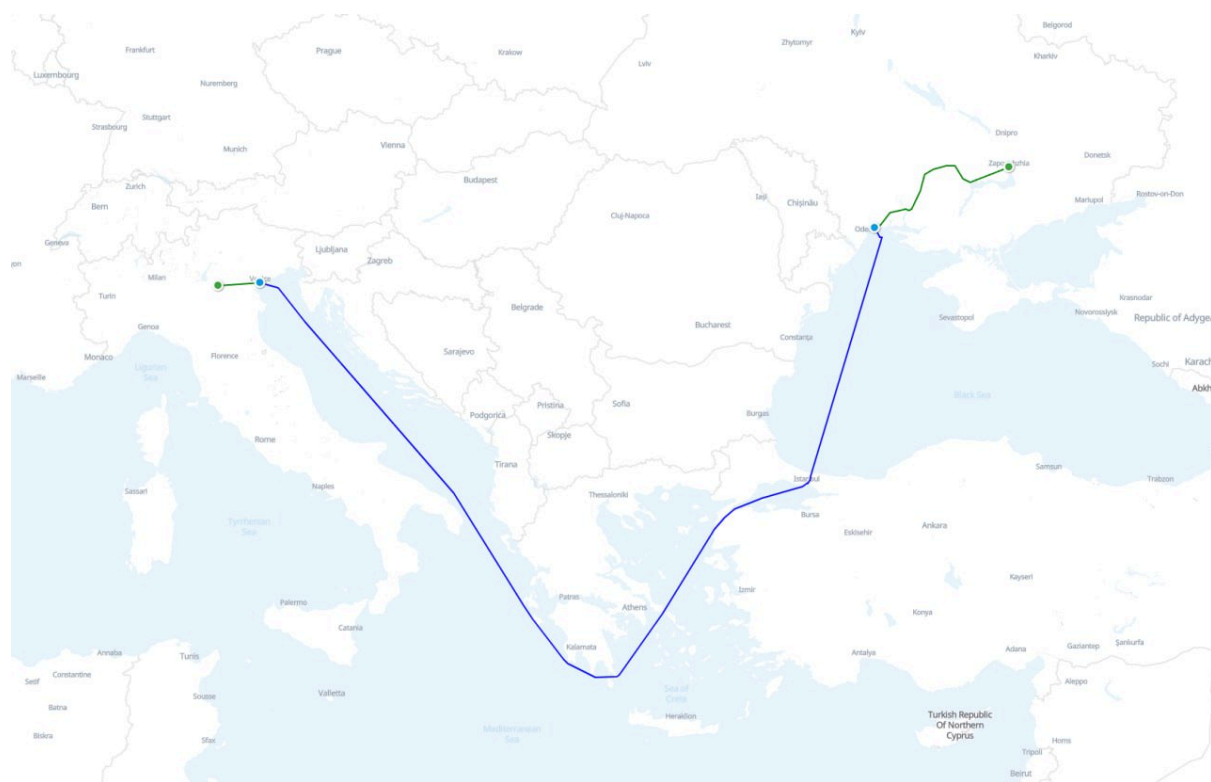


Рисунок 3.1 - Маршрут транспортування холодного прокату з ПАТ «Запоріжсталь» до Ferriera Valsider.

Джерело: [45]

Відстань між Запоріжжям та Вероною враховуючи транспортування морем 3348 км. Розрахуємо термін поставки Верони (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Термін поставки продукції від Запоріжжя до Верони

Операція	Тривалість, дні
Транспортування до порту в Одесі	До 1 (11 годин)
Завантаження, розвантаження	До 1
Транзитний час	5
Транзит з порту Венеції до Верони	До 1 (1-2 години)
Всього	6 днів 13 годин

Джерело: [45]

Далі буде обрано основні умови експортної угоди між ПАТ «Запоріжсталь» та Ferriera Valsider S.p.A. Було обрано умову поставки за термінологією «Інкотермс 2020», а саме умови приймання-передачі продукції «FOB».

«Free on Board» - відноситься до термінів групи F і регулює договірні відносини, за яких продавець не оплачує основне перевезення товару. Термін використовується лише для водного транспорту.

За умов поставки FOB відповідальність за вантаж переходить від продавця на покупця після розміщення вантажу на борту судна, основне перевезення (морський фрахт) оплачує покупець.

Хоча Ferriera Valsider S.p.A., не має власного флоту, вона безумовно має доступ до налагоджених зв'язків із судноплавними лініями та значні логістичні компетенції через свою приналежність до групи Метінвест холдінг. Будучи частиною великої вертикально інтегрованої групи, вона має доступ до значних логістичних ресурсів та досвіду всієї групи Метінвест холдінг, включаючи можливості «Метінвест-Шіппінг» або централізовані логістичні функції групи.

Це означає, що Ferriera Valsider S.p.A., як покупець, має можливість та досвід для самостійної організації міжнародних морських перевезень, виступаючи у ролі фрахтувальника.

Це підтверджує, що умови FOB є реалістичними та життєздатними варіантами Інкотермс для поставки холодного прокату від ПАТ «Запоріжсталь» до Ferriera Valsider S.p.A., оскільки італійська сторона має необхідні можливості для організації логістики з порту відвантаження в Україні (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Обов'язки сторін за умовою поставки FOB

Продавець	Покупець
Підготовка товару до експорту (пакування, маркування)	Оплата вартості товару згідно з договором
Доставка товару до порту відвантаження	Фрахтування судна та оплата вартості морського перевезення від порту відвантаження до порту призначення
Завантаження товару на борт судна, вказаного покупцем, у погоджений термін та місці	Несення всіх витрат, пов'язаних з товаром, з моменту його завантаження на борт судна
Виконання всіх експортних митних формальностей та сплата відповідних зборів і податків у країні експорту	Виконання всіх імпорتنих митних формальностей та сплата відповідних зборів і податків у країні імпорту
Надання покупцеві необхідних документів (наприклад, рахунок-фактура, підтвердження завантаження)	Організація розвантаження товару в порту призначення та його подальшого транспортування до кінцевого пункту

Джерело: [46]

Щодо отримання доходу, ПАТ «Запоріжсталь» отримуватиме дохід від експортного розширення шляхом прямого продажу своєї продукції (холодного прокату) іноземному дистриб'ютору, яким у даному випадку є Ferriera Valsider S.p.A.

Логіка отримання доходу є типовою для експортних операцій:

1. Укладання експортної угоди (контракту купівлі-продажу): Між ПАТ «Запоріжсталь» (Продавець) та Ferriera Valsider S.p.A. (Покупець) укладається контракт, в якому прописуються всі суттєві умови: вид та обсяг продукції, якість, ціна за одиницю (наприклад, долари або євро за тонну), загальна вартість партії, базисна умова поставки за Інкотермс 2020, умови оплати, терміни поставки тощо.
2. Поставка товару: ПАТ «Запоріжсталь» виробляє та готує продукцію до відвантаження та здійснює дії з поставки згідно з обраною умовою Інкотермс (доставляє товар до узгодженого місця - на борт судна в порту відвантаження для FOB).
3. Оплата товару: Ferriera Valsider S.p.A. зобов'язана оплатити вартість поставленого товару згідно з умовами, зазначеними у контракті.

Оплата за товар буде відбуватись за документарним акредитивом (Letter of Credit - L/C) . Нижче наведено детальний опис процесу оплати для ПАТ «Запоріжсталь» за документарним акредитивом (табл.3.7.).

Таблиця 3.7 - Детальний опис процесу оплати для ПАТ «Запоріжсталь» за документарним акредитивом

Етап процесу акредитива	Опис
Узгодження умов акредитива в контракті	Сторони експортної угоди домовляються про використання документарного акредитива та детально прописують умови в контракті: тип, банки, сума, документи, термін дії, умови платежу.
Відкриття акредитива Покупцем	Покупець (Ferriera Valsider S.p.A.) звертається до свого банку (Банку-емітента) з проханням відкрити акредитив на користь Продавця (ПАТ «Запоріжсталь»), надаючи інструкції згідно з контрактом. Банк-емітент перевіряє кредитоспроможність та блокує кошти або надає кредит.
Авізування акредитива	Банк-емітент відкриває акредитив та надсилає його Банку-авізуючому, який перевіряє автентичність та офіційно повідомляє Продавця про його відкриття.
Підтвердження акредитива	Банк-авізуючий або інший банк-підтверджуючий додає власне зобов'язання здійснити платіж за умови подання відповідних документів, надаючи Продавцю додаткову гарантію платежу.
Перевірка умов акредитива Продавцем	Продавець (ПАТ «Запоріжсталь») ретельно перевіряє всі умови отриманого акредитива на відповідність контракту (сума, термін дії, документи, умови платежу тощо). У разі розбіжностей ініціюється внесення змін (амендменту).
Виробництво та відвантаження товару	Продавець виробляє та відвантажує товар згідно з умовами контракту та акредитива (наприклад, на умовах FOB).
Отримання та збір документів	Після відвантаження Продавець збирає необхідний пакет документів, перелік яких зазначений в акредитиві (коносаменти, інвойси, пакувальні листи, митні декларації, сертифікати тощо).
Подання документів до банку	Продавець подає зібраний пакет документів до Банку-авізуючого (або підтверджуючого) до закінчення терміну дії акредитива та встановленого строку після відвантаження.
Перевірка документів банком	Банк, що отримав документи, здійснює їх сувору перевірку на повну відповідність умовам акредитива. Навіть незначні розбіжності можуть призвести до відмови у платежі.
Здійснення платежу	Якщо документи відповідають умовам акредитива, банк здійснює платіж на користь Продавця. При акредитиві з платежем "за пред'явленням" кошти надходять одразу після перевірки.
Подальший рух документів та коштів	Банк, що здійснив платіж, надсилає документи Банку-емітенту, який відшкодовує йому сплачену суму. Покупець отримує документи від свого банку після оплати для можливості отримання товару.

Джерело: розроблено автором

3.2 Економічне обґрунтування та аналіз ризиків проєкту

У даному підпункту буде проведено аналіз ризиків та розрахунки вартості реалізації проєкту. Буде проведена оцінка ризиків за методологією STAR (Strategic technology assessment review).

Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою:

0,80 - дуже сильний вплив фактору на проєкт;

0,40 - сильний вплив фактору на проєкт;

0,20 - помірний вплив фактору на проєкт;

0,10 - слабкий вплив фактору на проєкт;

0,05 - дуже слабкий вплив на проєкт.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти (табл. 3.8). В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

0-1 бал - впевненість у відсутності ризику;

2-4 бали - впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;

5 балів - позиція щодо ризику не визначена;

6-8 балів - впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;

9-10 балів - впевненість у високому ризику.

Таблиця 3.8 - STAR аналіз ризиків запропонованого проєкту

№ п/п	Фактор ризику	Рівень ризику (0-10)	Вплив на проєкт (коєф.)	Зважена оцінка (Ризик× Вплив)	Коментар
1	Геополітична нестабільність у регіоні	9	0,80	7,20	Війна в Україні, загроза блокування портів, ризики для логістики
2	Коливання валютного курсу	7	0,40	2,80	Розрахунки у валюті, можливі збитки через девальвацію або інфляцію
3	Логістичні затримки або перебої	8	0,80	6,40	Залежність від морських перевезень, тривалий ланцюг постачання
4	Енергетична нестабільність або перебої на виробництві	6	0,40	2,40	Українська енергетика під ризиком через обстріли

Продовження таблиці 3.8

5	Бар'єри нетарифного характеру в Італії	5	0,20	1,00	Можливі бюрократичні вимоги, але мінімізовані завдяки ISO 9001
6	Неспроможність італійського партнера виконати зобов'язання	3	0,20	0,60	Ferriera Valsider має добру репутацію, належить Metinvest
7	Зниження попиту на холоднокатаний прокат в Італії	4	0,20	0,80	Попит стабільно зростає, але ризик спаду залишається
8	Підвищення конкуренції з боку інших постачальників	5	0,40	2,00	Китай, Туреччина - сильні гравці, але українська сталь має перевагу
9	Можливі зміни в митній політиці ЄС	6	0,40	2,40	Є загроза зміни квот або запровадження бар'єрів після 2025
10	Внутрішні операційні збої (виробництво, якість)	2	0,10	0,20	ISO 9001 мінімізує ризики браку або порушення стандартів

Джерело: розраховано автором

Сума зважених оцінок = $25,80 \times 10 = 258$ балів (за шкалою у 1000-бальній системі).

Проект експортного розширення ПАТ «Запоріжсталь» на ринок Італії має нижче середнього рівня ризику, переважно завдяки:

- стабільному попиту на продукцію;
- високому рівню інтеграції з італійським ринком через холдинг Metinvest;
- наявності сертифікації ISO 9001;
- зручній логістиці (через Ferriera Valsider).

Основними ризиками залишаються геополітичні обставини та логістика, які потребують постійного моніторингу та адаптації.

Далі розробимо економічне обґрунтування проекту. Для оптових поставок ціна за тону холодного прокату 36 400 грн.

Цей проект представляє собою детальний аналіз стратегії та фінансових показників багаторічного контракту на поставку металопродукату загальним обсягом 400 тисяч тонн. Проект передбачає розподіл поставок за роками: 120 тис. тонн у перший рік, 130 тис. тонн у другий рік та 150 тис. тонн у третій рік. Розрахунки ґрунтуються на актуальних економічних параметрах, включаючи ціну реалізації, собівартість виробництва, транспортні витрати, страхові відрахування та податкові зобов'язання. Нижче наведено вхідні данні для розрахунків (табл.3.9).

Таблиця 3.9 - Вхідні данні для розрахунків

Показник	Значення
Обсяг поставки	15 000 т
Ціна реалізації	36 400 грн/т
Собівартість виробництва	23 100 грн/т
Вартість транспортування до Одеси	2 000 грн/т
Страховання (1% від вартості тонни)	364 грн/т

Джерело: створено автором

Поставки плануються проводитись по 15000 тонн за одну поставку. Нижче наведені розрахунки для вартості однієї поставки у 15 000 тонн а також прибуток з однієї партії відвантаженої продукції (табл. 3.10.).

Таблиця 3.10 - Фінансові розрахунки проєкту

№	Показник	Формула	Результат (грн)
1	Загальна виручка	$36\,400 \times 15\,000$	546 000 000
2	Виробничі витрати	$23\,100 \times 15\,000$	346 500 000
3	Транспортні витрати до Одеси	$2\,000 \times 15\,000$	30 000 000
5	Податок на дохід	$546\,000\,000 \times 18\%$	98 280 000
6	Загальні витрати	$346\,500\,000 + 30\,000\,000 + 5\,460\,000 + 98\,280\,000$	480 240 000
7	Чистий прибуток	$546\,000\,000 - 480\,240\,000$	65 760 000

Джерело: розраховано автором

Протягом першого року планується обсяг поставки 120 000 тонн (табл. 3.11.).

Таблиця 3.11 - Економічні показники проєкту (Рік 1)

№	Показник	Формула	Розрахунок (грн)
1	Загальна виручка	36400×120000	4368000000
2	Виробничі витрати	23100×120000	2772000000
3	Транспортні витрати до Одеси	2000×120000	240000000
4	Страховання (1% від вартості тонни)	364×120000	43680000
5	Податок на дохід	4368000000×0.18	786240000
6	Загальні витрати	$2772000000 + 240000000 + 43680000 + 786240000$	3841920000
7	Чистий прибуток	$4368000000 - 3841920000$	526080000

Джерело: розраховано автором

Обсяг поставки за Рік 2: 130 000 тонн (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Економічні показники проекту (Рік 2)

№	Показник	Формула	Розрахунок (грн)
1	Загальна виручка	36400×130000	4732000000
2	Виробничі витрати	23100×130000	3003000000
3	Транспортні витрати до Одеси	2000×130000	260000000
4	Страховання (1% від вартості тонни)	364×130000	47320000
5	Податок на дохід	4732000000×0.18	851760000
6	Загальні витрати	$3003000000 + 2600000000 + 47320000 + 851760000$	4162080000
7	Чистий прибуток	$4732000000 - 4162080000$	569920000

Джерело: розраховано автором

Обсяг поставки за Рік 3: 150 000 тонн (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Економічні показники проекту (Рік 3)

№	Показник	Формула	Розрахунок (грн)
1	Загальна виручка	36400×150000	5460000000
2	Виробничі витрати	23100×150000	3465000000
3	Транспортні витрати до Одеси	2000×150000	300000000
4	Страховання (1% від вартості тонни)	364×150000	54600000
5	Податок на дохід	5460000000×0.18	982800000
6	Загальні витрати	$3465000000 + 3000000000 + 54600000 + 982800000$	4802400000
7	Чистий прибуток	$5460000000 - 4802400000$	657600000

Джерело: розраховано автором

За всі роки (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Економічні показники проекту за 3 роки

№	Показник	Розрахунок (грн)
1	Загальна виручка	4368000000 (Рік 1)+4732000000 (Рік 2)+5460000000 (Рік 3)=14560000000
2	Виробничі витрати	2772000000 (Рік 1)+3003000000 (Рік 2)+3465000000 (Рік 3)=9240000000
3	Транспортні витрати до Одеси	2400000000 (Рік 1)+2600000000 (Рік 2)+3000000000 (Рік 3)=8000000000
4	Страховання (1% від вартості тонни)	436800000 (Рік 1)+473200000 (Рік 2)+546000000 (Рік 3)=1456000000
5	Податок на дохід	7862400000 (Рік 1)+8517600000 (Рік 2)+9828000000 (Рік 3)=26208000000
6	Загальні витрати	3841920000 (Рік 1)+4162080000 (Рік 2)+4802400000 (Рік 3)=12806400000
7	Чистий прибуток	5260800000 (Рік 1)+5699200000 (Рік 2)+6576000000 (Рік 3)=17536000000
8	Рентабельність	$(1753600000/12806400000) \times 100\% = 13,7\%$

Джерело: розраховано автором

Цей план демонструє потенційну фінансову життєздатність проекту з поставки 400000 тонн продукції за три роки, надаючи чітке уявлення про очікувані доходи, витрати та прибутковість. Для подальшого аналізу рекомендується враховувати також можливі зміни цін на ринку, операційні ризики та стратегії оптимізації витрат.

Проект є високорентабельним. Чистий прибуток при обсязі 15 000 тонн: 65 760 000 млн грн. Рентабельність 13,7% - що підтверджує економічну доцільність експорту холоднокатаного прокату до Італії на умовах FOB.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено комплексну розробку стратегічного плану розширення зовнішніх ринків збуту для ПАТ «Запоріжсталь», з фокусом на вихід до італійського ринку, що на сьогодні демонструє стабільно високий попит на продукцію холодного прокату.

Проведений аналіз підтвердив, що італійський ринок є привабливим напрямом зовнішньої експансії, з огляду на розвинутий промисловий сектор,

високий рівень споживання плоского прокату та актуальний дефіцит власного виробництва. Особливо перспективними виявилися такі галузі, як автомобілебудування, будівництво та виробництво побутової техніки - саме ті сектори, в яких активно застосовується продукція ПАТ «Запоріжсталь».

У межах проекту запропоновано оптимальний формат виходу на ринок - через італійського дистриб'ютора Ferriera Valsider S.p.A., який є частиною холдингу «Метінвест». Така стратегія дозволяє максимально використати вже наявну інфраструктуру, скоротити логістичні витрати, прискорити терміни доставки продукції та адаптуватися до специфіки італійського споживача. Дистриб'ютор має добре розвинену клієнтську базу в релевантних галузях і всі технічні потужності для обробки холоднокатаного рулону, що робить його стратегічно доцільним партнером.

Особливу увагу було приділено логістиці - визначено детальний маршрут транспортування, з урахуванням нинішньої інфраструктурної ситуації в Україні та Європі. Використання залізничного транспорту на внутрішньому етапі та морського перевезення до Венеції визнано найбільш ефективним варіантом доставки.

Умови постачання визначено за стандартом Інкотермс 2020 - FOB, що передбачає передачу відповідальності за вантаж покупцю після його завантаження на судно. Такий формат постачання враховує наявні можливості Ferriera Valsider організувати морське перевезення, а також мінімізує ризики для ПАТ «Запоріжсталь».

Окремим блоком розглянуто фінансову модель проекту. На основі прогнозованих обсягів поставок - 400 тис. тонн на три роки - здійснено розрахунки очікуваного прибутку. Проект демонструє високу фінансову доцільність: рентабельність за підсумками трирічного періоду становить 13,7%, а загальний прибуток - понад 1,7 мільярда гривень. Навіть при консервативних оцінках витрат та податкових зобов'язань, проект має потенціал стабільного грошового потоку, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Було також проведено аналіз ризиків за методикою STAR, який виявив, що основними загрозами залишаються геополітичні чинники та можливі логістичні затримки. Однак завдяки впровадженним механізмам управління якістю, наявності сертифіката ISO 9001 та інтеграції в міжнародний холдинг, більшість операційних і ринкових ризиків перебувають під контролем.

Таким чином, розроблена стратегія розширення ринку збуту ПАТ «Запоріжсталь» є всебічно обґрунтованою, економічно вигідною та цілком реальною до впровадження. Вона враховує як зовнішні умови італійського ринку, так і внутрішній потенціал підприємства, створюючи передумови для сталого зростання експортної діяльності. Цей розділ не лише завершує дослідницьку частину роботи, а й відкриває перспективи для реального впровадження запропонованих рішень у практику зовнішньоекономічної діяльності комбінату.

ВИСНОВКИ

Проведено детальний аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство, засноване у 1895 році, є одним з найбільших металургійних комбінатів України, що забезпечує значну частку вітчизняного виробництва металу та валютної виручки країни. Комбінат є підприємством повного металургійного циклу, що виробляє агломерат, чавун, сталь, гарячекатаний та холоднокатаний металопрокат, гнуті профілі та товари народного споживання. Продукція користується попитом у більш ніж 60 європейських країнах, а загалом продається у понад 70 країнах світу через торгові представництва Групи Метінвест. Виробничо-технологічна підсистема ПАТ «Запоріжсталь» включає агломераційний, доменний, мартенівський цехи, цехи гарячого та холодного прокату, а також енергетичні та транспортні підрозділи. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату складає до 3,6 млн тонн, по холоднокатаному - 1 млн тонн, по холодногнутих профілях - до 500 тис. тонн.

Аналіз фінансової діяльності підприємства за період 2020-2024 років показав значний вплив повномасштабного вторгнення РФ. Спостерігалось зменшення кількості персоналу, різке падіння доходу та перехід до збитків у 2022-2023 роках. Проте, вже у 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» продемонструвало повернення до прибутковості (880 562 тис. грн) та стабільне зростання активів, що свідчить про адаптацію до воєнних умов та ефективний антикризовий менеджмент. Інвестиційна програма, зокрема інвестиції в підтримку та відновлення виробничих потужностей, також сприяла цій позитивній динаміці.

У другому розділі проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Після 2022 року підприємство значно переорієнтувало свої експортні потоки, втративши ринки Азії та Північної Африки через блокування морських портів та зростання логістичних витрат. Натомість, основним напрямком експорту стали країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Болгарія, Італія, Іспанія та Словаччина. Обсяги експорту плоского прокату до ЄС зросли, що підтверджує успішну переорієнтацію з морських на наземні маршрути. Відкриття морського коридору з одеських портів у 2024 році також відіграло ключову роль у

покращенні операційних показників. Попри значне скорочення виробничих обсягів у 2022 році (на 54% порівняно з 2021 роком), підприємство продемонструвало відновлення у 2023-2024 роках, майже подвоївши виробництво. SWOT-аналіз підприємства підтвердив його життєздатність та здатність до стратегічного розвитку, незважаючи на зовнішні загрози, завдяки сильній виробничій базі, кваліфікованому персоналу та ефективному антикризовому менеджменту.

У третьому розділі було обґрунтовано проєкт з розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої продукції, а саме холоднокатаного прокату. На основі детального аналізу ринку, Італія була обрана як найбільш перспективний напрямок для експорту. Цей вибір обґрунтований великим обсягом імпорту холоднокатаного прокату в Італії (понад \$2,8 млрд у 2023 році), зростаючим попитом (збільшення імпорту на 28% у 2024 році), високим рівнем промислового розвитку та структурою попиту (машинобудування, автомобілебудування, будівництво). Важливою перевагою є також безмитний режим для українських товарів у ЄС, продовжений до 2028 року.

Опис проєкту включав експортований товар (холоднокатаний рулон вагою 15 тонн, що відповідає європейським стандартам), логістику та стратегію виходу на ринок. Запропонована логістична схема включає залізничне транспортування до порту Одеси, морське перевезення до порту Венеції та подальшу доставку залізничним та автомобільним транспортом до заводу Ferriera Valsider S.p.A. у Вероні, Італія. Орієнтовний термін поставки складає 6 днів 13 годин. Обрана умова поставки “FOB” є доцільною, враховуючи приналежність Ferriera Valsider S.p.A. до групи Метінвест та її логістичні можливості. Оплата за товар передбачається за документарним акредитивом, що забезпечує високий рівень безпеки розрахунків для продавця.

Економічне обґрунтування проєкту, розраховане як для окремої поставки (15 000 тонн), так і для всього трирічного періоду (400 000 тонн), підтвердило його високу рентабельність у 13,7%. Це свідчить про значний потенціал для отримання прибутку та зміцнення фінансового стану підприємства. STAR-аналіз ризиків показав, що, незважаючи на геополітичну нестабільність та логістичні виклики,

проект має нижче середнього рівня ризику завдяки стабільному попиту, інтеграції з італійським ринком через холдинг Метінвест та наявності міжнародної сертифікації якості.

В цілому, виконаний під час проходження переддипломної практик звіт містить обґрунтовані рекомендації щодо розширення зовнішніх ринків збуту експортоорієнтованої продукції ПАТ «Запоріжсталь». Результати дослідження підтверджують економічну доцільність та перспективність експорту холоднокатаного прокату до Італії, що може стати важливим кроком для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних глобальних викликів. Для подальшого успіху рекомендується постійний моніторинг ринкових умов, оптимізація логістичних процесів та адаптація до змін у зовнішньоекономічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 19-24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Library. *Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки*: веб-сайт. URL: https://library.if.ua/book/54/3917.html?utm_source (дата звернення: 03.05.2025).
3. Приватний підприємець. *Прямий і непрямий експорт, посередники*: веб-сайт. URL: <http://chp.com.ua/export-online-kurs/item/50241-pryamij-inepryamij-eksport-poseredniki> (дата звернення: 03.05.2025).
4. Барановська М. І. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 472 с.
5. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341> (дата звернення: 03.05.2025).
6. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. 2020. 47 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/55820/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20133%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%9C%D0%A0.pdf (дата звернення: 03.05.2025).
7. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь»: веб-сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/> (дата звернення: 03.05.2025).
8. Шепель М. В. Позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» на промисловому ринку : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 075 «Маркетинг». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 100 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/3892/1/%D0%A8%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).
9. Clarity Project. ПАТ «Запоріжсталь»: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00191230/finances> (дата звернення: 03.05.2025).

10. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг». «Запоріжсталь» - історія, виробництво та продуктивна робота довжиною у 90 років: веб-сайт. URL: https://metinvest-smc.com/ua/articles/zaporizstal/?srsltid=AfmBOorgpViu3SLs1dVSL-gXOAmLZl3PMXFaXNzPtO3mOS_x-wkxX_1 (дата звернення: 03.05.2025).
11. Мінпром. Запоріжсталь втратив ринки збуту в Азії та Північній Африці. URL: <https://minprom.ua/news/296031.html?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
12. Укragро. «Запоріжсталь» опанувала шість нових видів продукції у 2024 р.: веб-сайт. URL: <https://ukragro.net.ua/zaporizhstal-opanuvala-shist-novykh-vydiv-produktsii-u-2024-r/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
13. GMK Center. «Запоріжсталь» планує наростити випуск товарних слябів до 60-80 тис. т/міс.: веб-сайт. URL: <https://gmk.center.ua/news/zaporizhstal-planuie-narostiti-vipusk-tovarnih-slyabiv-do-60-80-tis-t-mis/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
14. GMK Center. «Запоріжсталь» у 2024 році інвестувала у виробничі потужності 938 млн грн.: веб-сайт. URL: <https://gmk.center.ua/news/zaporizhstal-u-2024-roci-investuvava-u-virobnichi-potuzhnosti-938-mln-grn/> (дата звернення: 03.05.2025).
15. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг»: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 03.05.2025).
16. USM Media. Блокада портів: «Запоріжсталь» втратила два великі ринки збуту: веб-сайт. URL: <https://usm.media/blokada-portiv-zaporizhstal-vtratila-dva-veliki-rinki-zbutu/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
17. Forbes. «Запоріжсталь» інвестувала в оновлення виробництва 1,2 млрд грн із початку великої війни: веб-сайт. URL: https://forbes.ua/news/zaporizhstal-investuvav-v-onovlennya-virobnitstva-12-mlrd-grn-z-pochatku-velikoi-viyni-17042024-20610?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.05.2025).
18. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг». Запоріжсталь у 2024 році опанував шість нових видів продукції: веб-сайт. URL: <https://metinvest.media/ua/page/zaporzhstal-u-2024-roc-opanuvav-shst-novih-vidv-produkc?utm> (дата звернення: 03.05.2025).

19. Eurometal. *Europe demand will lift Ukrainian steel exports: Zaporizhstal*: веб-сайт. URL: <https://eurometal.net/europe-demand-will-lift-ukrainian-steel-exports-zaporizhstal/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
20. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». *«Запоріжсталь»: підсумки виробництва у грудні та за 2023 рік*: веб-сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/news/zaporizhstal-pidsumki-virobnictva-u-grudni-ta-za-2023-rik/> (дата звернення: 03.05.2025).
21. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». *Запоріжсталь: підсумки виробництва у грудні та за 2024 рік*: веб-сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/news/zaporizhstal-pidsumki-virobnitstva-u-grudni-ta-za-2024-rik/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
22. PromPolit. *АрселорМіттал Кривий Ріг торік збільшив виробництво сталі на 70%*: веб-сайт. URL: <https://prompolit.info/2025/01/22/arselormittal-krivij-rig-torik-zbilshiv-virobnitstvo-stali-na-70-do-1-65-miljona-tonn/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
23. Open4business. *ДМЗ у 2024 році скоротив виробництво прокату на 59%*: веб-сайт. URL: <https://open4business.com.ua/dmz-u-2024-roczy-skorotyvy-vyrobnyctvo-prokату-na-59/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
24. GMK Center. *Ukraine's iron & steel industry restored its export positions in 2024*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/en/infographic/ukraines-iron-steel-industry-restored-its-export-positions-in-2024/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
25. GMK Center. *Ukraine exported 1.63 million tons of flat products in 2024*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/en/news/ukraine-exported-1-63-million-tons-of-flat-products-in-2024/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
26. GMK Center. *EU imported 7.2 million tons of long products in 2024*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/en/infographic/eu-imported-7-2-million-tons-of-long-products-in-2024/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
27. ОЕС. *Cold-Rolled Iron*: веб-сайт. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/cold-rolled-iron> (дата звернення: 03.05.2025).
28. ОЕС. *Hot-Rolled Iron*: веб-сайт. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/hot-rolled-iron> (дата звернення: 03.05.2025).

29. Посольство України в Італійській Республіці. Торгово-економічне та інвестиційне співробітництво України з Італійською Республікою. URL: <https://italy.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/3155-trade/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrayinoyu-ta-italiyeyu> (дата звернення: 03.05.2025).
30. Кабінет міністрів України. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/22506-SWD_2023_699-Ukraine-report_ENG-UKR.pdf%20%D1%81%D1%82%D1%80%20147 (дата звернення: 03.05.2025).
31. Посольство України в Словацькій Республіці. Торговельно-економічне співробітництво. URL: <https://slovakia.mfa.gov.ua/spolupraca/obchodna-hospodarska> (дата звернення: 03.05.2025).
32. ОЕС. Cold rolled iron or non-alloy steel, flat, width >600mm, t 1-3mm, nes. URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/cold-rolled-iron-or-non-alloy-steel-flat-width-greater600mm-t-1-3mm-nes/reporter/svk?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
33. Volza. *Cold Rolled Carbon Steel Imports in Slovakia*: веб-сайт. URL: <https://www.volza.com/p/cold-rolled-carbon-steel/import/import-in-slovakia/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
34. GMK Center. *Slovakia reduced steel production by 11.7% y/y in 2024*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/en/news/slovakia-reduced-steel-production-by-11-7-y-y-in-2024/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
35. GlobalTrade. *The Largest Import Markets for Cold-Rolled Steel Products*: веб-сайт. URL: <https://www.globaltrademag.com/the-largest-import-markets-for-cold-rolled-steel-products/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
36. GMK Center. *Italy imported 6.1 million tons of steel from third countries in January-October*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/en/news/italy-imported-6-1-million-tons-of-steel-from-third-countries-in-january-october/?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
37. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг». URL: <https://metinvestholding.com/ua/products/sheets-steel/cold-rolled-steel-sheets> (дата звернення: 03.05.2025).
38. Сертифікат ISO 9001. URL: <https://mihwemdsxyiwfnstg01.blob.core.windows.net/zst-media/documents/iso-90001-zaporizhstal.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).

39. Market Research Future. *Italy Flat Steel Market Overview*: веб-сайт. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/italy-flat-steel-market-47257?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
40. MEPS. *Аналітика MEPS: повільний ринок послаблює ціни на сталь в Італії*: веб-сайт. URL: <https://mepsinternational.com/gb/en/news/meps-insight-slow-market-weakens-italy-s-steel-prices?utm> (дата звернення: 03.05.2025).
41. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг». *Холоднокатаний плоский прокат: виробництво, застосування, перспективи*: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/holodnokatanij-ploskij-prokat-proizvodstvo-primenenie-perspektivi> (дата звернення: 03.05.2025).
42. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг». *Про компанію*: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about> (дата звернення: 03.05.2025).
43. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдинг». *Продукти та послуги*: веб-сайт. URL: <https://trametal.metinvestholding.com/en-us/products-and-services/> (дата звернення: 03.05.2025).
44. Ferriera Valsider spa. URL: <https://valsider.metinvestholding.com/it> (дата звернення: 03.05.2025).
45. Searates. URL: <https://www.searates.com/ua/distance-time/> (дата звернення: 03.05.2025).
46. GoodLogistics. URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/incoterms-fob/> (дата звернення: 03.05.2025).