

УДК 339.9.012:339.94

**ЕКСПОРТНІ ПЕРЕВАГИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ****Пашкевич М.С., д.е.н.,  
Шагоян С.М.***Національний гірничий університет, м. Дніпро*

Успішність українських компаній на міжнародних ринках сьогодні є одним з ключових важелів економічного зростання України. До провідних українських експортерів належать підприємства гірничодобувної та металургійної промисловості, які генерують більше 20 % валютних надходжень в країну. Проблема, яка вирішується в даному дослідженні, належить до сфери управління експортною діяльністю промислових підприємств, що мають статус транснаціональних компаній або асоційовані з ними. Дослідження проведено на прикладі вертикально-інтегрованої гірничо-металургійної компанії «Метінвест». Ознаки транснаціоналізації холдингу «Метінвест» обумовлені діяльністю на міжнародних товарних ринках та здійсненням прямого інвестування в утворення (придбання) іноземних підприємств. В умовах процесів глобалізації, яка істотно змінює зовнішнє середовище бізнесу, значної актуальності набуває завдання формування експортних переваг транснаціональної компанії у взаємозв'язку з її портфельною стратегією щодо асоційованих підприємств. Визначена структура асоційованих підприємств цієї транснаціональної гірничо-металургійної компанії. Визначена локація виробничих потужностей компанії в різних країнах світу з урахуванням втрати контролю над частиною українських асоційованих підприємств, які розташовані на тимчасово окупованій території України. Визначені цілі та способи утворення активів холдингу на території США та країн ЄС. Проаналізовані основні фінансові показники транснаціональної гірничо-металургійної компанії, а також зміни структури географії її експорту та пріоритету продуктивних підрозділів під впливом зміни кон'юнктури міжнародних ринків. Визначений характер впливу національних та міжнародних чинників на рівень поточних доходів ТНК. Обґрунтовані експортні переваги транснаціональної вертикально-інтегрованої гірничо-металургійної компанії, які пов'язані з її портфельною та експортною стратегіями. Визначено, що розташування асоційованих підприємств на території різних країн знижує ризики одночасної втрати всіх спеціалізованих виробничих потужностей холдингу у випадку надзвичайних подій. Ефективність експортної стратегії холдингу обумовлена диверсифікацією міжнародних ринків збуту продукції холдингу та можливостями зниження ризиків неотримання консолідованого доходу внаслідок погіршення кон'юнктури на окремих товарних ринках. Зроблені висновки стосовно доцільності диверсифікації власних сировинних джерел

транснаціональної вертикально інтегрованої гірничо-металургійної компанії, її переробних потужностей та ринків збуту в множині країн з різними економічними та політичними умовами. Визначений напрямок подальших досліджень, пов'язаний з оцінкою процесів прямого інвестування транснаціональної компанії з метою її забезпечення перспективними та підконтрольними виробничими потужностями.

**Ключові слова:** транснаціональна компанія, експорт, гірничо-металургійна компанія, вертикальна інтеграція, диверсифікація, асоційовані підприємства

UDC 339.9.012:339.94

## EXPORT ADVANTAGES OF A TRANSNATIONAL VERTICALLY INTEGRATED MINING AND METALLURGICAL COMPANY

**Pashkevych M., Dr.of Econ.Sc.**

**Shagoyan S.**

*National Mining University, Dnipro*

The success of Ukrainian companies in international markets today is one of the key drivers of Ukraine's economic growth. The leading Ukrainian exporters include mining and metallurgical enterprises that generate more than 20% of foreign exchange earnings in the country. The problem solved in this study is in the sphere of export management applied in industrial enterprises that have the status of transnational companies or associated with them. The research was conducted for the vertically integrated mining and metallurgical company Metinvest. The signs of Metinvest getting transnational company are shown due to the activity in international commodity markets and the direct investment in the establishment (acquisition) of foreign enterprises. In the context of the processes of globalization, which substantially changes the external environment of business, the task of forming the export advantages of a transnational company in connection with its portfolio strategy related to associated enterprises is getting a great significance. The structure of the associated enterprises of the transnational mining and metallurgical company is determined. The location of production capacities of the company in different countries of the world is determined, taking into account the loss of control over the part of Ukrainian associate enterprises located in the temporarily occupied territory of Ukraine. The goals and methods for forming the assets of the holding company in the USA and EU countries are defined. The main financial indicators of the transnational mining and metallurgical company, as well as changes in the structure of the geography of its exports and the priority of the product units under the influence of changes in the international market conditions, are analyzed. The nature of the influence of national and international factors on the level of current incomes of TNCs is determined. The export advantages of a transnational vertically integrated mining and metallurgical company, based on its portfolio and export strategies, are provided. It has been determined that the location of associated enterprises in different countries reduces the risks of simultaneous loss of all specialized production capacities

of the holding company in the case of an emergency. The efficiency of the holding's export strategy is based on the diversification of the international markets of the holding's products and opportunities to reduce the risks of non-receipt of consolidated income as a result of the deterioration of the market situation on individual commodity markets. Conclusions are made regarding the expediency of diversifying raw materials of transnational vertically integrated mining and metallurgical company, its processing capacities and markets in a number of countries with different economic and political conditions. The direction of further research related to the evaluation of the processes of direct investment made by a multinational company in order to provide it with promising and controlled production facilities is outlined.

**Keywords:** transnational company, export, mining and metallurgical company, vertical integration, diversification, associated enterprises.

**Актуальність проблеми.** Успішність українських компаній на міжнародних ринках сьогодні є одним з ключових важелів економічного зростання України. До провідних українських експортерів належать підприємства гірничодобувної та металургійної промисловості, які генерують більше 20 % валютних надходжень в країну. Суб'єкти світової економіки формують попит на залізорудну продукцію та метали, достатній для зацікавленості українських компаній в розвитку міжнародного бізнесу. Широке використання існуючого потенціалу експортно-орієнтованого підприємства та його стратегічних партнерів передбачає створення великих організаційних структур в формі об'єднань, груп, холдингів тощо. Таке укрупнення бізнесу дозволить здійснювати інтегрований вплив на цільовий товарний ринок, забезпечувати та утримувати ним конкурентні переваги. Найбільш сильними та впливовими «гравцями» на світових товарних ринках є транснаціональні компанії (ТНК), які проникають на міжнародні ринки та стають природною складовою економік країн-реципієнтів.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питання експортних переваг транснаціональних компаній завжди були предметом наукових досліджень в сфері розвитку світового господарства, міжнародних інтеграційних процесів. Пристосування українських підприємств до глобалізованого світу визначає необхідність їх кардинальної трансформації, змінювання принципів управління, зокрема диверсифікації та екологізації [1,2], сертифікації управлінських систем тощо. Значний вклад в розвиток теорії та практики управління

експортною діяльністю залізорудних підприємств внесли Бабець Є.К. [3], Варава Л.М. [4]. Зокрема, Бабець Є.К. акцентував увагу на методиці оцінки перспективності міжнародних ринків збуту продукції та стверджував доцільність роботи компаній на більш стабільних за обсягом споживання ринках. Проблему пошуку нових міжнародних ринків збуту продукції українськими експортерами, яка набула актуальності з приводу військових дій на сході України, досліджує О.О. Бойко [5]. Вона зазначає, що вплив фактору географічної віддаленості на експорт підприємств чорної металургії незначний, що підвищує перспективність експорту їх продукції в країни дальнього зарубіжжя. Оцінку експортного потенціалу філій транснаціональних корпорацій та відповідної політики материнських компаній досліджує Косьміна В.В. [6] Вона доводить актуальність експорту продукції філій ТНК в треті країни, а не лише в країну свого походження. Проте, на нашу думку, дослідники недостатню увагу приділили оцінці експортного потенціалу українських транснаціональних компаній з позиції їх сталості їх економіки, що забезпечується доступом до сировини та наявністю виробничих потужностей асоційованих підприємств.

Таким чином, **метою досліджень**, результати яких викладено у даній статті, є визначення експортних переваг транснаціональної компанії, асоційовані виробничі підприємства якої складають єдину вертикально-інтегровану групу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Перебування компанії в статусі транснаціональної свідчить про акумулювання нею певного досвіду діяльності на території декількох іноземних країн з відмінним законодавчим, економічним, культурним та іншим контентом. Здійснюючи економічну діяльність ТНК використовують міжнародний розподіл праці, перспективи розвитку та відкритість економіки країн-реципієнтів для досягнення власних експортних цілей. Отже, існує певна сформованість структури та власних базових принципів управління експортом ТНК, що забезпечує їй відповідні економічні результати. Проте, сучасний світ, з огляду на останні геополітичні, економічні, кліматичні та інші процеси, перебуває в надзвичайній динаміці та зазнає істотних трансформацій. Відкритість ринків окремих країн супроводжується квотуванням експорту, необхідністю дотримання високих технічних вимог до продукції, підвищенням митних тарифів

тощо. Привабливість ринку країни для експорту обумовлює високу конкуренцію, зокрема за ціною. За цих обставин успішність українських ТНК та їх асоційованих підприємств на міжнародних ринках буде залежати від унікальності їх експортних стратегій, наявності ресурсів для їх розробки та реалізації.

Проаналізуємо експортну стратегію транснаціональної компанії на прикладі міжнародного холдингу «Метінвест». Ознаки транснаціоналізації «Метінвесту» обумовлені діяльністю на міжнародних товарних ринках та здійсненням прямого інвестування в утворення (придбання) іноземних підприємств. В сучасну структуру холдингу входять промислові підприємства різних країн: України, Болгарії, Італії, Великобританії, США (табл. 1). Ці підприємства випускають різні види продукції (залізорудну, вугільну, металургійну, коксохімічну), проте вони пов'язані між собою процесами послідового технологічного переділу корисних копалин, що й обумовлює вертикальну інтеграцію цих підприємств.

Виробничі потужності «Метінвесту» спрямовані на задоволення власних потреб в сировині, сталі та напівфабрикатах, а також забезпечення відповідних потреб значної частини українських, європейських та азійських металургійних підприємств. Стратегічні цілі холдингу – набуття лідерських позицій на європейському/світовому ринках, формування глобальної конкурентоспроможності холдингу – визначають рівень вимог до продукції асоційованих підприємств в різних країнах. Напрямок розвитку «Метінвесту» передбачає подальшу вертикальну інтеграцію до поглибленого технологічного переділу, збільшення обсягів виробництва шляхом будівництва або придбання підприємств. Наприклад, в 2009 р. «Метінвест» уклав угоду з придбання 100 % вугільної компанії United Coal Company (Західна Вірджинія, Вірджинія й Кентуккі, США) для доступу до запасів коксівного вугілля з низьким умістом сірки, яке, в поєднанні з українським вугіллям, має вищу якість спікання, та забезпечує коксохімічні потужності групи сировиною нового рівня. Отже, зменшуючи витрати на виробництво чавуну та підвищуючи його якісні характеристики, холдинг отримує додаткові конкурентні переваги на перспективних ринках збуту [7].



Таблиця 1 - Структура асоційованих підприємств транснаціональної компанії «Метінвест»\*

| Основні асоційовані підприємства ТНК «Метінвест»  | Країна         | Продукція              |
|---|----------------|------------------------|
| – Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат<br>– Північний гірничо-збагачувальний комбінат<br>– Центральний гірничо-збагачувальний комбінат<br>– Комсомольське рудоуправління | Україна        | Залізородна сировина   |
| – Краснодонвугілля  | Україна        | Вугільна продукція     |
| – United Coal Company   | США            |                        |
| – Металургійний комбінат «Азовсталь»<br>– ММК ім. Ілліча<br>– Єнакіївський металургійний завод<br>– Харцизький трубний завод  | Україна        | Металургійна продукція |
| – Промет Стіл   | Болгарія       |                        |
| – Ferriera Valsider<br>– Metinvest Trameal  | Італія         |                        |
| – Spartan UK  | Великобританія |                        |
| – Авдіївський коксохімічний завод<br>– НВО «Інкор і Ко»   | Україна        | Коксохімічна продукція |

\* Побудовано авторами за даними корпоративного сайту компанії:

<https://www.metinvestholding.com/ua>. Курсивом позначені підприємства над якими втрачений управлінський контроль, а також види продукції, які виробляються закордонними підприємствами холдингу

Прямі інвестиції Метінвесту в європейські підприємства обумовлені, як цілями зі збільшення виробничих потужностей, так й намаганням уникнути тарифних бар'єрів при здійсненні прямого експорту металургійної продукції. Наприклад, виробництво арматурного та якісного товстолистового прокату забезпечують підприємства Італії та Великобританії. Нещодавно «Метінвест» спільно зі своїм італійським партнером (Fratelli Cosulich) реалізувала проект зі збільшення допустимого розміру судів для входу в порт Porto Nagaro (Італія), що забезпечить зменшення обсягу витрат на постачання металопродукції в Італію на 4,4 млн євро на рік, та відповідно сприятиме зміцненню конкурентних позицій Метінвесту в європейському регіоні [8].

Військові дії на сході України призвели до того, що Метінвест втратив контроль над діяльністю своїх підприємств, розташованих на тимчасово неконтрольованій території України. Це стосується діяльності ПрАТ «Єнакіївський металургійний завод» (включаючи його Макіївську філію – ПрАТ «Макіївський металургійний завод»), ПрАТ «Єнакіївський коксохімпром», ПрАТ «Харцизький трубний завод», ПрАТ «Комсомольське рудоуправління», ПрАТ «Краснодонвугілля»,

ПрАТ «Донецьккокс» і Спільного українсько-швейцарського підприємства ТОВ «Метален» [9]. З наведених причин та групування (табл. 1) асоційованих підприємств холдингу впливає:

- залізорудні виробничі потужності холдингу локалізовані в Україні;

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

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

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

Таким чином, наявність частини виробничих потужностей на території інших країн світу забезпечує транснаціональній компанії можливість зберегти поточну експортну бізнес-модель, модифікувавши її з урахуванням нових логістичних ланцюжків.

Зазначимо, що товарні пропозиції підприємств гірничодобувного та металургійного дивізіонів холдингу суттєво відрізняються за кількістю, що визначає відмінності між концепціями їх маркетингу. Досить обмежену за кількістю видів продукції товарну номенклатуру гірничодобувних підприємств складають окатиші, концентрати та агломерат корисних копалин. Асортимент товарної продукції визначається її якістю – вмістом цінного компонента, наприклад заліза в залізорудному концентраті. Проте металургійні підприємства холдингу постійно розробляють нові види продукції, спрямовуючи її на споживчі потреби в сфері будівництва, машинобудування та виробництва труб. Наприклад, за 2010-2016 рр. металургійні підприємства холдингу вивели на ринок 169 нових продуктів, зокрема виробництво 49 нових видів продукції було освоєно в 2016 р. (сукупний економічний ефект від їх реалізації за цей період становить 214 млн. дол. США) [10].

Планом на 2017 р. передбачені 30 нових продуктів в сегментах гарячекатаного, холоднокатаного, оцинкованого рулонного прокату, товстолистового і сортового прокату. Пріоритетом вважається розширення сортаменту високоміцного прокату, а також продукції, що випускається за зарубіжними стандартами. Нова продукція призначається як для внутрішнього українського ринку, так й для країн Європи та США. Отже, діяльність металургійних виробничих підприємств холдингу потребує більших витрат на інновації та маркетинг у порівнянні з гірничодобувними підприємствами. В період росту світової економіки саме продукція металургійних підприємств забезпечуватиме експортні переваги холдингу.

Продуктовий портфель підприємств холдингу забезпечив наступні фінансові показники. Чистий прибуток та відповідна рентабельність холдингу суттєво змінювались в період 2009-2016 рр. (рис. 1). Найбільш успішним був 2011 р. з чистим прибутком в 1,854 млрд. дол. США, а збитковим – лише 2015 р. (-1,003 млрд. дол. США). В інші роки періоду аналізу середній рівень рентабельності за чистим прибутком становив 4 %.

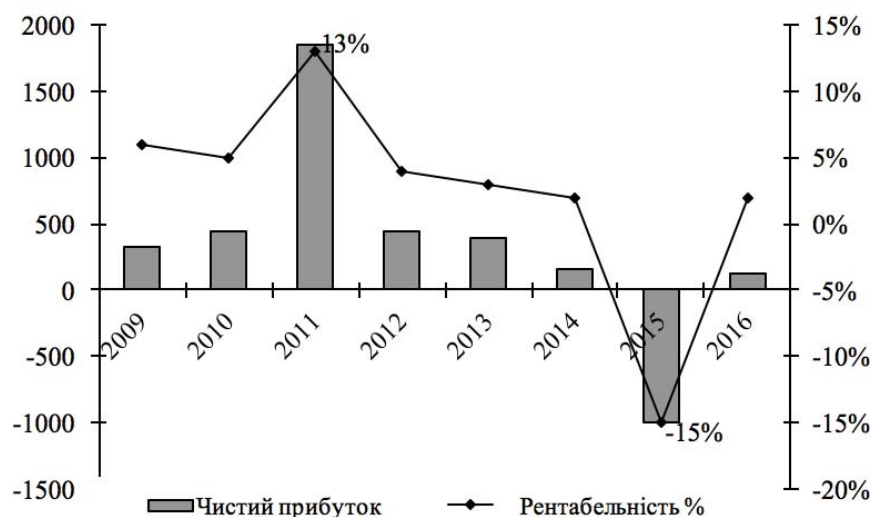


Рис. 1. Динаміка чистого прибутку та рентабельності міжнародного холдингу «Метінвест» (2009-2016 рр.)

Побудовано автором за даними [11]

За 9 місяців 2017 р. спостерігаються позитивні зміни у порівнянні з відповідним періодом 2016 р., зокрема відбувається збільшення консолідованого виторгу на 36%, що обумовлено глобальною тенденцією до зростання цін на залізну руду та металургійну продукцію [12]. В 2017 році збільшились обсяги продажів плоского прокату на внутрішньому ринку, що призвело до збільшення частки України (рис. 2) в



консолідованому виторгу до 26 % (+1пп). Відповідно частка експорту в консолідованому виторгу «Метінвесту» становить 74 %, яка зазнала структурних змін в напрямку збільшення частки країн ЄС(+2 пп) та зменшення частки країн Південно-Східної Азії (-1пп).

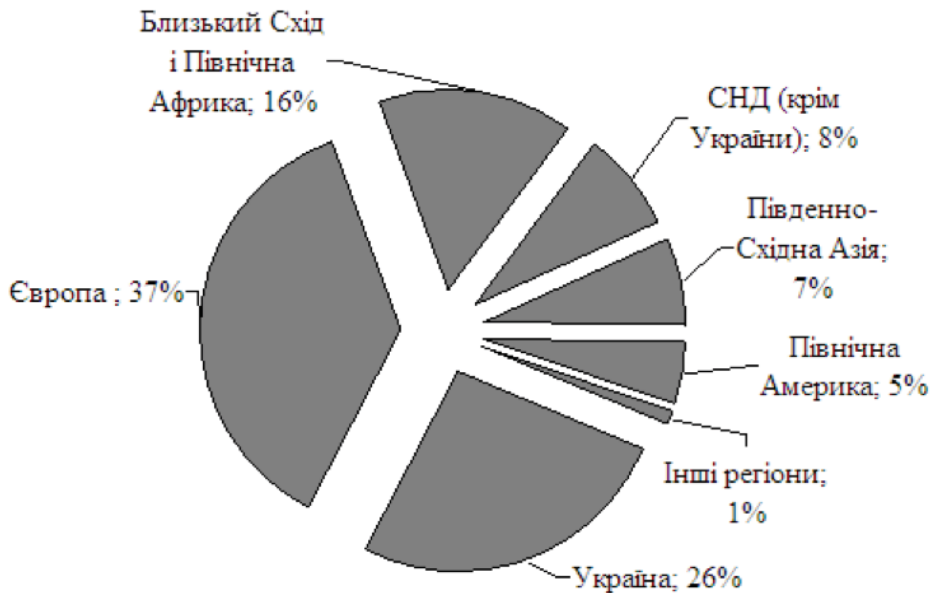


Рис. 2. Структура експорту продукції міжнародного холдингу «Метінвест»  
Побудовано автором за даними [12]

Істотні зміни відбулись в структурі консолідованого показника ЕВІТДА (9 місяців 2016 та 2017 рр.), який збільшився на 39 % завдяки збільшенню частки, що генерує Гірничодобувний дивізіон (+13 пп). Водночас відповідна частка підприємств Металургійного дивізіону в структурі консолідованого показника ЕВІТДА зменшилася на 10 пп (рис.3).

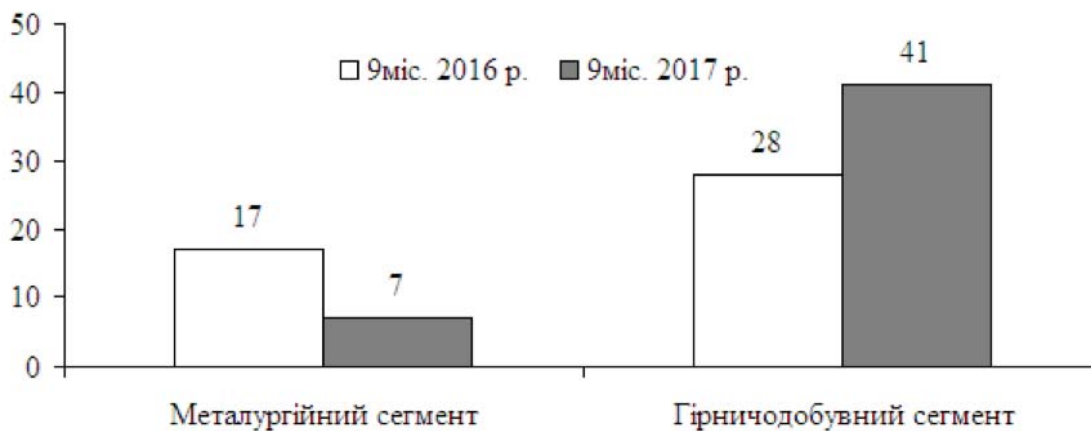


Рис. 3. Частки (%) металургійного та гірничодобувного дивізіонів міжнародного холдингу «Метінвест» в формуванні консолідованого показника ЕВІТДА  
Побудовано автором за звітними даними [12]

Обсяг консолідованого EBITDA переважно забезпечений кон'юнктурою міжнародних ринків – об'єктивним чинником, незалежним від впливу холдингу (табл. 2). Внутрішні українські процеси, за винятком девальвації гривні, негативно позначилися на експортному потенціалі холдингу.

Таблиця 2 - Основні чинники консолідованого показника EBITDA\*

| Позитивний вплив  | Негативний вплив  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання цін реалізації на ринках Європи, України, Близький Сходу та Північної Африки;</li> <li>– збільшення частки гірничо-збагачувальних підприємств в доходах;</li> <li>– девальвація гривні.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення цін на покупну сировину (вугілля, кокс) та збільшення обсягу закупівель (металобрухт, феросплави);</li> <li>– зменшення обсягів продажів окремих видів продукції дивізіонів;</li> <li>– втрата активів невідконтрольних підприємств;</li> <li>– підвищення витрат на транспортування в Україні (підвищення ставок фрахту, підвищення залізничних тарифів, збільшення обсягів залізничних перевезень);</li> <li>– збільшення витрат на енергоносії (підвищення цін та обсягів споживання природного газу і електроенергії).</li> </ul> |

\* побудовано автором за даними [12]

На цій підставі можна стверджувати, що експортні переваги транснаціональної компанії «Метінвест» забезпечені наступним:

- портфельною стратегією холдингу, спрямованою на формування вертикально-інтегрованої групи підприємств. Розташування асоційованих підприємств на території різних країн знижує ризики одночасної втрати всіх спеціалізованих виробничих потужностей холдингу у випадку надзвичайних подій;

- експортною стратегією холдингу, яка характеризується диверсифікацією міжнародних ринків збуту продукції холдингу та можливостями зниження ризиків неотримання консолідованого доходу внаслідок погіршення кон'юнктури на окремих товарних ринках.

**Висновки.** Формування експортних переваг вертикально-інтегрованої гірничо-металургійної компанії доцільно здійснювати за принципом диверсифікації власних сировинних джерел, переробних потужностей та ринків збуту в множині країн з різними економічними та політичними умовами. Напрямом подальших досліджень розглядається оцінка процесів прямого інвестування транснаціональної компанії з метою її забезпечення перспективними та підконтрольними виробничими потужностями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пашкевич М.С. Диверсифікація діяльності вугледобувних підприємств в контексті розвитку депресивних регіонів України / М.С. Пашкевич // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2011. - №3. – С. 11-17.
2. Пашкевич М.С. Екологізація виробництва підприємств України [Електронний ресурс] / М.С. Пашкевич, Т.О. Паламарчук. – Режим доступу: [http://www. economy. nauka. com. ua/index. php](http://www.economy. nauka. com. ua/index. php). – 2014.
3. Бабець Є.К. Побудова портфельної матриці boston consulting group growth-share для стратегічного аналізу пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності вертикально-інтегрованої структури / Є.К. Бабець // Прометей. – 2014. – №3(45). – С. 97-103.
4. Варава Л.М. Визначення перспективних ринків збуту та стратегії поведінки на них залізорудних гірничо-збагачувальних підприємств з використанням матриці «привабливість-конкурентоспроможність» / Л.М. Варава, В.В. Подсевак, І.Г. Єлізаров // Вісник КТУ. – 2011. – Вип. 27. – С. 267-271.
5. Бойко О.О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки / О.О. Бойко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №7(181). – С. 31-40.
6. Косміна В.В. Експорт філіалів транснаціональних корпорацій США із нових індустриальних країн Азії / В.В. Косміна // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2013. – Випуск 112 (Частина II). – С. 315-319.
7. Шагоян С.М. Корпоративні структури та об'єднання як один із чинників ефективної діяльності та безпеки гірничо-збагачувальних підприємств / Л.М. Солодовник, Н.О. Черненко, С.М. Шагоян // Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: колективна монографія / за заг.ред. Л.М. Савчук, Daniel Fic – Дніпро: Пороги, 2017. – С. 122-134.
8. Метінвест зміцнює свої позиції в Італії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com/ua/press/news/show/7489>
9. Група Метінвест заявляє про втрату контролю над діяльністю своїх підприємств на тимчасово неконтрольованій території України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com/ua/press/news/show/7394>
10. Метінвест у 2016 році отримав майже \$45 млн додаткового прибутку за рахунок реалізації нових видів продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com/ua/press/news/show/7389>
11. Ключові показники діяльності Метінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com/ua/investors/fresults/findata>
12. Короткий звіт щодо попередніх фінансових результатів за дев'ять місяців 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com/ua/press/news/show/7496>