МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Механізми інтеграції ТОВ «Метінвест Холдинг»
у світовий ринок сталі»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Лисенко Анжела Сергіївна
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Лисенко Анжела Сергіївна

1. Тема роботи «Механізми інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
2 МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ХОЛДИНГУ «МЕТІНВЕСТ» У СВІТОВИЙ РИНОК СТАЛІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ А. С. Лисенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 45 стор., 14 табл., 7 рис., 35 джерел.

Об’єкт дослідження: процеси стратегічного розвитку вертикально інтегрованих гірничо-металургійних компаній в умовах глобалізації та структурної трансформації світового ринку сталі.

Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, інструменти та результати міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі.

Методи дослідження: системний підхід, методи порівняльного, структурно-динамічного та коефіцієнтного аналізу, портфельні моделі, моделювання економічного ефекту інтеграції.

Мета роботи: дослідження процесів міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі та обґрунтування напрямів удосконалення його стратегії в умовах повоєнної відбудови й декарбонізації світової економіки.

У роботі узагальнено теоретичні засади функціонування світового ринку сталі та визначено роль транснаціональних компаній у глобальних ланцюгах створення вартості. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану холдингу «Метінвест», який виявив суттєве скорочення масштабів діяльності, але продемонстрував адаптивність бізнес-моделі через переорієнтацію географії збуту на користь європейського ринку. Здійснено розрахунок економічної ефективності інтеграції холдингу до ринку Європейського Союзу, що забезпечило додатковий дохід у розмірі понад 2,6 млрд доларів США та дозволило підтримати операційну стійкість в умовах воєнного стану. Обґрунтовано стратегію вибіркового зростання з фокусом на розвитку гірничодобувного сегменту, виробництві сировини для «зеленої» металургії та розширенні сервісних потужностей у країнах ЄС.

Запропоновані заходи з декарбонізації виробничих процесів, оптимізації логістичних маршрутів та посилення інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості можуть бути використані менеджментом компанії для відновлення конкурентних позицій на глобальному ринку.

МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СВІТОВИЙ РИНОК СТАЛІ, ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 45 pages, 14 tables, 7 figures, 35 sources.

Object of research: processes of strategic development of vertically integrated mining and metallurgical companies in the context of globalization and structural transformation of the world steel market.

Subject of research: organizational and economic relations, tools and results of international integration of the Metinvest holding company into the world steel market.

Research methods: system approach, methods of comparative, structural-dynamic and coefficient analysis, portfolio models, modeling of the economic effect of integration.

Purpose of work: study of the processes of international integration of the Metinvest holding company into the world steel market and justification of directions for improving its strategy in the context of post-war reconstruction and decarbonization of the world economy.

The work summarizes the theoretical principles of the functioning of the world steel market and defines the role of transnational companies in global value chains. A comprehensive analysis of the financial and economic condition of the Metinvest holding was conducted, which revealed a significant reduction in the scale of operations, but demonstrated the adaptability of the business model through the reorientation of the geography of sales in favor of the European market. The economic efficiency of the holding's integration into the European Union market was calculated, which provided additional income of over 2.6 billion US dollars and allowed maintaining operational stability in martial law conditions. A selective growth strategy was substantiated with a focus on the development of the mining segment, the production of raw materials for "green" metallurgy, and the expansion of service capacities in EU countries.

The proposed measures to decarbonize production processes, optimize logistics routes, and strengthen integration into European value chains can be used by the company's management to restore competitive positions in the global market.

INTERNATIONAL INTEGRATION, PERFORMANCE MANAGEMENT, STRATEGIC DEVELOPMENT, WORLD STEEL MARKET, DECARBONIZATION, PROFITABILITY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ 10
1.1 Світовий ринок сталі та його загальна характеристика 10
1.2 Теоретичні підходи до міжнародної інтеграції підприємств і формування конкурентних стратегій у металургії 12
1.3 Методичні інструменти оцінювання міжнародної інтеграції та стратегічного розвитку підприємства 14
РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ХОЛДИНГУ «МЕТІНВЕСТ» У СВІТОВИЙ РИНОК СТАЛІ 18
2.1 Організаційно-економічна характеристика холдингу «Метінвест» та його місце в металургійному комплексі України 18
2.2 Аналіз конкурентного оточення «Метінвесту» на світовому ринку сталі 23
2.3 Оцінка ефективності інтеграції холдингу «Метінвест» у ринок Європейського Союзу 31
2.4 Напрями міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі 37
ВИСНОВКИ 39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 41

ВСТУП

Світовий ринок сталі є однією з базових складових сучасної економіки, оскільки продукція металургійної промисловості використовується у машинобудуванні, будівництві, транспорті, енергетиці та оборонній сфері. За даними Всесвітньої асоціації виробників сталі світове виробництво сирої сталі становило приблизно 1,892 млрд тонн, що відповідає тенденції відносної стабілізації після пандемічних та воєнно-геополітичних шоків. Водночас триває структурна трансформація ринку під впливом декарбонізації, переходу до «зеленої» енергетики, посилення екологічних регуляцій та переформатування глобальних ланцюгів доданої вартості.

Україна традиційно виступала одним із помітних виробників і експортерів металопродукції. До повномасштабної агресії гірничо-металургійний комплекс забезпечував до десятої частини валового внутрішнього продукту та близько п’ятої частини товарного експорту країни. Після 2022 року його частка істотно зменшилася, однак металургія зберігає роль системоутворювальної галузі, що формує до шести відсотків валової доданої вартості з урахуванням суміжних ланцюгів постачання, а також забезпечує значні податкові надходження й робочі місця.

Особливе місце в українській металургії посідає вертикально інтегрований холдинг «Метінвест», який об’єднує гірничодобувні та металургійні активи в Україні, країнах Європи та Сполучених Штатах Америки і має розгалужену глобальну збутову мережу. До 2022 року підприємства групи забезпечували близько сорока відсотків виробництва сталі в Україні та значну частку експорту сталевої продукції. Втрата маріупольських комбінатів «Азовсталь» та імені Ілліча, руйнування окремих коксохімічних і вугледобувних активів, блокада та часткове розмінування морських портів, а також зміна регуляторних умов на ринках Європейського Союзу поставили перед холдингом комплекс завдань щодо переорієнтації логістики, збереження

присутності на ключових ринках і переосмислення стратегії міжнародної інтеграції.

Актуальність обраної теми зумовлюється поєднанням кількох чинників. Міжнародна інтеграція металургійних компаній набуває нових форм під впливом посилення ролі транснаціональних корпорацій, регіональних торговельних блоків та інституційних обмежень, зокрема вуглецевого регулювання. Українські підприємства в умовах війни вимушені одночасно вирішувати завдання відновлення виробництва, збереження експорту, інтеграції до європейських ринків і участі у майбутній відбудові країни. Саме «Метінвест» є одним з ключових приватних інвесторів та платників податків в Україні, а отже, успішність його міжнародної стратегії має макроекономічний вимір.

Питання функціонування металургійної галузі України та її інтеграції у світовий економічний простір є предметом глибокого аналізу у працях сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідників. Стан та перспективи трансформації металургійного комплексу в умовах глобалізації висвітлено у роботах Н. Ясинської [36] та В. Орлова [31]. Зокрема, аналіз місця України на світовому ринку сталі та оцінка конкурентних тенденцій представлені у фахових та профільних виданнях [1, 8, 9, 19, 22, 33, 34, 35].

Проблематика стратегічного управління та впровадження інноваційних моделей, включаючи використання штучного інтелекту на металургійних підприємствах, розглядається у працях І. Федулової [17], А. Пришви та Л. Артеменко [14]. Важливий внесок у дослідження інвестиційної привабливості та модернізації галузі з урахуванням стандартів ESG зробили О. Латишева, В. Ровенська та І. Смирнова [6]. Особлива увага в сучасних наукових розвідках приділяється «зеленій» трансформації та декарбонізації виробництва сталі [18, 20, 21, 23].

Метою роботи є дослідження процесів міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі та обґрунтування напрямів удосконалення його стратегії інтеграції в умовах повоєнної відбудови й декарбонізації світової економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно послідовно з’ясувати теоретичну сутність і форми міжнародної інтеграції металургійних компаній, проаналізувати тенденції розвитку світового ринку сталі та роль на ньому транснаціональних гірничо-металургійних холдингів, узагальнити методичні підходи до оцінювання стратегічних позицій підприємства, здійснити комплексний фінансово-економічний і стратегічний аналіз діяльності холдингу «Метінвест», дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічних напрямів міжнародної інтеграції холдингу.

Об’єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку вертикально інтегрованих гірничо-металургійних компаній в умовах глобалізації та структурної трансформації світового ринку сталі.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, інструменти та результати міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі.

Методологічною основою роботи є положення сучасної теорії стратегічного менеджменту, концепції конкурентних переваг, теорія міжнародної інтеграції та транснаціональних корпорацій, а також системний і процесний підходи до управління підприємством. У роботі використовуються методи порівняльного, структурно-динамічного та коефіцієнтного аналізу, економіко-статистичні методи, елементи експертної оцінки.

Інформаційну базу дослідження складають звіти холдингу «Метінвест», офіційні матеріали компанії щодо стратегії та цінностей, аналітичні огляди Всесвітньої асоціації виробників сталі «World Steel», галузеві дослідження GMK Center щодо економічного впливу металургійної галузі України, матеріали міжнародних інформаційних агентств та галузевих видань, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Світовий ринок сталі та його загальна характеристика

Світовий ринок сталі характеризується високою концентрацією виробництва та споживання в окремих регіонах, наявністю потужних державних і приватних корпорацій, чутливістю до макроекономічних циклів та інвестиційної активності в інфраструктурі. Згідно з даними Всесвітньої асоціації виробників сталі, у 2019–2023 роках обсяги випуску сирої сталі коливалися в межах від 1,88 до 1,96 млрд тонн на рік, при цьому з 2020 року спостерігається фаза відносної стабілізації .

Таблиця 1.1 – Динаміка світового виробництва сирої сталі у 2019–2023 роках [1, 10, 19, 24, 25, 28, 29]

Рік	Виробництво сирої сталі, млн т	Зміна до попереднього року, відсотків
2019	1 880	–
2020	1 885	+0,3
2021	1 963	+4,1
2022	1 890	–3,7
2023	1 892	+0,1

За даними Всесвітньої асоціації, у структурі виробництва 2022–2023 років понад сорок шість відсотків припадає на Китай, близько семи–десяти відсотків – на країни Європейського Союзу, близько шести–восьми відсотків – на Північну Америку, при цьому частка України та інших країн Співдружності Незалежних Держав помітно скоротилася внаслідок воєнних дій та санкційних обмежень. Це свідчить про домінування азійських виробників та посилення регіональної асиметрії ринку [1].

Функціонування світового ринку сталі відбувається в межах глобальних ланцюгів створення вартості, де поєднуються видобуток сировини, виробництво чавуну й сталі, подальше прокатне переділення, виготовлення труб, металовиробів і кінцевих машинобудівних та будівельних продуктів. У такій системі вертикально інтегровані компанії, які контролюють кілька стадій ланцюга, мають суттєві переваги щодо собівартості, стабільності постачання та можливості оперативно переорієнтовувати товарні потоки між регіонами.

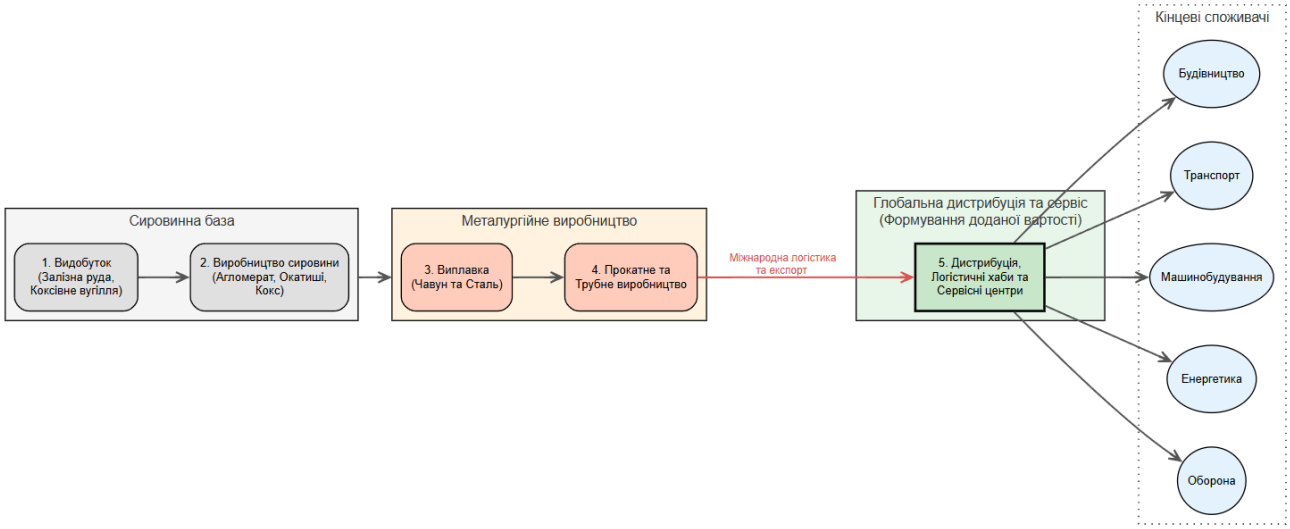


Рисунок 1.1 – Спрощена схема глобального ланцюга створення вартості в сталевій промисловості [1, 10, 19, 24, 25, 28, 29]

На рис. 1.1 наведено послідовність ланок: видобуток залізної руди та коксівного вугілля – виробництво агломерату, окатишів і коксу – виплавка чавуну та сталі – прокатне та трубне виробництво – дистрибуція й сервісні центри – кінцеві споживачі (будівництво, транспорт, машинобудування, енергетика, оборона). Саме на рівні між прокатними агрегатами та сервісними центрами формується значна частина доданої вартості, а міжнародна інтеграція проявляється через будівництво виробничих потужностей у різних країнах, створення збутових мереж, логістичних хабів і сервісних підприємств.

У результаті глобалізації в галузі сформувався пул транснаціональних корпорацій, серед яких China Baowu, ArcelorMittal, Nippon Steel, POSCO, JSW,

Tata Steel та інші, що щороку випускають десятки мільйонів тонн сталі [1, 10, 19, 24, 25, 28, 29]. Вони активно використовують інструменти злиття та поглинання, участь у спільних підприємствах, вертикальну інтеграцію з постачальниками сировини та споживачами продукції, а також диверсифікацію по регіонах, що дозволяє їм гнучко реагувати на кон'юнктурні зміни.

1.2 Теоретичні підходи до міжнародної інтеграції підприємств і формування конкурентних стратегій у металургії

Міжнародну інтеграцію підприємства доцільно розглядати як процес поглиблення його участі в міжнародному поділі праці та глобальних ланцюгах створення вартості через формування сталих виробничих, фінансових та організаційних зв'язків із контрагентами в інших країнах.

Таблиця 1.2 – Основні форми міжнародної інтеграції металургійних компаній [5, 6, 30, 32]

Форма інтеграції	Зміст	Потенційні переваги	Основні ризики
Товарна (експортно-імпортна)	Регулярне постачання металопродукції на зовнішні ринки та закупівля сировини	Доступ до ширшого ринку збуту, диверсифікація доходів	Валютні та митні ризики, залежність від кон'юнктури
Виробнича	Створення або придбання виробничих потужностей за кордоном	Зниження логістичних витрат, наближення до споживача, використання місцевих переваг	Інвестиційні ризики, політична нестабільність, регуляторні бар'єри
Фінансова	Розміщення цінних паперів на міжнародних ринках капіталу, залучення кредитів	Доступ до дешевшого капіталу, підвищення прозорості	Валютні ризики, вимоги до розкриття інформації
Організаційно-управлінська	Участь у холдингах, альянсах, створення спільних підприємств	Синергія ресурсів, обмін технологіями, спільний вихід на ринки	Конфлікт інтересів партнерів, складність координації

У науковій літературі виокремлюють товарну, виробничу, фінансову, інституційну та організаційно-управлінську форми інтеграції, які реалізуються через експортно-імпортні операції, створення дочірніх структур і спільних

підприємств, придбання активів за кордоном, участь у транснаціональних холдингах і стратегічних альянсах.

Для металургійних компаній характерна поєднана модель інтеграції, що поєднує контроль над сировинною базою (залізорудні та вугледобувні підприємства), металургійні та прокатні потужності у декількох країнах, а також мережу торгових домів та сервісних центрів. Вертикальна інтеграція дозволяє зменшувати витрати завдяки внутрішньому постачанню сировини та напівфабрикатів, зменшує логістичні ризики та посилює переговорну позицію на ринку. Водночас така модель потребує значних капіталовкладень і підвищує чутливість до галузевих шоків [5].

Формування конкурентних стратегій металургійних компаній традиційно спирається на концепцію загальних стратегій Майкла Портера, який виділяє стратегію лідерства за витратами, диференціації та фокусування. У галузі сталі стратегія лідерства за витратами реалізується через масштаб виробництва, доступ до дешевої сировини та енергії, високий рівень завантаження потужностей і логістичну ефективність. Стратегія диференціації пов’язана з випуском високомаржинальної продукції з підвищеними вимогами до якості, сервісу та індивідуальних рішень для клієнтів. Стратегія фокусування орієнтується на вузькі сегменти, наприклад спеціальні сталі для трубопровідного транспорту, суднобудування чи енергетичного машинобудування.

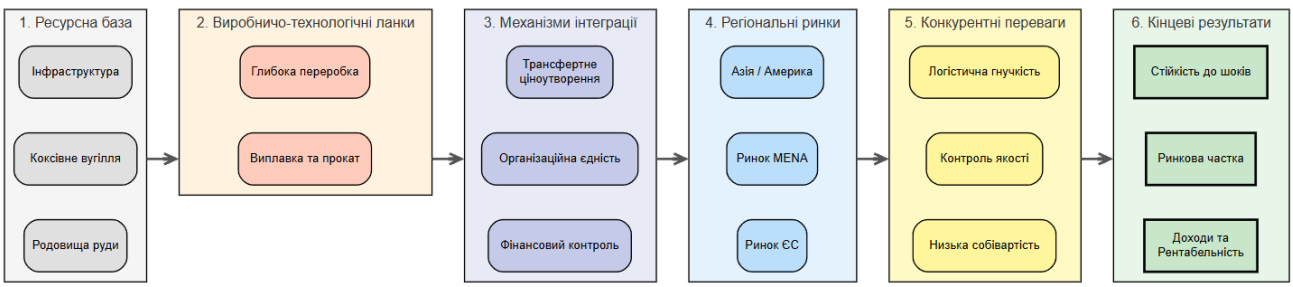


Рисунок 1.2 – Логічна модель міжнародної інтеграції [2, 5, 6, 30, 32]

З огляду на специфіку галузі доцільно відзначити також інтеграцію в екологічні та технологічні ініціативи, пов’язані з переходом до низьковуглецевого виробництва сталі, розвитком прямого відновлення заліза, електросталеплавильних потужностей та систем циркулярної економіки. У логічній моделі слід послідовно показати ресурсну базу (родовища руди, коксівного вугілля, інфраструктура), виробничо-технологічні ланки, фінансові та організаційні механізми інтеграції, вихід на ключові регіональні ринки, формування конкурентних переваг і кінцеві результати у вигляді доходів, рентабельності, ринкової частки, стійкості до шоків.

1.3 Методичні інструменти оцінювання міжнародної інтеграції та стратегічного розвитку підприємства

Сучасний стратегічний менеджмент пропонує широкий спектр інструментів, які дозволяють системно оцінити позиції компанії на ринку, ідентифікувати ключові фактори успіху та сформувати оптимальні стратегічні альтернативи. У контексті дослідження міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» доцільно застосувати поєднання аналітичних підходів PEST, SWOT, SPACE, портфельних матриць Ансоффа та McKinsey [3].

PEST-аналіз дозволяє структурувати зовнішнє середовище за чотирма групами факторів: політико-правовими, економічними, соціокультурними та технологічними. Для металургії це, зокрема, воєнно-політична ситуація, санкційні режими, податкове та екологічне законодавство, циклічність попиту на сталь, рівень доходів і інвестиційної активності, суспільна чутливість до екологічних проблем, а також темпи впровадження енергоефективних і низьковуглецевих технологій [7].

SWOT-аналіз передбачає ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його зовнішнього середовища з метою визначення стратегічних пріоритетів. У випадку міжнародно інтегрованого холдингу особливе значення мають ресурси та компетенції,

ступінь диверсифікації по країнах і сегментах, здатність до інновацій та управління ризиками.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) оцінює стратегічну позицію компанії за чотирма групами показників: фінансовою стійкістю, конкурентними перевагами, привабливістю галузі та стабільністю зовнішнього середовища. Підсумкове розташування компанії в одному з чотирьох квадрантів матриці (агресивній, конкурентній, консервативній чи захисній позиції) задає загальний тип рекомендованих стратегій [2, 3, 7].

Матриця «товар–ринок» Ігоря Ансоффа дозволяє обґрунтувати стратегію зростання через розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікацію чи поглиблення проникнення з наявним продуктом на наявних ринках. Для металургійної компанії це може означати, наприклад, вихід із традиційної сировинної моделі до сегментів готових рішень для будівництва, розширення географії постачання або формування портфеля «зеленої» сталі.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу міжнародної інтеграції підприємства [2, 3, 5, 6, 7, 17, 32]

Метод	Основний зміст	Ключове призначення	Обмеження
PEST	Аналіз макросередовища за групами факторів	Виявлення зовнішніх драйверів і ризиків	Не враховує внутрішні ресурси
SWOT	Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей і загроз	Формування загальних стратегічних пріоритетів	Суб’єктивність оцінок
SPACE	Кількісна оцінка стратегічної позиції за чотирма блоками	Вибір базового стратегічного типу	Потребує якісної експертної інформації
Матриця Ансоффа	Співвіднесення продуктів та ринків	Визначення напрямів зростання	Не враховує глибину конкурентної боротьби
Матриця McKinsey	Позиціонування бізнес-напрямів за привабливістю галузі та конкурентною позицією	Оптимізація портфеля бізнесів	Висока вимогливість до інформації

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey оцінює позицію окремих бізнес-напрямів за двома вимірами: привабливість галузі та конкурентна

позиція бізнесу. Поєднання цих вимірів у трирівневій шкалі дозволяє сформувати дев'ять стратегічних полів, для кожного з яких рекомендовано типові рішення щодо інвестування, вибіркового зростання, підтримання або скорочення.



Рисунок 1.3 – Узагальнена послідовність стратегічної діагностики міжнародної інтеграції холдингу [2, 3, 5, 6, 7, 17, 32]

Послідовність доцільно представити як логічний ланцюг: первинний аналіз світового ринку сталі та макросередовища (PEST) – галузевий і конкурентний аналіз – внутрішня діагностика ресурсів і компетенцій – формування SWOT-матриці – кількісна оцінка стратегічної позиції за SPACE –

портфельний аналіз бізнес-напрямів за матрицею McKinsey – узгодження з матрицею Ансоффа – вибір та деталізація стратегічних альтернатив.

Отже, узагальнення теоретичних засад та аналіз сучасних тенденцій функціонування металургійної галузі дозволяють констатувати, що світовий ринок сталі перебуває на етапі глибокої структурної трансформації, зумовленої процесами декарбонізації та цифровізації виробництва. Дослідження динаміки глобального випуску сирої сталі свідчить про домінування азійських виробників, водночас роль європейського ринку залишається критично важливою з огляду на впровадження жорстких екологічних стандартів та механізмів вуглецевого регулювання.

Науковий огляд форм міжнародної інтеграції підтверджує, що для великих металургійних компаній найбільш стійкою є модель вертикальної інтеграції, яка дозволяє контролювати повний ланцюг створення вартості — від видобутку залізорудної сировини до реалізації високотехнологічного прокату. Така стратегія забезпечує стабільність постачання та підвищує конкурентоспроможність підприємств на зовнішніх ринках.

Систематизація методичного інструментарію стратегічного аналізу доводить ефективність комплексного застосування методів PEST, SWOT та SPACE, а також портфельних моделей, таких як матриця McKinsey, для діагностики позицій транснаціональних холдингів. Це дозволяє не лише ідентифікувати поточні ризики та можливості зовнішнього середовища, а й обґрунтувати оптимальні траєкторії розвитку в умовах високої волатильності цін на сировину та готову продукцію.

Встановлено, що інтеграція українських підприємств у європейські ланцюги постачання «зеленої» сталі є безальтернативним напрямом їхнього стратегічного розвитку, що вимагає впровадження інноваційних технологій прямого відновлення заліза та електросталеплавильних процесів. Таким чином, теоретичне підґрунтя, сформоване у першому розділі, слугує базою для подальшого аналізу практичних аспектів діяльності холдингу «Метінвест» у межах світового ринку.

РОЗДІЛ 2
МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ХОЛДИНГУ «МЕТІНВЕСТ» У СВІТОВИЙ РИНОК СТАЛІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика холдингу «Метінвест» та його місце в металургійному комплексі України

Холдинг «Метінвест» є міжнародною вертикально інтегрованою гірничо-металургійною компанією, що об’єднує видобувні та металургійні активи в Україні, Італії, Болгарії, Великій Британії та Сполучених Штатах Америки, а також глобальну збутову мережу з понад тридцяти офісів у майже ста країнах світу. Компанія контролює повний виробничий ланцюг – від видобутку залізної руди й вугілля до випуску напівфабрикатів і готової прокатної продукції, труб і коксохімії.

До повномасштабної війни холдинг об’єднував, зокрема, маріупольські комбінати «Азовсталь» та імені Ілліча, кам’янське та запорізьке коксохімічні підприємства, три гірничозбагачувальні комбінати в Криворізькому басейні, металургійний комбінат «Запоріжсталь» (спільне підприємство), ряд прокатних та сервісних активів у Європі, а також вугледобувну компанію United Coal у США.

За довоєнних умов «Метінвест» забезпечував близько сорока відсотків виробництва сталі в Україні та значну частку експорту металопродукції, зокрема був одним із ключових постачальників металопрокату до Європейського Союзу. У 2023 році, попри значні втрати основних фондів, холдинг зберіг роль одного з головних роботодавців, інвесторів і платників податків у країні, входячи до групи компаній, на які припадає близько трьох відсотків податкових надходжень державного та місцевих бюджетів, а також суттєва частка капітальних інвестицій гірничо-металургійної галузі [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27].

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності холдингу «Метінвест» у 2021–2023 роках [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Консолідована виручка, млрд доларів США	18,0	8,29	7,40
Частка Європи в структурі виручки, відсотків	36	49	48
Частка України в структурі виручки, відсотків	17	28	35
Обсяг продажу чавуну та сталевої продукції, млн т	15,8	5,68	5,43
Кількість працівників, тис. осіб	90	80	70

Таблиця 2.1 демонструє різке скорочення масштабів діяльності холдингу після початку повномасштабної війни: виручка у 2023 році становила близько сорока відсотків від рівня 2021 року, а обсяги продажу чавуну та сталевої продукції – приблизно третину довоєнних показників. Водночас відбувся виразний зсув географії збуту у бік України та Європейського Союзу: частка європейських ринків у виручці зросла до майже половини, а частка України – до понад третини, що відображає переорієнтацію логістики та попиту.

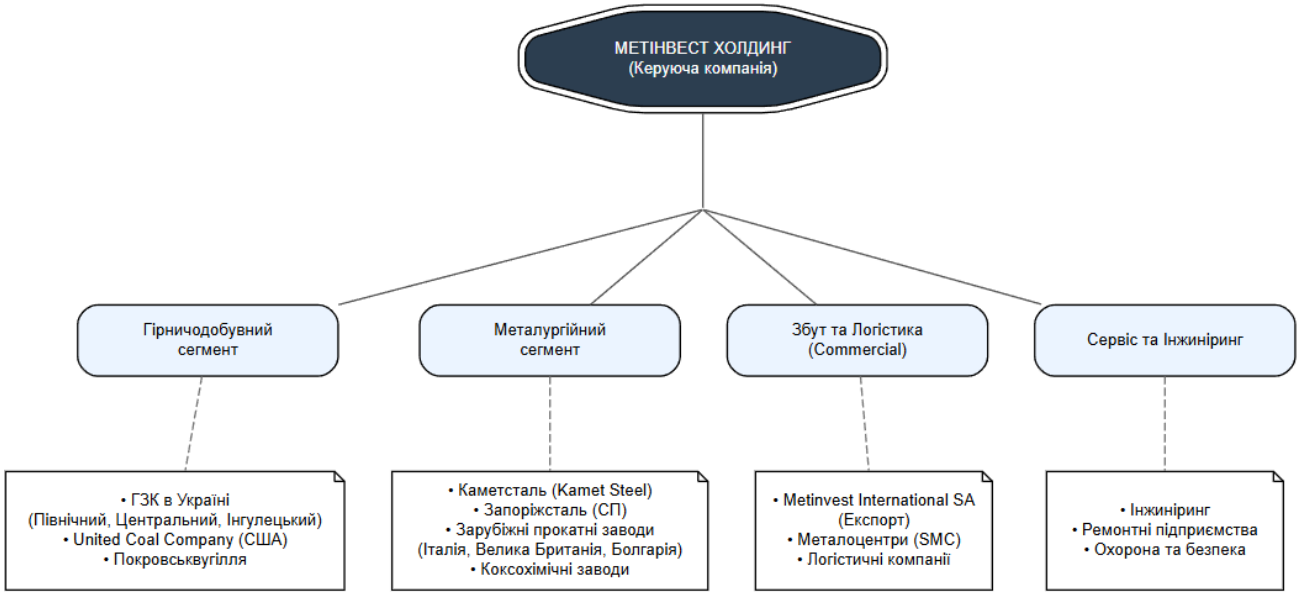


Рисунок 2.1 – Основні бізнес-напрями та організаційна структура холдингу «Метінвест» [11, 15, 16]

Ціннісна основа та стратегічні орієнтири компанії відображені в офіційно задекларованій візії стати провідним вертикально інтегрованим виробником

сталі в Європі, забезпечуючи стійке зростання та прибутковість, що перевищує середні галузеві показники. Корпоративні цінності «Метінвесту» включають пріоритет життя, здоров'я й довкілля, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство та командну роботу. Вони визначають вимоги до системи управління безпекою праці, екологічної відповідальності, якості продукції, відносин із клієнтами, персоналом і партнерами.

У схемі 2.1 наведено основні сегменти холдінгу: гірничодобувний (залізорудні та вугледобувні підприємства в Україні та США), металургійний (Kamet Steel, «Запоріжсталь», зарубіжні прокатні заводи), коксохімія, сервісні, інжинірингові та логістичні компанії, а також збутові структури Metinvest International, Metinvest SMC і регіональні торгові доми. Така побудова підтверджує вертикальну інтеграцію холдингу та його міжнародний характер.

Фінансово-економічний стан «Метінвесту» в період 2022–2023 років формувався під впливом одночасної дії кількох груп факторів: воєнних руйнувань активів, зміни логістичних маршрутів, падіння світових цін на сталь і залізорудну сировину, зростання вартості транспортування та енергоресурсів, а також девальвації гривні.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники холдингу «Метінвест» [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Виручка, млрд доларів США	8,288	7,397	–11 %
Виручка металургійного сегменту, млрд доларів США	5,72	4,85	–15 %
Виручка гірничодобувного сегменту, млрд доларів США	2,57	2,55	2,55
Чистий фінансовий результат, млрд доларів США	–2,19	–0,19	скорочення
Операційні витрати, млрд доларів США	7,48	6,82	–9 %
Показник операційного прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації, млрд доларів США	близько 1,87	0,86	–54 %

За даними комбінованого річного звіту за 2023 рік, консолідована виручка холдингу становила 7,397 млрд доларів США, що на одинадцять відсотків менше, ніж у 2022 році. Зниження було зумовлене, передусім, падінням середніх цін на сталь, залізорудний концентрат і коксівне вугілля, а також

обмеженнями виробництва та експорту, пов’язаними з воєнною ситуацією в Україні.

Як показує таблиця 2.2, попри зменшення виручки й операційного прибутку, чистий збиток компанії в 2023 році суттєво скоротився порівняно з 2022 роком. Це пояснюється, головним чином, різким зменшенням обсягу знецінення активів, яке у 2022 році відображало повну втрату контролю над маріупольськими комбінатами та іншими підприємствами, що опинилися на тимчасово окупованих територіях. Крім того, компанія зменшила операційні витрати завдяки оптимізації використання енергоносіїв, ефекту девальвації гривні щодо долара США та скороченню закупівель сировини й товарів для перепродажу [11, 15, 16].

З погляду структури виручки за регіонами, у 2023 році продажі в Україні зросли до 2,63 млрд доларів США, тоді як продажі на зовнішніх ринках зменшилися до 4,77 млрд доларів США. При цьому частка України у виручці досягла тридцяти п’яти відсотків, а частка Європейського Союзу становила сорок вісім відсотків. Частка Близького Сходу та Північної Африки скоротилася до двох відсотків, Азії – зросла до семи, Північної Америки залишилася на рівні шести відсотків. Це свідчить про переорієнтацію експорту «Метінвесту» на європейські та близькі за логістикою ринки, а також про часткове відновлення внутрішнього попиту.

За структурою продуктів у 2023 році компанія істотно збільшила продажі окатишів, коксівного концентрату та продукції гірничодобувного сегменту, компенсуючи падіння виробництва плоского прокату та відсутність продажів слябів через втрату маріупольських потужностей. Виплавка сирої сталі в групі була зосереджена на Kamet Steel, де було вироблено близько 2,0 млн тонн сталі, тоді як виробництво чавуну становило близько 1,77 млн тонн. Це значно менше довоєнних показників, але демонструє здатність компанії підтримувати основні технологічні ланцюги навіть у складних умовах.

Офіційна стратегічна візія «Метінвесту» полягає у прагненні стати провідним вертикально інтегрованим виробником сталі в Європі з високою

стійкістю до галузевих циклів і прибутковістю, що перевищує середні ринкові показники. Ця візія конкретизується через завдання збереження конкурентних переваг у сталеплавильному виробництві, розвитку гірничодобувного бізнесу, посилення присутності на ключових регіональних ринках, підвищення операційної ефективності та впровадження сталих екологічних практик.

Цінності компанії, згідно з офіційними документами, охоплюють пріоритет життя, здоров'я та довкілля, орієнтацію на клієнта, професіоналізм, лідерство та командну роботу. Це означає, що стратегія міжнародної інтеграції повинна не лише забезпечувати економічну вигідність, а й відповідати високим вимогам до безпеки, екологічної відповідальності та якості обслуговування клієнтів у різних країнах.

З урахуванням зазначених документів та сучасних викликів для холдингу, дерево стратегічних цілей «Метінвесту» у сфері міжнародної інтеграції доцільно представити таким чином.

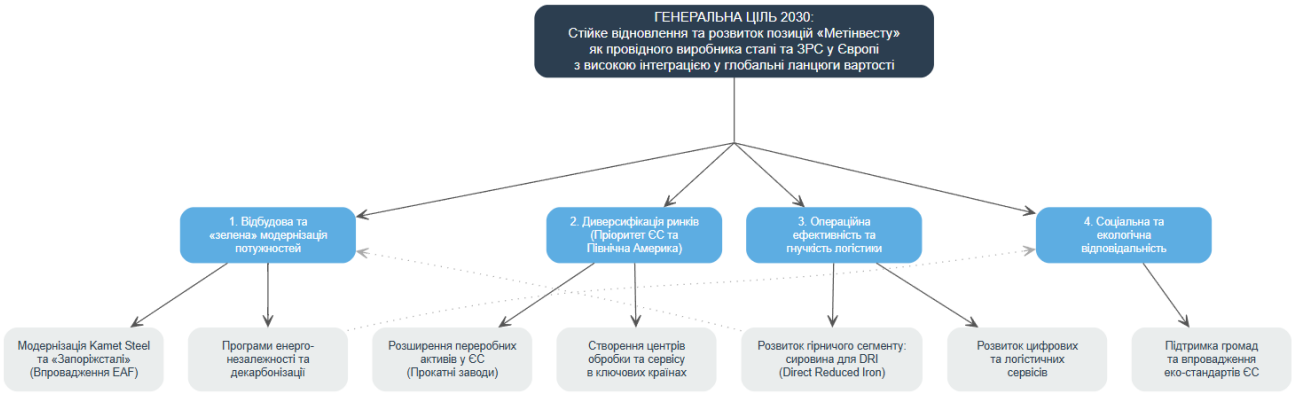


Рисунок 2.2 – Дерево стратегічних цілей холдингу «Метінвест» у сфері міжнародної інтеграції до 2030 року[11, 15, 16]

На верхньому рівні слід розмістити генеральну ціль: стійке відновлення та розвиток позицій «Метінвесту» як одного з провідних виробників сталі та залізорудної сировини в Європі й світі з високим рівнем інтегрованості до європейських та глобальних ланцюгів доданої вартості. Другий рівень може включати чотири підцілі: відбудова та модернізація виробничих потужностей з переходом до низьковуглецевих технологій; диверсифікація ринків збуту з пріоритетом Європейського Союзу та країн Північної Америки; підвищення

операційної ефективності та гнучкості логістики; посилення соціальної та екологічної відповідальності в країнах присутності.

На третьому рівні доцільно деталізувати цілі за напрямами: розвиток гірничодобувного сегменту з фокусом на виробництві сировини для прямого відновлення заліза, модернізація Kamet Steel та «Запоріжсталі» із впровадженням електросталеплавильних потужностей, розширення переробних активів у Європейському Союзі, створення центрів обробки та сервісу в ключових країнах, розвиток цифрових та логістичних сервісів, а також програми з енергонезалежності та декарбонізації.

Таблиця 2.3 – Узгодження стратегічних цілей міжнародної інтеграції «Метінвесту» з корпоративними цінностями [11, 15, 16]

Стратегічний напрям	Відповідна цінність	Очікуваний результат
Впровадження безпечних та екологічних технологій у виробництво сталі	Життя, здоров'я, довкілля	Зниження травматизму, викидів, енергоспоживання
Розвиток європейських сервісних центрів і довгострокових контрактів	Клієнтоорієнтованість	Підвищення лояльності клієнтів, стабілізація збуту
Підвищення кваліфікації персоналу та управлінських компетенцій	Професіоналізм	Зростання продуктивності праці, інноваційність
Лідерство в сегменті «зеленої» сталі в регіоні	Лідерство	Формування стійких конкурентних переваг
Розвиток командної взаємодії між активами в різних країнах	Командна робота	Синергія ресурсів, обмін досвідом, оптимізація витрат

Така узгодженість свідчить про те, що стратегія міжнародної інтеграції холдингу має внутрішню цілісність і спирається на єдині ціннісні орієнтири.

2.2 Аналіз конкурентного оточення «Метінвесту» на світовому ринку сталі

Для оцінювання зовнішнього середовища холдингу «Метінвест» доцільно застосувати PEST-аналіз, доповнений галузевим і конкурентним аналізом.

У політико-правовій площині на діяльність холдингу впливають три групи факторів. По-перше, триваюча збройна агресія Російської Федерації проти України створює високий рівень безпекових ризиків, ускладнює логістику, обмежує доступ до портів і призводить до руйнування виробничих активів. По-друге, санкційні режими щодо Росії та Білорусі відкривають для українських виробників нішу на європейському ринку, зокрема після заборони імпорту низки російських сталевих продуктів до Європейського Союзу. По-третє, впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту в Європейському Союзі формує нові вимоги до вуглецевого сліду продукції, стимулюючи перехід до низьковуглецевих технологій.

В економічній площині визначальними є коливання світових цін на сталь, залізорудну та вугільну сировину, загальний стан глобальної економіки та інвестиційної активності, а також перспективи відбудови України. За даними Всесвітньої асоціації виробників сталі, світове виробництво у 2023 році залишилося практично на рівні 2022 року, що свідчить про стабілізацію після періоду коливань. Для України важливо, що у 2024 році спостерігалося поступове зростання випуску сталі, проте загальний рівень залишається в рази нижчим за довоєнний. Це означає наявність значного потенціалу для нарощування експорту після завершення війни, але також підвищену конкуренцію за інвестиційні ресурс[11, 15, 16]и.

Соціокультурні фактори включають очікування суспільства щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, вимоги до рівня оплати праці й умов роботи, ставлення до промислових підприємств у містах присутності. Згідно з даними GMK Center, заробітна плата у металургійній галузі України на третину перевищує середній рівень по економіці, а компанії галузі активно інвестують у безпеку праці, гуманітарні програми та підтримку обороноздатності. Це створює додаткові нефінансові конкурентні переваги для «Метінвесту» на глобальному ринку.

Технологічні фактори пов’язані з розвитком технологій прямого відновлення заліза, переходом від доменно-конвертерних схем до

електросталеплавильних, цифровізацією виробництва, впровадженням систем енергоефективності й автоматизації. Аналітичні дослідження GMK Center свідчать, що Україна має значний потенціал виробництва сировини для технологій прямого відновлення заліза та низьковуглецевої сталі, а серед ключових проєктів майбутнього – будівництво модулів прямого відновлення й електросталеплавильних потужностей у «Метінвесті» та інших компаніях.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища холдингу «Метінвест» [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Група факторів	Ключові елементи впливу на «Метінвест»
Політико-правові	Воєнні дії в Україні, санкційні режими проти Росії, європейське вуглецеве регулювання, торговельні квоти та мита, податкове законодавство
Економічні	Циклічність попиту на сталь, рівень світових цін на сталь і руду, перспективи відбудови України, доступ до фінансових ресурсів
Соціокультурні	Очікування щодо екологічної та соціальної відповідальності, рівень оплати праці, репутація компанії, потреби місцевих громад
Технологічні	Тренд на декарбонізацію металургії, розвиток технологій прямого відновлення заліза, цифровізація та автоматизація виробництва

У конкурентному вимірі «Метінвест» конкурує з глобальними та регіональними виробниками сталі й залізорудної сировини. До важливих конкурентів у Європі належать ArcelorMittal, thyssenkrupp, Salzgitter, Voestalpine та інші, тоді як на ринку залізорудної сировини значну роль відіграють компанії Австралії та Бразилії. Світовий список п’ятдесяти найбільших сталевиробників, оприлюднений Всесвітньою асоціацією, очолюють азійські компанії, що відображає різницю масштабів між ними та українськими виробниками.

Разом з тим, у сегменті постачання сталі до Європейського Союзу відбулася суттєва зміна структури постачальників. До війни Україна була одним із ключових експортерів сталевого листа до Європейського Союзу, забезпечуючи понад сорок відсотків імпорту в окремих сегментах. Після руйнування маріупольських комбінатів експорт листа практично припинився, що створило дефіцит і спричинило переорієнтацію європейських покупців на постачальників із Азії. Ця ситуація, з одного боку, посилює конкуренцію, а з

іншого – формує потенціал для повернення української продукції на європейський ринок після відбудови потужностей.

Клієнтська база «Метінвесту» є диверсифікованою і включає будівельні компанії, виробників металоконструкцій, суднобудівні підприємства, машинобудівні та енергетичні компанії, а також дистриб'юторські мережі. Така структура споживачів зменшує ризики залежності від окремих сегментів, однак вимагає високої гнучкості в асортименті продукції та сервісних рішеннях.

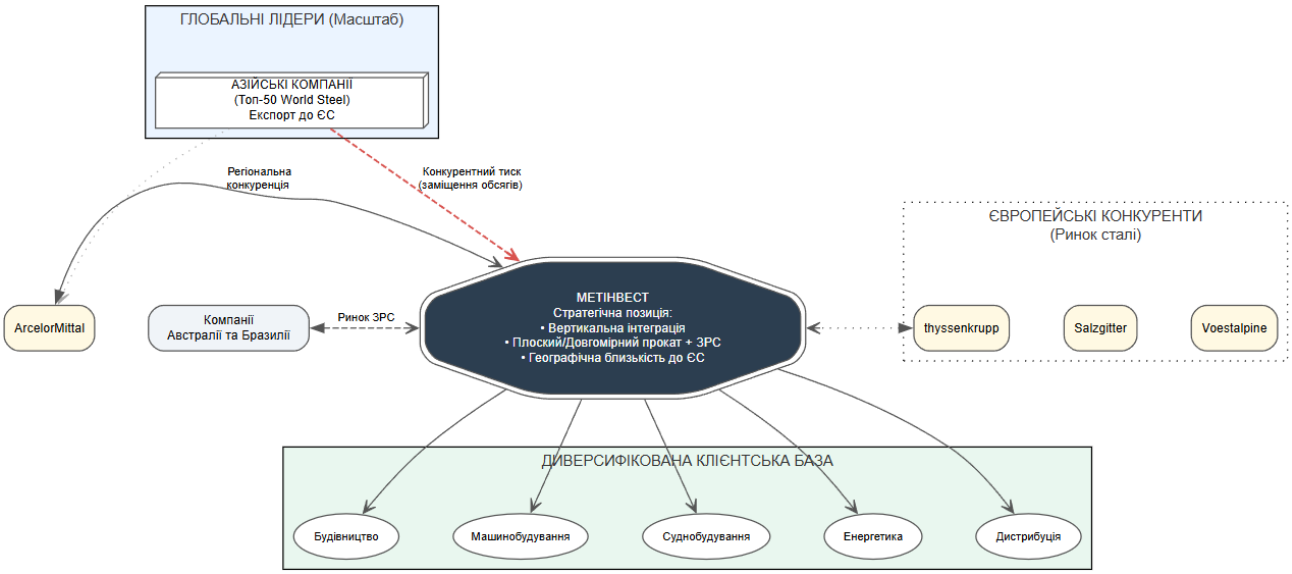


Рисунок 2.3 – Конкурентна карта «Метінвесту» на світовому ринку сталі[4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

У спрощеній конкурентній карті можна розмістити «Метінвест» у групі середніх за масштабами, але стратегічно важливих гравців регіонального рівня з високим рівнем вертикальної інтеграції та спеціалізацією на плоскому прокаті, довгомірній продукції та залізорудній сировині. Порівняння з глобальними лідерами показує відносно менший масштаб виробництва, але водночас вигідне географічне розташування та доступ до сировини.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можна сформувати узагальнену SWOT-матрицю холдингу.

Таблиця 2.5 – SWOT-матриця холдингу «Метінвест» у контексті міжнародної інтеграції[4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Елемент	Зміст
Сильні сторони	Вертикально інтегрована структура, що охоплює видобуток руди й вугілля, коксохімію, металургію та збут; значні запаси високоякісної залізної руди; розгалужена міжнародна збутова мережа; досвід роботи на ринках Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Америки та Азії; корпоративні цінності й розвинені системи безпеки та екологічного менеджменту; участь у проєктах декарбонізації та перспективи розвитку «зеленої» сталі.
Слабкі сторони	Значні втрати основних фондів у Маріуполі та на інших територіях, що постраждали від воєнних дій; залежність від функціонування транспортної інфраструктури України та роботи морських коридорів; зниження обсягів виплавки сталі та диверсифікація на користь продажу сировини; чутливість до цінових коливань на світових ринках; наявність збитків і високі витрати на обслуговування боргу.
Можливості	Відбудова України та очікуване зростання попиту на сталь у будівництві, інфраструктурі та енергетиці; дефіцит сталевої продукції на європейському ринку після виходу з нього російських і частково українських постачальників; доступ до міжнародних фінансових інституцій, зацікавлених у підтримці низьковуглецевої металургії; реалізація проєктів з виробництва сировини для прямого відновлення заліза та «зеленої» сталі на базі українських ресурсів; можливе поглиблення інтеграції з європейськими та північноамериканськими партнерами.
Загрози	Продовження або ескалація збройної агресії та пов’язані з цим руйнування виробничих об’єктів і логістики; посилення конкуренції з боку азійських виробників сталі; запровадження жорстких екологічних та вуглецевих регуляцій, які можуть підвищити вартість експорту до Європейського Союзу; зростання вартості енергоносіїв і транспортних послуг; політична й економічна невизначеність щодо обсягу та умов міжнародної підтримки України.

SWOT-матриця свідчить, що холдинг має потужну ресурсну базу та досвід міжнародної діяльності, однак стикається з безпрецедентними викликами безпекового та інвестиційного характеру. Стратегія міжнародної інтеграції у перспективі має спиратися на посилення використання сильних сторін і можливостей, пов’язаних із відбудовою та декарбонізацією, паралельно з мінімізацією впливу загроз.

Оцінювання стратегічної позиції холдингу за методом SPACE передбачає кількісну й якісну оцінку за чотирма групами критеріїв: фінансова стійкість, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища.

Таблиця 2.6 – Узагальнені оцінки за критеріями SPACE-аналізу для холдингу «Метінвест» [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Блок показників	Орієнтовна оцінка	Аргументація
Фінансова стійкість	Помірно позитивна	Компанія зберігає значні обсяги виручки та позитивний операційний результат, однак має чистий збиток, пов'язаний із воєнними втратами і знеціненням активів; рівень боргового навантаження контрольований, але потребує обережного управління.
Конкурентні переваги	Помірно позитивні	Вертикальна інтеграція, доступ до ресурсної бази, міжнародна збутова мережа й досвід роботи на ключових ринках забезпечують конкурентоспроможність, проте руйнування окремих активів та обмеження логістики послабили позиції на окремих сегментах.
Привабливість галузі	Помірно висока	Попри циклічність, металургія та виробництво сировини для «зеленої» сталі залишаються стратегічно важливими для глобальної економіки; очікується зростання попиту внаслідок відбудови України та розвитку «зеленої» інфраструктури.
Стабільність середовища	Низька	Воєнні ризики, геополітична напруженість, невизначеність щодо термінів завершення війни та умов майбутньої безпеки створюють високий рівень нестабільності.

З урахуванням цих оцінок стратегічна позиція «Метінвесту» може бути віднесена до проміжку між конкурентною та консервативною зонами SPACE-матриці. Це означає, що компанія зберігає потенціал для зростання й розвитку конкурентних стратегій, але вимушена діяти обережно, з огляду на високі ризики середовища. Відповідно до рекомендацій методики, доцільними є стратегії вибіркового інвестування, посилення позицій на найперспективніших ринках, диверсифікації ризиків за рахунок географічного та продуктового розширення, а також підвищення фінансової гнучкості.

Для обґрунтування напрямів майбутнього зростання холдингу можна використати матрицю «товар–ринок», що передбачає розгляд комбінацій існуючих та нових продуктів і ринків.

З огляду на воєнну ситуацію найбільш реалістичними на найближчу перспективу є стратегії розвитку продукту та поглиблення проникнення на наявні ринки, передусім європейські, з акцентом на продукцію з більшою доданою вартістю та низьким вуглецевим слідом. Після стабілізації безпекової

ситуації та відбудови потужностей можна очікувати активізації стратегій розвитку ринку та диверсифікації, у тому числі через додаткові придбання активів у Центрально-Східній Європі.

Таблиця 2.7 – Матриця «товар–ринок» для холдингу «Метінвест» [11, 15, 16]

Ринки / Продукти	Існуючі продукти (руда, концентрат, окатиші, плоский і довгий прокат, кокс, вугілля)	Нові продукти (низьковуглецева сталь, готові металоконструкції, сервісні та цифрові рішення)
Існуючі ринки (Україна, Європейський Союз, частково Близький Схід, Азія, Північна Америка)	Стратегія поглиблення проникнення: оптимізація логістики, розширення довгострокових контрактів із європейськими споживачами, підвищення частки продукції з високою доданою вартістю.	Стратегія розвитку продукту: пропозиція готових рішень для будівництва та інфраструктури, розвиток лінійки «зеленої» сталі й сервісних послуг для наявних клієнтів.
Нові ринки (нові сегменти в Європі, Північній Америці, країни, що розвиваються)	Стратегія розвитку ринку: вихід у нові географічні сегменти через локальні сервісні центри та партнерські програми, посилення присутності на ринках, де дорожчає імпорт з інших регіонів.	Стратегія диверсифікації: розвиток спільних проєктів у сфері «зеленої» сталі, енергетичних та інфраструктурних проєктів, цифрових платформ для клієнтів.

Портфельний аналіз дозволяє оцінити позиції окремих бізнес-напрямів холдингу за двома ключовими вимірами: привабливість галузі та конкурентна позиція. Для «Метінвесту» доцільно виокремити такі напрями: видобуток залізної руди в Україні, вугледобувний бізнес у США, металургійні потужності в Україні, зарубіжні прокатні заводи в Європі й Великій Британії, а також сервісно-цифровий сегмент.

Таблиця 2.8 – Позиціонування ключових бізнес-напрямів холдингу «Метінвест» у матриці McKinsey [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Бізнес-напрям	Привабливість галузі	Конкурентна позиція	Стратегія
Видобуток залізної руди в Україні	Висока (зростання попиту на сировину для технологій прямого відновлення заліза, значні запаси руди)	Сильна (контроль над декількома гірничозбагачувальними комбінатами, досвід експорту)	Інвестувати та зростати: модернізація виробництва, розвиток продуктів для низьковуглецевої металургії.

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Вугледобувний сегмент у США	Середня (поступовий відхід від вугілля у світі, однак зберігається попит на якісне коксівне вугілля)	Сильна	Вибіркове підтримання: оптимізація витрат, поступова диверсифікація в бік альтернативних джерел енергії.
Металургійні потужності в Україні (Kamet Steel, «Запоріжсталь» та інші активи)	Середня (потреба у відбудові, але високі воєнні ризики та залежність від логістики)	Середня	Вибіркові інвестиції: модернізація та підготовка до переходу на електросталеплавильні технології, зосередження на продукції з високою доданою вартістю.
Зарубіжні прокатні заводи в Європі й Великій Британії	Висока (сталіший попит у Європейському Союзі, можливість випуску продукції з високою доданою вартістю)	Середньо-сильна	Інвестувати вибірково: розширення потужностей, наближення до клієнтів, інтеграція в «зелений» ланцюг постачання.
Сервісний і цифровий сегмент (логістика, цифрові рішення, інжиніринг)	Висока (зростаюча роль сервісів та цифрових платформ у промисловості)	Середня	Інвестувати та розвивати: розширення спектра послуг, підтримка клієнтів у переході до «розумних» ланцюгів постачання.

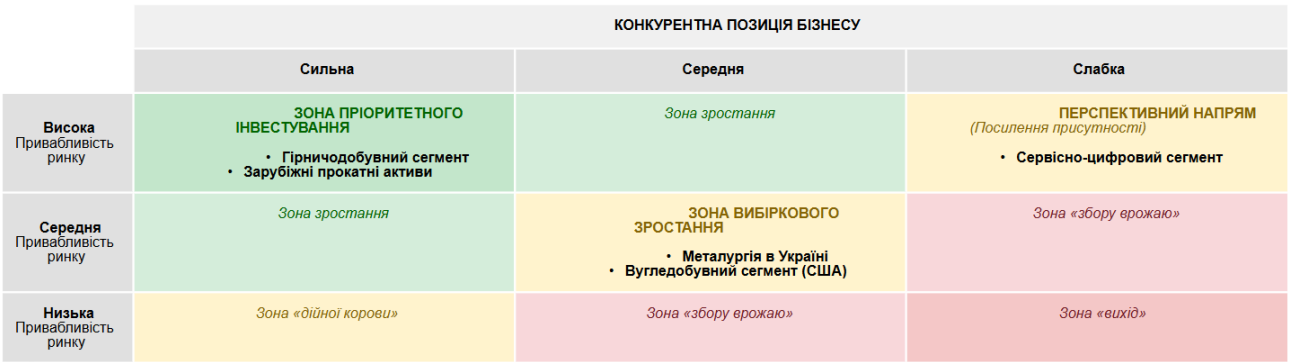


Рисунок 2.4 – Портфель бізнесів «Метінвесту» в матриці McKinsey [11, 15, 16]

Графічне розміщення (рис. 2.4) демонструє, що гірничодобувний сегмент і зарубіжні прокатні активи належать до зони пріоритетного інвестування, металургія в Україні та вугледобувний сегмент у США – до зони вибіркового зростання та підтримання, а сервісно-цифровий сегмент – до перспективного напряму, де доцільно посилювати присутність.

2.3 Оцінка ефективності інтеграції холдингу «Метінвест» у ринок Європейського Союзу

Ефективність міжнародної інтеграції доцільно оцінювати не лише через описові характеристики ринку, а й на основі кількісних показників, що відображають реальний фінансовий результат для компанії. Для холдингу «Метінвест» інтеграція у ринок Європейського Союзу є стратегічним напрямом, оскільки саме європейські споживачі забезпечують все більшу частку виручки групи. За даними річних звітів компанії у 2019–2023 роках частка Європи у консолідованому доході зросла з 34 % до 48–49 % залежно від року, тоді як роль окремих традиційних ринків (країни Співдружності, Близький Схід і Північна Африка) істотно скоротилася.

З огляду на це, у даному підрозділі інтеграція холдингу до ринку Європейського Союзу розглядається як здатність компанії нарощувати частку європейського напряму в загальному обсязі реалізації та генерувати додатковий дохід і прибуток порівняно з базовим періодом. Базовим роком обрано 2019 рік, що передував пандемії коронавірусу та повномасштабній збройній агресії проти України і характеризувався відносно стабільними умовами функціонування світового ринку сталі.

Методика оцінки побудована у кілька етапів. На першому етапі розраховується фактичний дохід від продажу продукції у країнах Європейського Союзу як добуток загального доходу групи на частку виручки, сформовану на європейських ринках:

$$R_{EU,t} = R_t \cdot S_{EU,t}, \quad (2.1)$$

де $R_{EU,t}$– дохід від реалізації продукції в Європі у році t, млн доларів США; R_t– загальний консолідований дохід холдингу у році t, млн доларів США; $S_{EU,t}$– частка доходу, сформована на ринку Європи у році t, частка одиниці.

На другому етапі вводиться коефіцієнт інтеграції у ринок Європейського Союзу, що показує, як змінилася частка європейського напряму в загальній виручці порівняно з базовим роком:

$$K_{int,t} = \frac{S_{EU,t}}{S_{EU,2019}}, \quad (2.2)$$

де $K_{int,t}$– коефіцієнт інтеграції у році t;$S_{EU,2019}$– базова частка виручки, сформована в Європі.

Значення коефіцієнта більше одиниці означає поглиблення інтеграції у ринок Європейського Союзу, менше одиниці – відносне скорочення ролі даного ринку.

На третьому етапі здійснюється оцінка додаткового доходу, отриманого завдяки збільшенню європейського напряму збуту. Для цього фактичний дохід від реалізації в Європі порівнюється з гіпотетичним доходом, який компанія отримала б за умови збереження структури ринків на рівні 2019 року:

$$\Delta R_{EU,t} = R_{EU,t} - R_t \cdot S_{EU,2019}, \quad (2.3)$$

де $\Delta R_{EU,t}$– додатковий дохід у році t, пов’язаний із поглибленням інтеграції у європейський ринок, млн доларів США.

У таблиці 2.8 узагальнено динаміку виручки холдингу «Метінвест», частки Європи у структурі доходу та розрахованих показників інтеграції у 2019–2023 роках. Вихідні дані щодо доходу і географічної структури реалізації взято з офіційних річних звітів групи.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що у 2019 році європейський напрям забезпечував 34 % консолідованої виручки холдингу «Метінвест», що в абсолютному вимірі становило близько 3,66 млрд доларів США. У 2020 році на тлі пандемії та падіння цін на сталь частка Європи зменшилася до 27 %, а

коефіцієнт інтеграції знизився до 0,79, що означає тимчасове відносне послаблення позицій компанії на європейському ринку.

Таблиця 2.9 – Динаміка доходу холдингу «Метінвест» та частки ринку Європейського Союзу у 2019–2023 роках [4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Рік	Загальний дохід, млн дол. США	Частка Європи у доході, %	Дохід від продажу в Європі, млн дол. США	Коефіцієнт інтеграції K_{int}
2019	10 757,0	34,0	3 657,4	1,00
2020	10 453,0	27,0	2 822,3	0,79
2021	18 005,0	36,0	6 481,8	1,06
2022	8 300,0	49,0	4 067,0	1,44
2023	7 397,0	48,0	3 550,6	1,41

У 2021 році спостерігається різке нарощування виручки, зумовлене сприятливою кон’юнктурою світового ринку сталі: загальний дохід зріс до 18,0 млрд доларів США, при цьому частка Європи збільшилася до 36 %, а коефіцієнт інтеграції перевищив одиницю (1,06). Разом з тим саме 2022–2023 роки демонструють якісно новий рівень інтеграції до ринку Європейського Союзу. У 2022 році, вже після початку повномасштабної війни та втрати потужностей у Маріуполі, частка Європи у виручці зросла до 49 %, а у 2023 році склала 48 %, тоді як коефіцієнт інтеграції відповідно досяг 1,44 та 1,41.

Таким чином, за п’ятирічний період холдинг суттєво змістив центр тяжіння своїх продажів у бік Європейського Союзу. Показово, що за результатами 2022–2023 років саме цей ринок став головним для групи: у 2022 році на Європу припадало 49 % сукупних доходів, а у 2023 році на європейські країни було реалізовано 48 % продукції, незважаючи на загальне падіння виручки через воєнні ризики і логістичні обмеження. Для металургійного сегменту частка виручки від продажу в країнах Європейського Союзу була ще вищою і досягала 49–50 % у 2022–2023 роках.

Для переходу від структурного аналізу до оцінки безпосереднього економічного ефекту розрахуємо додатковий дохід, який «Метінвест» отримав завдяки поглибленню інтеграції у ринок Європейського Союзу. Як гіпотетичний

сценарій приймається незмінність частки Європи на рівні 2019 року (34 %). У такому разі у наступні роки європейський дохід розраховувався б як $R_t \cdot 0{,}34$. Різниця між фактичним і гіпотетичним доходом дає змогу кількісно оцінити виграш від переформатування географії збуту.

Результати розрахунку наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка додаткового доходу холдингу «Метінвест» завдяки зростанню частки ринку Європейського Союзу[4, 11, 12, 13, 15, 16, 26, 27]

Рік	Фактична частка Європи, %	Гіпотетична частка (як у 2019 р.), %	Фактичний дохід з Європи, млн дол. США	Дохід при незмінній частці Європи, млн дол. США	Додатковий дохід завдяки глибшій інтеграції, млн дол. США
2021	36,0	34,0	6 481,8	6 121,7	360,1
2022	49,0	34,0	4 067,0	2 822,0	1 245,0
2023	48,0	34,0	3 550,6	2 515,0	1 035,6

Як свідчать дані таблиці 2.10, ще у 2021 році поглиблення інтеграції дало додатково близько 360 млн доларів США доходу від продажу продукції на європейському ринку порівняно з гіпотетичною ситуацією, коли б частка Європи залишалася на рівні 2019 року. У 2022 році цей ефект різко посилився: за рахунок зміщення фокусу на ринок Європейського Союзу компанія отримала приблизно 1,25 млрд доларів США додаткової виручки, а у 2023 році – ще близько 1,04 млрд доларів США. Сумарно за три роки додатковий дохід, зумовлений поглибленням інтеграції у ринок Європейського Союзу, можна оцінити приблизно у 2,64 млрд доларів США.

В умовах війни та суттєвих втрат виробничих активів саме переорієнтація на ринок Європейського Союзу стала ключовим чинником підтримання масштабів бізнесу холдингу «Метінвест». Без зростання європейської частки доходу обсяги виручки були б ще нижчими, що негативно позначилося б на здатності компанії інвестувати у модернізацію, підтримувати зайнятість та виконувати податкові зобов’язання.

Для більш повної характеристики ефективності інтеграції доцільно оцінити не лише додатковий дохід, а й орієнтовний вплив цієї інтеграції на

операційний результат компанії. Для цього скористаємося показником прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA), який «Метінвест» розкриває у своїй звітності. У 2021–2023 роках відповідна маржа групи становила 39 %, 23 % та 12 % відповідно. Якщо припустити, що рентабельність продажів у Європі не суттєво відрізнялася від середньої по групі, можна наближено оцінити додатковий операційний результат, сформований завдяки розширенню європейського напряму збуту.

Орієнтовний додатковий операційний результат визначимо як добуток додаткової виручки від Європи на відповідну річну маржу:

$$\Delta EBITDA_t \approx \Delta R_{EU,t} \cdot M_t,$$

де $\Delta EBITDA_t$ – наближена оцінка додаткового операційного результату у році t, млн доларів США; M_t – середня маржа прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації у році t, частка одиниці.

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка додаткового операційного результату холдингу «Метінвест» завдяки інтеграції у ринок Європейського Союзу[11, 15, 16]

Рік	Додатковий дохід з Європи, млн дол. США	Маржа прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації, %	Оцінка додаткового операційного результату, млн дол. США
2021	360,1	39,0	140,4
2022	1 245,0	23,0	286,4
2023	1 035,6	12,0	124,3

Наведені оцінки мають наближений характер, проте вони дають змогу зробити принциповий висновок: навіть за консервативного припущення про однакову рентабельність усіх ринків збуту інтеграція до ринку Європейського Союзу забезпечила холдингу «Метінвест» понад 550 млн доларів США додаткового операційного результату за 2021–2023 роки. Фактично це означає, що без переорієнтації на європейський ринок фінансові показники групи були б суттєво гіршими, а можливості обслуговувати борг та реалізовувати інвестиційні проєкти – значно обмеженішими.

Окремо варто зазначити, що зростання ролі ринку Європейського Союзу проявляється не лише в агрегованих показниках, а й на рівні окремих видів продукції. За даними операційної звітності, у 2022–2023 роках на Європу припадало понад половину обсягів продажу плоского прокату, а частка Європейського Союзу в реалізації чавуну, заготовок та залізорудного концентрату також посідала провідні позиції. Крім того, у першій половині 2023 року група реалізувала у країнах Європейського Союзу близько 55 % сукупних металургійних і гірничорудних продуктів, що підтверджує стійку орієнтацію бізнес-моделі «Метінвесту» на європейських споживачів.

Поглиблення інтеграції у ринок Європейського Союзу має також важливий стратегічний вимір. По-перше, воно знижує залежність від окремих нестабільних чи санкційно вразливих ринків, зокрема країн Співдружності та Близького Сходу. По-друге, робота з європейськими клієнтами стимулює підвищення стандартів якості продукції, розвиток екологічних проєктів та впровадження інновацій, оскільки саме європейські регуляторні вимоги у сфері декарбонізації та енергоефективності є одними з найжорсткіших у світі. По-третє, наявність активів «Метінвесту» в Італії, Великій Британії та Болгарії створює додаткові синергії у вигляді оптимізації логістики, розширення асортименту й наближення переробних потужностей до кінцевого споживача.

Отже, проведені розрахунки дають підстави стверджувати, що міжнародна інтеграція холдингу «Метінвест» у ринок Європейського Союзу є економічно ефективною. Вона забезпечила суттєве збільшення частки європейського напряму в структурі доходів, сформувала додатковий грошовий потік у розмірі понад 2,6 млрд доларів США за три роки та дозволила зберегти позитивний операційний результат навіть в умовах воєнної економіки. У наступних підрозділах доцільно використати отримані кількісні оцінки при формуванні стратегічних напрямів подальшого розвитку холдингу на ринку Європейського Союзу та обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення його інтеграційної стратегії.

2.4 Напрями міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька взаємопов'язаних напрямів удосконалення міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест».

З урахуванням того, що майже половина виручки холдингу у 2023 році припадає на країни Європейського Союзу, доцільним є подальший розвиток переробних і сервісних активів у цьому регіоні, зокрема в Італії, Болгарії, Центральній і Східній Європі. Це може передбачати модернізацію наявних прокатних заводів, створення нових сервісних центрів поблизу ключових споживачів, розширення асортименту готових рішень для будівельної, машинобудівної та енергетичної галузей.

Галузеві оцінки свідчать про значний потенціал України у сфері виробництва сировини для технологій прямого відновлення заліза та організації ланцюгів постачання низьковуглецевої сталі до європейських ринків. В цьому контексті холдинг має зосередитися на реалізації проєктів з будівництва модулів прямого відновлення та електросталеплавильних комплексів, використовувати партнерства з міжнародними фінансовими інституціями й технологічними компаніями, інтегруватися в європейські програми декарбонізації.

Досвід блокади чорноморських портів та відновлення альтернативного морського маршруту свідчить про необхідність мати кілька незалежних напрямів експорту, включаючи дунайські й європейські сухопутні коридори, а також можливі партнери в сфері морських перевезень. Вдосконалення логістики передбачає інвестиції в залізничну та портову інфраструктуру, розвиток власних логістичних потужностей, оптимізацію маршрутів і використання цифрових систем управління ланцюгами постачання.

З урахуванням значних збитків, спричинених знеціненням активів у 2022 році, холдинг має приділяти увагу зниженню боргового навантаження, оптимізації структури витрат, диверсифікації джерел фінансування, у тому

числі через інструменти сталого фінансування. Це дозволить підготуватися до масштабних інвестиційних проєктів у період повоєнної відбудови.

Пріоритет життя, здоров'я, довкілля та командної роботи, задекларований у корпоративних цінностях, має бути підкріплений додатковими програмами підготовки й перепідготовки персоналу, підтримкою ветеранів, розвитком внутрішніх лідерів і команд, а також вдосконаленням процедур управління техногенними, операційними й репутаційними ризиками в усіх країнах присутності.

Застосування інструментів PEST-, SWOT-аналізу та портфельних моделей має бути інтегровано в регулярний процес ухвалення рішень щодо інвестицій, диверсифікації й виходу на нові ринки. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегічні пріоритети й забезпечувати узгодженість між довгостроковою візією і поточними управлінськими рішеннями.

Загалом запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на використання сильних сторін і можливостей «Метінвесту» для відновлення й посилення його ролі на світовому ринку сталі, з урахуванням вимог до стійкості, екологічної відповідальності та інтеграції до європейського економічного простору.

ВИСНОВКИ

У вступі роботи обґрунтовано актуальність дослідження міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі в контексті глобальних трансформацій, пов’язаних із декарбонізацією економіки, зміною геополітичної ситуації та наслідками повномасштабної агресії проти України.

У першому розділі розкрито теоретичні засади функціонування світового ринку сталі, показано його структуру та ключові тенденції, зокрема домінування азійських виробників і стабілізацію обсягів виробництва в останні роки. Охарактеризовано сутність міжнародної інтеграції металургійних компаній, її основні форми та переваги вертикально інтегрованих моделей, наведено особливості застосування загальних конкурентних стратегій у металургійній галузі. Узагальнено методичні інструменти оцінювання стратегічного розвитку та міжнародної інтеграції підприємства – PEST-, SWOT-аналіз, матрицю «товар–ринок» Ансоффа та матрицю McKinsey – і показано їх доцільність для діагностики позицій «Метінвесту».

У другому розділі виконано комплексний аналіз сучасного стану холдингу «Метінвест». Надано організаційно-економічну характеристику компанії як міжнародного вертикально інтегрованого гірничо-металургійного холдингу, визначено її місце в металургійному комплексі України та на світовому ринку сталі. Розкрито стратегічну візію, корпоративні цінності та дерево стратегічних цілей холдингу в контексті міжнародної інтеграції, що відображають курс на лідерство в Європі, розвиток низьковуглецевої металургії, посилення присутності на ключових ринках і дотримання високих стандартів безпеки, екологічної та соціальної відповідальності. За допомогою PEST-аналізу досліджено зовнішнє середовище «Метінвесту», окреслено вплив воєнно-політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів на діяльність холдингу. Проведено галузевий та конкурентний аналіз, визначено

позиції компанії у взаємодії з глобальними та регіональними конкурентами, охарактеризовано структуру клієнтської бази.

За допомогою SWOT-аналізу ідентифіковано сильні та слабкі сторони холдингу, можливості та загрози його міжнародної інтеграції. Виконано SPACE-аналіз, який показав, що «Метінвест» перебуває у проміжку між конкурентною та консервативною стратегічними позиціями, що зумовлює переважно обережні стратегії зростання з фокусом на зміцненні фінансової стійкості та диверсифікації. Застосовано матрицю Ансоффа для обґрунтування можливих стратегій зростання на основі існуючих і нових продуктів та ринків, підкреслено значення розвитку продукції з високою доданою вартістю та «зеленої» сталі. Портфельний аналіз за матрицею McKinsey дозволив оцінити привабливість і конкурентні позиції основних бізнес-напрямів холдингу, виокремивши гірничодобувний сегмент та зарубіжні прокатні активи як зоні пріоритетного інвестування, а також окресливши роль металургійних активів в Україні та сервісно-цифрового сегменту.

У завершальній частині роботи запропоновано напрями вдосконалення міжнародної інтеграції холдингу «Метінвест» у світовий ринок сталі. Серед них – поглиблення інтеграції до європейських ланцюгів створення вартості через розвиток переробних і сервісних активів, перехід до низьковуглецевої моделі виробництва та позиціонування як виробника «зеленої» сталі, диверсифікація логістики й посилення стійкості ланцюгів постачання, зміцнення фінансової стійкості та гнучкості, розвиток людського капіталу й корпоративної культури, а також вдосконалення системи стратегічного планування й моніторингу інтеграційних проєктів.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, а сформульовані у вступі завдання виконані. Результати роботи мають теоретичне значення для розвитку підходів до стратегічного управління міжнародною інтеграцією металургійних компаній та практичне значення для вдосконалення стратегії холдингу «Метінвест» у контексті повоєнної відбудови України й інтеграції до європейського економічного простору.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аналіз сучасного стану металургійної галузі України. *Економіка та суспільство*. Вип. 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4973 (дата звернення: 26.05.2026).

2. БАТЮТА Є. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ІНДУСТРІАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2026. № 1. С. 370–377. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-47 (дата звернення: 28.04.2026).

3. Белінський В. СТАЛИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-426-439 (дата звернення: 28.04.2026).

4. Група Метінвест за 2024 рік експортувала продукції на 3,234 млрд дол. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: https://forbes.ua/news/grupa-metinvest-za-2024-rik-eksportuvala-produktsii-na-3234-mlrd-14032025-28023 (дата звернення: 26.05.2026).

5. Кравченко М., Матіяш Д. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-16 (дата звернення: 27.04.2026).

6. Латишева О. В., Ровенська В. В., Смирнова І. І. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВИМОГ ESG У ПРОЄКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*.

2025. № 4. С. 201–210. URL: https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-27 (дата звернення: 27.04.2026).

7. Матвейчук Л. О., Марусей Т. В. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 5. URL: https://doi.org/10.60022/2(5)-31s (дата звернення: 28.02.2026).

8. Металурги в лещатах мит: що буде з експортом сталі. *Metinvest Media*. URL: https://metinvest.media/ua/page/metalurgi-v-leshchatah-mit--poltiki-obmezhen-shcho-bude-z-eksportom-stal (дата звернення: 26.05.2026).

9. Металурги Метінвесту та інших компаній в лещатах мит. *Krivbass City*. URL: https://krivbass.city/news/view/metalurgi-metinvestu-i-inshih-kompanij-minus-v-leshhatah-mit-i-politiki-obmezhen-shho-bude-z-eks (дата звернення: 26.05.2026).

10. Метінвест назвав пріоритетні ринки збуту. *GMK Center*. URL: https://gmk.center/ua/news/metinvest-nazvav-prioritetni-rinki-zbutu/ (дата звернення: 26.05.2026).

11. Офіційний сайт МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ URL: https://metinvestholding.com/ua (дата звернення: 26.05.2026)

12. Оцінка структурної трансформації вертикально-інтегрованої групи «Метінвест». *Економічний простір*. 2025. № 12. С. 123–135. URL: http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/345643 (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.33271/2522-9048.2025.12.4.123-135.

13. Оцінка структурної трансформації Гірничо-металургійного холдингу «Метінвест». *Економічний простір*. 2024. URL: http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/345643 (дата звернення: 26.05.2026).

14. Пришва А., Артеменко Л. Інтеграція AI-технологій у стратегічний менеджмент металургійних підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 240–251. URL: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-240-251 (дата звернення: 27.04.2026).

15. Пришва А., Артеменко Л. Інтеграція AI-технологій у стратегічний менеджмент металургійних підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis.*

Economics. 2025. № 10. С. 240–251. URL: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-240-251 (дата звернення: 28.04.2026).

16. Сайт МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ URL: https://opendatabot.ua/c/34093721 (дата звернення: 26.05.2026)

17. Сайт МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34093721/ (дата звернення: 26.05.2026)

18. Федулова І. В. Синергетична модель інновацій у сталеливарній промисловості. *Товари і ринки*. 2021. URL: https://scholar.google.com (дата звернення: 26.05.2026).

19. «Green» restoration of Ukraine steel industry. *SWorldJournal*. URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj29-02-015 (дата звернення: 26.05.2026).

20. Assessment of Competitive Trends World Steel Market. *Metals*. 2021. Vol. 11, No. 7. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8238052/ (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.3390/met11071050.

21. Development of the export potential of Ukraine in the context of globalization. *Економіка і регіон*. 2022. № 1. С. 24–32. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/1916/1574 (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.32843/2663-6520/2022.1-5.24-32.

22. Export potential of Ukraine in the conditions of globalization. *Economics and Region*. 2021. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/1916/1574 (дата звернення: 26.05.2026).

23. Factors of innovative development and competitive advantages of Ukrainian steelmakers on world markets. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 46. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/10.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

24. Green restoration of the steel industry of Ukraine. *SWorldJournal*. 2025. Вип. 29. URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj29-02-015 (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.30856/0102-015-swj29-02.

25. How Ukrainian steel industry is integrating into EU. *GMK Center*. URL: https://gmk.center/en/posts/how-ukrainian-steel-industry-is-integrating-into-eu/ (дата звернення: 26.05.2026).

26. Long-term factors and trends of the Ukrainian steel industry development. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 72–83. URL: http://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/240 (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.56197/2786-5824-2023-1(41)-72-83.

27. Metinvest completes rebranding of its sales network. *SteelOrbis*. URL: https://www.steelorbis.com/steel-news/latest-news/metinvest-completes-rebranding-of-its-sales-network-425558.htm (дата звернення: 26.05.2026).

28. Metinvest expands into Finland and Sweden for exports. *SteelOrbis*. URL: https://www.steelorbis.com/steel-news/latest-news/metinvest-expands-into-finland-and-sweden-for-exports-1372330.htm (дата звернення: 26.05.2026).

29. Metinvest steel exports increase. *Metinvest Holding Official Website*. URL: https://metinvestholding.com/en/media/news/7350 (дата звернення: 26.05.2026).

30. Metinvest: overcoming challenges and shaping global markets. *Manufacturing Journal*. URL: https://manufacturing-journal.net/metallurgical-steel/4353-metinvest-overcoming-challenges-and-shaping-global-markets (дата звернення: 26.05.2026).

31. Organization of supply chains in the metallurgical industry under martial law. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5793/5732 (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.32782/2524-0072/2024-5793-7.

32. Orlov V. Thesis on Ukrainian steel cointegration. *Kyiv School of Economics*. 2019. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/03/OrlovThesis.doc (дата звернення: 26.05.2026).

33. Palinchak M., Rusyn O., Nozhov E. RETROSPECTIVE AND STRATEGIC ANALYSIS AS A BACKGROUND TO MANAGEMENT DECISIONS. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2025. No. 57. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-23 (date of access: 28.04.2026).

34. Place of Ukraine on the world steel market. *National Academy of Sciences of Ukraine*. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/bitstreams/d60b3c08-ea02-471b-8728-ea469e9134bc/download (дата звернення: 26.05.2026).

35. Ukraine's steel industry place in green supply chains. *Dnipropetrovsk Investment Agency*. 2024. URL: https://dia.dp.gov.ua/en/ukraines-steel-industry-place-in-green-supply-chains/ (дата звернення: 26.05.2026).

36. Ukrainian steel and ferroalloys in 2022-2024: how russian aggression affected the industry. *Theory and Practice of Management*. 2025. № 1 (59). С. 45–52. URL: https://tpm.ust.edu.ua/article/view/337445 (дата звернення: 26.05.2026). doi: 10.33271/2522-9829-2025-1(59)-45-52.

37. Yasynska N. Transformation of the metallurgical industry of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. No. 2. URL: https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2022/2/02_2022_Yasynska.pdf (дата звернення: 26.05.2026).