

УДК 339.97

JEL classification: E69, F17, L11, L31, L52

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231180>**Скоробогатова Н. Є.**

кандидат економічних наук, доцент

ORCID: 0000-0002-2741-7629

**Ремінський М. М.**

ORCID: 0000-0003-0756-2228

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### FORMATION OF FOREIGN TRADE STRATEGY OF DOMESTIC EXPORT-ORIENTED ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF THE COVID-19 PANDEMIC

У роботі систематизовано підходи до трактування поняття «стратегія» та встановлено, що стратегічне планування відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування будь-якого підприємства. Планування зовнішньоторговельної стратегії є основним елементом в організації операційно-збутової діяльності підприємства, що займається експортом виробленої продукції, оскільки вона визначає оптимальні значення основних параметрів діяльності на світовому ринку, що має значний вплив на її функціонування та розвиток в подальшому загалом. За результатами аналізу було встановлено, що АПК та металургійна галузь України являються основними експортно-орієнтованими напрямками господарської діяльності. Встановлено, що металургійна галузь стрімко втрачає свою частку у ВВП та експорті країни, що спонукало до детального дослідження галузі. Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив виявити ступінь впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на негативну тенденцію розвитку галузі. Досліджено негативний вплив внутрішніх чинників на операційну та експортну діяльність металургійної галузі та її підприємств, де найбільш загрозливим є використання технологічно-застарілого обладнання, що спричиняє підвищення собівартості продукції, погіршення її якості та зниження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Досліджено та здійснено оцінку впливу пандемії COVID-19 на діяльність металургійної галузі як учасника світового ринку. Встановлено, що поєднання негативного впливу ряду внутрішніх та зовнішніх чинників спричиняють рецесію експортно-орієнтованої галузі українського господарства, подолати яку можна лише за допомогою удосконалення стратегії зовнішньоторговельної діяльності, яка має базуватися на врахуванні усіх виявлених негативних факторів впливу. Досліджено основні сценарії розвитку економіки під впливом пандемії, визначені аналітиками McKinsey & Company, та обрано для розробки зовнішньоторговельної стратегії оптимістичний варіант розгортання епідеміологічних подій та світового економічного розвитку. На основі аналізу сценаріїв розвитку світової економіки під впливом пандемії COVID-19 розроблено зовнішньоторговельну стратегію, яка базується на таких структурних елементах: диверсифікація числа постачальників; диверсифікація товарного асортименту; скорочення невиробничих витрат, закриття мартенівських печей та перехід на киснево-конверторний спосіб виплавки сталі; налагодження системи збуту в країні зі зростаючою тенденцією споживання металопродукції; передача логістичних функцій підприємства на аутсорсинг.

**Ключові слова:** зовнішньоторговельна стратегія, експорт, експортно-орієнтовані підприємства, металургійна галузь, пандемія COVID-19.

The paper systematizes the approaches to the interpretation of the concept of "strategy" and finds that strategic planning plays an important role in ensuring the functioning of any enterprise. International trade strategy planning is the main element in the organization of operating and marketing activities of the enterprise engaged in the export of manufactured products, as it determines the optimal values of the main parameters of the world market, which has a significant impact on its operation and development in general. According to the results of the analysis, it was established that the agro-industrial complex and the metallurgical industry of Ukraine are the main export-oriented areas of economic activity. It is established that the metallurgical industry is rapidly losing its share in GDP and exports of the country, which prompted a detailed study of the industry. The conducted correlation-regression analysis revealed the degree of influence of external and internal factors on the negative trend of the industry. The negative impact of internal factors on the operating and export activities of the metallurgical industry and its enterprises, where the most threatening are technologically obsolete equipment, which increases the cost of production, deteriorating its quality, and reducing competitiveness in foreign markets. The impact of the COVID-19 pandemic on the activity of the metallurgical industry as a participant in the world market has been studied and assessed. It is established that the combination of the negative impact of several internal and external factors causes a recession of the export-oriented sector of the Ukrainian economy, which can be overcome only with a clear and new strategy of foreign trade, which should be based on all identified negative factors. The main scenarios of economic development under the influence of the pandemic, identified by McKinsey & Company analysts, were studied, and an optimistic version of the development of epidemiological events and world economic development was selected for the development of foreign trade strategy. Based on the analysis of scenarios of the world economy under the influence of the COVID-19 pandemic, a foreign trade strategy has been developed, which is based on the following structural elements: diversification of the number of suppliers; diversification of product range; reduction of

*non-production costs, the closing of open-hearth furnaces and transition to an oxygen-converter method of steel smelting; establishing a sales system in countries with a growing trend of consumption of metal products; transfer of logistics functions of the enterprise to outsourcing.*

**Keywords:** foreign trade strategy, export, export-oriented enterprises, metallurgical industry, COVID-19.

**Вступ.** В умовах економічної трансформації вітчизняного господарства, пов'язаної з євроінтеграцією України, доволі часто змінювалися пріоритети зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів, переорієнтовуючись на нові, високорозвинені європейський та американський ринки збуту. Сьогодні динаміка зовнішньоторговельних відносин української держави в цілому є особливо динамічною й чутливою до впливу низки як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які безпосередньо та опосередковано визначають торговельні тенденції.

Дослідження за тематикою формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств здійснювали ряд таких вітчизняних науковців-економістів, як Матковський Р.Б., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К., Селезньова Г.О., Федосєєва Г.С., Дунська А.Р., Ткачук Г.Ю., Босак А.О., Шаповалова І.В., Гук І.С., Мустафаєва Л.А., Двудіт З.П., Ільїн В.Ю., Бабій І.В. та інші. Серед зарубіжних науковців питанням формування зовнішньоекономічної стратегії присвячено роботи Дж. Куїнна, Г. Мінцберга, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, М. Портера, А. Чандлера. Проте напрацювання науковців з даної проблематики не враховують вплив пандемії COVID-19 на формування зовнішньоторговельної стратегії підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від ситуації на світовому ринку та умов його функціонування.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є удосконалення науково-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування зовнішньоторговельної стратегії для найбільших вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії COVID-19.

**Методологія.** У дослідженні теоретичних аспектів та сутності поняття зовнішньоторговельної стратегії були застосовані наступні методи: узагальнення, систематизації, діалектичний й абстрактно-логічний; при проведенні аналітичного дослідження та аналізу експортної діяльності були застосовані метод групування, аналізу та синтезу, графічний та економіко-статистичний. Для удосконалення науково-методичних засад та розробці базової зовнішньоторговельної стратегії українських експортно-орієнтованих підприємств було застосовано елементи сценарного аналізу.

**Результати дослідження.** Сучасний розвиток економічних відносин характеризується швидкими динамічними темпами змін, особливістю якого є домінування процесів міжнародної економічної інтеграції. Подібні тенденції у глобалізованому просторі сприяють появі елементів невизначеності в господарській діяльності країн та окремих суб'єктів господарювання. Невизначеність, особливо в умовах пандемії COVID-19, є головною причиною удосконалення науково-методичних засад стратегічного планування, яке активно використовується при здійсненні підприємницької діяльності.

Стратегія – довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з

можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [1].

Ефективна стратегія зовнішньоторговельної діяльності є дуже важливою для експортно-орієнтованих підприємств, адже без чітко продуманого плану збуту в умовах насиченого ринку можна з легкістю втратити власну раніше зайняту частку. Планування зовнішньоторговельної стратегії є основним елементом в організації операційно-збутової діяльності підприємства, що займається експортом виробленої продукції, оскільки вона визначає оптимальні значення основних параметрів діяльності на світовому ринку, що має значний вплив на її функціонування та розвиток в подальшому загалом.

За даними Державної служби статистики України було виявлено низку показників зовнішньої торгівлі в 2019 році, що зазнали значних змін, зокрема, товарний експорт країни збільшився на 5,8% до \$ 50,1 млрд, а імпорт – на 6,3% до \$ 60,8 [2]. Китай йде першим з 7,2% українського експорту, за ним Польща з 6,6%, в той час, як Росія займає третю позицію з усього лише 6,5%. Наступною йде Туреччина з 5,2%, за нею Італія та Німеччина, обидві з 4,8%, потім Єгипет (4,5%) і Індія (4,0%) [3]. Взагалі, як торговий партнер, все більшої значущості набирає ЄС, на який припадає 41,5% загального експорту українських товарів і 41,1% – імпорту. Лідуючі місця в ТОП-10 експортних товарів, за інформацією Міністерства розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства [4], посідають наступні товари:

– I місце – кукурудза. Її було експортовано 32 млн тон на \$ 5,2 млрд, що на 11 млн тон більше, ніж роком раніше, що становить 10,4% від усього експорту [5];

– II місце – соняшникова олія, якої було експортовано на \$ 3,78 млрд [5];

– III місце зайняла пшениця: її було експортовано 19,96 млн тон на суму \$ 3,65 млрд. Частка в експорті – 7,3% [5];

– IV місце – окатиші з залізної руди. Їх було експортовано 15 млн тон на \$ 1,6 млрд.;

– V місце – концентрати залізні, яких було продано 18,7 млн тон. Виручка зросла на 41,8% і склала \$ 1,42 млрд.;

– VI місце – кабелі: виручка від їх експорту принесла \$ 1,32 млрд.;

– VII місце – сляби, яких було експортовано 3,19 млн тон на \$ 1,29 млрд.;

– VIII місце – рапс, якого продано 3,1 млн тон на \$ 1,26 млрд. [5];

– IX місце – соєві боби (експортовано 3,6 млн тон на суму \$ 1,16 млрд. [5];

– X місце – соняшниковий шрот. Його було продано на \$ 975 млн. [5].

У цілому експорт товарів і послуг за підсумками 2019 року збільшився на 11,8% (на 6,8 млрд дол.) у порівнянні з показниками 2018 року та склав 64,1 млрд дол. Експорт товарів збільшився на 5,7% (на 2,7 млрд дол.) і становив 50,1 млрд дол.

Проведений аналіз товарної структури експорту показав, що Україна на міжнародній торговельній арені

позиціонує себе як постачальник ресурсів та товарів низької доданої вартості й має чітко виражену експортно-сировинну спрямованість. Торгівля сировинними товарами негативно впливатиме на економічне зростання держави, що, в першу чергу, відзначатиметься на обмеженості обсягів виробництва, торгівлі, споживання та, в кінцевому випадку, благополуччі громадян держави.

Проаналізуємо збільшення/зменшення обсягів експорту товарів за головними товарними групами (рис. 1):

Відповідно, найбільша питома вага в українському експорті належить таким групам товарів [6]:

- продукції АПК та харчової промисловості (44,2%);
- продукції металургійного комплексу (20,5%);
- продукції машинобудування (11,0%);
- мінеральним продуктам (9,7%).

За даними 2019 року найбільшими товарними групами вітчизняного експорту були продукція АПК та харчової промисловості, а також продукція металургійного комплексу, сумарна частка яких складала 64,7% від всього обсягу експорту товарів. Скорочення абсолютного обсягу експорту продукції металургійної сфери у 2019 році свідчить про наявність значних проблем у розвитку даної галузі господарства.

З метою аналізу тенденції експорту в цілому та продукції основних експортно-орієнтованих галузей України було проаналізовано динаміку торгівлі товарами протягом 2012–2019 років загалом та по ключовим торговельним напрямкам. Динаміка та прогноз обсягів експорту товарів, розроблений авторами на основі методу екстраполяції, представлені на рис. 2–3.

Динаміка даних щодо експорту товарної продукції показує негативну тенденцію протягом 2012–2013 років, падіння якої пришвидшується у 2014–2015 роках, що виявилися кризовими для України у соціально-економічному, політичному та військовому аспектах. Починаючи з 2016 року, спостерігається тенденція до зростання обсягів вітчизняного експорту з вираженою переорієнтацією на ринки Європейського союзу. Прогноз за методом екстраполяції трендів на найближчі 2 роки вказує на спадну динаміку експорту загалом та експорту металопродукції зокрема.

Для оцінки ступеня вагомості іноземних ринків для української металургійної галузі та рівня залежності від них вітчизняної металургії було проаналізовано динаміку виробництва, споживання та експорту металу протягом 2013–2019 років (рис. 4).

Аналіз динаміки даних рис. 4 свідчить про вагому частку експорту металу від загального обсягу вироб-

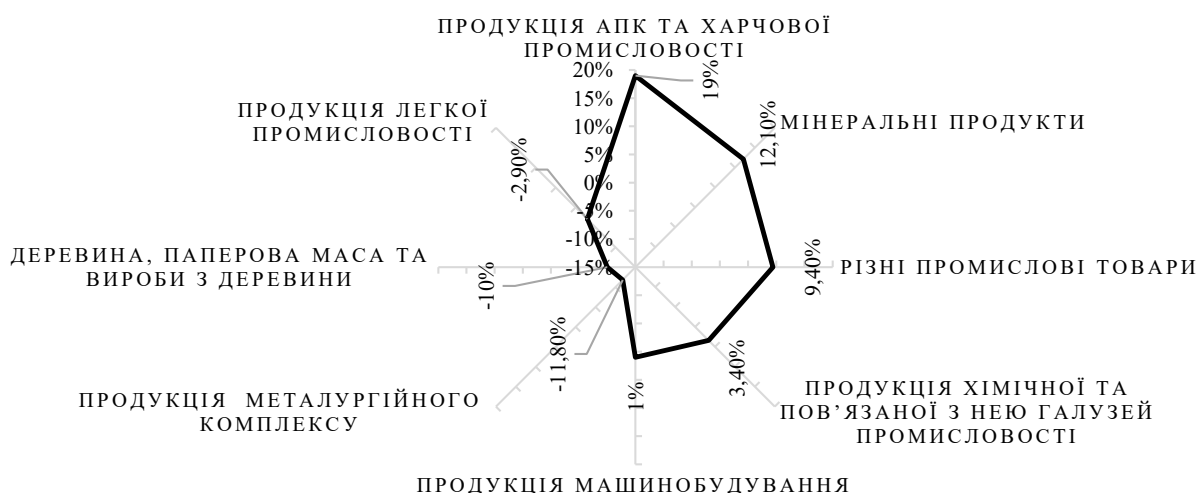


Рисунок 1 – Зміна обсягів експорту основних товарних груп у 2019 році у порівнянні з 2018 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [6]

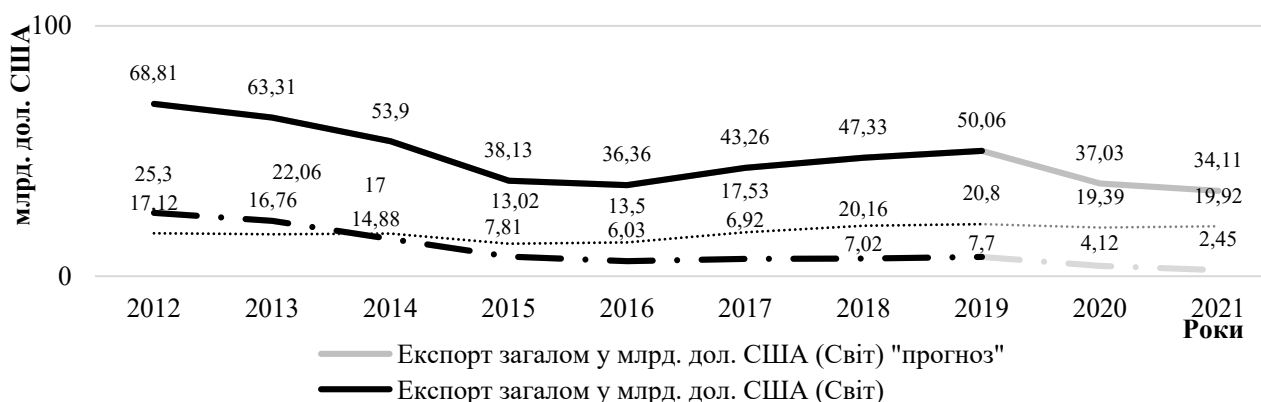


Рисунок 2 – Динаміка та прогноз експорту товарів, млрд дол. США

Джерело: побудовано авторами за даними [2]

ництва, яка протягом аналізованого періоду коливається від 77% до 86%, динаміка внутрішнього споживання коливається відповідно від 23% до 14%, що характеризує дану галузь економіки як експортно-орієнтовану.

Значимість металургійної галузі у структурі національного господарства України визначається основними показниками, наведеними у табл. 1 та на рис. 5.

Аналізуючи дані табл. 1 та рис. 5, можемо з впевненістю стверджувати, що металургійна галузь є вагомою сферою національного господарства, яка складає

близько 10% ВВП країни й значною мірою формує загальну структуру національного господарства.

Дослідження кореляційного зв'язку між вартістю виробленої продукції в металургійній галузі з ВВП країни (рис. 5) показало прямий та доволі значний зв'язок, що підтверджує значення коефіцієнту кореляції 0,876.

Основні покупці української металургійної продукції наведено на рис. 6.

Основними покупцями української металопродукції виступають країни ЄС із позитивною тенденцією до збільшення закупівель; експорт до РФ, Туреччини,

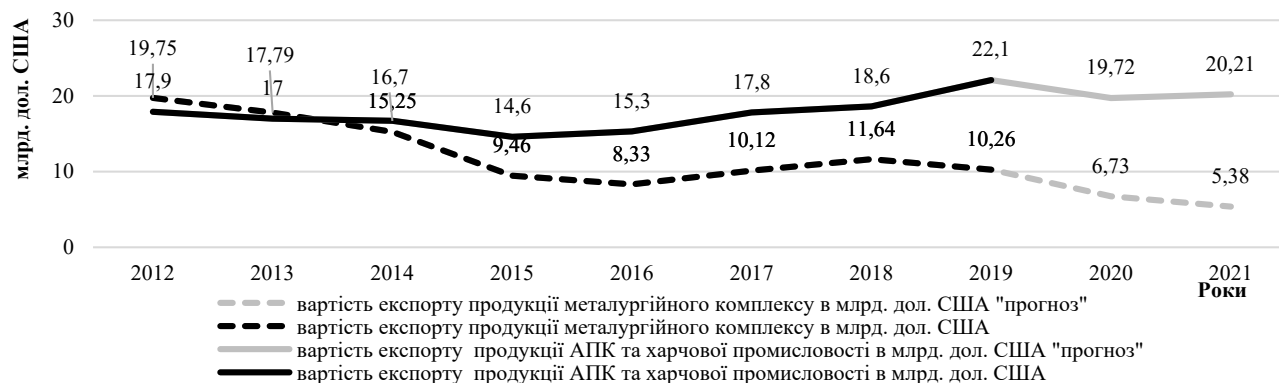


Рисунок 3 – Динаміка та прогноз експорту основних товарних груп, млрд дол. США

Джерело: побудовано авторами за даними [2]

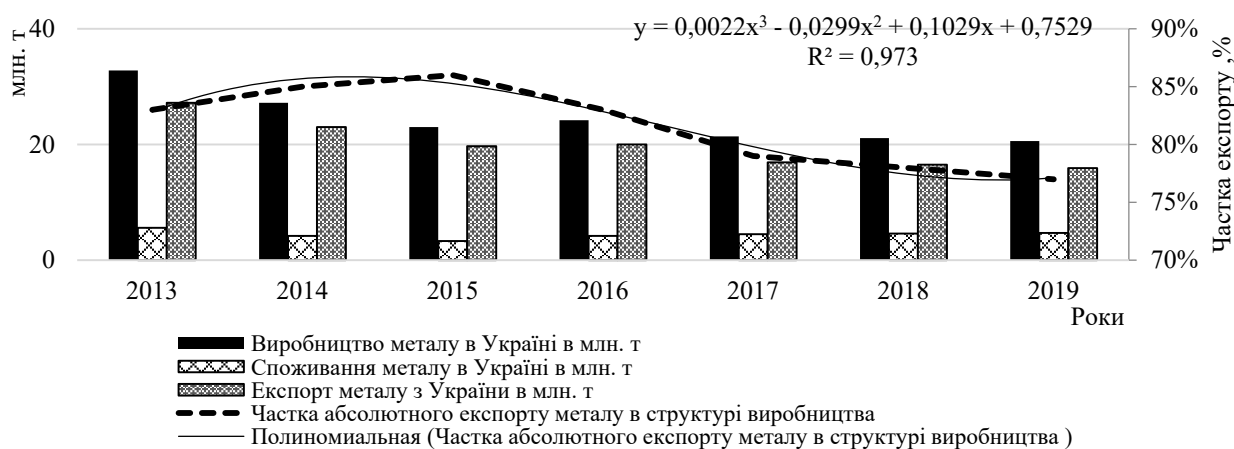


Рисунок 4 – Динаміка виробництва, споживання та експорту металу

Джерело: побудовано авторами за даними [7]

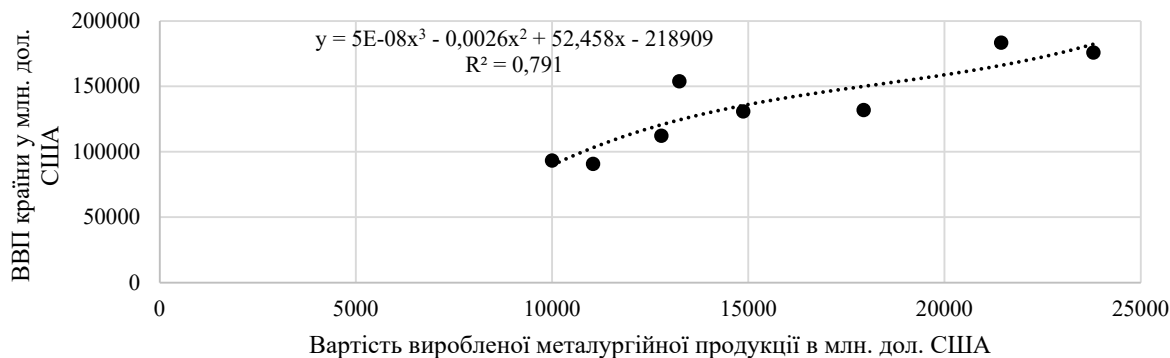


Рисунок 5 – Модель кореляційної залежності ВВП країни від вартості виробленої металургійної продукції

Джерело: побудовано авторами за даними [7; 8]



Таблиця 1 – Порівняльний аналіз вагомості металургії у ВВП України

Рік	ВВП в млрд. дол. США	Валова вартість виробленої металургійної продукції в млн. дол. США	Частка металургії у ВВП країни	Ланцюговий приріст зміни частки металургії у ВВП країни
2012	175781	23795,2	13,5%	
2013	183310	21445,8	11,7%	-14%
2014	131805	17941,2	13,6%	16%
2015	90615	11046,5	12,2%	-10%
2016	93270	10000,0	10,7%	-12%
2017	112154	12784,8	11,4%	6%
2018	130832	14871,8	11,4%	0%
2019	153781	13246,8	8,6%	-24%

Джерело: складено авторами за даними [7; 8]

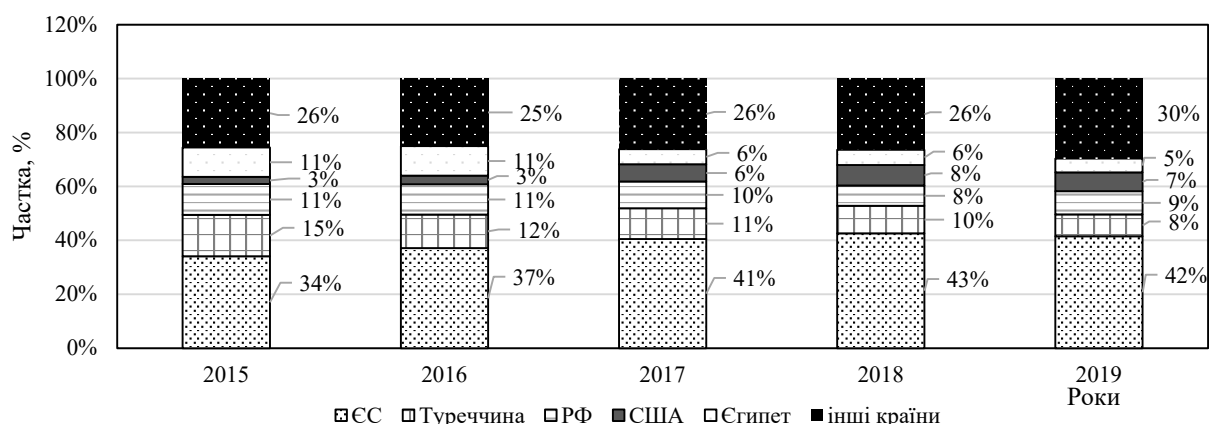


Рисунок 6 – Динаміка зміни частки продажів металургійної продукції

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

Єгипту має негативну структурну динаміку; торгівля із США має позитивну структурну тенденцію.

Дослідження найбільших експортно-орієнтованих підприємств, дозволило виявити, що найбільшими експортерами є підприємства металургійної галузі, де чотири підприємства-лідера (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ МК «Азовсталь», ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», ПАТ «Запоріжсталь») формують понад 60% вітчизняного експорту металопродукції та понад 10% експорту вітчизняної продукції загалом, що свідчить про експортно-орієнтованість цих підприємств [8].

Динаміка торгівлі основними видами металопродукції протягом 2012–2019 р. візуалізована на рис. 7.

Аналіз даних рис. 7 свідчить про фактично вузькодиверсифіковану структуру вітчизняного експорту металопродукції, з абсолютним лідерством у структурі заліза та сталі, що займають понад 95%. Тенденція продажу є невтішною для галузі через причини, основними серед яких вважаємо наступні: падіння обсягів споживання та цін на металопродукцію; нестабільність курсу гривні; політика протекціонізму на зовнішніх ринках; високий ступінь зносу активів та використання застарілих технологій [9]; вплив пандемії COVID-19 на протікання торговельних процесів, тощо. Для більш детальної ідентифікації факторів впливу на розвиток металургійної галузі було проаналізовано динаміку світових цін на металопрокат та руду за 2015–2019 рр. (рис. 8).

Кореляційний аналіз залежності між динамікою цін на руду та металопрокат й вартісними обсягами експорту показав наступні результати (рис. 9 та 10):

Коефіцієнти кореляції (у першому випадку – 0,6, у другому – 0,2) свідчать про слабкий зворотній зв'язок або відсутність значної взаємозалежності між ціновими варіаціями та обсягами поставок за період 2015–2019 рр. Зниження цін лише збільшує недоотриманий прибуток у вартісному еквіваленті.

Аналіз аналітичної інформації дозволив виділити ключові зовнішні чинники впливу:

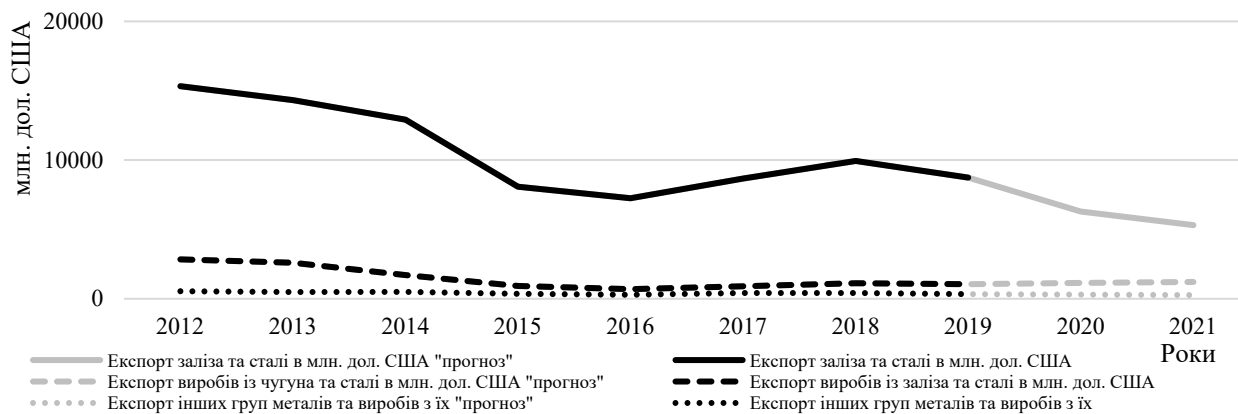
1. Протягом 2012–2019 років відбувалося загальне скорочення імпорту сталі основних країн-реципієнтів [4], про що свідчить від'ємний середньорічний темп приросту у більшості країн.

2. Протягом 2015–2019 рр. на ринку ЄС та Туреччини спостерігалася тенденція до скорочення споживання металопродукції, що відзначалося на падінні європейських, турецьких та загалом світових цін на металопродукцію [12].

3. Поступове посилення протекціоністських (захисних) заходів призводило до зменшення планових обсягів експорту металопродукції в країни-реципієнти [13].

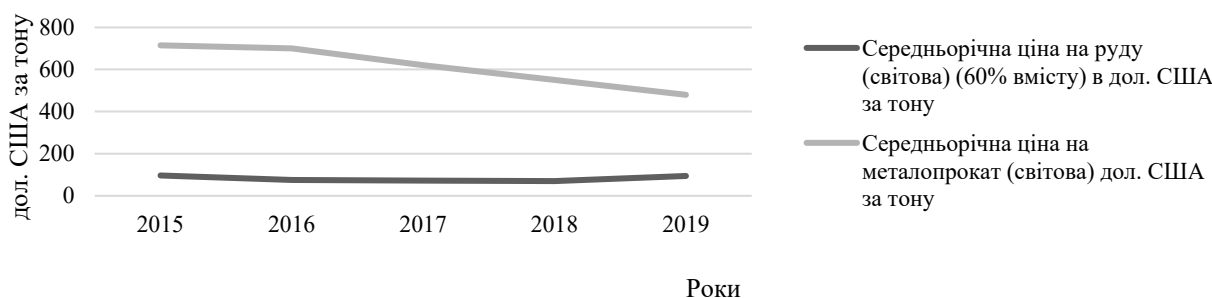
4. Внутрішньополітична та економічна нестабільність в Україні, яка була присутня протягом 2015–2019 років [12].

5. Обмеження необхідних обсягів поставок коксу та коксівного вугілля, спричинених окупацією сходу



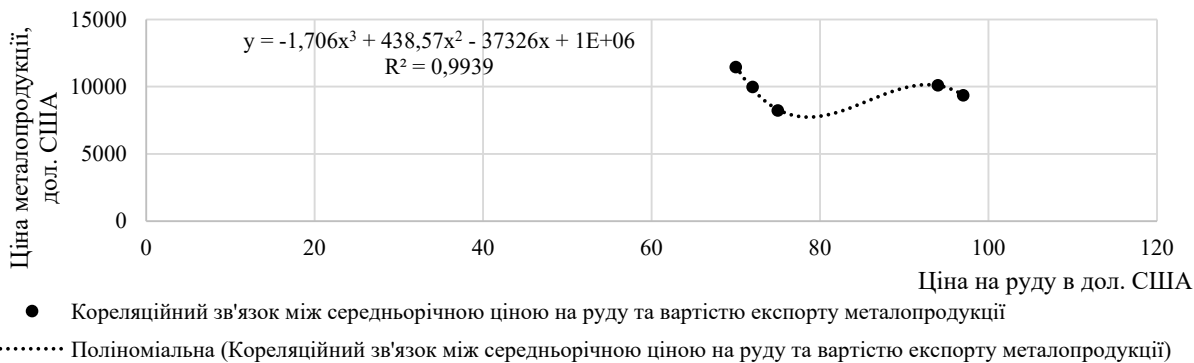
**Рисунок 7 – Прогноз динаміки експорту основних груп металургійної продукції**

Джерело: побудовано авторами за даними [4]



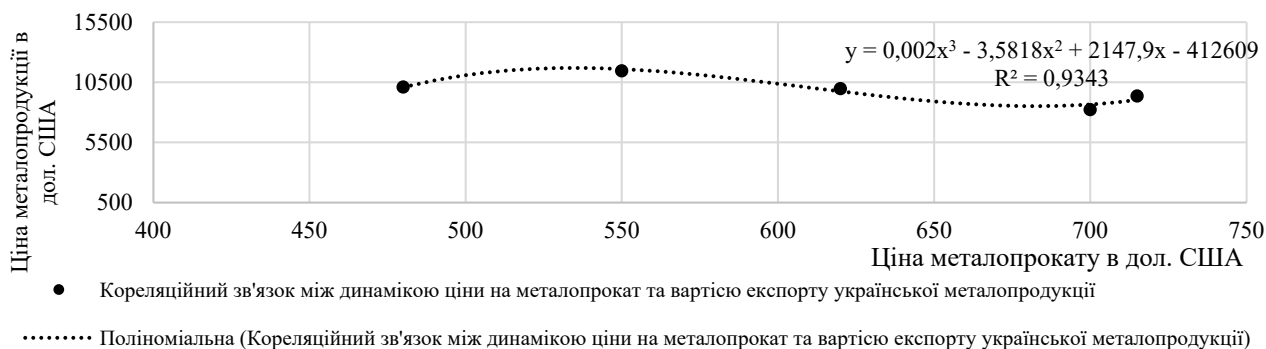
**Рисунок 8 – Динаміка світових цін на металопрокат та залізну руду (60% вмісту)**

Джерело: побудовано авторами за даними [10]



**Рисунок 9 – Модель кореляційної залежності обсягів експорту металопродукції від цін на руду**

Джерело: побудовано авторами за даними [4; 10]



**Рисунок 10 – Модель кореляційної залежності обсягів експорту металопродукції від цін на металопрокат**

Джерело: побудовано авторами за даними [3; 11]

держави спричинило зростання додаткових щорічних витрат на енергоресурси в розмірі 25–50 млн дол. [12].

6. Зростання ставок екологічного податку – додаткові 15 млн дол. США металургійні підприємства сплатили у 2018 та 2019 роках [12].

7. Удар пандемії коронавірусу, який припав ще на початок 2020 року, був дуже відчутним й суттєво позначився на діяльності світової металургійної промисловості, обсяги виробництва якої відразу скоротилися ще в першому кварталі 2020 року [14].

Для вітчизняної металургійної галузі прогнозується особливо тяжкий удар, який проявиться у скороченні внутрішнього споживання на 10% й зменшенні продажів на 19%, що є дуже значною величиною.

Економічна криза через вплив COVID-19 підсилить протекціоністські настрої в країнах [14]:

– в ЄС запровадив додаткове обмеження квот на імпорт українського прокату та труб й гарячекатаного прокату;

– Саудівська Аравія збільшила мито на ввіз напівфабрикатів на 10%;

– Туреччина підняла на 10% мито на ввіз українського прокату;

– Євразійський економічний союз (ЄЕС) відновив ввізне мито на цільнокатані залізнодорожні колеса, яке становить 34,22% митної вартості;

– Єгипет збільшив на 10% ввізне мито на українську арматуру.

У міру розгортання кризи 2020 року, викликаній COVID-19, виробникам чорних металів доведеться вдосконалити методичні підходи до прогнозування через потенціальне послаблення попиту серед споживачів сталі, особливо в галузях, які можуть бути класифіковані як «несуттєві». Наприклад, автомобільна промисловість ЄС, яка є основним споживачем євро-

пейської сталі, вже поступово уповільнює виробництво на численних підприємствах [15].

Сьогодні багато наукових установ та аналітичних агенцій розробляють можливі сценарії розвитку світової економіки під впливом пандемії. В основу розробленої зовнішньоторговельної стратегії експортно-орієнтованих підприємств було закладено підходи, визначені аналітиками McKinsey & Company, як найбільш реалістичні варіанти розвитку в залежності від протікання пандемії COVID-19 [16]:

Оптимістичний – ефективна реакція системи охорони здоров'я допомагає контролювати вплив вірусу на здоров'я, а також економічний імпульс сильного, підкріпленого фіскального та монетарного механізмів впливу дозволяє значною мірою «регулювати» економічні процеси, з мінімальним спадом економіки.

Стриманий – у першому-другому кварталах 2021 р. зберігається достатньо високий показник захворюваності населення на COVID-19 із сповільнюючими темпами. Песимістичний – відбувається значний щоденний приріст хворих на COVID-19, посилення карантинних обмежень що спричиняє удар по світовій економіці. Розроблена базова зовнішньоторговельна стратегія базується на другому (стриманому) сценарії розвитку світової економіки та перебігу пандемії COVID-19, який є доволі реалістичним в умовах масштабної вакцинації та чітких й завбачуваних монетарно-фіскальних дій урядів. На основі аналізу тенденції розвитку металургійної галузі, як однієї з базових експортно-орієнтованих галузей вітчизняної економіки та з врахуванням факторів, що визначають розвиток світової економіки під впливом пандемії COVID-19, було розроблено базову зовнішньоторговельну стратегію (табл. 2), яка поділена на декілька поетапних складових, дотримання якої дозволить змен-

**Таблиця 2 – Зовнішньоторговельна стратегія діяльності та розвитку експортно-орієнтованих підприємств (на прикладі металургійної галузі)**

<b>1. СТРУКТУРНА СТРАТЕГІЯ</b>	
<b>Перша складова структурної стратегії</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Очікуваний результат</b>	<b>1.1 Зменшення виробничих витрат</b>
Заходи з реалізації стратегії	Спрямованість науково-технічних досліджень на вирішення практичних завдань промислового виробництва.
Необхідні ресурси	Фінансові, виробничі, людські, інтелектуальні, зміна найбільш затратних виробничих фондів на технологічно нові виробничі засоби.
Виконавці	Експортно-орієнтовані підприємства, держава, іноземні та вітчизняні інвестори та транснаціональні корпорації, резиденти та нерезиденти України
Часовий період	Період економічного спаду (за прогнозом 2020–2021 рр.)
Ризики	Можливі перепади, пов'язані з браком фінансових ресурсів для проведення модернізації підприємства, та скупки здешевлених активів.
<b>Друга складова структурної стратегії</b>	
<b>Очікуваний результат</b>	<b>1.2. Економія витрат</b>
Заходи з реалізації стратегії	Скорочення заробітних плат топ персоналу, зменшення витрат на представницькі заходи, продаж автопарку адміністрації, замороження системи додаткових та преміальних виплат.
Необхідні ресурси	Рішення ради директорів, яке ґрунтується на розумінні та непередбачуваності ситуації.
Виконавці	Керівний персонал підприємства.
Часовий період	Кризовий період (прогнозований період падіння).
Ризики	Бойкотування планів жорсткої економії витрат.
<b>Третя складова структурної стратегії</b>	
<b>Очікуваний результат</b>	<b>1.3. Зменшення собівартості експортованих видів продукції</b>

Продовження Таблиці 2

1	2
Заходи з реалізації стратегії	Заміна зношених основних засобів на нові, ліквідація мартенівських печей з переходом на киснево-конверторний спосіб виплавки сталі.
Необхідні ресурси	Фінансові ресурси для заміни 7% виробничих потужностей металургійного комплексу виплавки сталі (7% виплавки здійснюється мартенівським способом виплавки, який є енергозатратним [9]). Додаткові доходи можна отримати за рахунок здачі в оренду «вільних активів» на період зменшення виробництва та експорту. Кооперація логістичних поставок (як додаткова стаття доходу).
Виконавці	Металургійні комбінати.
Часовий період	2021–2025.
Ризики	Брак грошових коштів для проведення модернізації.
<b>2. ЗБУТОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ</b>	
<b>Перша складова збутової стратегії</b>	
<b>Очікуваний результат</b>	<b>2.1. Утримання максимально можливих обсягів експорту продукції за рахунок зниження собівартості продукції.</b>
Заходи з реалізації стратегії	Максимально-можлива завантаженість виплавки сталі киснево-конверторний способом та повна ліквідація мартенівського виробництва, за якого собівартість виплавки сталі знизиться на 25% й продуктивність виробництва зросте на 25% [9]. Зростання продуктивності виробництва ще додатково здешевить собівартість випущеної продукції. Збільшення навантаження на киснево-конверторні печі зросте при цьому на 2-4%, так як загальні обсяги експорту скоротяться на 6% [9]. При цьому собівартість галузевої продукції знизиться на 1,5–2%.
Необхідні ресурси	Фінансові, людські, інтелектуальні.
Виконавці	Керівний персонал підприємства.
Часовий період	Кризовий період (прогнозований період падіння).
Ризики	Можливість політичного тиску з боку держави через масштабні звільнення працівників, що обслуговували виробництво мартенівських печей.
<b>Друга складова збутової стратегії</b>	
<b>Очікуваний результат</b>	<b>2.2. Диверсифікація експорту за постачальниками</b>
Заходи з реалізації стратегії	Необхідно розширити число покупців, щоб збут вітчизняної продукції не залежав від якогось одного ринку, або строго визначеної групи ринків (сьогодні понад 60% збуту направлено на ЄС, РФ, Туреччину та США), так як це зроблено сьогодні. Необхідно освоювати нетрадиційні ринки, поставки куди раніше не здійснювалися, або здійснювалися у дуже не значних обсягах, й де спостерігається потенційно високий щорічний приріст імпорту сталі. Боротьба за ці ринки може переломити негативну тенденцію розвитку вітчизняної металургії. По дослідженням країнам приблизний щорічний приріст імпорту металургійної продукції становить 2,9%, або 2,6% [4]. Недоцільно орієнтуватися на ринки ЄС, РФ, США, та Туреччини, так як там спостерігається середньорічний негативний приріст загального імпорту металопродукції, що говорить про подальше стабільне скорочення української частки [4].
Необхідні ресурси	Додаткові фінансові ресурси на налагодження контактів.
Виконавці	ТОП-менеджмент підприємства.
Часовий період	2021–2025 р.
Ризики	Демпінг цін зі сторони конкурентів.
<b>Третя складова збутової стратегії</b>	
<b>Очікуваний результат</b>	<b>2.3 Диверсифікація товарного експорту</b>
Заходи з реалізації стратегії	Збільшення асортименту експортованої продукції за рахунок введення нових модернізованих основних засобів для виробництва нових продуктів. Таким чином, необхідно розширити товарний асортимент, що призведе до появи нового попиту на уже існуючих ринках.
Необхідні ресурси	Фінансові ресурси на встановлення нових основних засобів та налагодження операційно-виробничого процесу.
Виконавці	Відділи операційного, стратегічного, фінансового та виробничого управління.
Часовий період	2021–2025.
Ризики	Брак залучення грошових коштів.
<b>Четверта складова збутової стратегії</b>	
<b>Очікуваний результат</b>	<b>2.4. Оптимізація логістичних витрат при здійсненні поставок продукції за кордон</b>
Заходи з реалізації стратегії	Передача логістичних функцій підприємства на аутсорсинг дозволить ефективніше налагодити та здешевити процес організації складних поставок спеціалізованим в цьому напрямку організаціям. Такий крок є ефективним та широко-використовуваним у багатьох великих підприємствах.
Необхідні ресурси	Додаткові фінансові ресурси на налагодження контактів, проведення переговорів та укладання договорів.
Виконавці	Топ-менеджмент підприємства
Часовий період	2021–2025.
Ризики	Завищені цінові пропозиції на організацію та здійснення логістичних послуг.



шити падіння галузі та отримати зростання доходів у майбутньому.

Оцінки впливу COVID-19 на металургійну сферу та на економіку в цілому є сьогодні дуже нечіткими й можуть змінюватися в залежності від протікання пандемії. За попередніми прогнозами, обсяги виробництва галузі у 2021 році (відповідно, й експорту) в Україні залишаться на рівні 2020 р. на 10% менше рівня 2019 р. (за умови позитивної боротьби з COVID-19), що є достатньо оптимістичним прогнозом в ситуації, що склалася [17]. Дотримання стратегії різкого замороження ряду невиробничих витрат дозволить підприємствам зменшити видатки та направити їх у реально ефективні та важливі напрямки. Значну частину коштів можна виручити, продавши недохідні (обслуговуючі) активи (наприклад, автопарк), що в принципі не можуть приносити прибутків, зменшивши виплати невиробничому персоналу та топ-менеджерам підприємств.

**Висновки.** Зовнішньоторговельна стратегія розвитку експортно-орієнтованих підприємств являється стратегічно важливим компонентом в організації ефективної й успішної виробничої та збутової діяльності підприємства, що виконує роль «дорогоказка» розвитку. Метою стратегії є посилення ролі підприємства на ринку та забезпечення якомога кращих структурних позицій стабільної діяльності.

На основі аналізу динаміки розвитку та експорту продукції основних експортно-орієнтованих галузей виявлено хронічну негативну тенденцію діяльності металургійної галузі, яка понад  $\frac{3}{4}$  своєї виробленої продукції систематично експортує за кордон й цим самим успішність функціонування металургійної галузі України, значною мірою, залежить саме від успішної реалізації експортної діяльності. Встанов-

лено, що негативну тенденцію розвитку експортно-орієнтованих підприємств, та металургії зокрема, спричиняє комплекс складних проблем, які призводять до хронічного загострення рецесії. Виявлено, що головними зовнішніми чинниками, що негативно позначилися на розвитку галузі є наступні: негативна динаміка цін на металопродукцію; скорочення зростання темпів світового попиту на продукцію; падіння споживання на ключових ринках; ревальвація гривні; брак коксу та коксівного вугілля; зростання ставок екологічного податку; негативний вплив пандемії COVID-19 на протікання торговельних процесів; періодичне посилення протекціоністських заходів на ключових торговельних напрямках, де вітчизняні металурги займають значну частку на ринку. Основними внутрішніми чинниками, які негативно впливають на розвиток підприємств галузі та їх зовнішньоторговельну діяльність, є високий ступінь зносу основних засобів, морально-застаріла технологічна база, висока енергоємність і, як наслідок, собівартість продукції, слабо-диверсифікована структура продажів тощо.

Формування зовнішньоторговельної стратегії найбільших експортно-орієнтованих підприємств було здійснено з урахуванням факторів ризику, які негативно впливають на їх сталий розвиток. Розроблена стратегія представляє комплекс внутрішньо- та зовнішньо-орієнтованих трансформаційних елементів, які при безпосередньому виконанні забезпечать мінімальні збитки протягом складного кризового періоду та забезпечать стійкі позиції в діяльності галузі в майбутньому.

Розроблену зовнішньоторговельну стратегію можна адаптувати до будь-якого підприємства з урахуванням особливостей його виду діяльності, розміру та рівня обсягів експортних поставок.

#### Література:

1. Gary Hamel and C.K. Prahalad. Strategic Intent. 2005 р. URL: <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> (дата звернення: 15.04.2020).
2. Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2020).
3. Андерс Аслунд. Росія втрачає важелі впливу на Україну. Новини. 2020. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/eksport-ukrajini-2019-yak-sankciji-rosiji-pokrashchili-ukrajinsku-ekonomiku-ostanni-novini-50071688.html> (дата звернення: 27.05.2020).
4. International Trade Centre. List of importing markets for a product exported by Ukraine. URL: <http://surl.li/ozzj> (дата звернення: 18.11.2020).
5. Редих Э. ТОП-10 товаров экспорта. Что продавала Украина в 2019 году. БИЗНЕС ЦЕНЗОР. 2020. URL: <http://surl.li/iltc> (дата звернення: 17.05.2020).
6. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Довідка “Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2019 році”. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30d3074d-6882-4aac-bc4f-f4af8a30b221&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2019-Rotsi> (дата звернення: 17.11.2020).
7. WORLD STEEL IN FIGURES. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/World-Steel-in-Figures.html> (дата звернення: 18.11.2020).
8. Топ-20 українських експортерів 2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/24/643855/> (дата звернення: 23.12.2020).
9. Економічний огляд металургійної галузі України. Бізнес в офіційних цифрах. 2019. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metallurhijnoi-haluzi-ukrainy/> (дата звернення: 20.12.2020).
10. World Steel Prices. URL: <http://surl.li/ozwu> (дата звернення: 20.12.2020).
11. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. Киев : Эльга-Н; НикаЦентр, 2001. 448 с.
12. Топ 10 вызовы 2019 / риски 2020 для ГМК Украины. 2020. URL: <http://surl.li/ozwq> (дата звернення: 21.12.2020).
13. Обмежувальні заходи щодо товарів походженням з України на зовнішніх ринках. URL: <http://surl.li/ozwo> (дата звернення: 23.12.2020).
14. Влияние пандемии COVID-19 на рынки металлопродукции. 2020. URL: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/04/Vliyanie-epidemii-COVID-19-na-rynki-metalloprodukcii-21.04.20\\_compressed.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/04/Vliyanie-epidemii-COVID-19-na-rynki-metalloprodukcii-21.04.20_compressed.pdf) (дата звернення: 22.12.2020).
15. Андрей Тарасенко. Рынок Металлопродукции во второй половине 2020. 2020. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/06/Rynok-metalloprodukcii.pdf> (дата звернення: 23.12.2020).
16. Nine scenarios for the COVID-19 economy. 18.12.2020. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/nine-scenarios-for-the-covid-19-economy#> (дата звернення: 23.12.2020).

17. Андрій Тарасенко. Експорт, який ми втрачаємо. URL: <https://eba.com.ua/eksport-yakuj-my-vtrachayemo/> (дата звернення: 21.12.2020).

#### References:

1. Gary Hamel and C.K. Prahalad (2005). Strategic Intent. Available at: <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>.
2. Krainy za tovarnoiu strukturoiu zovnishnoi torhivli. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Anders Aslund (2020). Rosiia vtrachaie vazheli vplyvu na Ukrainu. Novyny. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/eksport-ukrajini-2019-yak-sankciji-rosiji-pokrashchili-ukrajinsku-ekonomiku-ostanni-novini-50071688.html>.
4. International Trade Centre. List of importing markets for a product exported by Ukraine. Available at: <http://surl.li/ozzj>.
5. Redykh E. (2020) TOP-10 tovarov eksporta. Chto prodavala Ukrayna v 2019 roku. BYZNES TsENZOR. Available at: <http://surl.li/ilte>.
6. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva. Dovidka "Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy ta posluhamy u 2019 rotsi". Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30d3074d-6882-4aac-bc4f-f4af8a30b221&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2019-Rotsi>.
7. WORLD STEEL IN FIGURES. Available at: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/World-Steel-in-Figures.html>.
8. Top-20 ukrainskykh eksporteriv 2018. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/24/643855>.
9. Ekonomichnyi ohliad metalurhiinoi haluzi Ukrainy. Biznes v ofitsiinykh tsyfrakh. 2019. Available at: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy>.
10. World Steel Prices. Available at: <http://surl.li/ozwu>.
11. Blank I.A. (2001) Investitsionnyi menedzhment: Uchebnyi kurs. Kyiv: Elga-N; NikaTsentr, 448 p.
12. Top 10 vyizovy 2019 / riski 2020 dlya GMK Ukrainy. 2020. Available at: <http://surl.li/ozwq>.
13. Obmezhuvalni zakhody shchodo tovariv pokhodzhenniam z Ukrainy na zovnishnikh rynkakh. Available at: <http://surl.li/ozwo>.
14. Vliyanie pandemii COVID-19 na rynki metalloprodukcii. 2020. Available at: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/04/Vliyanie-epidemii-COVID-19-na-rynki-metalloprodukcii-21.04.20\\_compressed.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/04/Vliyanie-epidemii-COVID-19-na-rynki-metalloprodukcii-21.04.20_compressed.pdf) (accessed: 22.12.2020).
15. Andrey Tarasenko. Rynok Metalloprodukcii vo vtoroy polovine 2020. Available at: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/06/Rynok-metalloprodukcii.pdf> (accessed: 23.12.2020).
16. Nine scenarios for the COVID-19 economy. 18.12.2020. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/nine-scenarios-for-the-covid-19-economy#> (accessed: 23.12.2020).
17. Andrii Tarasenko. Eksport, yakyi my vtrachaiemo. Available at: <https://eba.com.ua/eksport-yakuj-my-vtrachayemo>.